

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ  
ΔΟΜΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΛΑΜΠΡΙΑΝΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Δρ. Ουρανία Νόττα**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2013**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε στο Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, στο τμήμα Αγροτικής Ανάπτυξης και Διοίκησης Αγροτικών Επιχειρήσεων, με θέμα την διερεύνηση επιχειρηματικών στρατηγικών και δομικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών στην Ελλάδα.

Σκοπός μας είναι η διερεύνηση των επιχειρηματικών στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών, όπως επίσης τα δομικά στοιχεία τους, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων, επιπλέον η μελέτη των χαρακτηριστικών που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων και τέλος η παρουσίαση των δεικτών αποδοτικότητας

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που με υποστήριξαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσης εργασίας τόσο ηθικά όσο και υλικά, ιδιαίτως τους ανθρώπους των εταιριών Barilla Hellas ΑΕ, Μέλισσα Κίκιζας ΑΒΕΕ, Eurimac ΑΕ και Βιομηχανία ζυμαρικών ΗΛΙΟΣ– ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε για την άμεση ανταπόκριση τους και το ενδιαφέρον για την πορεία της πτυχιακής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την υπεύθυνη καθηγήτρια μου κα. Νόττα Ουρανία για τις πολύτιμες παρατηρήσεις και συμβουλές της, καθώς και για την συνέπεια στην συνεργασία μας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την αδερφή μου Αγγελική, για την στήριξη και το κουράγιο που μου έδωσε.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσης πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση των επιχειρηματικών στρατηγικών και δομικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών στην Ελλάδα. Για τα σκοπό αυτό κρίθηκε σκόπιμο να παρουσιαστούν τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου όπως διαμορφώνονται στο κλάδο των ζυμαρικών. Επίσης γίνεται ανάλυση των οικονομικών μεγεθών της βιομηχανίας ζυμαρικών και των στρατηγικών που ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Παράλληλα διεξάχθηκε και μια έρευνα στις επιχειρήσεις αυτές με την μορφή ερωτηματολογίου το οποίο απαντήθηκε από αρμόδιους των επιχειρήσεων ζυμαρικών, τα στοιχεία των οποίων υπέστησαν επεξεργασία προκειμένου να γίνει μια προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων. Το βασικότερο συμπέρασμα που εξάγεται από την παρούσα πτυχιακή εργασία είναι ότι ο κλάδος των ζυμαρικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης καθώς ελέγχεται από λίγες βιομηχανίες, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι πολύ έντονος. Κάθε επιχείρηση επιδιώκει να χρησιμοποιήσει καλύτερες στρατηγικές όσον αφορά τα προϊόντα, την ποιότητα και την ποικιλία, επίσης επιδιώκει καλύτερη προβολή της επιχείρησης για την φήμη που θα αποκτήσει και όλα αυτά με σκοπό το κέρδος και την αναγνώριση.

**Λέξεις κλειδιά:** ειδικό περιβάλλον, εξωτερικό περιβάλλον, ανταγωνισμός, οργανωτική δομή, στρατηγικές, διαφημιστική δαπάνη.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

π.Χ: προ Χριστού

μ.Χ : μετά Χριστόν

κ.α.: και άλλα

Βλ.: βλέπε

σελ.: σελίδα

εκατ.: εκατομμύρια

οπ: όπως παραπάνω

ΑΕΠ: ακαθάριστο εγχώριο προϊόν

κ.ο.κ.: και ούτω καθεξής

Πρβλ.: παράβλεπε

ΕΛ.ΣΤΑΤ.: Ελληνική Στατιστική Αρχή

κλπ.: και τα λοιπά

εκδ.: έκδοση

ΜΜΕ: Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης

ΟΕΜ: Ολοκληρωμένες Επικοινωνίες Μάρκετινγκ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	1
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	2
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ</b>	3
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	6
<b>1ο Κεφάλαιο: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	7
1.1 Ιστορικά στοιχεία	7
1.2 Πρώτες ύλες των ζυμαρικών	8
1.3 Προϊόντα	10
1.4 Εξαγωγικό εμπόριο σιμιγδαλιού	11
1.5 Εξέλιξη εισαγωγών σιμιγδαλιού	12
1.6 Ελληνική βιομηχανία ζυμαρικών	14
1.7 Δομή του κλάδου	17
1.8 Συμπεράσματα κεφαλαίου	18
<b>2ο Κεφάλαιο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ</b>	20
2.1 Μεριδία αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου	20
2.2 Εγχώρια παραγωγή των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών	23
2.3 Διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων	26
2.4 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	30
2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου	31
<b>3ο Κεφάλαιο: ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	33
3.1 Ανάλυση και αξιολόγηση των επιχειρήσεων και του περιβάλλοντός τους	
3.1.1 Ειδικό περιβάλλον	33
3.1.2 Εξωτερικό περιβάλλον	33
3.2 Προσδιορισμός σκοπών και στόχων των επιχειρήσεων	35
3.3 Επίπεδα στρατηγικών	39
3.4.Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων	40
3.5 Αξιολόγηση του ανταγωνισμού	43
3.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου	44
	45
<b>4ο Κεφάλαιο: ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b>	
4.1 Εισαγωγή	47
4.1 Καθορισμός ερευνητικών στόχων	47
4.2 Έρευνα με ερωτηματολόγιο	47
4.3 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου	47
4.4 Περίοδος και διάρκεια του ερωτηματολογίου	47
4.5 Ερευνητικοί περιορισμοί	48
4.6 Παρουσία του ερωτηματολογίου σε επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών	48
4.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου	48
	75
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	78

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

80

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1**

**Παρουσίαση του Ερωτηματολογίου**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2**

**Διαγράμματα-Πίνακες-Σχήματα**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία με θέμα την διερεύνηση επιχειρηματικών στρατηγικών και δομικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων ζυμαρικών στην Ελλάδα, γίνεται με σκοπό την διερεύνηση των επιχειρηματικών στρατηγικών και των δομικών στοιχείων που ακολουθούν οι επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών, ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων αυτών, όπως τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχουν και τέλος η παρουσίαση των δεικτών αποδοτικότητας.

Στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία αναλύονται λεπτομερώς τα ακόλουθα, στο πρώτο κεφάλαιο τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου, η εγχώρια αγορά και η παραγωγή ζυμαρικών, ο τρόπος παρασκευής των ζυμαρικών και τέλος ποια προϊόντα δημιουργούνται έπειτα από την επεξεργασία της ζύμης και η δομή του κλάδου των ζυμαρικών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται τα οικονομικά μεγέθη της βιομηχανίας ζυμαρικών και ειδικότερα, τα μερίδια αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων, επιπλέον γίνεται λόγος για τις πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων, τα κίνητρα για εξαγωγικό εμπόριο σιμιγδαλιού, την εξέλιξη των εισαγωγών σιμιγδαλιού, την διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων και τέλος γίνεται λόγος για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται το περιβάλλον των επιχειρήσεων ζυμαρικών με έναν διαχωρισμό σε ειδικό και εξωτερικό για την καλύτερη εικόνα των επιχειρήσεων, προσδιορίζονται οι σκοποί και οι στόχοι που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις, οι στρατηγικές των επιχειρήσεων και ειδικότερα τα επίπεδα στρατηγικών, και τέλος γίνεται μια αξιολόγηση του ανταγωνισμού.

Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο αφορά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, με την μορφή ερωτηματολογίου, σε ελληνικές επιχειρήσεις ζυμαρικών και πιο συγκεκριμένα παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αυτών.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

## 1. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ

### 1.1 Ιστορικά στοιχεία

Ζυμαρικά μια έννοια που έχει μεγάλη ιστορία και πολλούς μύθους. Τέσσερις είναι οι πολιτισμοί που διεκδικούν την πατρότητα προέλευσης, ο Ελληνικός, ο Ιταλικός ο Κινέζικος και ο Αραβικός.

Πιο συγκεκριμένα, κατά το 1.000 π.Χ. συναντάμε στην Ελλάδα μια πρώτη αναφορά στα μακαρόνια όπου η λέξη «λάγανον», που εντοπιζόταν σε κείμενα της εποχής, περιέγραφε τη φαριδιά ζύμη από νερό και αλεύρι την οποία έκοβαν σε λωρίδες. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι το λάγανον δεν καταναλώνονταν βρασμένο όπως τα λαζάνια, αλλά ψημένο πάνω σε θερμαινόμενες πέτρες ή σε φούρνο και για το λόγο αυτό είναι περισσότερο συνδεδεμένο με τη σημερινή πίτσα. Η ζύμη αυτή φαίνεται πως πέρασε στην Ιταλία από Έλληνες εποίκους τον 8ο αιώνα π.Χ. και μετονομάστηκε σε «laganum». Αυτή η ιστορία πιστοποιείται από Λατίνους συγγραφείς όπως ο Κικέρων, ο Οράτιος και ο Αττικός. Κατά την Ελληνική μυθολογία δε, τα ζυμαρικά ήταν εφεύρεση του Ηφαίστου, του Ελληνικού θεού της φωτιάς, ο οποίος είχε δημιουργήσει ένα εργαλείο που έφτιαχνε κορδόνια από ζύμη. Ένας άλλος μύθος με αποδείξεις για την ύπαρξη των ζυμαρικών αναφέρεται σε ευρήματα που ανακαλύφθηκαν σε τοιχογραφίες του 4ου αιώνα π.Χ σε οικισμό των Ετρούσκων βόρεια της Ρώμης.

Τα ζυμαρικά υπήρχαν χωρίς αμφιβολία και στην Κίνα καθώς και στον Αραβικό κόσμο, καθώς υπάρχουν γραπτές αναφορές σε μεσαιωνικά κείμενα του Ισλάμ για κάποια ζυμαρικά με την ονομασία «gishta». Μάλιστα στην Κίνα έχουν βρεθεί υπολείμματα τροφών με κινόα που χρονολογούνται 4000 χρονιά πριν. Η δε αφθονία που υπάρχει σε ρύζι έκανε τα ζυμαρικά από αλεύρι ρυζιού πολύ διαδεδομένα στον Ασιατικό κόσμο.

Πολλές πηγές αναφέρουν ότι ο Μάρκο Πόλο εισήγαγε τα ζυμαρικά στην Ιταλία από τα ταξίδια του στην Ασία το 1292 μ.Χ., γεγονός όμως που αμφισβητείται από τους ερευνητές. Σύμφωνα με την επικρατέστερη θεωρία, όπως προκύπτει από έρευνα του BBC Magazine, μια μορφή αποξηραμένων noodles εισήχθη



στην Σικελία κατά τις αραβικές επιδρομές του 8ου αιώνα. Οι Σικελοί έγιναν μετρ αυτού του είδους των ζυμαρικών που φτιάχνονται με αλεύρι από σκληρό σιτάρι.

Ενώ καμία χώρα δεν μπορεί να επικαλεστεί την καταγωγή τους, τη δόξα για τη διάδοση τους στο σύγχρονο κόσμο την καρπώνεται δικαιωματικά η Ιταλία. Οι Ιταλοί δημιούργησαν ένα τεράστιο φάσμα από διαφορετικά είδη ζυμαρικών, τουλάχιστον εξακόσια, και μάλιστα κάθε περιοχή έχει τα δικά της είδη τα οποία και συνοδεύει με μια μεγάλη ποικιλία από φρέσκιες σάλτσες.

Η αφορμή για να γίνει η pasta δημοφιλής σε ολόκληρο τον κόσμο ήταν η μετανάστευση πολλών Ιταλών προς το Νέο Κόσμο στις αρχές του 20ου αιώνα.

Συμφώνα με στοιχεία του World Pasta Organization η Ιταλία βρίσκεται στην πρώτη θέση κατανάλωσης ζυμαρικών με 26 κιλά κατά κεφαλήν ετησίως, ακολουθούν η Βενεζουέλα με 12 κιλά κατά κεφαλήν και Τυνησία με 11,7 κιλά κατά κεφαλήν, ενώ στην τέταρτη θέση συναντάμε την Ελλάδα με 10,4 κιλά κατά κεφαλήν το χρόνο.

Τα ζυμαρικά αποτελούν την πιο αγαπημένη τροφή του πλανήτη και μάλιστα η 25<sup>η</sup> Οκτωβρίου έχει ορισθεί ως παγκόσμια ημέρα τους.

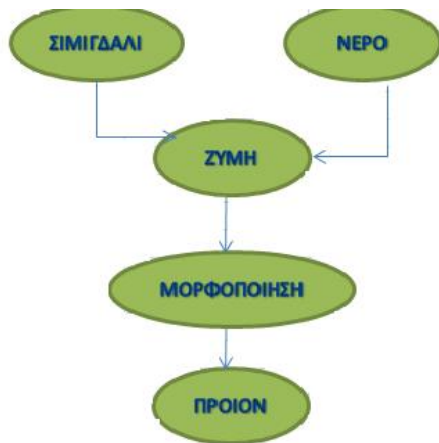
## **1.2 Πρώτες ύλες των ζυμαρικών**

Η παρασκευή ποιοτικών ζυμαρικών απαιτεί υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες. Το σκληρό σιτάρι είναι το ιδανικό για τα ζυμαρικά εξαιτίας του μοναδικού χρώματος, της γεύσης και των ιδιοτήτων του κατά το μαγείρεμα. Θα πρέπει να σημειωθεί βέβαια ότι, το σκληρό σιτάρι έχει την υψηλότερη περιεκτικότητα σε πρωτεΐνες και γλουτένη. Η διαδικασία που ακολουθείται για την παρασκευή είναι η ακόλουθη: το εισερχόμενο σιτάρι ζυγίζεται, υφίσταται δειγματοληψία και αναλύσεις, περνά από μία μηχανή καθαρισμού καθώς απαιτείται σχολαστικός καθαρισμός στο σκληρό σιτάρι και τέλος αποθηκεύεται ανάλογα με την ποιότητα του.

Το σιμιγδάλι είναι το κύριο προϊόν της άλεσης του σκληρού σιταριού. Για την παρασκευή των ζυμαρικών το σιμιγδάλι αναμειγνύεται με νερό για το σχηματισμό ενός άμορφου ζυμαριού (Διάγραμμα 1.1). Απαγορεύεται η προσθήκη τεχνητών χρωστικών ουσιών και συντηρητικών μεσών, ενώ

επιτρέπεται ο χρωματισμός των ζυμαρικών, αλλά μόνο με τη προσθήκη λαχανικών (σπανάκι, καρότα κ.α.), αυγών ή άλλων παρόμοιων υλικών. Το ζυμάρι θα πρέπει να περάσει μέσα από μήτρες διαφόρων σχημάτων κάτω από υψηλές πιέσεις, προκειμένου να παραχθεί μία ευρεία ποικιλία ζυμαρικών.

### Διάγραμμα 1.1: Παραγωγή ζυμαρικών



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της ξήρανσης. Η ξήρανση γίνεται προκειμένου τα ζυμαρικά να διατηρούνται για μεγάλο χρονικό διάστημα εκτός ψυγείου, διατηρώντας την ποιότητα και τη διατροφική τους αξία. Μετά την ξήρανση ακολουθεί το στάδιο της ψύξης, όπου το προϊόν παραμένει για κάποιο χρονικό διάστημα σε χώρο με θερμοκρασία περιβάλλοντος, ώστε να σταθεροποιηθεί η υγρασία του. Και τέλος, το στάδιο της συσκευασίας, το προϊόν συσκευάζεται σε σελοφάν ή χάρτινα κουτάκια κατάλληλα για τρόφιμα. Σε κάθε συσκευασία τυπώνεται υποχρεωτικά η ημερομηνία λήξης και ο αριθμός της παρτίδας (lot number). Τα μακαρόνια έχουν διάρκεια ζωής πολύ μεγαλύτερη από τα δύο χρόνια που αναγράφεται συνήθως στα πακέτα, αρκεί να φυλάγονται σε κατάλληλες συνθήκες φύλαξης, δηλαδή σε δροσερό και ξηρό μέρος.

Σήμερα, σε όλα τα σύγχρονα μακαρονοποιεία, η διαδικασία παραγωγής των ζυμαρικών είναι πλήρως αυτοματοποιημένη, με σύγχρονα ηλεκτρονικά όργανα ελέγχου, χωρίς να χρειάζεται σε οποιοδήποτε στάδιο ανθρώπινη παρέμβαση.

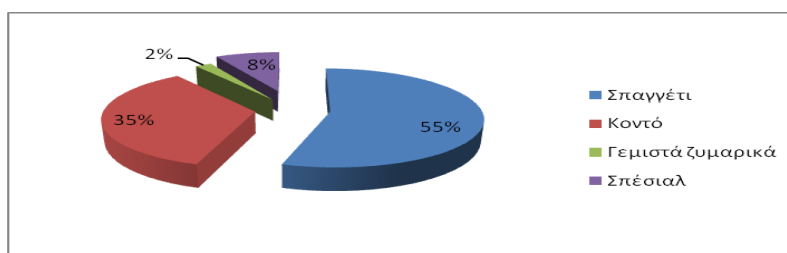
### 1.3 Προϊόντα

Ένα εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό των ζυμαρικών είναι ο πλούτος και η ποικιλία των μορφών τους. Οι μορφές των ζυμαρικών διεγείρουν τη δημιουργικότητα και αποτελούν βάση για χιλιάδες συνταγές κάθε μια από τις οποίες είναι διαφορετική και έχει το δικό της χαρακτήρα. Αυτή η ιδιομορφία των ζυμαρικών οφείλεται σε ένα αντικείμενο, τη μήτρα.

Η μήτρα είναι ένα βασικό συστατικό της πρέσας από το οποίο υποχρεώνεται να περάσει το ζυμάρι που σχηματίζεται στην δεξαμενή ζυμώματος. Η μήτρα αποτελείται από μια βάση συνήθως κατασκευασμένη από χαλκό στην οποία δημιουργούνται οπές με ειδικές τεχνικές που επιτρέπουν τη δημιουργία διαφορετικών μορφών ζυμαρικών. Το σχήμα και το είδος των οπών καθορίζει την τελική μορφή των ζυμαρικών. Έτσι το ζυμάρι, εφόσον περάσει από τις οπές αυτές αποκτά την τελική μορφή (σωλήνας, κοιλότητα, σπιράλ). Στο πίσω μέρος της μήτρας υπάρχει συχνά μία επιπρόσθετη κατασκευή ο ρόλος της οποίας είναι το λύγισμα, δίπλωμα ή κόψιμο του ζυμαριού προκειμένου να πάρει την τελική μορφή.

Ζυμαρικά (pasta) είναι μια γενικευμένη ονομασία σε όλα τα είδη όπως τα κοχύλια, σαλιγκάρια, βίδες, πένες, κοφτό μακαρονάκι, λαζάνια, βίδες φιδές, ριγκατόνι, κανελόνια, τორτελίνια, κ.ά. Λέγοντας, όμως μακαρόνια (macaroni) εννοούμε όλα τα μακριά ζυμαρικά, όπως σπαγγέτι, μακαρόνια χοντρά, ταλιατέλες, λιγκουίνι, τερνέτε, βερμιτσέλι και άλλα. Σήμερα παράγονται σχεδόν 300 διαφορετικά είδη ζυμαρικών. Ενδεικτικά αναφέρεται (Διάγραμμα 1.2), βάσει εκτιμήσεων των τεσσάρων μεγάλων εταιριών παραγωγής ζυμαρικών, ότι από τις βασικές υποκατηγορίες ζυμαρικών, μερίδιο 55% των πωλήσεων σε όγκο κατέχει το σπαγγέτι κι ακολουθεί με 35% το κοντό μακαρόνι, στο 2% υπολογίζεται το γεμιστό ζυμαρικό και τέλος στο 8% εκτιμάται το ποσοστό συμμετοχής των σπέσιαλ ζυμαρικών.

## Διάγραμμα 1.2: Μερίδια πωλήσεων ζυμαρικών



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

### 1.4 Εξαγωγικό εμπόριο σιμιγδαλιού

Η διεθνής παραγωγή σίτου, η οποία καθορίζει και την προσφορά πρώτης ύλης στον κλάδο της αλευροβιομηχανίας, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για την αλευροβιομηχανία, διαμορφώθηκε σε 606 εκ. τόνους το 2006, μειωμένη κατά 3,66% περίπου σε σχέση με το 2005. Στην κατάταξη με τις 10 κυριότερες χώρες παραγωγής σίτου παγκοσμίως, την πρώτη θέση κατέλαβε η Κίνα και ακολούθησαν η Ινδία, οι ΗΠΑ και η Ρωσία.

Στον πίνακα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εξαγωγές αλεύρων σκληρού και μαλακού σίτου για τη χρονική περίοδο 2000-2006, οι οποίες εμφάνιζαν αυξομειώσεις έως το 2005. Ωστόσο, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, το 2006 οι εξαγόμενες ποσότητες εμφανίζουν δραστική αύξηση σε σχέση με το 2005 (2.545 τόνοι έναντι 998), το 85,3% των οποίων είχε προορισμό την Υεμένη (Πίνακας 1.2)

**Πίνακας 1.1: Εξέλιξη εξαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου (2000-2006), (αξία σε ευρώ, ποσότητα σε τόνους)**

Έτος	Ποσότητα	Μεταβολή %	Αξία	Μεταβολή %
2000	1.772	-	496.977	-
2001	1.697	-4,3	543.842	9,4
2002	1.265	-0,32	402.312	2,91
2003	2.110	66,93	608.086	51,15
2004	1.495	-29,1	437.417	-28,1
2005	998	-33,3	278.181	-36,4
2006	2.545	155,1	661.894	137,9

Πηγή: ΕΣΥΕ

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, τα καταγεγραμμένα στοιχεία του εξωτερικού εμπορίου διαφέρουν από τον πραγματικό όγκο των εισαγωγών και εξαγωγών αλεύρου και σιμιγδαλιού σίτου, καθώς παρατηρούνται σε κάποια έτη αδικαιολόγητες διακυμάνσεις μη ανταποκρινόμενες στις συνθήκες αγοράς. Παρόλα αυτά, η παράθεση των προαναφερθέντων στοιχείων θεωρείται σκόπιμη, ως ένδειξη των χωρών προέλευσης και προορισμού αλεύρων και σιμιγδαλιού σίτου. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1.2) γίνεται μια ανάλυση των εξαγωγών αυτών.

**Πίνακας 1.2: Ανάλυση των εξαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου ανά χώρα προορισμού (2000-2006), (αξία σε ευρώ, ποσότητα σε τόνους)**

Χώρες	2002		2003		2004		2005		2006	
	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα
Δανία	121.103	328	45.139	122	-	-	-	-	0	0
Γερμανία	3.377	5	3.708	7	4.827	10	2.485	5	13.048	29
Μ. Βρετανία	-	-	1.664	4	697	1	ΜΔ	ΜΔ	0	0
Λοιπές Χώρες Ε.Ε	2.465	5	1.110	2	34.463	114	29.216	111	706	1
<b>Σύνολο Ε.Ε</b>	<b>126.945</b>	<b>338</b>	<b>51.621</b>	<b>135</b>	<b>39.987</b>	<b>126</b>	<b>31.701</b>	<b>116</b>	<b>13.754</b>	<b>30</b>
Π.Γ.Δ.Μ	81.936	291	175.044	630	347.337	1.243	208.482	800	68.952	251
Ιορδανία	-	-	128.970	423	-	-	0	0	0	0
Ενωμένα Αραβικά Εμιράτα	-	-	86.460	393	-	-	0	0	0	0
Σαουδική Αραβία	-	-	<b>100.085</b>	<b>336</b>	-	-	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ρουμανία	-	-	<b>19.020</b>	<b>60</b>	<b>2.219</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Η.Π.Α	18.130	29	20.527	44	-	-	19.005	36	18.757	32
Κύπρος	93.328	343	5.630	22	-	-	-	-	-	-
Ισλανδία	-	-	7.520	22	-	-	8.000	21	15.225	42
Αλβανία	145	1	2.255	12	7.095	28	4.519	18	2.974	11
Υεμένη	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	0	0	538.340	2.172
Λοιπές Τρίτες Χώρες	81.130	263	10.954	40.779	40.770	91	6.474	7	3.892	7
<b>Σύνολο Τρίτων Χωρών</b>	<b>275.367</b>	<b>927</b>	<b>556.465</b>	<b>397.430</b>	<b>397.430</b>	<b>1.369</b>	<b>246.480</b>	<b>882</b>	<b>648.140</b>	<b>2.516</b>
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>402.412</b>	<b>1.265</b>	<b>608.086</b>	<b>437.417</b>	<b>437.417</b>	<b>1.495</b>	<b>278.181</b>	<b>998</b>	<b>661.894</b>	<b>2.545</b>

ΜΔ: Μη διαθέσιμα στοιχεία

Πηγή: ΕΣΥΕ

### 1.5 Εξέλιξη εισαγωγών σιμιγδαλιού

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για την αλευροβιομηχανία, ο κλάδος των αλεύρων και του σιμιγδαλιού σίτου καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της

ελληνικής αγοράς, καθώς η ζήτηση καλύπτεται από τις εγχώριες παραγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν σχεδόν το σύνολο των προϊόντων τους στην ελληνική αγορά, με τις εισαγωγές να είναι πολύ χαμηλές.

Στους πίνακες 1.3 και 1.4 αναλύονται οι εισαγωγές σιμιγδαλιού από σκληρό σίτο. Από τον πίνακα 1.3 προκύπτει ότι η εισαγόμενη ποσότητα σιμιγδαλιού σκληρού σίτου κυμαινόταν σε πολύ χαμηλά επίπεδα την περίοδο 2000-2006. Αξίζει να σημειωθεί πως το 2006 παρατηρείται μια σημαντική αύξηση στην ποσότητα εισαγωγών με αντίστοιχη αύξηση της αξίας.

**Πίνακας 1.3: Εξέλιξη εισαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου (2000-2006), (αξία σε ευρώ, ποσότητα σε τόνους)**

Έτος	Ποσότητα	Μεταβολή %	Αξία	Μεταβολή %
2000	597	-71,6	165.156	-63,8
2001	20	-96,7	7.065	-95,7
2002	23	21	13.762	87,3
2003	45	95,6	24.010	74,5
2004	52	15,6	30.496	27
2005	39	-25,6	22.729	-25,5
2006	75	92,7	43.086	89,6

Πηγή: ΕΣΥΕ

Οι κυριότερες χώρες προέλευσης των εν λόγω προϊόντων ήταν η Αυστρία, η Ιταλία και η Κύπρος το 2006 (Πίνακας 1.4), έτος στο οποίο εισήχθησαν μόλις 75 τόνοι σιμιγδαλιού σκληρού σίτου, έναντι 39 τόνων το 2005. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι εισαγωγές γίνονται περισσότερο από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρά από Τρίτες χώρες.

**Πίνακας 1.4: Ανάλυση των εισαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου ανά χώρα προέλευσης (2002-2006), (αξία σε ευρώ, ποσότητα σε τόνους)**

Χώρες	2002		2003		2004		2005		2006	
	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα
Ιταλία	4857	9	9.557	15	14.408	23	9.551	17	10.800	18
Αυστρία	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	0	0	15.058	25
Κύπρος	745	1	588	1	-	-	-	-	8.441	15
Λοιπές Χώρες Ε.Ε	228	*	1014	1	2.302	2	3.947	2	902	1
<b>Σύνολο Ε.Ε</b>	<b>5.830</b>	<b>10</b>	<b>11.159</b>	<b>17</b>	<b>16.710</b>	<b>25</b>	<b>13.498</b>	<b>19</b>	<b>35.201</b>	<b>59</b>
Τουρκία	5.260	9	8010	15	12.394	22	7.563	15	5.645	11
Λίβανος	2.672	4	4841	13	391	2	-	-	1.457	2
Λοιπές Τρίτες Ε.Ε	-	-	-	-	1.001	3	1.668	5	783	2
<b>Σύνολο Τρίτων Χωρών</b>	<b>7.932</b>	<b>13</b>	<b>12.851</b>	<b>28</b>	<b>12.786</b>	<b>27</b>	<b>9.231</b>	<b>20</b>	<b>7.885</b>	<b>16</b>
<b>Γενικό Σύνολο</b>	<b>13.762</b>	<b>23</b>	<b>24.010</b>	<b>45</b>	<b>30.496</b>	<b>52</b>	<b>22.729</b>	<b>39</b>	<b>43.086</b>	<b>75</b>

\* Ποσότητα μικρότερη του ενός τόνου

ΜΔ: Μη διαθέσιμα στοιχεία

Πηγή: ΕΣΥΕ

## 1.6 Ελληνική βιομηχανία ζυμαρικών

Η ελληνική βιομηχανία ειδών διατροφής αρχίζει να αναπτύσσεται από τα μέσα της δεύτερης δεκαετίας του 20ου αιώνα, παίζοντας καταλυτικό ρόλο στην εθνική οικονομία, η οποία ήταν αγροτική και έντονα κατακερματισμένη. Ο λόγος που η διατροφή έπαιξε σημαντικό ρόλο στην Ελλάδα του 1920 είναι το γεγονός ότι, στα μέσα της δεκαετίας του 1920 επιτάχθηκαν και απαλλοτριώθηκαν περίπου δέκα εκατομμύρια στρέμματα καλλιεργήσιμων εκτάσεων σε όλη τη χώρα και διατέθηκαν για τη αποκατάσταση των προσφύγων και των γηγενών. Η διανομή της γης είχε ως αποτέλεσμα να καλλιεργηθούν εδάφη που πρώτα χρησιμοποιούνταν ως βοσκές ή έμεναν ακαλλιεργήτα και να αυξηθεί σημαντικά η παραγωγή, ιδιαίτερα των σιτηρών. Βέβαια, ο βασικός λόγος ανάπτυξης της βιομηχανίας της διατροφής ήταν η αύξηση του πληθυσμού, και κατά συνέπεια της ζήτησης. Θα πρέπει να σημειωθεί, ότι η αυξημένη ροπή του καταναλωτικού κοινού στην κατανάλωση των δημητριακών ευνόησε την ανάπτυξη της αλευροβιομηχανίας, που είναι ο πρώτος σε δύναμη κλάδος των ειδών διατροφής.

Τα Ελληνικά ζυμαρικά ξεκινούν από το πρώτο μισό του 19ου αιώνα στο Ναύπλιο, πρωτεύουσα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους. Εκεί λειτούργησε το 1824 η πρώτη «Φάμπρικα Μακαρονιών», όπως την αποκαλούσαν οι Ναυπλιώτες. Μέχρι τότε τα μόνα ζυμαρικά που γνώριζαν οι Έλληνες ήταν αυτά που έφτιαχναν στα σπίτια τους, δηλαδή τις παραδοσιακές χυλοπίτες και τον τραχανά. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο λειτουργούσαν 120 εργοστάσια ζυμαρικών τοπικής εμβέλειας από τα όποια, περίπου το 1/3 βρισκόταν στην Αττική.

1890 : Βεζούβιος και STAR

Το 1875 στην Τεγέα της Αρκαδίας ο Β. Χαραλαμπόπουλος δημιούργησε μια οικοτεχνία που παρήγαγε μακαρόνια. Λίγα χρόνια αργότερα, το 1890, η οικοτεχνία μεταφέρθηκε στο Ναύπλιο και μετατράπηκε σε βιοτεχνία από τους Χαρ. Χαραλαμπόπουλο και Θ. Χαραλαμπόπουλο. Τότε λανσάρεται και η πρώτη μάρκα ζυμαρικών με την επωνυμία «Βεζούβιος», που είναι τα πρώτα επώνυμα ζυμαρικά στην ιστορία του κλάδου. Το 1909 η μακαρονοποιία μεταφέρεται στον Πειραιά και με τα χρόνια μετατρέπεται σε βιομηχανία, η οποία το 1952 λανσάρει τα μακαρόνια «ΣΤΑΡ».

1910 : Μακαρόνια KORONA

Η ιστορία της αρχίζει το 1910 στο εμπορικό λιμάνι του Πειραιά. Ξεκινάει σαν προσωπική επιχείρηση, ενώ μεταπολεμικά (1946) αναπτύσσεται σε βιομηχανία.

1926 : Μακαρόνια ABEZ

Η ABEZ έχει ιστορία 125 ετών και ρίζες από την Κωνσταντινούπολη, όπου τη δεκαετία του 1880, ο υποδηματοποιός Κ. Μήκας σερβίριζε μακαρόνια στους πελάτες του μαγαζιού του, όσο αυτοί περίμεναν να τους φτιάξει τα παπούτσια. Γρήγορα το τσαγκαράδικο μετατράπηκε σε μακαρονοποιείο. Μετά τη μικρασιατική καταστροφή η βιομηχανία μεταφέρθηκε στην Θεσσαλονίκη και μάλιστα θεωρείται από τις πρώτες σε ολόκληρη τη χώρα, ιδρύθηκε το 1926.

1927 : Μακαρόνια MISKO

Το 1927 ξεκίνησε την πορεία της στον Πειραιά η MISKO από τις οικογένειες Μιχαηλίδη και Κωνσταντίνη. Η επωνυμία της προήλθε από την ένωση των δύο



επιθέτων των ιδρυτών της. Το 1953 η εταιρεία πέρασε σε άλλη ιδιοκτησία και μεταφέρθηκε στην Πάτρα.

1932 : Μακαρόνια ΗΛΙΟΣ

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1932 στην Ελευσίνα και το 1934 μεταφέρθηκε στο κέντρο της Αθήνας σε ιδιόκτητο εργοστάσιο, στο Μεταξουργείο. Τα πρώτα ζυμαρικά ονομάζονται «SANTE», αλλά μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου μετονομάζονται σε «ΗΛΙΟΣ» και καθιερώνουν το σύνθημα «ΑΓΟΡΑΣΤΕ ΠΟΙΟΤΗΤΑ».

1938 : Από την ΒΕΖΑΚ στην Μέλισσα

Η πρώτη επαφή της οικογένειας Κίκιζα με τα ζυμαρικά ξεκίνησε το 1938 όταν συνεταιρίζονται με το μακαρονοποιείο «Δήμητρα» και του αναθέτουν να φτιάξει ζυμαρικά με την φήρμα τους. Το 1947 ο Αλέξανδρος Κίκιζας με τον αδελφό του Γρηγόρη, ιδρύουν μια μονάδα παραγωγής μακαρονιών στην Αθήνα με την επωνυμία «ΒΕΖΑΚ» (Βιομηχανία Εκλεκτών Ζυμαρικών Αδελφών Κίκιζα). Όταν ο Γρηγόρης, αποχωρεί η εταιρεία περνάει στα χέρια του Αλέξανδρου, καθιερώνει την επωνυμία «Μέλισσα», το σύμβολο της εργατικότητας και τα μακαρόνια κυκλοφορούν σε κυλινδρική συσκευασία.

1957 : Μακαρόνια ΣΤΕΛΛΑ

Η ιστορία της ξεκινά το 1957, όταν οι αδερφοί Πανουτσόπουλοι δημιουργούν μια παραδοσιακή βιοτεχνία ζυμαρικών, έχοντας σαν κύριο μέλημά τους την παρασκευή νόστιμων ζυμαρικών από ποιοτικά υλικά. Πολλοί Έλληνες ταυτίζονται με τον συμπαθητικό φούρναρη και το γνωστό σλόγκαν «40 χρόνια φούρναρης ... έχω ψήσει!», το οποίο γίνεται συνώνυμο με τη μάρκα και σηματοδοτεί μια ολόκληρη εποχή.

Από τότε μέχρι σήμερα κάποιες επιχειρήσεις διαγράφουν εντυπωσιακό κύκλο εργασιών για ορισμένο χρονικό διάστημα και σβήνουν, ενώ κάποιες άλλες συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται, είτε με αμιγώς ελληνικά κεφάλαια είτε εξαγορασμένες από ξένους επενδυτές. Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό η εξέλιξη των σημαντικότερων ελληνικών επιχειρήσεων ζυμαρικών, της MISKO και της ΗΛΙΟΣ και της ΜΕΛΙΣΣΑ- ΚΙΚΙΖΑΣ.

Το 1991, η MISKO εισάγεται στον όμιλο της Barilla SpA, της μεγαλύτερης εταιρείας ζυμαρικών παγκόσμια. Η Barilla είναι ο πρώτος όμιλος εταιριών ειδών διατροφής της Ιταλίας και εξάγει τα προϊόντα της σε περισσότερα από 100 κράτη.

Το 1995, ολόκληρο το πακέτο των μετοχών της ΗΛΙΟΣ αγοράζεται από τον αλευροβιομήχανο Παναγιώτη Δάκο που συνεχίζει τη λειτουργία της. Η εταιρεία είναι αμιγώς Ελληνική και το Διοικητικό της συμβούλιο αποτελείται από 6 μέλη. Τη δεκαετία του 2000, η ΜΕΛΙΣΣΑ-ΚΙΚΙΖΑΣ εξαγοράζει τα ζυμαρικά «ΣΤΕΛΛΑ Α.Ε.», τα ζυμαρικά «ΑΒΕΖ Α.Ε.» και τα «Παραδοσιακά Ζυμαρικά ΒΛΑΧΑ Α.Ε.».

### **1.7 Δομή του κλάδου**

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου των ζυμαρικών είναι ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από τέσσερις παραγωγικές εταιρίες. Οι εν λόγω επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά, ενώ πραγματοποιούν και εξαγωγές σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό.

Μεταξύ των μεγάλων σε μέγεθος επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες διαθέτουν γνωστά εμπορικά σήματα αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός. Για την μείωση του κόστους και τον καλύτερο έλεγχο της πρώτης ύλης, που είναι το σιμιγδάλι, κάποιες εταιρίες έχουν προχωρήσει σε στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης για την παραγωγή σιμιγδαλιού.

Η πολιτική τιμολόγησης και παροχών διαφέρει σε κάθε εταιρία. Ορισμένες εταιρίες πραγματοποιούν εκπτώσεις στους πελάτες τους που φτάνουν 20-30%, ενώ άλλες θέτουν τις αρχικές τιμές τους σε χαμηλά επίπεδα και δεν κάνουν επιπλέον εκπτώσεις. Στον Πίνακα 1.5 που ακολουθεί παρουσιάζεται ανά είδος ζυμαρικών (τα οποία παρασκευάζονται και από τις τέσσερις μεγάλες εταιρίες και πωλούνται στα μεγαλύτερά σουπερμάρκετ της Ελλάδος) ο μέσος όρος των λιανικών τιμών για το έτος 2012. Σε γενικές γραμμές παρατηρούμε πώς τα ζυμαρικά διατίθενται σε χαμηλή τιμή, γεγονός που τα καθιστά ευρέως διαδεδομένα στο καταναλωτικό κοινό. Ανάλογα με το είδος των ζυμαρικών παρουσιάζεται μια μικρή διαφοροποίηση στις τιμές. Πιο συγκεκριμένα, στην κατηγορία των μακαρονιών, την χαμηλότερη τιμή έχουν οι πέννες και τα σπαγγέτι και η οποία κατά μέσο όρο ανέρχεται στα 0,97 και 0,98 ευρώ

αντίστοιχα, ενώ η τιμή αυξάνεται στα μακαρόνια υψηλής τιμής και στο λαζανάκι. Στις πάστες, το κριθαράκι έχει τη χαμηλότερη τιμή και η οποία ανέρχεται κατά μέσο όρο στα 0,81 ευρώ ενώ την υψηλότερη τιμή έχει το κοφτό στα 1,24 ευρώ κατά μέσο όρο. Ακολουθούν τα ειδικά ζυμαρικά, με το φιδέ να έχει 0,98 ευρώ και τα κανελόνια με τις ταλιατέλες να ξεπερνούν τα 1,20 ευρώ. Τέλος, τα γεμιστά ζυμαρικά και τα παραδοσιακά ζυμαρικά παρουσιάζουν πολύ υψηλότερες τιμές ξεπερνώντας τα 1,80 ευρώ.

**Πίνακας 1.5: Μέσος όρος λιανικών τιμών ανά είδος ζυμαρικών (2012).**

Κατηγορία ζυμαρικών	Είδος	Κατώτατη- Ανώτατη λιανική τιμή (σε ευρώ)*	Μέσος όρος (ευρώ)*
Μακαρόνια	Μακαρόνια Υψηλής τιμής 500γρ	1,01-1,55	1,28
	Σπαγγέτι 500γρ	0,85-1,11	0,98
	Λαζανάκι 500γρ	1,06-2,15	1,61
	Πένες 500γρ	0,73-1,20	0,97
Πάστες	Κριθαράκι 500γρ	0,42-1,19	0,81
	Κοφτό 500γρ	0,98-1,50	1,24
Ειδικά ζυμαρικά	Φιδές 250γρ	0,76-1,20	0,98
	Κανελόνια 250γρ	1,17-1,24	1,21
	Ταλιατέλες 250γρ	1,62-2,15	1,89
Γεμιστά ζυμαρικά	Τορτελλίни 250γρ	1,93-2,31	2,12
Σιμιγδάλι	Σιμιγδάλι 500γρ	0,86-1,80	1,33
Παραδοσιακά ζυμαρικά	Χυλοπίτες 500γρ	1,48-2,50	1,99
	Τραχανάς 500γρ	1,83-2,90	2,37

\*Οι τιμές αφορούν τα προϊόντα και των τεσσάρων μεγάλων εταιριών παραγωγής ζυμαρικών.

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

## 1.8 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο παραπάνω κεφάλαιο γίνεται λόγος για τα ιστορικά στοιχεία των ζυμαρικών, τα ζυμαρικά σαν έννοια έχουν μεγάλη ιστορία και για την παρασκευή τους απαιτούν υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες και η βασικότερη πρώτη ύλη είναι το σιμιγδάλι προϊόν του σκληρού σιταριού, ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ζυμαρικών είναι η ποικιλία των μορφών που αποκτούν κατόπιν επεξεργασίας. Σημαντικό ρόλο έχουν οι εξαγωγές και οι εισαγωγές του σιμιγδαλιού οι οποίες καθορίζουν τις τιμές στην διεθνή αγορά και εγχώρια αγορά. Η Ελληνική βιομηχανία ζυμαρικών αναπτύχθηκε το πρώτο μισό του 19ου αιώνα στο Ναύπλιο, από τότε μέχρι σήμερα κάποιες επιχειρήσεις διαγράφουν

εντυπωσιακό κύκλο εργασιών για ορισμένο χρονικό διάστημα και μετά σβήνουν, ενώ κάποιες άλλες συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στον χώρο. Τέλος βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι επίσης η δομή του, με τον υψηλό βαθμό συγκέντρωσης καθώς ελέγχεται από τέσσερις μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### 2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ

#### 2.1 Μερίδια αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου

Στον αστερισμό των συρρικνωμένων αριθμητικά κερδοφόρων υποκλάδων της ελληνικής βιομηχανίας, παρέμεινε το 2012 η ελληνική βιομηχανία ζυμαρικών. Σύμφωνα με τα εταιρικά τους αποτελέσματα, οι τέσσερις εγχώριες βιομηχανίες ζυμαρικών κατέγραψαν ως σύνολο το 2012 αύξηση των πωλήσεων και μείωση των κερδών για δεύτερο συνεχόμενο έτος.

Τα αθροιστικά έσοδα των τεσσάρων μεγάλων επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών από τις πωλήσεις των προϊόντων και των εμπορευμάτων τους στην ελληνική και τη διεθνή αγορά, με τα σήματα τους ή και με τα σήματα εμπορικών αλυσίδων λιανεμπορίου (Πίνακας 2.1) ανήλθαν το 2012 στα 181,23 εκατ. ευρώ, έναντι 175,42 εκατ. ευρώ το 2011 (167,85 εκατ. ευρώ το 2010). Παρατηρείται δηλαδή, αύξηση περίπου κατά 3% σε ποσοστό και κατά 5,81 εκατ. ευρώ σε αξία σε ετήσια βάση. Συγχρόνως, τα μεικτά κέρδη τους μειώθηκαν κατά 5%, σε 51,04 εκατ. ευρώ έναντι 53,83 εκατ. ευρώ (65,09 εκατ. ευρώ το 2010), καθώς το μεικτό περιθώριο συρρικνώθηκε κατά 2,5 εκατοστιαίες μονάδες (28,2%, από 30,7% το 2011 και 38,8% το 2010). Επίσης, τα λειτουργικά κέρδη τους προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) περιορίστηκαν σε 17,50 εκατ. ευρώ (9,7% των πωλήσεων), από 18,35 εκατ. ευρώ και 10,5% των πωλήσεων το 2011 και 26,60 εκατ. ευρώ και 15,8% των πωλήσεων το 2010. Μειώθηκαν, δηλαδή, περίπου κατά 5% σε ποσοστό και κατά 0,84 εκατ. ευρώ σε αξία.

Τα αθροιστικά αποτελέσματα σχετικά με τα κέρδη προ φόρων των τεσσάρων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν αποκλειστικό ή βασικό αντικείμενο την παραγωγή ζυμαρικών για την εγχώρια και τη διεθνή αγορά (Διάγραμμα 2.1) ήταν ύψους 7,41 εκατ. ευρώ έναντι αντίστοιχων κερδών 10,28 εκατ. ευρώ το 2011 (19,02 εκατ. ευρώ το 2010), μειωμένα κατά 28%. Μετά την καταβολή φόρων τα αθροιστικά καθαρά κέρδη ήταν ύψους 5,60 εκατ. ευρώ το 2012 έναντι 7,25 εκατ. ευρώ το 2011 (13,67 εκατ. ευρώ το 2010), μειωμένα κατά 23%.

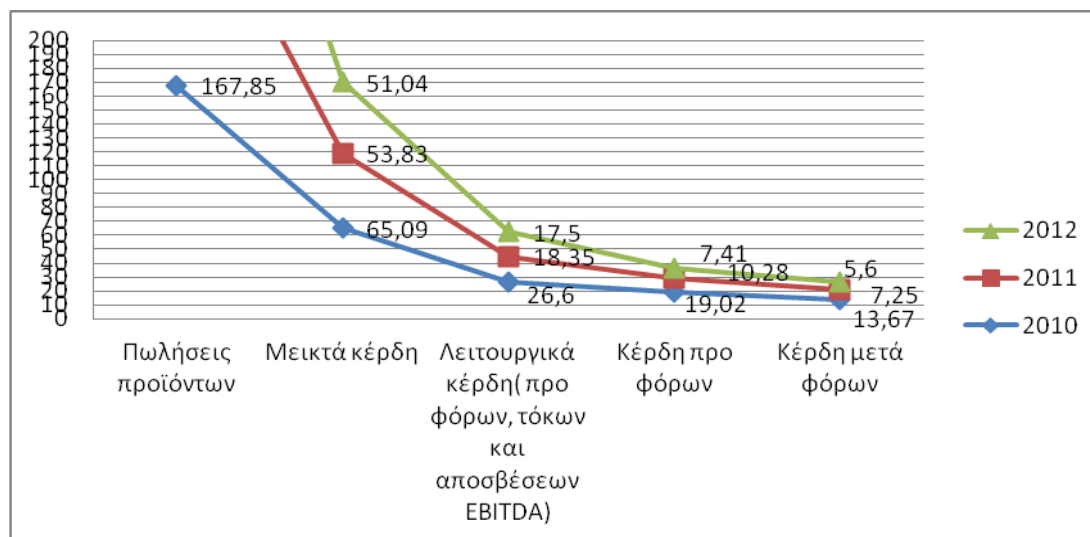
Τα ως άνω προκύπτουν από την επεξεργασία των ισολογισμών των εν λόγω επιχειρήσεων, οι οποίες οφείλουν σημαντικό μέρος του κύκλου των εργασιών τους και στην παραγωγή ή εμπορία άλλων ειδών διατροφής.

**Πίνακας 2.1: Πωλήσεις και κέρδη προϊόντων των τεσσάρων επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών.**

	Πωλήσεις προϊόντων	Μεικτά κέρδη	Μεικτό περιθώριο %	Λειτουργικά κέρδη (προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων EBITDA)	% των πωλήσεων	Κέρδη προ φόρων	Κέρδη μετά φόρων
2012	181,23 εκατ. ευρώ	51,04 εκατ. ευρώ	28,2%	17,50 εκατ. ευρώ	9,7%	7,41 εκατ. ευρώ	5,60 εκατ. ευρώ
2011	175,45 εκατ. ευρώ	53,83 εκατ. ευρώ	30,7%	18,35 εκατ. ευρώ	10,5%	10,28 εκατ. ευρώ	7,25 εκατ. ευρώ
2010	167,85 εκατ. ευρώ	65,09 εκατ. ευρώ	38,8%	26,60 εκατ. ευρώ	15,8%	19,02 εκατ. ευρώ	13,67 εκατ. ευρώ

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων.

**Διάγραμμα 2.1: Αθροιστικά έσοδα προ φόρων των τεσσάρων μεγάλων επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών.**



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

Αναλυτικότερα στον Πίνακα 2.2 και το Διάγραμμα 2.2 που ακολουθούν παρατηρείται ότι η Barilla Hellas A.E. (πρώην Misko A.E.) η οποία ανήκει στην ιταλική εταιρεία Barilla και διαθέτει βιομηχανική μονάδα στα Οινόφυτα Βοιωτίας,

πραγματοποίησε πωλήσεις ύψους 73,82 εκατ. ευρώ έναντι 74,90 εκατ. ευρώ (71,49 εκατ. ευρώ το 2010), μειωμένες κατά 1,5%. Κατέγραψε EBITDA 5,69 εκατ. ευρώ (-0,5%), κέρδος προ φόρων 3,45 εκατ. ευρώ (3,42 εκατ. ευρώ το 2011 και 6,82 εκατ. ευρώ το 2010), με σύνολο απασχολούμενων κεφαλαίων 53,48 εκατ. ευρώ (ίδια κεφάλαια 31,81 εκατ. ευρώ).

Η Μέλισσα Κίκιζας ABEE Τροφίμων, η οποία ανήκει στην οικογένεια Γιώργου Κίκιζα και διαθέτει βιομηχανική μονάδα στη Λάρισα, πραγματοποίησε πωλήσεις ύψους 67,67 εκατ. ευρώ, έναντι 67,40 εκατ. ευρώ (70,04 εκατ. ευρώ το 2010), μειωμένες κατά 0,5%. Κατέγραψε EBITDA 6,60 εκατ. ευρώ (9-16,1%), κέρδος προ φόρων 2,26 εκατ. ευρώ (4,62 εκατ. ευρώ το 2011 και 8,24 εκατ. ευρώ το 2010) και καθαρό κέρδος 1,71 εκατ. ευρώ (3,24 εκατ. το 2011 και 7,20 εκατ. ευρώ το 2010), με σύνολο απασχολούμενων κεφαλαίων 51,09 εκατ. ευρώ (ίδια κεφάλαια 30,69 εκατ. ευρώ).

Η Γιούριμακ ΑΕ, η οποία ανήκει σε κοινοπραξία της ιταλικής εταιρείας Eurimac και της ελληνικής MAKBEL και διαθέτει βιομηχανική μονάδα στο Κιλκίς, πραγματοποίησε πωλήσεις ύψους 26,36 εκατ. ευρώ, έναντι 21,99 εκατ. ευρώ (18,80 εκατ. ευρώ το 2010), αυξημένες κατά 19,9%. Κατέγραψε EBITDA 4,12 εκατ. ευρώ (+10,8%), κέρδος προ φόρων 1,01 εκατ. ευρώ (1,73 εκατ. ευρώ το 2011 και 2,08 εκατ. ευρώ το 2010), με σύνολο απασχολούμενων κεφαλαίων 30,93 εκατ. ευρώ (ίδια κεφάλαια 22,95 εκατ. ευρώ).

Η Ήλιος Ζυμαρικά ABEE, η οποία ανήκει στην οικογένεια Παναγιώτη Δάκου και διαθέτει βιομηχανική μονάδα στη Μεταμόρφωση Αττικής, πραγματοποίησε πωλήσεις ύψους 13,39 εκατ. ευρώ, έναντι 11,13 εκατ. ευρώ (7,52 εκατ. ευρώ το 2010), αυξημένες κατά 20,3%. Κατέγραψε EBITDA 1,09 εκατ. ευρώ (+4,9), κέρδος προ φόρων 0,69 εκατ. ευρώ (0,53 εκατ. ευρώ το 2011 και 0,77 εκατ. ευρώ το 2010) και καθαρό κέρδος 0,53 εκατ. ευρώ (0,41 εκατ. ευρώ το 2011 και 0,42 εκατ. ευρώ το 2010), με σύνολο απασχολούμενων κεφαλαίων 9,70 εκατ. ευρώ (ίδια κεφάλαια 5,07 εκατ. ευρώ).

Η μέση απόδοση των ιδίων κεφαλαίων των τεσσάρων επιχειρήσεων σε καθαρά κέρδη ήταν 6,3% (8,3% το 2011 και 16,3% το 2010).

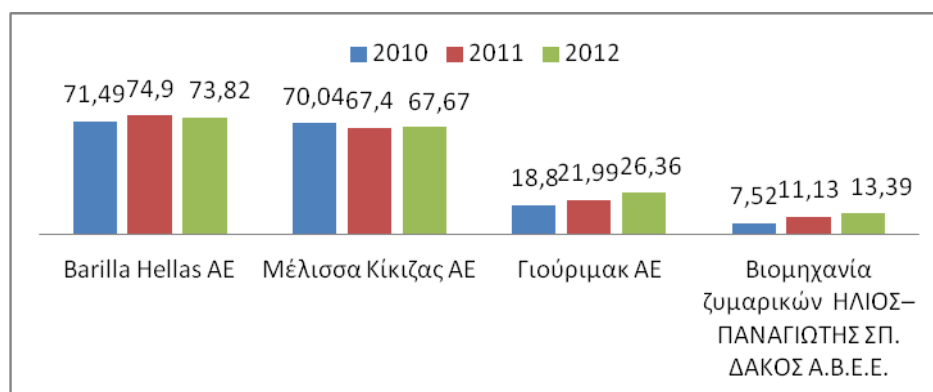
Η μέση απόδοση του συνόλου των απασχολουμένων κεφαλαίων των τεσσάρων επιχειρήσεων σε κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων ήταν 12,1% (12,4% το 2011 και 17,9% το 2010).

**Πίνακας 2.2: Πωλήσεις και κέρδος προ φόρου των τεσσάρων επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών.**

ΕΤΑΙΡΙΕΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ			ΕΒΙΤΔΑ	Κέρδος προ φόρου		
	2010	2011	2012		2010	2011	2012
Barilla Hellas AE	71,49	74,90	73,82	5,69	6,89	3,42	3,45
Μέλισσα Κίκιζας ΑΒΕΕ	70,04	67,40	67,67	6,60	8,24	4,62	2,26
Γιούριμακ ΑΕ	18,80	21,99	26,36	4,12	2,08	1,73	1,01
Βιομηχανία ζυμαρικών ΗΛΙΟΣ-ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε	7,52	11,13	13,39	1,09	0,77	0,53	0,69

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

**Διάγραμμα 2.2: Πωλήσεις των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών, (σε εκατομμύρια ευρώ)**



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

**2.2 Η εγχώρια παραγωγή των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών**

Η διατήρηση της τιμής των ζυμαρικών σε χαμηλά επίπεδα, έχει οδηγήσει στην ενίσχυση της κατανάλωσης των εν λόγω προϊόντων, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Ο κλάδος των ζυμαρικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και αυτό γιατί ελέγχεται από λίγες βιομηχανικές επιχειρήσεις.



Σημαντικό μέρος της παραγωγής κατευθύνεται προς το εξωτερικό, ενώ η εισαγωγική διείσδυση είναι περιορισμένη. Τα συμπεράσματα αυτά προκύπτουν από την κλαδική μελέτη της Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της ICAP Group, που κυκλοφόρησε πρόσφατα.

Σύμφωνα με όσα αναφέρει ανακοίνωση της ICAP σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας: «Ο παραγωγικός τομέας του κλάδου των ζυμαρικών ελέγχεται από λίγες μόνο μεγάλες βιομηχανίες. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών, οι οποίες διαθέτουν στην αγορά γνωστά εμπορικά σήματα. Ορισμένες εξ' αυτών έχουν προχωρήσει σε στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης<sup>1</sup> για την παραγωγή σιμιγδαλιού, το οποίο χρησιμοποιείται στην παραγωγική τους διαδικασία.

Η εγχώρια παραγωγή ζυμαρικών υπερκαλύπτει τη ζήτηση, ενώ σημαντικό ποσοστό της παραγωγής εξάγεται. Από την άλλη πλευρά οι εισαγωγές είναι αρκετά περιορισμένες. Τα ζυμαρικά στην εγχώρια αγορά διοχετεύονται στο λιανικό εμπόριο (σουπερμάρκετ και καταστήματα τροφίμων εν γένει), ή κατευθύνονται προς τους χώρους μαζικής εστίασης / «catering».

Αναφερόμενη στην εξέλιξη και τη διάρθρωση της αγοράς, καθώς επίσης και στις τάσεις που επικρατούν στην ελληνική αγορά ζυμαρικών, η Διευθύντρια Οικονομικών – Κλαδικών Μελετών της ICAP Group, κ. Σταματίνα Παντελαίου, τόνισε τα εξής: «Η εγχώρια αγορά ζυμαρικών, βάσει όγκου, εμφάνισε μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 1,5% την περίοδο 2000-2010. Ειδικότερα, το 2010 το μέγεθος της σημείωσε αύξηση 1,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Τα μακριά ζυμαρικά (τύπου σπαγγέτι κλπ.) εκτιμάται ότι καταλαμβάνουν μερίδιο συμμετοχής της τάξεως του 55% της συνολικής αγοράς και ακολουθούν οι πάστες με ποσοστό 35%. Η αξία της αγοράς ζυμαρικών υποχώρησε κατά 3,2% το 2010 σε σχέση με το 2009, καθώς πολλές επιχειρήσεις επιδίδονται σε προσφορές, προκειμένου να διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα τον όγκο των πωλήσεων τους. Αναφορικά με τις τάσεις που επικρατούν στον κλάδο, παρατηρείται σταδιακή αύξηση της κατανάλωσης στις πάστες και μικρή

---

<sup>1</sup> Καθετή ολοκλήρωση σημαίνει την επέκταση της επιχείρησης είτε προς τα πίσω δηλαδή τις εισροές είτε προς τα εμπρός δηλαδή τις εκροές ή και τα δύο. Ουσιαστικά αποτελεί την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αγοράσει- συμμαχήσει είτε με τους προμηθευτές της είτε με τους διανομείς των προϊόντων ή υπηρεσιών της.

υποχώρηση στα μακριά ζυμαρικά (τύπου σπαγγέτι). Αυξητικές τάσεις παρουσιάζει επίσης και η κατανάλωση γεμιστών ζυμαρικών καθώς και ζυμαρικών ολικής άλεσης. Τα τελευταία χρόνια δυναμική αύξηση κατέγραψαν και τα ζυμαρικά «ιδιωτικής ετικέτας».

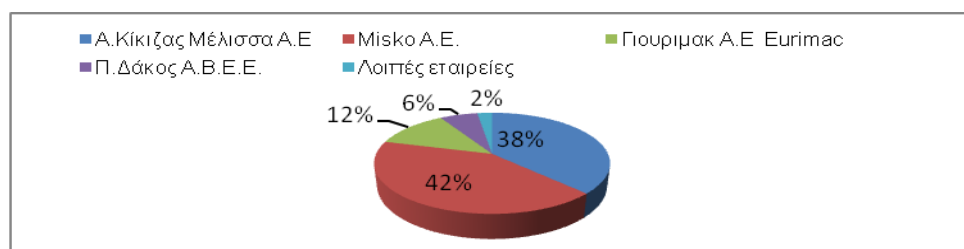
Η εγχώρια αγορά ζυμαρικών θεωρείται «ώριμη», με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει αξιόλογες μεταβολές ετησίως. Όπως εκτιμούν παράγοντες της αγοράς, τη διετία 2011-2012 που πέρασε υπήρξε μια μικρή αύξηση της αγοράς βάσει ποσότητας. Ωστόσο, υπήρξε μείωση στην αξία των πωλήσεων, καθώς οι εταιρείες συνέχισαν τις προσφορές και τις εκπτώσεις.

Στο Διάγραμμα 2.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα μερίδια παραγωγής των κυριοτέρων επιχειρήσεων του κλάδου ζυμαρικών για το 2011. Στα παρουσιαζόμενα μερίδια περιλαμβάνονται, τόσο οι ποσότητες που παράγονται για λογαριασμό τρίτων, όσο και οι ποσότητες που απευθύνονται στην αγορά των χώρων μαζικής εστίασης.

Από τα στοιχεία του διαγράμματος παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στα μερίδια αγοράς, κυρίως των δύο μεγαλύτερων εταιριών. Η ενίσχυση της θέσης της Misko A.E. οφείλεται στην αυξανόμενη εκμετάλλευση της παραγωγικής της δραστηριότητας και στην αύξηση των εξαγωγών της (ICAP: «Ζυμαρικά», 2004). Το μεγαλύτερο μερίδιο στη συνολική παραγωγή απέσπασε η εταιρία Misko A.E. το 2011, το οποίο ήταν το 42%, ακολουθεί η εταιρία Μέλισσα Κικιζάς με ποσοστό 38%, διαφορά πολύ μικρή σε σχέση με τη εταιρία Misko A.E. Η εταιρία Eurimas, απέσπασε μερίδιο συνολικά 12% και η εταιρία Π. Δάκος A.B.E.E 6%. Τέλος στο διάγραμμα αναφέρονται και κάποιες άλλες εταιρίες, επρόκειτο για εταιρίες με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας οι οποίες βέβαια δεν παρουσιάζουν μεγάλη παραγωγή.

Σημειώνεται ότι οι δύο μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου (Misko A.E. και Μέλισσα Κικιζάς A.E.) κάλυψαν από κοινού το 80% του συνόλου της παραγωγής το 2011, γεγονός που αποδεικνύει τις έντονες συγκεντρωτικές τάσεις που επικρατούν.

### Διάγραμμα 2.3: Μερίδια παραγωγής των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου ζυμαρικών (2011).



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

### 2.3. Διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων

Η επικοινωνία είναι η μετάδοση ενός μηνύματος από έναν αποστολέα προς κάποιον δέκτη μέσω κάποιου διαύλου. Στο μάρκετινγκ η επικοινωνία με τους καταναλωτές δέκτες των μηνυμάτων είναι γνωστή ως προβολή ή ως επικοινωνία μάρκετινγκ. Η διαδικασία ξεκινά από κάποια πηγή (επιχείρηση), με τη δημιουργία ενός μηνύματος προβολής. Το μήνυμα διαφημιστικό ή άλλο κωδικοποιείται με τη χρήση συμβόλων προκειμένου να προβληθεί μέσω επιλεγμένων διαύλων επικοινωνίας (MME). Αφού κωδικοποιηθεί το μήνυμα, επιλέγονται οι κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας ή MME όπως τηλεοπτικά κανάλια, εφημερίδες, περιοδικά, κ.λπ., για την μετάδοση του μηνύματος (Σιώμκος:2004, σελ.579-581).

Η έννοια των Ολοκληρωμένων Επικοινωνιών Μάρκετινγκ (OEM), αναφέρεται σε μια μακροπρόθεσμη θεώρηση επίδρασης στους καταναλωτές μέσω της συντονισμένης χρήσης όλων των διαθέσιμων λειτουργιών και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Προκειμένου να επιτευχθεί η προβολή του προϊόντος, η επιχείρηση χρησιμοποιεί εργαλεία προβολής, τα οποία απαρτίζουν το μείγμα προβολής. Ως στοιχεία του μείγματος προβολής αναγνωρίζονται η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, οι τεχνικές προώθησης πωλήσεων και η δημοσιότητα- δημόσιες σχέσεις (Σιώμκος:2004, σελ. 580-581).

Το μείγμα προβολής για OEM αποτελείται από έξι βασικά στοιχεία, τα οποία είναι (Σιώμκος:2004, σελ.581) :

**1) Η διαφήμιση:** Η διαφήμιση θεωρείται ένας από τους σημαντικούς παράγοντες καθορισμού της δομής της αγοράς και των συνθηκών ανταγωνισμού. Η

στρατηγική αυτή έχει μεγάλη σημασία γιατί δαπανώνται σημαντικά ποσά στη διαφήμιση των καταναλωτικών προϊόντων. Η διαφήμιση ορίζεται σαν μία στρατηγική παροχής πληροφοριών γύρω από τιμές, ποιότητα και χαρακτηριστικά προϊόντων και υπηρεσιών (Ουσταμπασιδής:2003, σελ.205).

Περαιτέρω η διαφήμιση εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς των διαφημιζόμενων, οι οποίοι δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά. Η ένταση και η λειτουργικότητα της διαφήμισης παίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων, στην αλλαγή της δομής και του ανταγωνισμού των αγορών. Οι επιχειρήσεις διαφημίζουν τα προϊόντα τους για να αυξήσουν τις πωλήσεις και επιπλέον στοχεύουν σε μια περιορισμένη ομάδα καταναλωτών, καθώς οι καταναλωτές διαφέρουν μεταξύ τους όσον αφορά τις προτιμήσεις τους έναντι των προϊόντων.

**2) Προσωπική πώληση:** Στην έννοια της προσωπικής πώλησης ανήκουν παρουσιάσεις και συναντήσεις πωλήσεων, προγράμματα κινήτρων, πωλητές, δείγματα.

**3) Τεχνικές προώθησης πωλήσεων:** Πρόκειται για τεχνικές που κατευθύνονται στον καταναλωτή ή το εμπόριο, όπως διαγωνισμοί, δειγματοδιανομή, παιχνίδια, δώρα, εκπτώτικα κουπόνια, εμπορικά κουπόνια, εμπορικές εκπτώσεις, εμπορικές και κλαδικές εκθέσεις, επιδείξεις.

**4) Δημοσιότητα - δημόσιες σχέσεις:** ομιλίες, σεμινάρια, ετήσιες εκθέσεις αναφορές, φιλανθρωπικές δωρεές, χορηγίες, δελτία τύπου.

**5) Άμεσο Μάρκετινγκ:** Στο άμεσο μάρκετινγκ περιλαμβάνονται οι κατάλογοι παραγγελίας, τηλε-μάρκετινγκ, άμεσες πωλήσεις, διαφημίσεις άμεσης απόκρισης μέσω άμεσου ταχυδρομείου, Internet και διαφόρων έντυπων και ηλεκτρονικών μέσων.

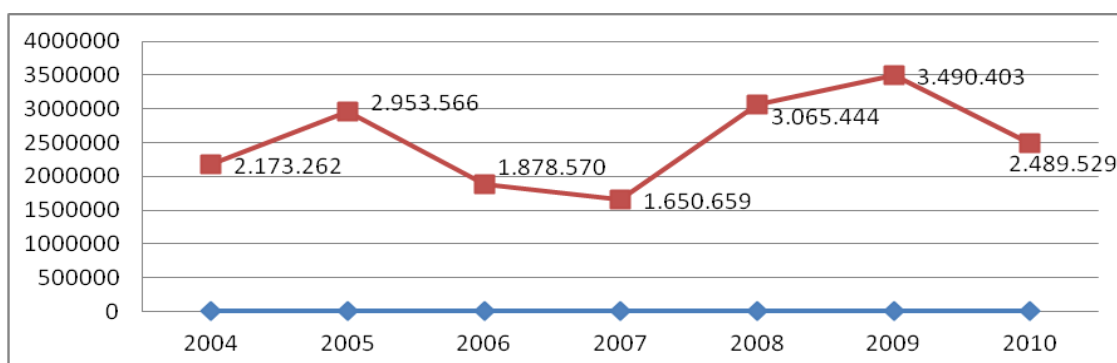
**6) Διαδραστικό – Internet μάρκετινγκ:** Internet (προβολή σε websites), ειδικά κισκς, διαδραστική τηλεόραση. Η διαφήμιση στο ιντερνέτ είναι ένας κλάδος με τεράστια ανάπτυξη, όλο και περισσότερες εταιρίες αυξάνουν το ποσοστό των χρημάτων που διαθέτουν για τη διαφήμιση των προϊόντων τους.

Η συνολική διαφημιστική δαπάνη επιχειρήσεων παρουσίασε διακυμάνσεις την περίοδο 2004-2010 (Διάγραμμα 2.4). Το 2007 ήταν περιορισμένη και διαμορφώθηκε στο 1.650.659 εκ. ευρώ, ενώ τα υπόλοιπα έτη της εξεταζόμενης περιόδου κυμάνθηκε μεταξύ 2.150.000-3.500.000 εκ. ευρώ.

Επιπλέον, η συνολική διαφημιστική δαπάνη ανά κατηγορία προϊόντων που παράγονται στις εταιρίες για την ίδια εξεταζόμενη περίοδο παρουσιάζεται στο πίνακα 2.3 και έχει ενδιαφέρον καθώς παρατηρούμε ότι μεγαλύτερο μερίδιο στις διαφημίσεις έχουν τα ζυμαρικά, ακολουθούν τα ζυμαρικά ολικής και τέλος συναντάμε τα διάφορα ειδικά ζυμαρικά των κάθε εταιριών.

Τέλος, παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 2.5 οι συνολικές διαφημιστικές δαπάνες ανά εταιρία. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, η εταιρία Misko A.E είχε τις μεγαλύτερες διαφημιστικές δαπάνες, ακολουθεί η εταιρία Μέλισσα Κικιζάς και τέλος η εταιρία ΗΛΙΟΣ -Π. Δάκος A.B.E.E.

**Διάγραμμα 2.4: Συνολική διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών (2004-2010)**



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

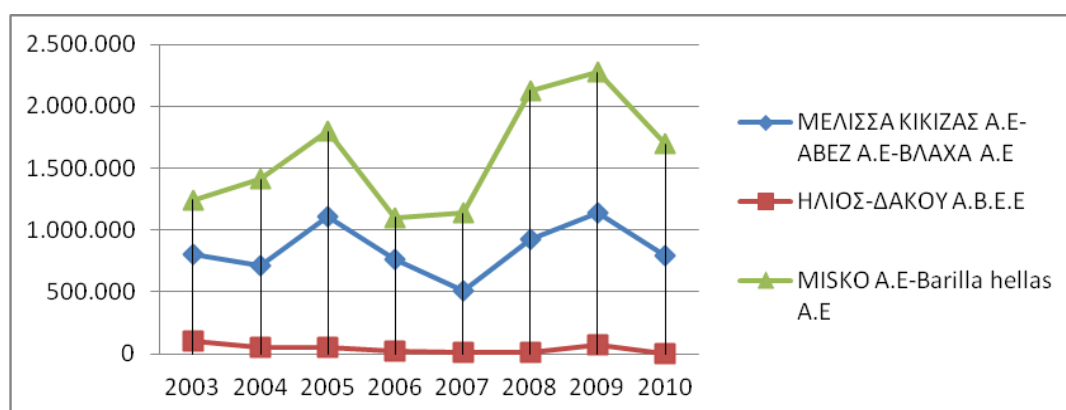
**Πίνακας 2.3: Διαφημιστική δαπάνη επιχειρήσεων ανά κατηγορία προϊόντων**

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε</b>								
ΖΥΜΑΡΙΚΑ	229.411	144.915	162.171	ΜΔ	110.548	82.112	74.372	ΜΔ
ΖΥΜΑΡΙΚΑ	67.268	347.392	570.893	322.798	346.990	311.897	284.602	401.152
ΖΥΜΑΡΙΚΑ ΟΛΙΚΗΣ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	308.442	161.841	18.178
PASTA KIND	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	227.220	148.900	126.721
PRIMO GUSTO	426.032	167.533	298.218	333.318	11.907	ΜΔ	283.089	153.887
PRIMO GUSTO BIO	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	189.015	90.518
ΙΤΑΛΙΑΝ ΜΕΝΟΥ	4.445	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ
ΣΙΜΙΓΔΑΛΙ	6.521	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ
<b>ΑΒΕΖ Α.Ε</b>								
ΠΑΣΤΑ KIND	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	77.253	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ
ΖΥΜΑΡΙΚΑ	ΜΔ	ΜΔ	21.659	24.494	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ
<b>ΒΛΑΧΑ Α.Ε</b>								
ΖΥΜΑΡΙΚΑ	70.961	53.525	56.360	3.232	37.167	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>804.638</b>	<b>713.365</b>	<b>1.109.301</b>	<b>761.095</b>	<b>506.612</b>	<b>929.671</b>	<b>1.141.819</b>	<b>790.456</b>
<b>ΗΛΙΟΣ- ΔΑΚΟΥ Α.Β.Ε.Ε</b>								
ΖΥΜΑΡΙΚΑ	97.542	50.351	48.592	17.679	10.036	9.741	73.099	2.608
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>97.542</b>	<b>50.351</b>	<b>48.592</b>	<b>17.679</b>	<b>10.036</b>	<b>9.741</b>	<b>73.099</b>	<b>2.608</b>
<b>MISKO Α.Ε</b>								
ΖΥΜΑΡΙΚΑ	793.509	619.119	681.459	732.238	900.515	1.214.591	978.557	579.111
ΜΙΣΚΟ ΖΥΜΑΡΙΚΑ ΟΛΙΚΗΣ ΑΛΕΞΕΩΣ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	40.370	2.496
ΓΕΜΙΣΤΑ ΖΥΜΑΡΙΚΑ	ΜΔ	114.543	103.352	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ
<b>BARILLA Hellas Α.Ε</b>	ΜΔ	190.453	568.414	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ
ΖΥΜΑΡΙΚΑ	448.437	485.431	442.448	367.558	233.496	911.441	1.256.558	570.271
BARILLA BLUEBOX Ζυμαρικά	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	537.783
VOIELLO Ζυμαρικά	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	ΜΔ	6.804
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>1.241.946</b>	<b>1.409.546</b>	<b>1.795.673</b>	<b>1.099.796</b>	<b>1.134.011</b>	<b>2.126.032</b>	<b>2.275.485</b>	<b>1.696.465</b>

ΜΔ: Μη διαθέσιμα στοιχεία  
Τα ποσά εκφράζονται σε ευρώ

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

**Διάγραμμα 2.5. Συνολική διαφημιστική δαπάνη ανά εταιρία, (σε ευρώ).**



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

#### **2.4 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας**

Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) σε αντίθεση με τα “επώνυμα” ουσιαστικά αποτελούν αντικείμενο των επιχειρήσεων που τα αναπτύσσουν και τα διαθέτουν στην αγορά και όχι των επιχειρήσεων που τα παράγουν, εφόσον η παραγωγή γίνεται για λογαριασμό τρίτων.

Οι συμφωνίες παραγωγής προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είτε χαρακτηρίζονται από αυστηρούς όρους εμπιστευτικότητας, που αποκλείουν τη δημοσιοποίησή τους ή στηριζόμενες στην κείμενη ευρωπαϊκή νομοθεσία αναγράφουν στα προϊόντα μόνο την προέλευση τους και τα στοιχεία της αλυσίδας λιανικής χωρίς το όνομα του παραγωγού, καθιστώντας δύσκολο τον προσδιορισμό του πληθυσμού των παραγωγικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο τομέα.

Η παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό ακολουθεί τα εμπορικά κριτήρια των αλυσίδων λιανικής. Ειδικότερα, η ανάθεση της παραγωγής γίνεται ανάλογα με τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των πρώτων υλών καθώς και το κόστος διανομής. Ορισμένες παραγωγικές μονάδες με ισχυρά επώνυμα προϊόντα διαθέτουν και θυγατρικές ή συγγενείς επιχειρήσεις για την παραγωγή προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Η προσφορά των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας καθορίζεται από τις αλυσίδες λιανικής και συγκεκριμένα τις επιχειρήσεις του κλάδου των super markets.

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στην Ελλάδα “νέμονται” περίπου 15 από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις super markets. Αξιόλογη παρουσία έχουν και οι προμηθευτικοί όμιλοι (όμιλοι κοινών αγορών) που δημιουργήθηκαν προκειμένου οι ανεξάρτητες επιχειρήσεις και οι μικρότερες αλυσίδες super markets να αντιμετωπίσουν τον εντεινόμενο ανταγωνισμό από τη συγκέντρωση των κορυφαίων αλυσίδων super markets.

## **2.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Στο παραπάνω κεφάλαιο αναλύθηκαν διεξοδικά τα οικονομικά μεγέθη της βιομηχανίας ζυμαρικών. Και συγκεκριμένα τα μερίδια αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου, η παραγωγή των επιχειρήσεων αυτών, η διαφημιστική δαπάνη και τέλος τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται κυρίως στις τέσσερις μεγάλες εγχώριες βιομηχανίες παραγωγής ζυμαρικών καθώς είναι αυτές που έχουν τα μεγαλύτερα μερίδια στην αγορά.

Σύμφωνα με τα εταιρικά τους αποτελέσματα, οι τέσσερις εγχώριες βιομηχανίες ζυμαρικών κατέγραψαν ως σύνολο το 2012 αύξηση των πωλήσεων και μείωση των κερδών τους. Γεγονός το οποίο δικαιολογείται πρώτον, καθώς τα ζυμαρικά είναι προϊόντα χαμηλής τιμής και απευθύνονται στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και σε εποχές όπως τώρα, οικονομικής αστάθειας οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα αυτά. Δεύτερον, από το γεγονός πως η συγκεκριμένη αγορά ανήκει σε καθεστώς ολιγοπωλίου, όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος μεταξύ των εταιριών, οδηγεί τις εταιρίες σε διάφορες προσφορές των προϊόντων τους. Το πώς διαμορφώνεται η παραγωγή των τεσσάρων επιχειρήσεων (Βλέπε Διάγραμμα 2.3) αποδεικνύει τον έντονο αυτό ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών.

Όσον αφορά την διαφημιστική δαπάνη εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς των διαφημιζόμενων, οι οποίοι δαπανούν μεγάλα χρηματικά ποσά. Η ένταση και η λειτουργικότητα της διαφήμισης παίζουν σημαντικό ρόλο στην προώθηση των πωλήσεων των επιχειρήσεων, στην αλλαγή της δομής και του ανταγωνισμού των αγορών. Οι επιχειρήσεις διαφημίζουν τα προϊόντα τους για να αυξήσουν τις πωλήσεις και επιπλέον στοχεύουν σε μια περιορισμένη ομάδα



καταναλωτών, καθώς οι καταναλωτές διαφέρουν μεταξύ τους όσον αφορά τις προτιμήσεις τους έναντι των προϊόντων.

Τέλος, γίνεται λόγος για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα οποία κερδίζουν ολοένα και περισσότερα μερίδια στην αγορά των ζυμαρικών καθώς η οικονομική ύφεση έχει στρέψει σημαντικό μέρος του καταναλωτικού κοινού στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία εμφανίζουν ανάπτυξη, με την ανταγωνιστική τιμή τους σε σχέση με τα αντίστοιχα επώνυμα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

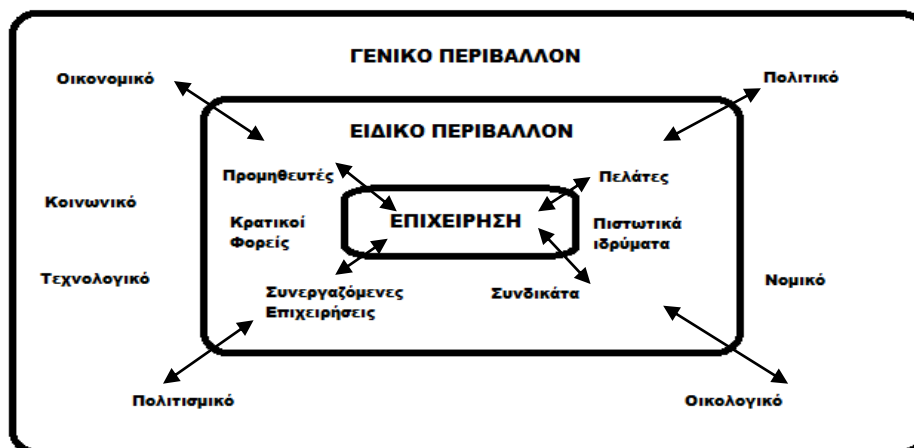
### 3. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 3.1 Ανάλυση και αξιολόγηση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων

##### 3.1.1 Το ειδικό περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων του περιβάλλοντος. Με τον όρο περιβάλλον (Σαρμανιώτης;2005, σελ.41) δεν αναφερόμαστε στο φυσικό περιβάλλον αλλά στα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Η σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της είναι αμφίδρομη, δηλαδή η ίδια η επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος και τη δυναμικότητα της, επιδρά στις διαφορές μεταβλητές του περιβάλλοντος της. Το περιβάλλον της επιχείρησης δεν αποτελείται όμως μόνον από «οντότητες», δηλαδή από υπάρξεις φυσικές, νομικές ή θεσμικές, αλλά και από καταστάσεις ή φαινόμενα που ενυπάρχουν σε αυτό. Η ανάλυση του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι δυνατό να διακριθεί σε ειδικό ή μικροπεριβάλλον και γενικό ή μακροπεριβάλλον.(Σχήμα 3.1)

Σχήμα 3.1: Το Περιβάλλον της (Οργάνωσης) Επιχείρησης



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

Στην έννοια του ειδικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται τα εξής: Καταρχήν, οι πελάτες (τελικοί αγοραστές), αποτελούν το στόχο διάθεσης των προϊόντων της επιχείρησης, είναι άνθρωποι κάθε ηλικίας και βιοτικού επιπέδου, σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια. Είναι εμφανές ότι το μέγεθος της αγοράς αυτής είναι

πολύ μεγάλο. Συνεπώς, προκειμένου να γίνει εφικτή η ορθή επιλογή αγοράς στόχου από την επιχείρηση, θα πρέπει αρχικά να γίνει μια τμηματοποίηση της αγοράς αυτής, όπως είναι οι οικογένειες, φοιτητές, ηλικιωμένοι, χώροι μαζικής εστίασης. Οι διαφορές τάσεις και προτιμήσεις των πελατών και γενικότερα του αγοραστικού κοινού επηρεάζουν την πολιτική της επιχείρησης ανάλογα.

Οι ανταγωνιστές, είναι ακόμα ένας παράγοντας του περιβάλλοντος που επηρεάζει την πολιτική και λειτουργία της επιχείρησης, κυρίως σε ότι αφορά τις αγορές που δραστηριοποιείται και τα προϊόντα που παράγει και διαθέτει σε αυτές.

Ο παραγωγικός τομέας του κλάδου των ζυμαρικών ελέγχεται από λίγες μόνο μεγάλες βιομηχανίες και χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης και ως εκ αυτών ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Την ώρα που η πλειονότητα της αγοράς αναζητά, φθηνά αλλά και συνάμα ποιοτικά προϊόντα οι ελληνικές εταιρείες δείχνουν να ανταποκρίνονται πλήρως στις απαιτήσεις της διατηρώντας την ποιότητα και μειώνοντας τις τιμές.

Τέλος, η οικονομική ύφεση έχει στρέψει σημαντικό μέρος του καταναλωτικού κοινού στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label<sup>2</sup>), τα οποία εμφανίζουν ανάπτυξη, εξ ου και ως με την ανταγωνιστική τιμή τους σε σχέση με τα αντίστοιχα επώνυμα.

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας, οι προμηθευτές που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην πετυχημένη ή όχι πορεία της επιχείρησης. Η κύρια πρώτη ύλη των ζυμαρικών είναι το σιμιγδάλι, το οποίο παράγεται από το σκληρό σίτο. Ο αριθμός των μύλων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην αποκλειστική παραγωγή σιμιγδαλιού, είναι μικρός και έτσι οι περισσότερες επιχειρήσεις ζυμαρικών έχουν δικούς τους μύλους και παράγουν οι ίδιοι την πρώτη ύλη.

---

<sup>2</sup> Προϊόντα επωνυμίας ή αλλιώς ιδιωτικής ετικέτας (private label), ονομάζονται τα εμπορεύματα εκείνα που φέρουν την επωνυμία του καταστήματος ή άλλη επωνυμία που ανήκει στην εμπορική επιχείρηση. Είναι προϊόντα τα οποία προσφέρουν υψηλή ποιότητα και σε πολλές περιπτώσεις υψηλότερη ακόμα και από επώνυμα προϊόντα, ενώ συνιστούν αφοσίωση και στην ετικέτα και στο κατάστημα. Σε γενικές γραμμές τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας δεν προβάλλονται, ούτε διαφημίζονται.

Όπως ήδη αναφέρθηκε η ελληνική παραγωγή σιμιγδαλιού καλύπτει το σύνολο της ζήτησης της εγχώριας αγοράς ζυμαρικών, ενώ, οι εισαγωγές πραγματοποιούνται περιστασιακά και κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα.

Οι έμποροι είναι ο τελευταίος παράγοντας ειδικού περιβάλλοντος, έμποροι ονομάζονται τα πρόσωπα που διαθέτουν τα προϊόντα της επιχείρησης στους τελικούς αγοραστές, είναι οι λιανέμποροι και οι χονδρέμποροι. Αποτελούν μια σημαντική εξωτερική μεταβλητή, που επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων θετικά ή αρνητικά (Σαρμανιώτης:2005, σελ. 43).

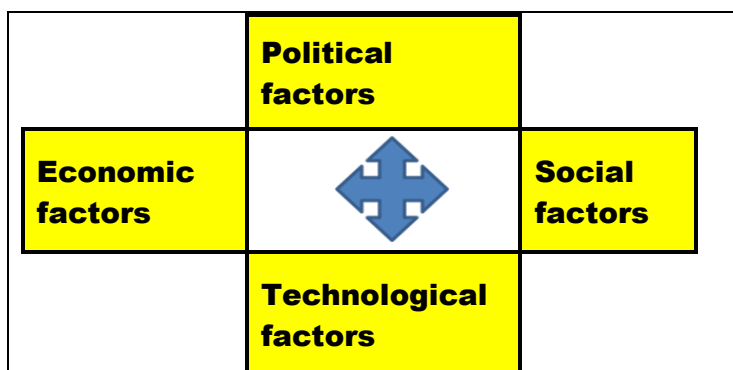
### 3.1.2 Εξωτερικό περιβάλλον

Με την πάροδο του χρόνου, οι συνθήκες του ευρύτερου περιβάλλοντος, με την ως άνω έννοια, μεταβάλλονται και επηρεάζουν τόσο κάθε κλάδο της οικονομίας, όσο και των κλάδο ζυμαρικών. Για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST που είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ. Η ανάλυση PEST αναλύει :

- Το πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- Το κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- και τέλος το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο όρος PEST (Σχήμα 3.2) προέρχεται από τα αρχικά των παραπάνω περιβαλλόντων (στα αγγλικά).

**Σχήμα 3.2: Pest Analysis**



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

Ειδικότερα το πολιτικό περιβάλλον (Σαρμανιώτης:2005, σελ.44-45) (Political) αναφέρεται στο υφιστάμενο πολιτικό σύστημα, στις πολιτικές δυνάμεις που κυβερνούν και στην πολιτική της κυβέρνησης απέναντι στις επιχειρήσεις, στους εργαζόμενους και στους καταναλωτές, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από το ένα πλέγμα νόμων, υπουργικών αποφάσεων, αγορανομικών διατάξεων, σχέσεων και διακηρύξεων, αλλά και στο γενικό πολιτικό κλίμα που υπάρχει σε μια χώρα.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται εκτεταμένη προσπάθεια για τη θέσπιση ειδικών διατάξεων σχετικά με την προστασία του καταναλωτή. Τόσο η Ευρωπαϊκή Ένωση όσο και η χώρα μας έχουν προβεί σε ειδικές νομοθετικές διατάξεις προκειμένου να εναρμονιστούν με αυτή τη γενική τάση. Πιο συγκεκριμένα, το άρθρο 115 του Ελληνικού Κώδικα Τροφίμων και Ποτών καθορίζει αναλυτικά τη χρήση και την ποιότητα των πρώτων υλών και των λοιπών προσθετών υλικών, όπως αυγών, γάλακτος και λαχανικών, τα οποία χρησιμοποιούνται για την παρασκευή των ζυμαρικών.

Βέβαια, οι περιορισμοί και οι υποχρεώσεις των εταιριών παραγωγής ζυμαρικών δεν σταματάνε εδώ καθώς ο Έλληνας νομοθέτης έχει προβεί σε ρύθμιση και άλλων που προκύπτουν κατά την παραγωγή ζυμαρικών όπως για πχ υφίστανται ειδικές νομοθετικές διατάξεις οι οποίες δεσμεύουν στο να χρησιμοποιούν βελτιωμένα συστήματα μέτρησης και ποιοτικού ελέγχου, προκειμένου, να είναι εφικτός ο πλήρης έλεγχος των επιτρεπτών ποσοτήτων τέφρας επί ξηρού, που προκύπτουν κατά την ξήρανση των ζυμαρικών, όπως είναι, το είδος του νερού, το οποίο χρησιμοποιείται για την παρασκευή των ζυμαρικών και η περιεκτικότητα σε άλατα αυτού.

Σχετικά με το οικονομικό περιβάλλον (Σαρμανιώτης:2005, σελ.44-45) (Economic) αυτό αναφέρεται από τη μια μεριά, στη γενική κατάσταση της οικονομίας, όπως αυτή αντανάκλαται στο ΑΕΠ της χώρας και στο δείκτη βιοτικού της επιπέδου αλλά και τις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις ή προβλέψεις για πληθωρισμό και όλα αυτά να έχουν αποτελέσματα στη διάρθρωση και στη κατάσταση που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην κατάστροψη των συγκεκριμένων προγραμμάτων της επιχείρησης και στη διαμόρφωση της πολιτικής της. Ως εκ τούτου, η πολιτική της επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με το βαθμό προστατευτισμού της οικονομίας, το στάδιο

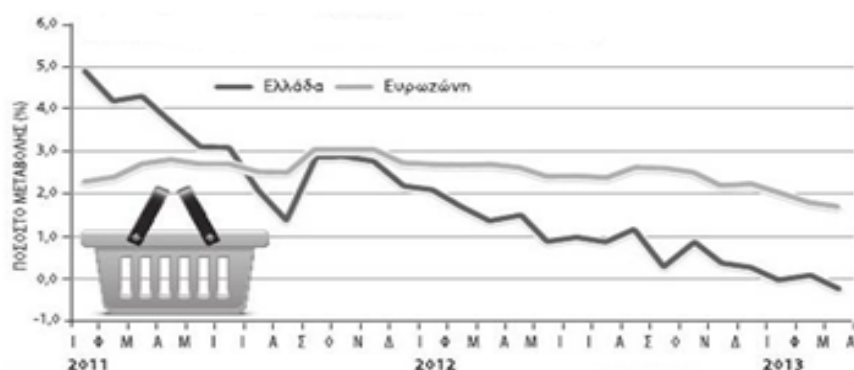
οικονομικής ανάπτυξης, με το αν βρισκόμαστε σε περίοδο ύφεσης ή ανάκαμψης, ευημερίας ή οικονομικής κρίσης κ.ο.κ.

Η χώρα μας, ιστορικά δεν φημίζεται για τη σταθερότητα της ειδικά την περίοδο που διανύουμε, παρουσιάζει έντονη ύφεση. Πάραυτα, η ελληνική αγορά ζυμαρικών εμφάνισε, βάσει όγκου, μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 15% τη δεκαετία 2000-2010. Ο κλάδος των ζυμαρικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης και αυτό γιατί ελέγχεται από λίγες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος μεταξύ των μεγαλύτερων εταιρειών, οι οποίες διαθέτουν γνωστά εμπορικά σήματα στην αγορά. Ειδικά σήμερα που η κατανάλωση των ζυμαρικών έχει αυξηθεί λόγω της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις του κλάδου προκειμένου να ενισχύσουν τη ζήτηση και να μη χάσουν μερίδια αγοράς προχωρούν σε μειώσεις τιμών. Η εγχώρια αγορά ζυμαρικών θεωρείται «ώριμη», με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει αξιόλογες μεταβολές ετησίως. Όπως εκτιμούν παράγοντες της αγοράς, τη διετία 2012-2013 που διανύουμε υπάρχει μια διατήρηση και μικρή αύξηση της αγοράς, καθώς οι εταιρείες συνεχίζουν τις προσφορές και τις εκπτώσεις και αναμένεται να συνεχίσουν και το προσεχές διάστημα.

Τέλος, για τη πληρέστερη ανάλυση του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας μας, θα πρέπει να εξετασθεί και η διαχρονική εξέλιξη των δεικτών του πληθωρισμού. Οι δείκτες αυτοί, που απεικονίζονται στον πίνακα και το διάγραμμα που ακολουθούν, είναι στενά συνυφασμένοι με το παρόν οικονομικό περιβάλλον.

Ο πληθωρισμός (Διάγραμμα 3.1), παρουσιάζει έντονες διακυμάνσεις τα τελευταία χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί, πως τον Μάρτιο η χώρα μας κατέγραψε αρνητικό πληθωρισμό, καθώς ο δείκτης τιμών κατανάλωσης όσο και ο εναρμονισμένος δείκτης πληθωρισμού υποχώρησαν 0,2% έναντι του Μαρτίου 2012. Ο αποπληθωρισμός αποτελεί δίκοπο μαχαίρι για την οικονομία και αυτό γιατί και με την μείωση των τιμών βελτιώνεται η ανταγωνιστικότητα και ευνοούνται οι εξαγωγές, από την άλλη όμως αυξάνει το βάρος του χρέους και η αποπληρωμή του καθίσταται πιο δύσκολη.

### Διάγραμμα 3.1: Ο πληθωρισμός σε Ελλάδα και Ευρωζώνη



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2012

Το κοινωνικό περιβάλλον (Σαρμανιώτης:2005, σελ. 44-45) (Social), αναφέρεται στους διάφορους τύπους συμπεριφοράς και στα συστήματα αξιών που υπάρχουν σε μια κοινωνία. Κάθε επιχείρηση έχει μια κοινωνική ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, που σημαίνει ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να αξιολογούν τον αντίκτυπο των αποφάσεών τους στο εξωτερικό περιβάλλον.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα σημεία, η Ελλάδα κατέχει μία από τις υψηλότερες θέσεις παγκοσμίως στην κατά κεφαλή κατανάλωση ζυμαρικών (τέταρτη θέση). Ο σύγχρονος τρόπος ζωής του Έλληνα καταναλωτή και οι διατροφικές του συνήθειες, οι οποίες δίνουν έμφαση ολοένα και περισσότερο στην υιοθέτηση της υγιεινούς μεσογειακής διατροφής, συνιστούν ευνοϊκούς παράγοντες για την εγχώρια αγορά ζυμαρικών.

Ακόμα, σημαντικό κοινωνικό παράγοντα αποτελεί και το γεγονός ότι, τα ζυμαρικά αποτελούν είδος διατροφής το οποίο απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες και τις κοινωνικές τάξεις και δεν επηρεάζεται από διαφορές δημογραφικές μεταβλητές, όπως είναι το φύλο, η φυλή ή το βιοτικό επίπεδο. Αξίζει να αναφερθεί ότι, η σχετικά χαμηλή τιμή στην οποία διατίθενται τα ζυμαρικά, τα καθιστούν γεύμα το οποίο είναι ιδιαίτερα προσιτό σε όλα τα εισοδήματα και το οποίο δεν συνιστά σε καμία περίπτωση είδος πολυτελείας.

Τέλος το τεχνολογικό περιβάλλον (Σαρμανιώτης:2005, σελ.44-45) (Technological), αποτελεί άλλον έναν παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την πορεία μιας επιχείρησης. Είναι επιβεβλημένο λοιπόν η επιχείρηση να

παρακολουθεί και να προβλέπει τις εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας κυρίως για μια πιο εύκολη προσαρμογή στο δυναμικό περιβάλλον.

Αναλυτικότερα η τεχνολογική πρόοδος επηρεάζει σημαντικά την παραγωγική διαδικασία, επιδρώντας σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό τόσο στο κόστος όσο και στο χρόνο παραγωγής. Ταυτόχρονα, η παραγωγική διαδικασία στηρίζεται στις μέρες μας σε αυτοματοποιημένα συστήματα γεγονός που, παρέχει τη δυνατότητα στις βιομηχανίες ζυμαρικών να συνδυάζουν αποτελεσματικά, την τεχνολογία με τη χρήση προηγμένων συστημάτων πληροφορικής, τόσο κατά τη διάρκεια της παραγωγής, όσο και κατά τον ποιοτικό έλεγχο.

Στα πλαίσια αυτά της προόδου στην τεχνολογία παραγωγής, οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου επιδιώκουν την καθετοποίηση της παραγωγής<sup>3</sup> τους, προκειμένου να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που επικρατεί σε αυτόν. Τα στοιχεία αυτά υποδεικνύουν με σαφήνεια την αναγκαιότητα της συνεχούς εναρμόνισης της ελληνικής βιομηχανίας ζυμαρικών με τη γενικότερη τεχνολογική πρόοδο και τις καινοτομίες στη διαδικασία παραγωγής.

Κανένα από τα παραπάνω περιβάλλοντα δεν πρέπει να θεωρείται σημαντικότερο έναντι του άλλου, καθώς όλα παίζουν καθοριστικό ρόλο στην λειτουργία μίας επιχείρησης.

### **3.2 Προσδιορισμός σκοπών και στόχων των επιχειρήσεων**

Προκειμένου μια επιχείρηση να ξεκινήσει την δραστηριότητα της θα πρέπει, σε πρώτη φάση να ξεκαθαρίσει τους σκοπούς και τους στόχους της.

Συγκεκριμένα οι σκοποί (Σιώμκος κ.ά.:2007, σελ.39-40) γενικά ορίζονται ως εκφράσεις μακροπρόθεσμων στόχων που είναι γενικά επιθυμητοί που η επίτευξή τους δεν είναι ποτέ σίγουρη. Επιπλέον, οι σκοποί δεν έχουν όρια ούτε περιορισμούς. Επομένως, ένας σκοπός έχει τα εξής δύο χαρακτηριστικά: α) ποτέ δεν μπορεί να επιτευχθεί πραγματικά, αφού δεν έχει κάποιο πραγματικό όριο, το περισσότερο εκτιμάται, και β) ποτέ δεν βιώνεται με σιγουριά. Οι δε στόχοι (Σιώμκος κ.ά.:2007, σελ.39-40) από την άλλη μπορούν να προσδιοριστούν πιο συγκεκριμένα. Οι στόχοι λοιπόν αποτελούν τα επιτεύγματα

---

<sup>3</sup> Κάθετη παραγωγή σημαίνει ότι ένα εργοστάσιο αναλαμβάνει από την παραγωγή μέχρι και την τυποποίηση ενός προϊόντος και τη διανομή του, δηλαδή όλη την παραγωγική διαδικασία.



που είναι απαραίτητα για να βοηθήσουν την επιχείρηση να κινηθεί προς την κατεύθυνση επίτευξης του σκοπού της. Οι στόχοι έχουν και αυτοί δύο χαρακτηριστικά: α) είναι μετρήσιμοι και β) συστατικό στοιχείο τους αποτελεί η χρονική διάρκεια δηλαδή, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει κάποιους στόχους οι οποίοι να δικαιολογούν την ύπαρξή της επιχείρησης ή μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει. Οι στόχοι μπορούν να διακριθούν σε θεσμικούς και λειτουργικούς. Θεσμικοί στόχοι είναι η επίσημα διατυπωμένοι στο καταστατικό της επιχείρησης, με βάση το οποίο νομιμοποιείται η ύπαρξη και λειτουργία της. Ενώ οι λειτουργικοί στόχοι εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει η επιχείρηση. Αυτοί αναφέρονται στα συνολικά μεγέθη της επιχείρησης, όπως τα κέρδη, το εισόδημα ή ο κύκλος εργασιών, η φήμη κλπ. Στην αγορά, όπως η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής κλπ. Στην παραγωγή όπως είναι η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη κλπ. Στους ανθρώπους, όπως είναι η απασχόληση, η εκπαίδευση κλπ. Και τέλος, στις καινοτομίες, που αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων διοικητικών συστημάτων κλπ. με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της επιχείρησης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

### **3.3 Επίπεδα στρατηγικών**

Ο καθορισμός μιας ξεκάθαρης στρατηγικής που διέπει όλη την επιχείρηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία της. Με απλά λόγια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιχείρηση για να καθορίσει που “πηγαίνει” θα πρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται και τότε μόνο προσδιορίζει που θέλει να “πάει” και πως θα φτάσει εκεί.

Με τον όρο στρατηγική, «εννοούμε, τον σχεδιασμό, την μέθοδο, ή την σειρά των κινήσεων ή/και των τεχνημάτων που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου ή αποτελέσματος».

Η Επιχειρησιακή στρατηγική (Σιώμος κ.ά.:2005, σελ. 35) (business strategy) καθορίζει τα σημαντικότερα θέματα, από τα οποία κρίνεται το μέλλον μιας επιχείρησης. Εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και καλύπτει όλους τους τομείς, καθορίζοντας τα μέσα για τη χρησιμοποίηση πόρων στις λειτουργίες της παραγωγής, της χρηματοδότησης, της ερευνάς και ανάπτυξης, του ανθρώπινου

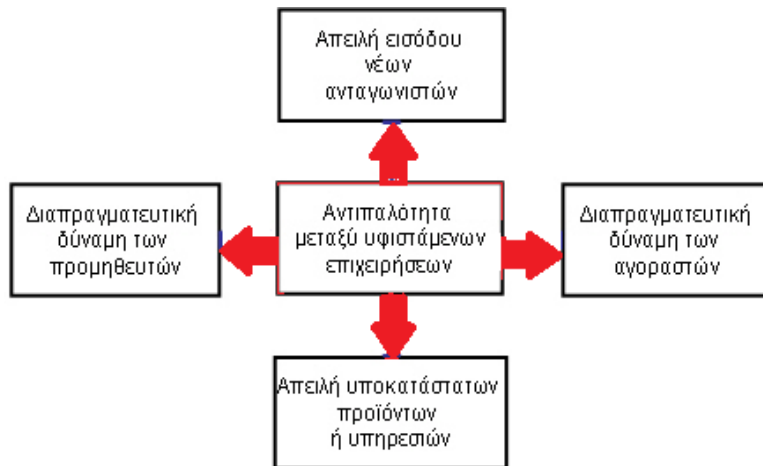
δυναμικού και του μάρκετινγκ προκειμένου να ικανοποιηθούν οι οργανωσιακοί στόχοι και δημιουργώντας το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσδίδει αξία σε όλη την επιχείρηση, βοηθώντας τη να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Η επιχειρησιακή στρατηγική έγινε ευρύτερα γνωστή στις αρχές της δεκαετίας του '80, όταν ο καθηγητής Michael Porter του Harvard Business School, με αφορμή την ερευνά του στο τι καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων μέσα σε ένα κλάδο, δημιούργησε τα πρώτα βασικά υποδείγματα στρατηγικής. Τα υποδείγματα του Porter (Σχήμα 3.3), και κυρίως το υπόδειγμα των «πέντε δυνάμεων» και το υπόδειγμα της «αλυσίδας αξίας», τράβηξαν τη προσοχή του ακαδημαϊκού και επιχειρηματικού κόσμου με την έμφαση όχι στην επιχείρηση, όπως γινόταν μέχρι τότε, αλλά στο ευρύτερο περιβάλλον του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση και στο τρόπο δόμησης του.

Η φύση και ο βαθμός ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία καθορίζονται από πέντε δυνάμεις (Porter 1979) (Σιώμοκος:2005, σελ. 246):

- α) απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- β) διαπραγματευτική δύναμη πελατών,
- γ) διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών,
- δ) απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και
- ε) ελιγμοί (τακτικές κινήσεις) μεταξύ των υπαρχόντων ανταγωνιστών για την κατάληψη της καλής θέσης στην αγορά (jockeying for position).

### Σχήμα 3.3: Πέντε δυνάμεις του Porter



Πηγή: Προσωπική επεξεργασία δεδομένων

Στρατηγικές υπάρχουν σε διαφορετικά επίπεδα μίας επιχείρησης, συγκεκριμένα (Θερίου:2002,σελ.23-25):

Το πρώτο επίπεδο είναι το εταιρικό (corporate level). Η έμφαση στο επίπεδο αυτό δίνεται στο συνολικό σκοπό και στην κατεύθυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης από πλευράς οργανωτικής δομής και χρηματοδοτικής διάρθρωσης έως την κατανομή των πόρων της επιχείρησης στα λειτουργικά τμήματά της.

Το δεύτερο επίπεδο είναι αυτό των στρατηγικών ανταγωνισμού ή αγοράς (competitive or business level strategy). Σε αυτό το επίπεδο η στρατηγική ασχολείται με το πώς η επιχείρηση θα είναι ανταγωνιστική στην αγορά: α) ποια προϊόντα ή υπηρεσίες θα πρέπει να αναπτυχθούν και σε ποιες αγορές θα πρέπει να διατεθούν, β) ποιο είναι το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που την κάνει να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών της.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικών αφορά το λειτουργικό επίπεδο της επιχείρησης, και για αυτό ονομάζονται λειτουργικές στρατηγικές (ή τακτικές). Οι στρατηγικές αυτές ασχολούνται με το πώς οι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης συνεισφέρουν στα άλλα δυο επίπεδα στρατηγικής. Η ποιότητα και η ποσότητα της συνεισφοράς αυτής είναι πολύ σημαντικά στοιχεία και θεωρούνται καθοριστικές μεταβλητές από τις οποίες εξαρτάται αν μια επιχείρηση θα γίνει περισσότερο ή λιγότερο ανταγωνιστική.

### 3.4 Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων

Ο τρόπος με τον οποίο είναι διευθετημένα τα διάφορα μέρη μιας επιχείρησης συνιστά τη δομή αυτής (structure). Περισσότερο τυπικά, η οργανωτική δομή είναι το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τους ανθρώπους και τις ομάδες για την επίτευξη των διάφορων εργασιών, οι οποίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Οι σημαντικότερες οργανωτικές ιδιότητες που βοηθούν μια επιχείρηση στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, όσον αφορά την οργανωτική δομή, είναι οι έξι: καταρχήν θα πρέπει να υπάρχει απλή οργάνωση με όσο το δυνατό λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας. Επίσης θα πρέπει να υπάρχουν απλές σχέσεις επικοινωνίας και αναφοράς των υφιστάμενων με τους προϊστάμενους και παράλληλα ο αριθμός των στελεχών στην κεντρική διοίκηση να είναι μικρός. Τέλος απαιτείται η συγκέντρωση της επιχείρησης σε όσο το δυνατό λιγότερες λειτουργίες ώστε να μπορεί να τις διαχειρίζεται αποδοτικά (Θερίου:2004, σελ.194).

Άλλη μια βασική έννοια είναι αυτή της οργανωτικής σχεδίασης (organizational design), η οποία είναι διαδικασία επιλογής και εφαρμογής των δομών εκείνων που ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης ή κάποιας μονάδας, διεύθυνσης ή τμήματος της. Ο τελικός στόχος της οργανωτικής σχεδίασης είναι να δημιουργήσει τις δομές που θα διευκολύνουν την επίτευξη των βασικών επιχειρησιακών στόχων (Σαρμανιώτης:2011, σελ.229).

Η καλή οργάνωση και η δομή που υπάρχει στην επιχείρηση εμπεριέχει αρκετούς μηχανισμούς βελτιώσεως της υπάρχουσας κατάστασης, χωρίς πολλές περιττές διαδικασίες. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα να μεταβληθεί η παραγωγική διαδικασία και αντί να παράγεται ένα προϊόν, υιοθετείται παραγωγική γραμμή πολλών προϊόντων και να δημιουργούνται πολλά και αποδοτικά δίκτυα αγορών. Επιπρόσθετα δίνει τη δυνατότητα έρευνας και αναπτύξεως με προκαθορισμένους ρυθμούς αναπτύξεως και με ουσιαστικές βελτιώσεις των προϊόντων της. Και τέλος, εφαρμόζει σωστά την εξουσιοδότηση, όπου και όσο χαμηλά, είναι ανάγκη (Θεοδωράτος:2003, σελ.26).

### 3.5 Αξιολόγηση του ανταγωνισμού

Σε μια εποχή όπου το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με γοργούς ρυθμούς, οι ανάγκες για τον σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι επιτακτικές. Κάθε επιχείρηση με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες και ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας, όπως στην περίπτωση της μελέτης μας, οι επιχειρήσεις ζυμαρικών. Προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία εξασφαλίζοντας παράλληλα την επιτυχία απαιτείται η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (competitive advantage)<sup>4</sup>. Η ανταγωνιστική στρατηγική είναι το ταίριασμα μεταξύ των ευκαιριών και των κινδύνων που υπάρχουν στο περιβάλλον και των εσωτερικών ικανοτήτων που κατέχονται από την εταιρία.

Μακροπρόθεσμα ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία των καταναλωτών, η οποία με τη σειρά της επιδρά ευεργετικά στα κίνητρα των επιχειρήσεων, ώστε να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο ανταγωνισμός καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον και αφορά το βαθμό στον οποίο οι εταιρίες ανταποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως με: ανταγωνισμό τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, εξουσιοδοτήσεις και εγγυήσεις, διαφήμιση και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία.

Τα αποτελέσματα κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από τις αποφάσεις της ίδιας αλλά και από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών αυτής. Υπάρχουν διάφορα καθεστώτα ανταγωνισμού και οι επιχειρήσεις ζυμαρικών ανήκουν στο καθεστώς του ολιγοπωλίου, όπου ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι αρκετά μικρός ώστε κάθε επιχείρηση να επηρεάζεται αισθητά από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών

---

<sup>4</sup> Ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά ανάμεσα στις επιχειρήσεις ζυμαρικών θα μπορούσε να είναι η παραγωγή χαμηλού κόστους, όπως επίσης και η φήμη για ποιότητα.

της. Ο ανταγωνισμός αποτελεί σημαντικό στοιχείο για μια επιχείρηση καθώς τα έσοδά της εξαρτώνται από αυτό.

Τα τμήματα ανάλυσης των ανταγωνιστών είναι μια κεντρική πτυχή της διατύπωσης στρατηγικής, όπου για κάθε βασικό ανταγωνιστή αναλύονται: α) ποιοι είναι οι βασικοί του στόχοι, β) ποια η τωρινή του στρατηγική, γ) ποια τα σημαντικά δυνατά και αδύνατα σημεία του και πως είναι πιθανό να αλλάξουν, δ) ποια προβλέπεται να είναι η μελλοντική του στρατηγική και ε) οι ικανότητες που έχει για σύλληψη και σχεδιασμό νέων προϊόντων, παραγωγής ή κατασκευής προϊόντων, προώθησης και προβολής προϊόντων στην αγορά, χρηματοδότησης και τέλος διαχείρισης (Σιώμκος:2005, σελ.139). Μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων κάθε ανταγωνιστή, των δυνάμεων και των αδυναμιών του είναι το διαγνωστικό βήμα στην ανάλυση των ανταγωνιστών.

Παράγοντες που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι μεταξύ άλλων η σωστή κατάρτιση του προσωπικού, η διαμόρφωση του χώρου και τέλος η καλή οργάνωση. Έτσι λοιπόν το προσωπικό θα πρέπει να έχει, σχέση με την τεχνολογία, πείρα επιστημονικής έρευνας, ικανότητα καινοτομίας προϊόντων, ικανότητα να χρησιμοποιηθεί το διαδίκτυο, δεξιότητες πώλησης. Η τοποθεσία των προϊόντων είναι άλλος ένας κρίσιμος παράγοντας. Τα προϊόντα θα πρέπει να έχουν προσιτή εικόνα ή φήμη για τους αγοραστές, τακτοποιημένη και σωστά μελετημένη θέση. Τέλος, η καλή οργάνωση σχετίζεται με την οργανωτική ικανότητα της εταιρίας, τα ανώτερα συστήματα πληροφοριών, την δυνατότητα να αποκριθεί γρήγορα στη μετατόπιση των συνθηκών στην αγορά, την έξυπνη διαφήμιση.

### **3.6 Συμπεράσματα κεφαλαίου**

Στο παραπάνω κεφάλαιο αναλύεται και αξιολογείται σε θεωρητικό πλαίσιο το περιβάλλον και οι στρατηγικές των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα γίνεται λόγος για τον διαχωρισμό του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων σε ειδικό και εξωτερικό. Το ειδικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνει τις μεταβλητές: πελάτες (τελικοί αγοραστές) που αποτελούν το στόχο διάθεσης των προϊόντων της κάθε επιχείρησης, ανταγωνιστές που επηρεάζει την πολιτική και την λειτουργία της επιχείρησης, προμηθευτές που έχει καθοριστικό ρόλο

στην πετυχημένη ή όχι πολιτική πορεία της επιχείρησης και τέλος η μεταβλητή έμποροι οι οποίοι διαθέτουν τα προϊόντα της επιχείρησης στους τελικούς αγοραστές. Το εξωτερικό περιβάλλον αναλύεται με ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ την ανάλυση PEST και αναλύει το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Όσον αφορά της στρατηγικές των επιχειρήσεων γίνεται ένας διαχωρισμός σε επίπεδα στρατηγικών τα οποία είναι το εταιρικό, του ανταγωνισμού ή αγοράς και τέλος το λειτουργικό.

Επιπλέον γίνεται λόγος για την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο είναι διευθετημένα τα διάφορα μέρη μιας επιχείρησης, αποτελεί μια ιδιότητα που βοηθά την επιχείρηση στην επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων που αποτελεί σημαντικό στοιχείο για μια επιχείρηση καθώς τα έσοδα της εξαρτώνται από αυτό και στην περίπτωση της μελέτης μας οι επιχειρήσεις ζυμαρικών ανήκουν στο καθεστώς ολιγοπωλίου όπου ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι αρκετά μικρός, ώστε κάθε επιχείρηση να επηρεάζεται αισθητά από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο**

### **4. ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

#### **Εισαγωγή**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στις τέσσερις μεγάλες εταιρίες ζυμαρικών στην Ελλάδα, οι οποίες κατέχουν υψηλά ποσοστά συγκέντρωσης της εγχώριας παραγωγής. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από τα αρμόδια πρόσωπα<sup>5</sup> της κάθε επιχείρησης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση του ερωτηματολογίου και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν.

#### **4.1 Καθορισμός των ερευνητικών στόχων**

Στόχοι της έρευνας για τις επιχειρήσεις ζυμαρικών στην Ελλάδα είναι:

- Η διερεύνηση των επιχειρηματικών στρατηγικών.
- Η διερεύνηση των δομικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων.
- Η έρευνα των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων.
- Η μελέτη των χαρακτηριστικών που αφορούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των επιχειρήσεων.
- Η παρουσίαση των δεικτών αποδοτικότητας

#### **4.2 Έρευνα με ερωτηματολόγιο**

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου ήταν η πιο κατάλληλη μέθοδος για αυτήν την έρευνα δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται μακριά και σε διαφορετικές πόλεις.

#### **4.3 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου**

Δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο σε επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών. Ο λόγος που δόθηκε το ερωτηματολόγιο μόνο σε τέσσερις επιχειρήσεις είναι ότι οι επιχειρήσεις αυτές ελέγχουν την εγχώρια παραγωγή.

---

<sup>5</sup> Τα αρμόδια πρόσωπα με τα οποία ήρθα σε επικοινωνία ήταν: από την εταιρία BARILLA HELLAS A.E η κυρία Λάμπα Κατερίνα, από την εταιρία Eurimas A.E ο κύριος Πολυχρονιάδης Στέλιος, από την εταιρία Melissa Κικιζάς A.E ο κύριος Λαζανόπουλος Τηλέμαχος και τέλος από την εταιρία ΗΛΙΟΣΣ-ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ A.B.E.E ο κύριος Παναγιώτου Γρηγόρης.



#### 4.4 Περίοδος και διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το έτος 2013 με διάρκεια 6 μηνών από τέλη Μάιου έως και τον Νοέμβριο.

#### 4.5 Ερευνητικοί περιορισμοί

Όλη η έρευνα πραγματοποιήθηκε κυρίως ηλεκτρονικά σε επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών. Αρχικά τηλεφώνησα στις εταιρίες για να συνομιλήσω με τους υπεύθυνους αν ενδιαφέρονταν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, κατόπιν άρχισα να στέλνω σε ηλεκτρονική μορφή (e-mail) το ερωτηματολόγιο στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις που μου είχαν υποδείξει. Κάποιες εταιρίες απάντησαν αμέσως, ενώ σε κάποιες έπρεπε να ξανακαλέσω τους υπεύθυνους για υπενθύμιση ή να ξανά στείλω ηλεκτρονικό μήνυμα.

#### 4.6 Παρουσία του ερωτηματολογίου σε επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών

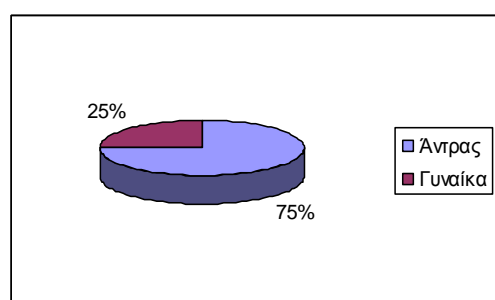
##### 1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ακολουθεί η ανάλυση και η επεξήγηση του ερωτηματολογίου με τα στοιχεία των επιχειρήσεων:

##### 1.1. Φύλο:

Άντρας	3
Γυναίκα	1

**Διάγραμμα 4.1: Φύλο**

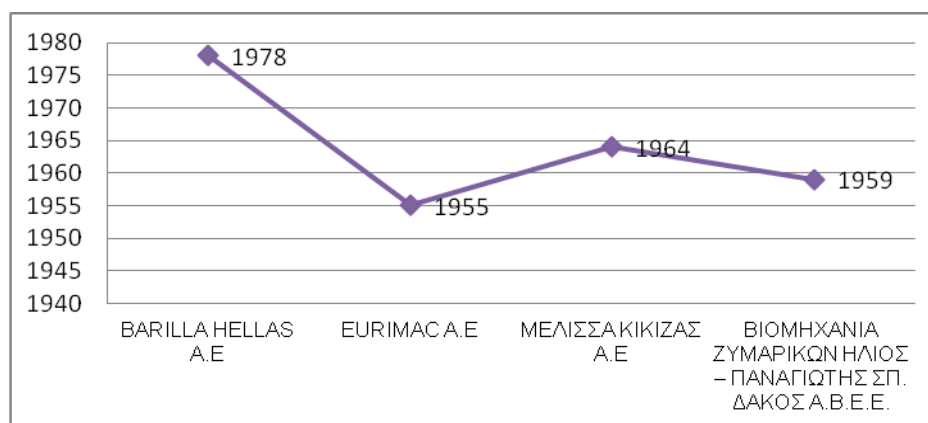


Παρατηρείται ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών οι ερωτώμενοι ήταν στην πλειοψηφία άνδρες (75%), και μόνο (25%) γυναίκες.

## 1.2. Έτος γέννησης:

BARILLA HELLAS A.E	1978
EURIMAC A.E	1955
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	1964
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε	1959

**Διάγραμμα 4.2: Έτος γέννησης**

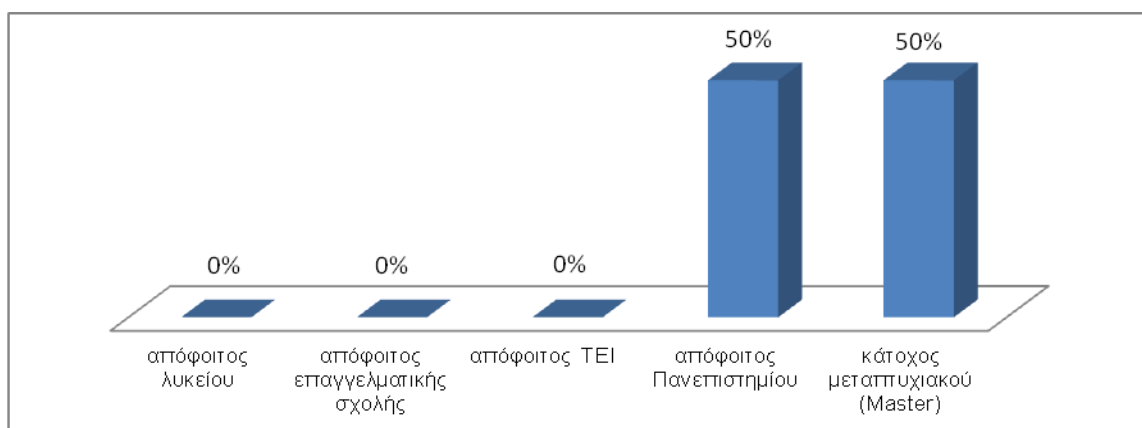


Όσον αφορά την ηλικία των ερωτώμενων παρατηρείται ότι η πλειοψηφία έχει συμπληρώσει το πεντηκοστό έτος, γεγονός που αποδεικνύει και μεγαλύτερη εμπειρία στο χώρο των ζυμαρικών. Ενώ μόνο ένα άτομο βρίσκεται σε ηλικία 35 ετών, γεγονός που αποδεικνύει την ανάγκη για νέες και καινοτόμες ιδέες.

## 1.3. Είστε:

Απόφοιτος γυμνασίου	0
Απόφοιτος λυκείου	0
Απόφοιτος επαγγελματικής σχολής Σχολή...	0
Απόφοιτος ΤΕΙ Σχολή...	0
Απόφοιτος Πανεπιστημίου Σχολή...	2
Κάτοχος μεταπτυχιακού (Master) αντικείμενο...	2
Κάτοχος διδακτορικού αντικείμενο...	0

**Διάγραμμα 4.3: Μορφωτικό επίπεδο γνώσεων**



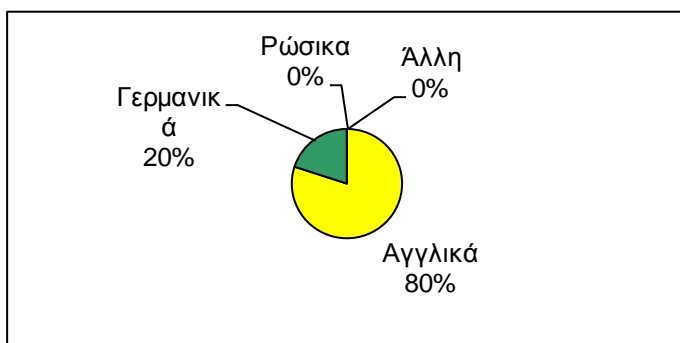
\*Οι απόφοιτοι πανεπιστημίου είναι από την σχολή ΑΣΟΕΕ, και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού είναι στα αντικείμενα: Human Resources και Engineering.

Στο παραπάνω σχήμα ο οριζόντιος άξονας απεικονίζει την μεταβλητή επίπεδο εκπαίδευσης ενώ ο κάθετος τον αριθμό των μεταβλητών που κατέχουν ένα από τα επίπεδα μόρφωσης. Παρατηρείται λοιπόν ότι το 50% είναι απόφοιτοι Πανεπιστημίου, το 50% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού. Κανένας από τους ερωτώμενους δεν ήταν απόφοιτος γυμνασίου, ούτε λυκείου, όπως επίσης δεν ήταν κανένας απόφοιτος επαγγελματικής σχολής και απόφοιτος ΤΕΙ, τέλος δεν υπήρχε κανένας κάτοχος διδακτορικού.

1.4 Ποιες από τις παρακάτω γλώσσες γνωρίζετε:

Αγγλικά	4
Γερμανικά	1
Ρώσικα	0
Άλλη	0

**Διάγραμμα 4.4: Ξένες γλώσσες**

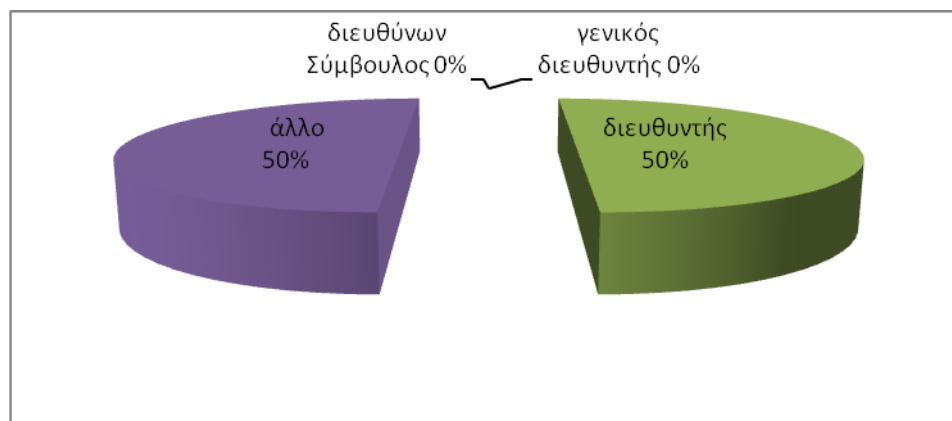


Όλοι από τους ερωτώμενους γνώριζαν από μία ξένη γλώσσα, που είναι τα αγγλικά και υπήρξε μονό μια περίπτωση που γνώριζε και δεύτερη ξένη γλώσσα τα γερμανικά.

1.5 Ο ακριβής τίτλος της θέσης σας είναι:

Διευθύνων Σύμβουλος	0
Γενικός Διευθυντής	0
Διευθυντής	2
Άλλο(παρακαλούμε αναφέρατε τι)	2

**Διάγραμμα 4.5: Τίτλος θέσης**

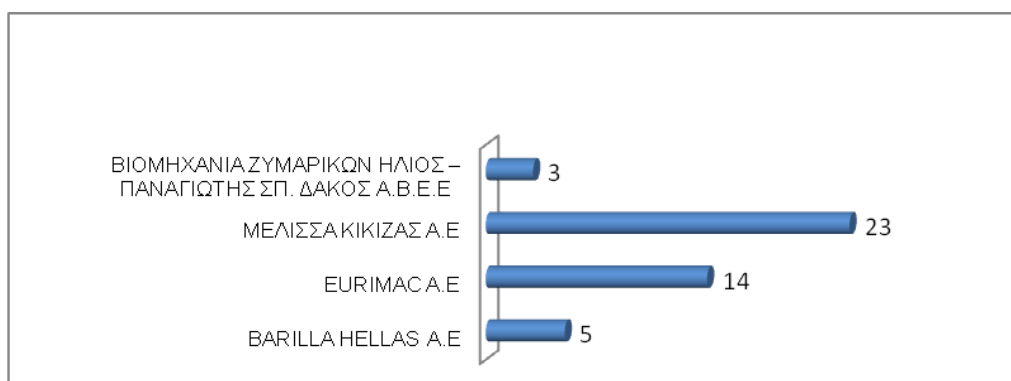


Το σχήμα αυτό έγινε με βάση τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια και στο οποίο απεικονίζονται οι μεταβλητές για τον τίτλο θέσης. Από τους ερωτώμενους το 50% είναι διευθυντές και το 50% είναι προϊστάμενοι λογιστηρίου.

1.6 Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στην επιχείρηση

1-5 χρόνια	1
5-10 χρόνια	1
10-15 χρόνια	1
15 και άνω	1

#### Διάγραμμα 4.6: Χρόνια εργασίας



Ανάμεσα στα τέσσερα ερωτηματολόγια που απαντήθηκαν ο μέγιστος χρόνος ήταν 23 από την εταιρία Μέλισσα Κικιζάς Α.Ε, ακολουθεί 14 χρόνια από την εταιρία Eurimac Α.Ε, έπειτα 5 χρόνια από την εταιρία Barilla hellas Α.Ε και τέλος τα λιγότερα χρόνια 3, από την εταιρία ΗΛΙΟΣ Π. Δάκου ΑΒΕΕ.

#### 1.7. Από ποιες θέσεις έχετε περάσει διαδοχικά μέχρι να γίνετε διευθυντής

BARILLA HELLAS Α.Ε	0
EURIMAC Α.Ε	2
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	Κοστολόγος, Προϊστάμενος προϋπολογισμού
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε	0

Στην ερώτηση αυτή απάντησε το 75% των ερωτηθέντων και πιο συγκεκριμένα, η Eurimac Α.Ε, η εταιρία ΜΕΛΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε και η εταιρία Barilla Hellas Α.Ε. Στις δυο πρώτες επιχειρήσεις οι ερωτηθέντες έχουν περάσει από δύο θέσεις, στην δε πρώτη επιχείρηση απλά μας απάντησαν δύο, ενώ στην δεύτερη επιχείρηση μας ανέφεραν ποιες συγκεκριμένα. Τέλος, η ερωτηθείσα από την εταιρία Barilla Hellas Α.Ε, δεν πέρασε από κάποια άλλη θέση έγινε αμέσως διευθύντρια προσωπικού.

### 1.8. Που εργαζόσασταν πριν έρθετε στην επιχείρηση

BARILLA HELLAS A.E	UNILEVER
EURIMAC A.E	ΜΕΒΓΑΛ
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	-
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε	-

Σε αυτό το ερώτημα μας απάντησε και πάλι το 75% των ερωτηθέντων και συγκεκριμένα η ερωτηθείσα από την εταιρία Barilla Hellas A.E εργάζονταν πριν στην εταιρία UNILEVER, ο ερωτηθείς από την εταιρία Eurimac A.E εργαζόταν στην εταιρία ΜΕΒΓΑΛ, ενώ ο ερωτηθείς από την εταιρία ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε. εργάζεται από την αρχή τις καριέρας του στην εταιρία.

### 1.9 Σε ποια/ες θέσεις

BARILLA HELLAS A.E	HR Manager
EURIMAC A.E	Διευθυντής εργοστασίου
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	-
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε	Προϊστάμενος λογιστηρίου

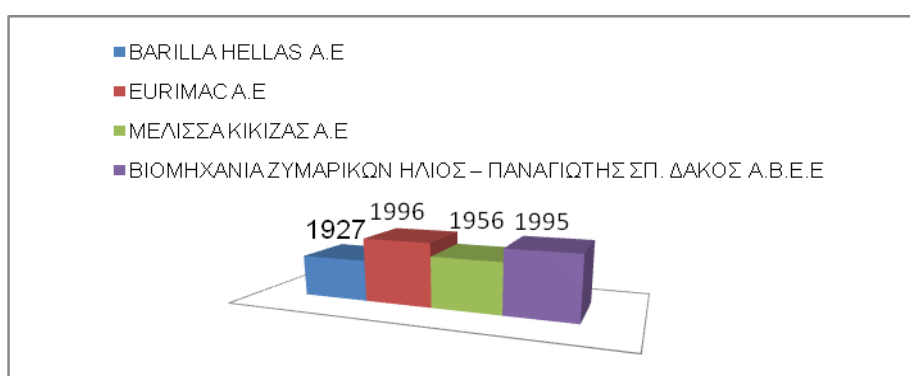
Οι θέσεις στις οποίες εργαζόταν πριν από την τωρινή είναι, σύμφωνα με τα απαντημένα ερωτηματολόγια, στην εταιρία Barilla Hellas A.E. η ερωτηθείσα κατείχε την θέση HR Manager, δηλαδή την ίδια θέση με την τωρινή. Στην εταιρία Eurimac A.E ο ερωτηθείς ήταν διευθυντής του εργοστασίου. Στην εταιρία ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε ο ερωτηθείς δεν απάντησε καθώς δουλεύει στην εταιρία πάρα πολλά χρόνια. Και τέλος στη βιομηχανία ζυμαρικών Ήλιος- Παναγιώτης ΣΠ. Δάκος Α.Β.Ε.Ε, ο ερωτηθείς κατείχε την ίδια θέση, δηλαδή ήταν προϊστάμενος λογιστηρίου.

## 2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 2.1. Έτος ίδρυσης της επιχείρησης

BARILLA HELLAS A.E	1927
EURIMAC A.E	1996
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	1956
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ- ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε	1995

**Διάγραμμα 4.7: Έτος ίδρυσης εταιρίας**

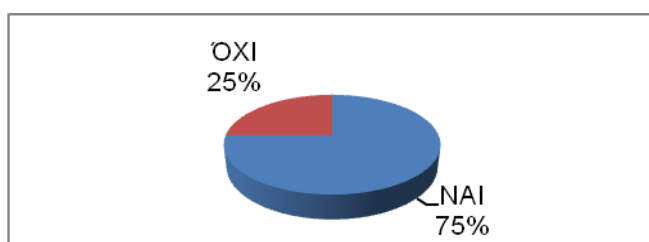


Στο διάγραμμα 4.7 παρατηρείται ότι το 50% των εταιριών έχουν ιδρυθεί από πολύ παλιά, ενώ το 50% είναι σχετικά πιο καινούριες.

### 2.2 Η επιχείρηση σας ελέγχεται από μια οικογένεια

ΝΑΙ	3
ΟΧΙ	1

**Διάγραμμα 4.8: Έλεγχος επιχείρησης**



Στο διάγραμμα 4.8 παρατηρείται ότι το 75% των εταιριών ελέγχονται από μία οικογένεια. Αυτό δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις

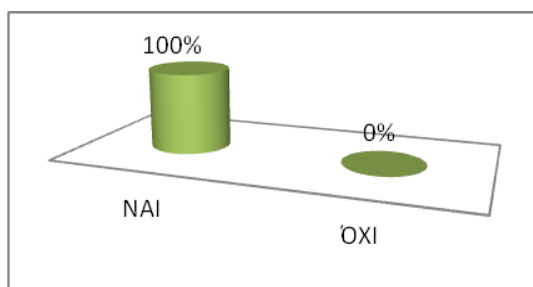
έχουν ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, αφοσίωση και άμεσο προσωπικό ενδιαφέρον για το μέλλον της επιχείρησης.

### 2.2.1 ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

#### 2.2.2 Η επιχείρηση κάνει εξαγωγές

ΝΑΙ	4
ΟΧΙ	0

**Διάγραμμα 4.9: Εξαγωγές**



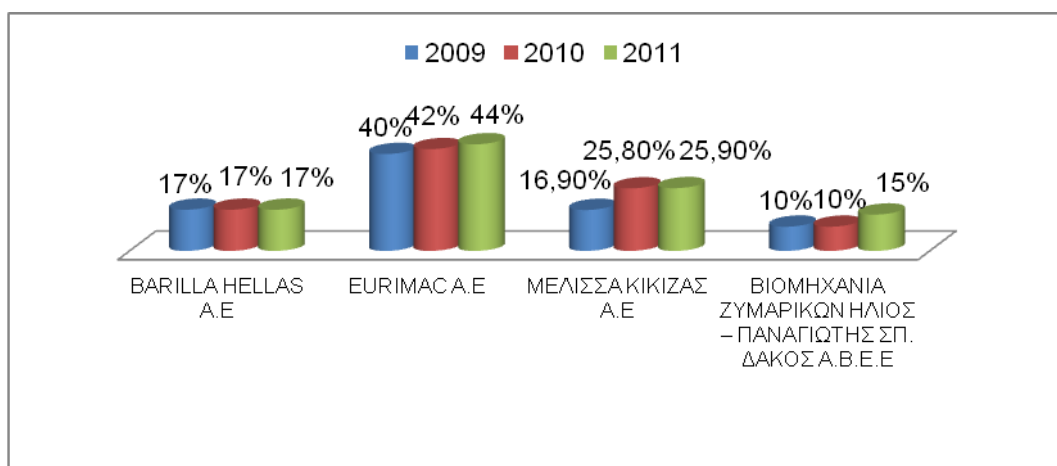
Στην ερώτηση αν οι εταιρίες κάνουν εξαγωγές το 100% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά. Αυτό αποδεικνύει την εξωστρέφεια και τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και σε άλλες αγορές.

#### 2.2.3. Αν ΝΑΙ τι ποσοστά του τζίρου ήταν οι εξαγωγές στα παρακάτω έτη:

Έτος	BARILLA HELLAS A.E	EURIMAC A.E	ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ- ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε
2009	17%	40%	16,9%	10%
2010	17%	42%	25,8%	10%
2011	17%	44%	25,9%	15%



**Διάγραμμα 4.10: Τζίρος σε ποσοστό**

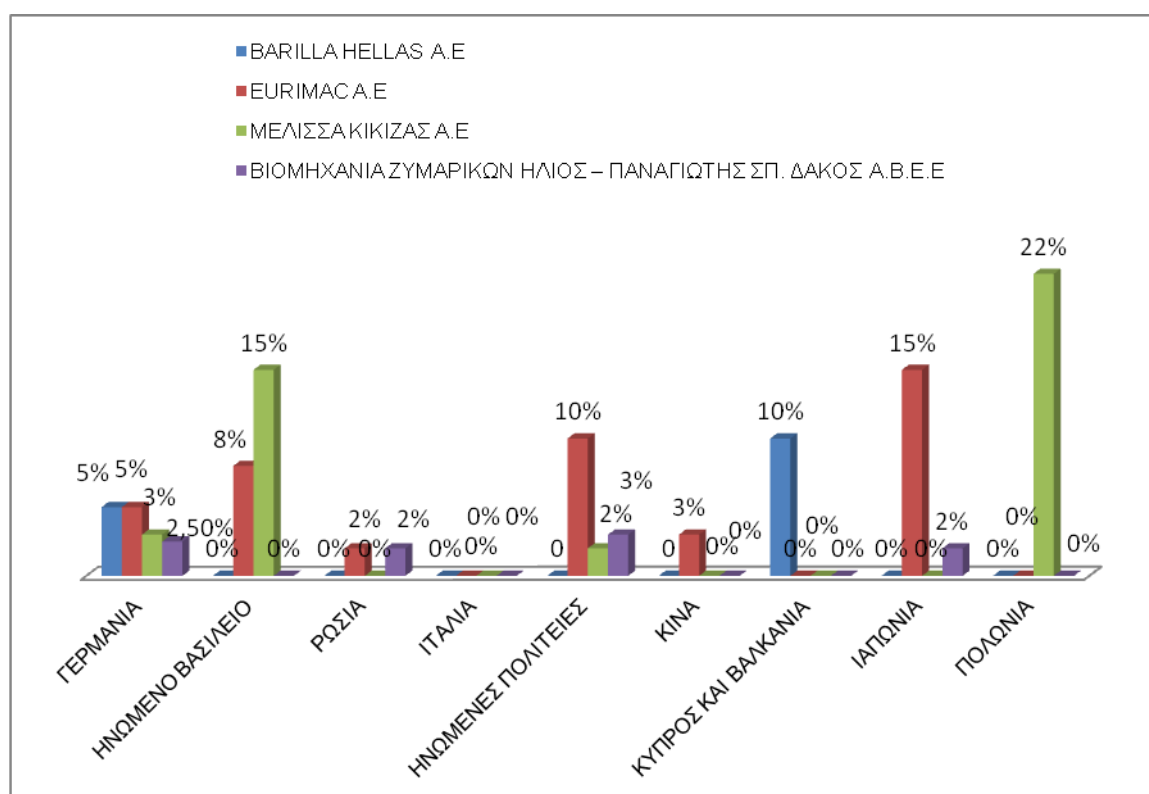


Στο διάγραμμα αυτό απεικονίζονται τα ποσοστά τζίρου των τεσσάρων εταιριών παραγωγής ζυμαρικών από τις εξαγωγές που πραγματοποίησαν τα έτη 2009, 2010 και 2011. Συγκεκριμένα, η εταιρία barilla hellas A.E, είχε σταθερό τζίρο και τις τρεις χρόνιες στο 17%. Η εταιρία Eurimac A.E, είχε αυξανόμενο τζίρο κατά 2 μονάδες κάθε χρονιά από 40% το 2009, σε 42% το 2010 και το 2011 έφτασε στο 44%. Η εταιρία Μέλισσα Κικιζάς A.E, είχε και αυτή αύξηση στο τζίρο της από τις εξαγωγές που πραγματοποίησε συγκεκριμένα το 2009 16,9%, το 2010 υπήρξε αύξηση κατά 8,9 μονάδες έφτασε δηλαδή στο 25,80% και το 2011 στο 25,9%. Τέλος, έχουμε την εταιρία Ήλιος που το 2009 και 2010 είχε ποσοστό τζίρου 10%, ενώ το 2011 είχε μια αύξηση στο 5% (15%).

#### 2.2.4. Σε ποιες από τις παρακάτω χώρες εξάγεται σήμερα

ΧΩΡΑ	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	ΡΩΣΙΑ	ΙΤΑΛΙΑ	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	ΚΙΝΑ	ΆΛΛΗ
BARILLA HELLAS A.E	5%	0%	0%	0%	1-2%	1-2%	ΚΥΠΡΟΣ ΚΑΙ ΒΑΛΚΑΝΙΑ 10%
EURIMAC A.E	5%	8%	2%	0%	10%	3%	ΙΑΠΩΝΙΑ 15%
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ A.E	3%	15%	0%	0%	2%	0%	ΠΟΛΩΝΙΑ 22%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ A.B.E.E	2,5%	0%	2%	0%	3%	2%	ΙΑΠΩΝΙΑ 2%

**Διάγραμμα 4.11: Εξαγωγές επιχειρήσεων**

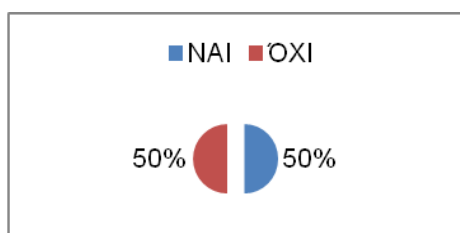


Στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος (4.11) απεικονίζονται οι χώρες στις οποίες κάνουν εξαγωγές οι τέσσερις εταιρίες, ενώ στον κάθετο το ποσοστό του τζιρου από τις εξαγωγές αυτές. Συγκεκριμένα, η Barilla Hellas A.E. κάνει εξαγωγές στην Γερμανία 5%, στις Ηνωμένες Πολιτείες 1-2%, στην Κίνα 1-2% και τέλος στην Κύπρο και στα Βαλκάνια 10%. Όσον αφορά την εταιρία Eurimac A.E, αυτή κάνει εξαγωγές στην Γερμανία 5%, στο Ηνωμένο Βασίλειο 8%, στην Ρωσία 2%, στις Ηνωμένες Πολιτείες 10%, στην Κίνα 3% και τέλος στην Ιαπωνία 15%. Η εταιρία ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε, κάνει εξαγωγές στην Γερμανία 3%, στο Ηνωμένο Βασίλειο 15%, στις Ηνωμένες Πολιτείες 2% και στην Πολωνία 22%. Τέλος, η βιομηχανία ζυμαρικών ΗΛΙΟΣ – ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε, κάνει εξαγωγές στην Γερμανία 2,5%, στην Ρωσία 2%, στις Ηνωμένες Πολιτείες 3%, στην Κίνα 2% και τέλος στην Ιαπωνία 2%. Αξίζει να αναφερθεί πως καμία εταιρία δεν κάνει εξαγωγές προς την Ιταλία, καθώς όπως έχουμε αναφερθεί η Ιταλία κατέχει την πρώτη θέση παγκοσμίως στην κατανάλωση και στην παραγωγή ζυμαρικών, οπότε η εγχώρια παραγωγή υπερκαλύπτει την ζήτηση.

## 2.2.5 Συμμετέχει η επιχείρηση σε Διεθνείς εκθέσεις

ΝΑΙ	2
ΟΧΙ	2

### Διάγραμμα 4.12: Συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διεθνείς εκθέσεις



Το 50% των επιχειρήσεων συμμετέχουν σε διεθνείς εκθέσεις και το 50% όχι.

Ως εκθέτης	2
Ως επισκέπτης	0

### Τίτλοι εκθέσεων

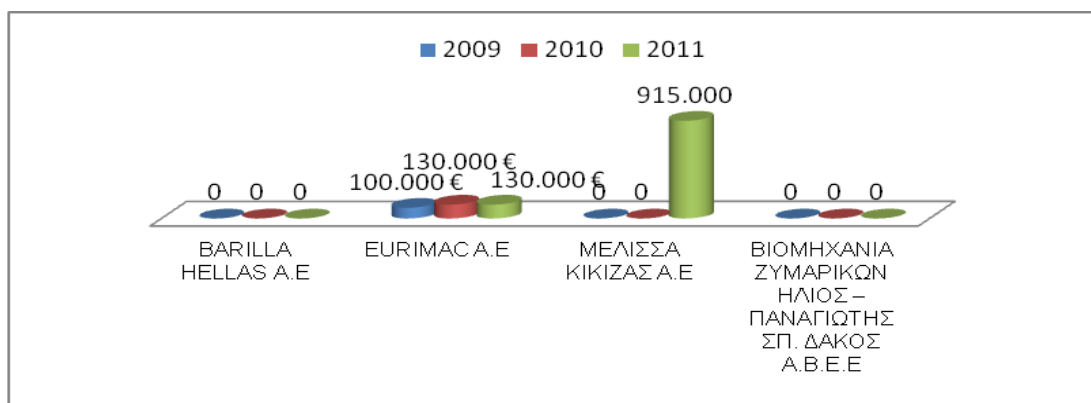
<b>ΕΥΡΙΜΑC Α.Ε</b>	<b>ΜΕΛΙCΣΑ ΚΙΚΙΖΑC Α.Ε</b>
ANUGA	IFE
SIAL	SIAL
PLMA	ANUGA
FOODEX	DUBAI
DUBAI	

### 2.3.1. ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.3.2. Ποιο είναι το ύψος των συνολικών προωθητικών εξόδων της επιχείρησης ανά έτος

	2009	2010	2011
BARILLA HELLAS	-	-	-
EURIMAC A.E	100.000	130.000	130.000
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	-	-	915.000
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ- ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε	-	-	-

**Διάγραμμα 4.13: Συνολικά προωθητικά έξοδα των επιχειρήσεων (σε χιλιάδες ευρώ)**



**Σημείωση:** Η εταιρία Barilla hellas A.E δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση, ενώ η βιομηχανία ζυμαρικών Ήλιος, δεν έχουν καθόλου προωθητικά έξοδα. Επίσης, η εταιρία Μέλισσα Κικίζας Α.Ε, μας έδωσε στοιχεία μόνο για το 2011.

Τα συνολικά προωθητικά έξοδα για την εταιρία Eurimac A.E ανήλθαν για το 2009 στις 100.000 χιλ. ευρώ, το 2010 αυξήθηκαν στις 130.000 χιλ ευρώ και το 2011 παρέμειναν στις 130.000 χιλ ευρώ. Τα προωθητικά έξοδα της επιχείρησης Μέλισσα Κικιζάς Α.Ε για το 2011 ανήλθαν στις 915.000 χιλιάδες ευρώ.

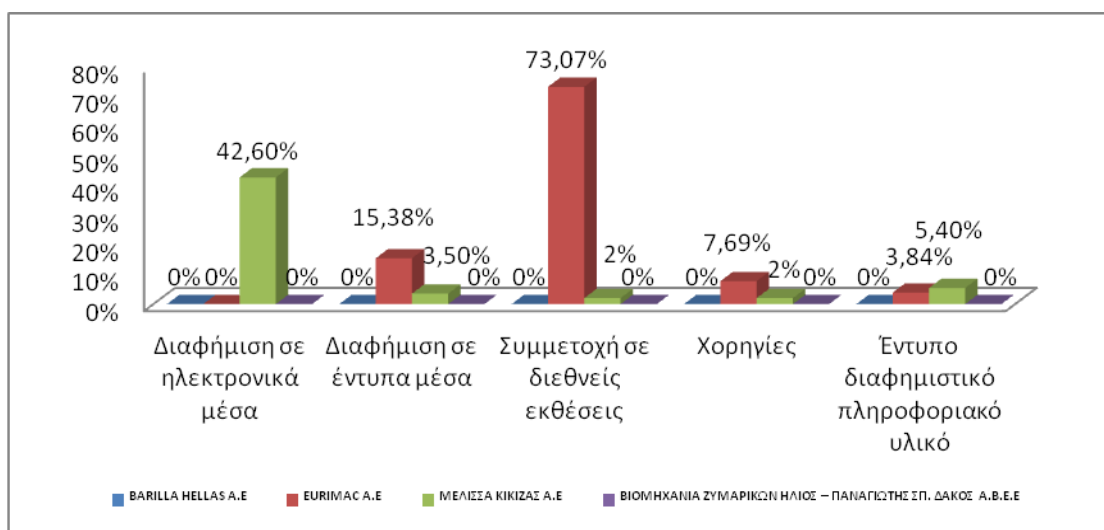
2.3.3. Τι από τα παρακάτω περιλαμβάνεται στις προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης

Μίγμα επικοινωνίας της επιχείρησης	ΠΟΣΟΣΤΟ % για το 2011			
	BARILLA HELLAS A.E	EURIMAC A.E	ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ-ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε
Διαφήμιση σε ηλεκτρονικά μέσα	-	0%	42,6%	-
Διαφήμιση σε έντυπα μέσα	-	15,38%	3,5%	-
Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις	-	73,07%	2%	-
Χορηγίες	-	7,69%	2%	-
Έντυπο διαφημιστικό πληροφοριακό υλικό	-	3,84%	5,40%	-
Πωλητές	-	0%	0%	-
Αντιπρόσωποι σε αγορές του εξωτερικού	-	0%	0%	-

**Σημείωση:** Η εταιρία Barilla hellas A.E δεν απάντησε σε αυτήν την ερώτηση, ενώ η βιομηχανία ζυμαρικών Ήλιος, δεν έχουν καθόλου προωθητικά έξοδα.

Στις προωθητικές ενέργειες για την εταιρία Eurimac A.E περιλαμβάνονται τα παρακάτω: η διαφήμιση σε έντυπα μέσα σε ποσοστό 15,38%, η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις 73,07%, οι χορηγίες 7,69% και τέλος το έντυπο με διαφημιστικό πληροφοριακό υλικό 3,84%. Για την εταιρία Μέλισσα Κικιζάς Α.Ε, 42,6% η διαφήμιση με ηλεκτρονικά μέσα, 3,5% η διαφήμιση με έντυπα μέσα, 2% η συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, 2% οι χορηγίες και τέλος, 5,4% το έντυπο με διαφημιστικό υλικό. Αξίζει να αναφερθεί πως καμία επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί πωλητές, ούτε αντιπροσώπους σε αγορές εξωτερικού.

**Διάγραμμα 4.14: Προωθητικές ενέργειες των επιχειρήσεων**

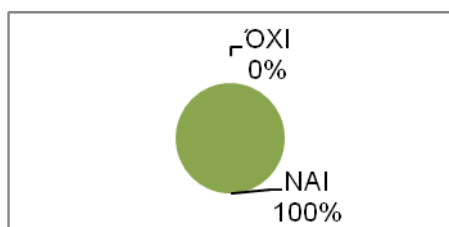


## 2.4.1 E-MARKETING

### 2.4.2. Έχει η επιχείρηση ηλεκτρονική σελίδα

ΝΑΙ	4
ΟΧΙ	0

**Διάγραμμα 4.15: Διάθεση ηλεκτρονικής σελίδας από τις επιχειρήσεις**

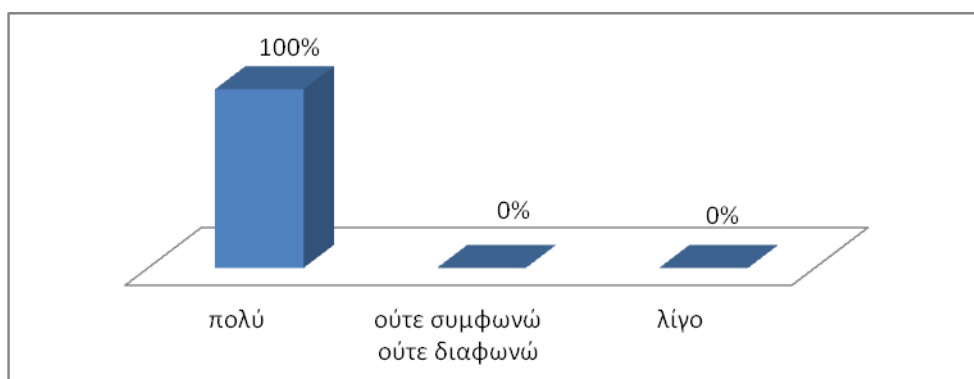


Το 100% των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών έχουν ηλεκτρονική σελίδα.

### 2.4.3. Πιστεύετε πως η ιστοσελίδα της επιχείρησής είναι σύγχρονη και λειτουργική

Πάρα πολύ	πολύ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	λίγο	καθόλου
0	4	0	0	0

**Διάγραμμα 4.16: Σύγχρονη και λειτουργική ιστοσελίδα της επιχείρησης**

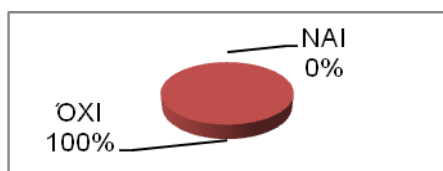


Στο διάγραμμα αυτό παρατηρείται ότι το 100% των εταιριών θεωρούν πως η ιστοσελίδα της κάθε εταιρίας είναι πολύ σύγχρονη και λειτουργική.

#### 2.4.4. Έχει τη δυνατότητα ο πελάτης να κάνει ηλεκτρονική παραγγελία

ΝΑΙ	0
ΟΧΙ	4

**Διάγραμμα 4.17: Δυνατότητα ηλεκτρονικής παραγγελίας**

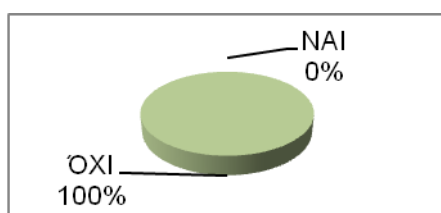


Από τον πίνακα αυτόν προκύπτει ότι στο 100% των επιχειρήσεων ο πελάτης δεν μπορεί να κάνει ηλεκτρονική παραγγελία.

#### 2.4.5. Έχει τη δυνατότητα ο πελάτης να κάνει ηλεκτρονική αγορά

ΝΑΙ	0
ΟΧΙ	4

**Διάγραμμα 4.18: Δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς**



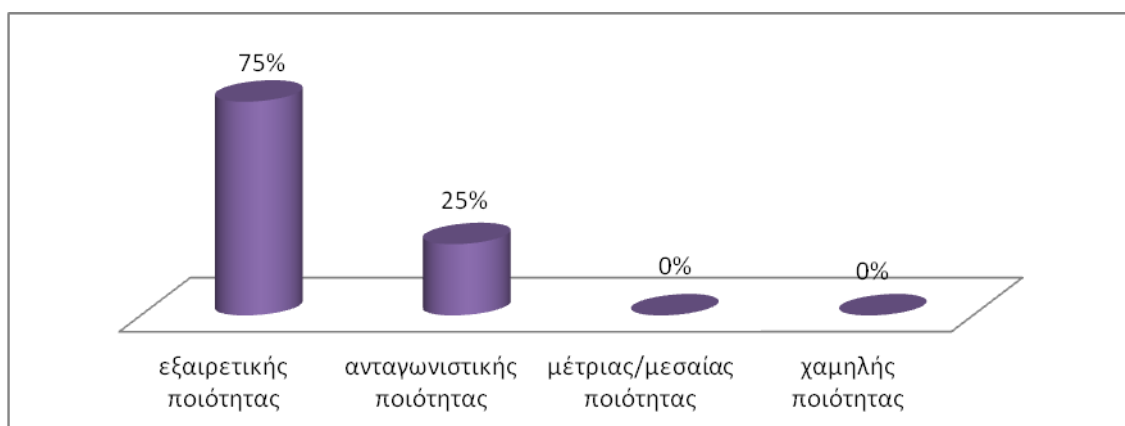
Και στο διάγραμμα 4.18, προκύπτει ότι δεν παρέχεται δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς από τις εταιρίες.

### **3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

3.1. Πιστεύετε πως τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων είναι

Εξαιρετικής ποιότητας	Ανταγωνιστικής ποιότητας	Μέτριας/μεσαίας ποιότητας	Χαμηλής ποιότητας
3	1	0	0

**Διάγραμμα 4.19: Προϊόντα επιχείρησης**



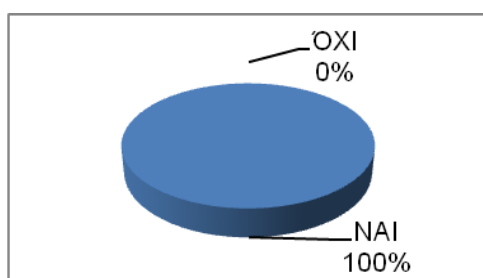
Όσον αφορά τα προϊόντα των επιχειρήσεων το 75% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι είναι εξαιρετικής ποιότητας, ενώ το 25% πιστεύει πως είναι ανταγωνιστικής ποιότητας.

3.2. Έχει η επιχείρηση κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας διεθνών προδιαγραφών

NAI	4
OXI	0



**Διάγραμμα 4.20: Ύπαρξη πιστοποιητικών διεθνών προδιαγραφών**

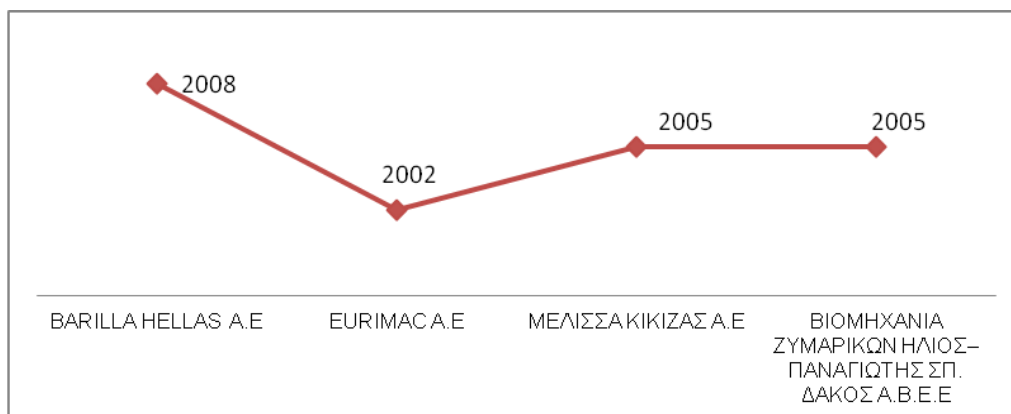


Σε όλες τις επιχειρήσεις παρατηρείται ότι υπάρχουν πιστοποιητικά διεθνών προδιαγραφών.

### 3.3 Αν ΝΑΙ από ποιο έτος

BARILLA HELLAS A.E	EURIMAC A.E	ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ- ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε
2008	2002	2005	2005

**Διάγραμμα 4.21: Έτος πιστοποίησης**

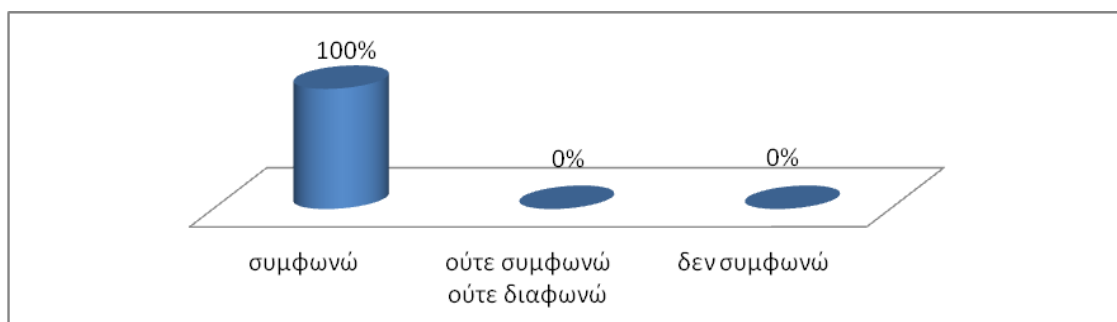


Από το διάγραμμα 4.21 παρατηρείται ότι όλες οι εταιρίες έχουν πιστοποιητικά σχεδόν στα δέκα χρόνια.

3.4. Πιστεύετε πως τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων επιχειρήσεων προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στους πελάτες (create unique value customers)

Συμφωνώ πολύ	συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Ίσως δεν συμφωνώ	Δεν συμφωνώ
1	3	0	0	0

**Διάγραμμα 4.22: Αξία στους πελάτες (create unique value for customers)**



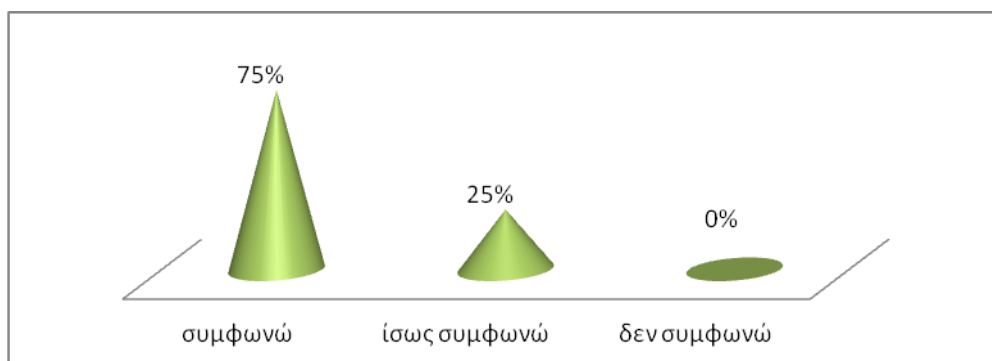
Σε αυτήν την ερώτηση, για τα προϊόντα της επιχείρησής αν προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στους πελάτες σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων εταιριών, το 100% συμφωνούν.

3.5. Πιστεύετε πως τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων είναι πιο καινοτομικά ή χρησιμοποιούν υψηλότερη τεχνολογία

Συμφωνώ πολύ	συμφωνώ	Ίσως συμφωνώ	Δεν συμφωνώ
0	3	1	0

Όσον αφορά τα προϊόντα της επιχείρησής είναι πιο καινοτομικά ή χρησιμοποιούν υψηλότερη τεχνολογία σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων εταιριών το 75% συμφωνεί και μόνο το 25% ίσως συμφωνεί.

### Διάγραμμα 4.23: Προϊόντα επιχειρήσεων καινοτομικά με υψηλότερη τεχνολογία



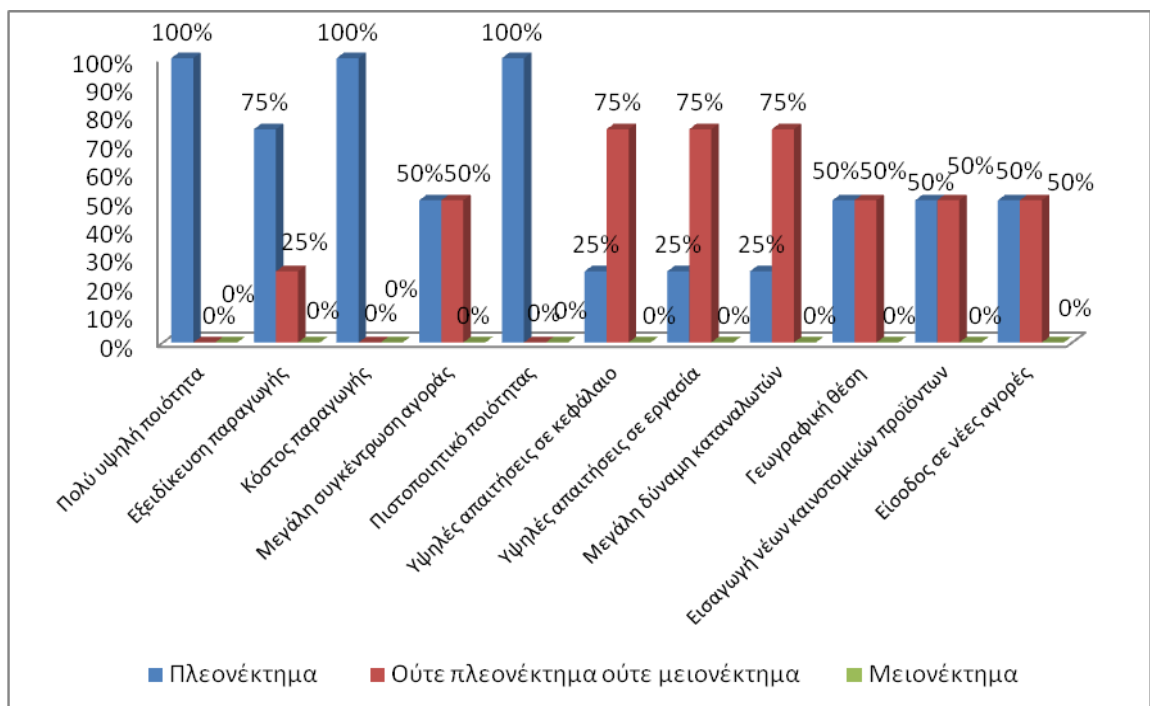
### 3.6. Πιστεύετε πως τα παρακάτω αποτελούν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα για τα προϊόντα σας και την ανάπτυξη της επιχείρησης στην ελληνική αγορά

	Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα	Πλεονέκτημα	Ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα	Μειονέκτημα	Πολύ σημαντικό μειονέκτημα
Πολύ υψηλή ποιότητα	3	1	0	0	0
Εξειδίκευση παραγωγής	1	2	1	0	0
Κόστος παραγωγής	3	1	0	0	0
Μεγάλη συγκέντρωση αγοράς	0	2	2	0	0
Πιστοποιητικό ποιότητας	2	2	0	0	0
Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο	1	0	3	0	0
Υψηλές απαιτήσεις σε εργασία	1	0	3	0	0
Μεγάλη δύναμη καταναλωτών	1	0	3	0	0
Γεωγραφική θέση	1	1	2	0	0
Εισαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων	1	1	2	0	0
Είσοδος σε νέες αγορές	1	1	2	0	0
Άλλο.....	0	0	0	0	0

Για την ανάπτυξη της επιχείρησης στην ελληνική αγορά, η πολύ υψηλή ποιότητα των προϊόντων θεωρείτε για το 100% πλεονέκτημα, η εξειδίκευση παραγωγής για το 75% πλεονέκτημα και για το 25% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα. Το κόστος παραγωγής θεωρείτε για το 100% πλεονέκτημα. Η

μεγάλη συγκέντρωση αγοράς για το 50% θεωρείτε πλεονέκτημα και για 50% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα, το πιστοποιητικό ποιότητας για το 100% θεωρείτε πλεονέκτημα. Οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο από το 25% πλεονέκτημα και από το 75% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα, οι υψηλές απαιτήσεις σε εργασία και αυτές έχουν 25% που θεωρεί πως είναι πολύ σημαντικό πλεονέκτημα και 75% που θεωρεί ότι είναι ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα. Η μεγάλη δύναμη καταναλωτών το 25% απάντησε πολύ σημαντικό πλεονέκτημα και το 75% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα, η γεωγραφική θέση από το 50% θεωρείτε πλεονέκτημα και από το 50% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα. η εισαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων και η είσοδος σε νέες αγορές έχει 50% που τα θεωρεί πλεονέκτημα και 50% που τα θεωρούν ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα.

**Διάγραμμα 4.24: Πλεονέκτημα ή μειονέκτημα των προϊόντων για την ανάπτυξη της επιχείρησης στην ελληνική αγορά**



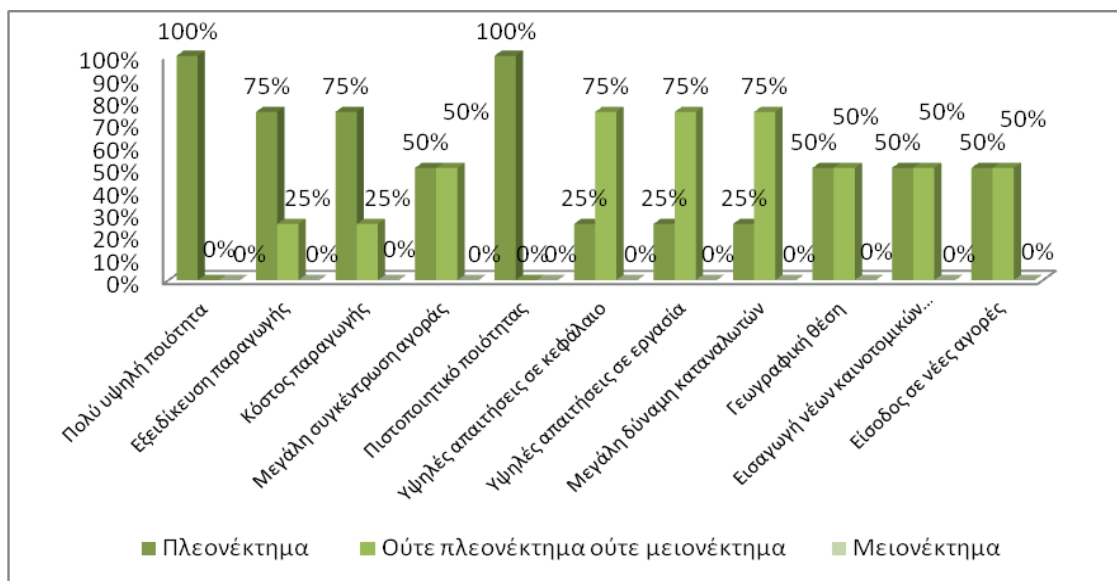
3.7. Πιστεύετε πως τα παρακάτω αποτελούν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα για τα προϊόντα σας και την ανάπτυξη της επιχείρησης στη διεθνή αγορά

	Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα	Πλεονέκτημα	Ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα	Μειονέκτημα	Πολύ σημαντικό μειονέκτημα
Πολύ υψηλή ποιότητα	3	1	0	0	0
Εξειδίκευση παραγωγής	2	1	1	0	0
Κόστος παραγωγής	2	1	1	0	0
Μεγάλη συγκέντρωση αγοράς	0	2	2	0	0
Πιστοποιητικό ποιότητας	2	2	0	0	0
Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο	1	0	3	0	0
Υψηλές απαιτήσεις σε εργασία	1	0	3	0	0
Μεγάλη δύναμη καταναλωτών	1	0	3	0	0
Γεωγραφική θέση	1	1	2	0	0
Εισαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων	2	0	2	0	0
Είσοδος σε νέες αγορές	2	0	2	0	0
Άλλο.....					

Για την ανάπτυξη της επιχείρησης στην διεθνή αγορά, η πολύ υψηλή ποιότητα των προϊόντων θεωρείτε από το 100% των απαντήσεων πλεονέκτημα, η εξειδίκευση παραγωγής για το 75% πλεονέκτημα και για το 25% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα. Το κόστος παραγωγής για το 75% θεωρείτε πλεονέκτημα και για το 25% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα. Η μεγάλη συγκέντρωση αγοράς για το 50% θεωρείτε πλεονέκτημα και για το 50% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα, το πιστοποιητικό ποιότητας για το 100% πλεονέκτημα. Οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο για το 25% πλεονέκτημα και για το 75% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα, οι υψηλές απαιτήσεις σε εργασία και αυτές έχουν το 25% που τα θεωρούν πως είναι πλεονέκτημα και το 75% που τα θεωρεί ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα. Για τη μεγάλη δύναμη καταναλωτών το 25% απάντησε πως είναι πλεονέκτημα και το 75% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα, η γεωγραφική θέση θεωρείτε για το 50%

πλεονέκτημα και από το 50% ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα. η εισαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων και η είσοδος σε νέες αγορές έχει 50% που τα θεωρεί πλεονέκτημα, και 50% που τα θεωρούν ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα.

**Διάγραμμα 4.25: Πλεονέκτημα ή μειονέκτημα των προϊόντων για την ανάπτυξη της επιχείρησης στη διεθνή αγορά**

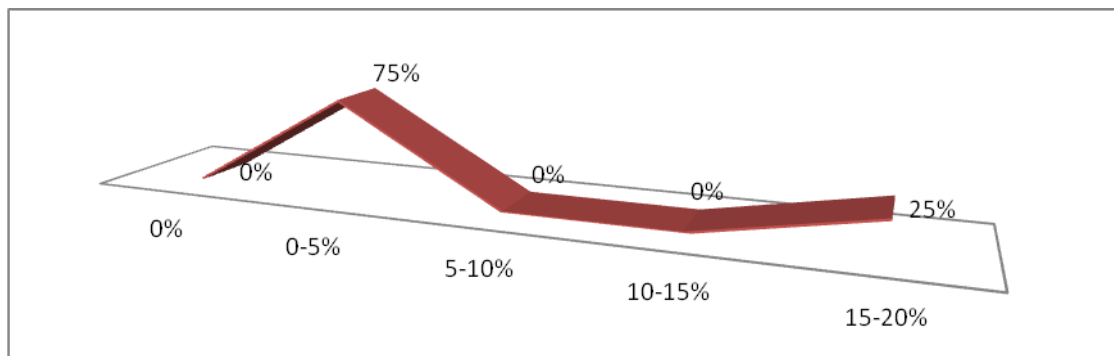


#### 4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

4.1. Ποια είναι η μέση διαφορά τιμής (σε%) μεταξύ των προϊόντων σας και άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων

0%	0-5%	5-10%	10-15%	15-20%	άλλο
0	3	0	0	1	0

**Διάγραμμα 4.26: Μέση διαφορά τιμής (σε ποσοστά) μεταξύ των προϊόντων και άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων**

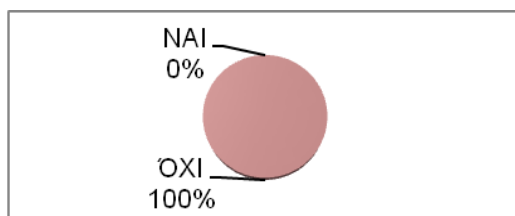


Στο διάγραμμα 4.26, παρατηρείται πώς η μέση διαφορά τιμής (σε %) μεταξύ των προϊόντων της επιχείρησης και άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων για το 75% των εταιριών κυμαίνεται από 0-5% και μόνο για το 25% από 15-20%.

#### 4.2 Έχετε αυξήσει την τιμή των προϊόντων σας τα τελευταία 5 χρόνια

ΝΑΙ	0
ΟΧΙ	4

**Διάγραμμα 4.27: Αύξηση τιμής**



Εδώ παρατηρείται ότι καμία από τις εταιρίες δεν έχει αυξήσει την τιμή στα προϊόντα της. Όποτε στις ερωτήσεις από 4.3 - 4.7 δεν χρειάστηκε να απαντήσουν.

4.3. Αν ΝΑΙ, πόσο

4.4. Αν ΝΑΙ, η αύξηση αυτή είναι

4.5. Μεγαλύτερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας

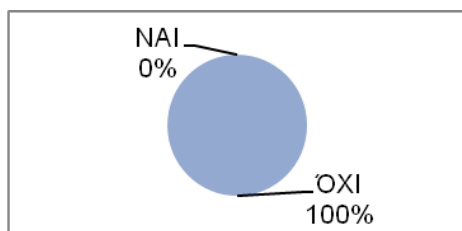
4.6. Ίση με αυτήν των ανταγωνιστών σας

4.7. Μικρότερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας

4.8. Έχετε μειώσει την τιμή των προϊόντων σας τα τελευταία 5 χρόνια

ΝΑΙ	0
ΟΧΙ	4

**Διάγραμμα 4.28: Μείωση τιμής**



Εδώ παρατηρείται ότι καμία από τις εταιρίες δεν έχει μειώσει την τιμή στα προϊόντα της. Όποτε στις ερωτήσεις από 4.9 - 4.13 δεν χρειάστηκε να απαντήσουν.

4.9. Αν ΝΑΙ, πόσο

4.10. Αν ΝΑΙ, η μείωση αυτή είναι

4.11. Μεγαλύτερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας

4.12. Ίση με αυτήν των ανταγωνιστών σας

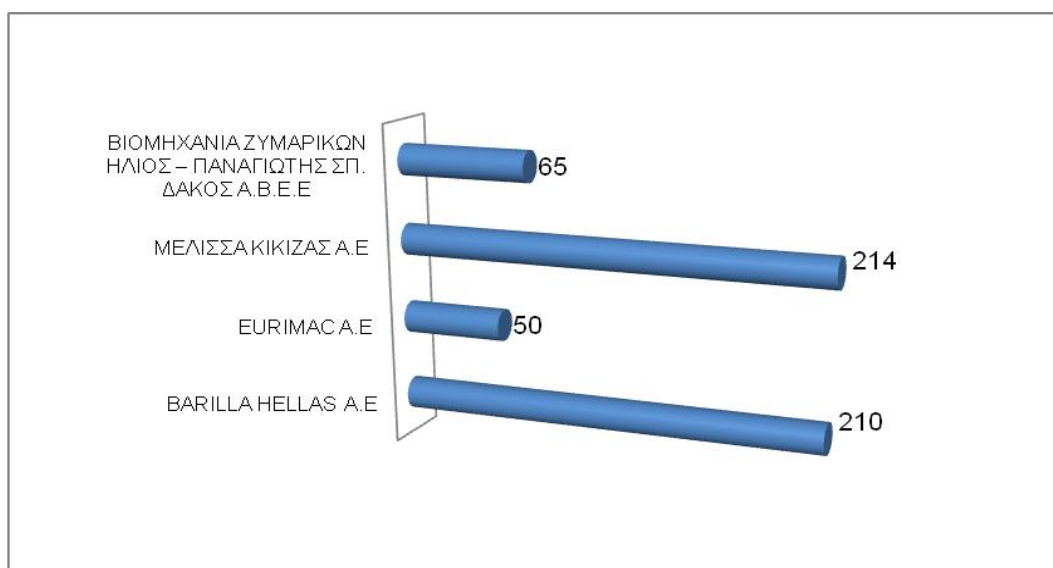
4.13. Μικρότερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας

## **5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

5.1. Πόσους υπαλλήλους απασχολεί η επιχείρηση σήμερα συνολικά



## Διάγραμμα 4.29: Προσωπικό επιχείρησης



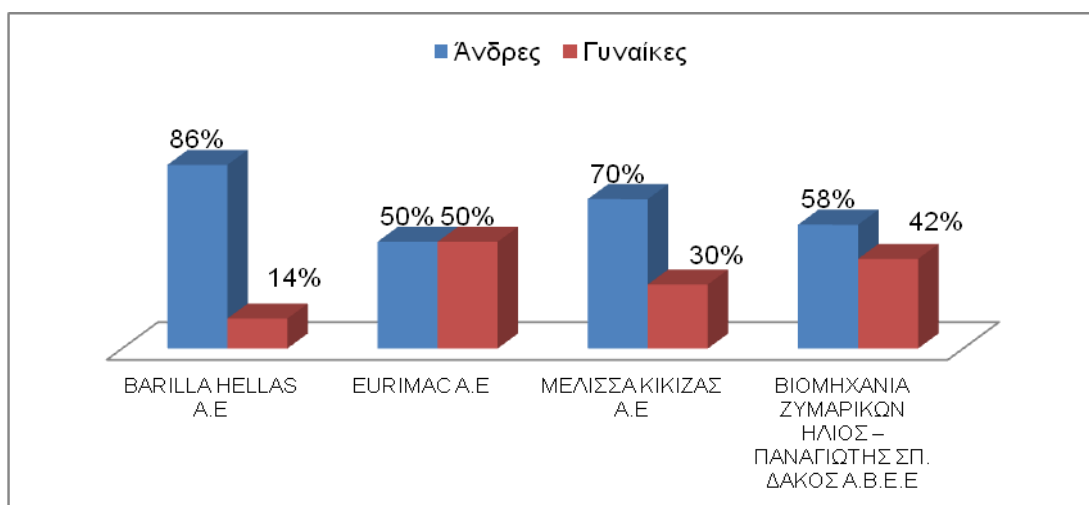
- Σημείωση τα νούμερα αφορούν τα άτομα που απασχολούν οι επιχειρήσεις

Το προσωπικό που απασχολεί κάθε επιχείρηση είναι: για την εταιρία Barilla Hellas Α.Ε 210 άτομα, για την εταιρία Eurimac Α.Ε 50 άτομα, η εταιρία Μέλισσα Κικιζάς Α.Ε 214 και τέλος η εταιρία Ήλιος απασχολεί συνολικά 65 άτομα.

### 5.2. Από αυτούς πόσοι είναι

	BARILLA HELLAS Α.Ε	EURIMAC Α.Ε	ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ Α.Ε	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ- ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε
Άνδρες	86%	50%	70%	58%
Γυναίκες	14%	50%	30%	42%

**Διάγραμμα 4.30: Ποσοστά εργαζόμενων ανδρών και γυναικών**

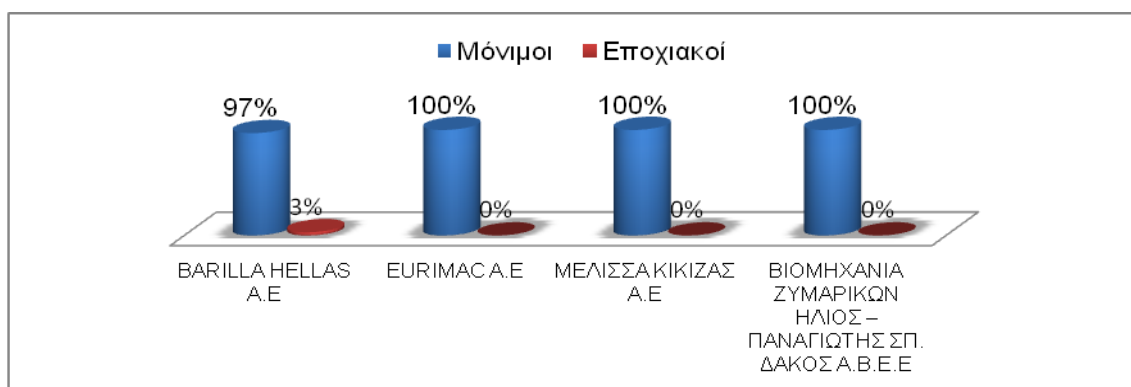


Το διάγραμμα 4.30 απεικονίζει στον οριζόντιο άξονα την μεταβλητή εταιρία, ενώ στον κάθετο τα ποσοστά ανδρών και γυναικών ανά εταιρία. Συγκεκριμένα, η εταιρία Barilla hellas A.E έχει 86% άνδρες και 14% γυναίκες εργαζόμενους στην επιχείρηση. Όσον αφορά την Eurimac A.E τα ποσοστά ανδρών και γυναικών είναι ίδια στο 50%. Για την εταιρία Μέλισσα Κικιζάς A.E τα ποσοστά διαμορφώνονται στο 70% για τους άνδρες και 30% για τις γυναίκες που απασχολούνται. Τέλος, για την εταιρία Ήλιος το 58% είναι άνδρες και το 42% είναι γυναίκες.

### 5.3. Πόσοι είναι

	BARILLA HELLAS A.E	EURIMAC A.E	ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ A.E	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ– ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε
Μόνιμοι	97%	100%	100%	100%
Εποχιακοί	3%	0%	0%	0%

**Διάγραμμα 4.31: Ποσοστά μόνιμων- εποχιακών υπαλλήλων**



Όσον αφορά για την μονιμότητα και την εποχικότητα των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που εξετάζουμε, σε τρεις επιχειρήσεις είναι όλοι μόνιμοι και σε μία μόνο την Barilla Hellas A.E το 97% είναι μόνιμοι και το 3% είναι εποχιακοί.

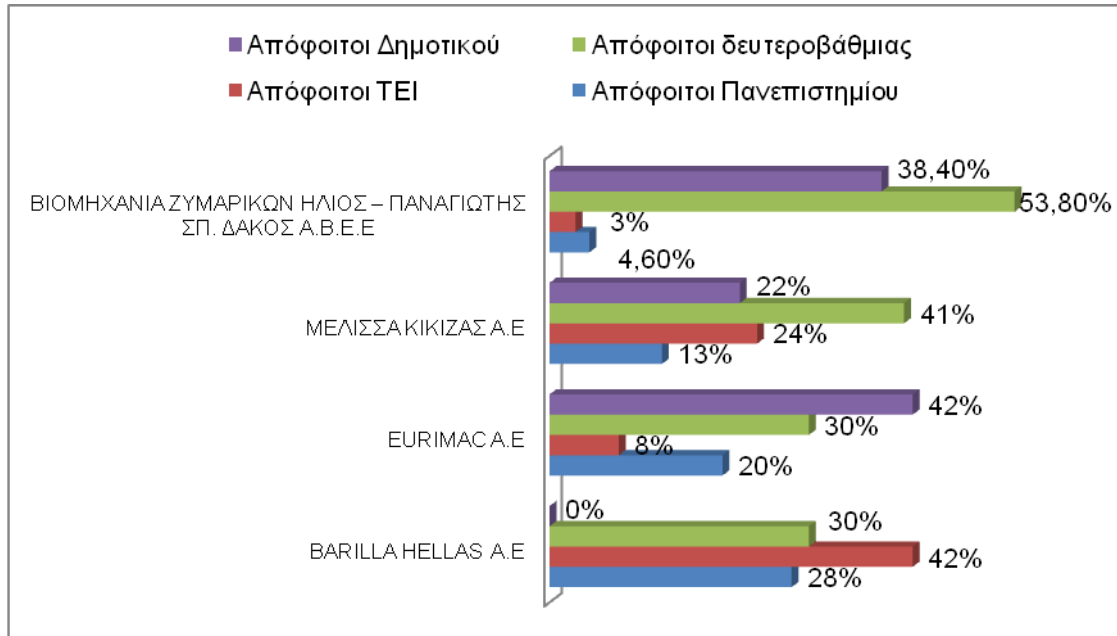
#### 5.4. Πόσοι από τους υπαλλήλους είναι (είτε αριθμός, είτε %)

	Απόφοιτοι Πανεπιστημίου	Απόφοιτοι ΤΕΙ	Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας	Απόφοιτοι δημοτικού
BARILLA HELLAS A.E.	28%	42%	30%	0%
EURIMAC A.E.	20%	8%	30%	42%
ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ A.E.	13%	24%	41%	22%
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΖΥΜΑΡΙΚΩΝ ΗΛΙΟΣ- ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	4,6%	3%	53,8%	38,4%

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων : από την εταιρία Barilla hellas A.E έχουμε 28% αποφοίτους πανεπιστημίου, 42% αποφοίτους ΤΕΙ, 30% αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κανέναν απόφοιτο δημοτικού. Για την εταιρία Eurimac A.E έχουμε 20% αποφοίτους πανεπιστημίου, 8% αποφοίτους ΤΕΙ, 30% αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 42% απόφοιτους δημοτικού. Για την εταιρία ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ A.E έχουμε 13% αποφοίτους πανεπιστημίου, 24% αποφοίτους ΤΕΙ, 41% αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 22% απόφοιτους δημοτικού. Τέλος, για την βιομηχανία ζυμαρικών ΗΛΙΟΣ- ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΣΠ. ΔΑΚΟΣ

A.B.E.E, έχουμε 4,6% αποφοίτους πανεπιστημίου, 3% αποφοίτους ΤΕΙ, 53,8% αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 38,4% απόφοιτους δημοτικού.

**Διάγραμμα 4.32: Επίπεδο εκπαίδευσης υπαλλήλων**



#### 4.7 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο παραπάνω κεφάλαιο γίνεται λόγος καταρχήν, όσον αφορά τα ατομικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, στις επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών το 75% ήταν άνδρες ενώ μόλις το 25% ήταν γυναίκες, η δε ηλικία τους κυμαίνεται μεταξύ 35 και 58 ετών. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι παρατηρούνται διαφορές στην ηλικία και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, αφού στις επιχειρήσεις με απασχόληση πάνω από 50 άτομα οι περισσότεροι είναι άνω των 50 ετών. Επιπλέον, όλοι οι ερωτηθέντες είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και το 50% από αυτούς είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού και σε αυτό το σημείο μάλιστα ανάλογα με το μέγεθος επιχείρησης διαφέρει και το μορφωτικό επίπεδο. Όλοι οι ερωτηθέντες γνωρίζουν μία ξένη γλώσσα τα αγγλικά. Διαθέτουν σημαντική πείρα τόσο στην επιχείρηση που εργάζονται όσο και στη συγκεκριμένη θέση, αφού η πλειοψηφία έχει εργαστεί πάνω από 10 χρόνια.

Δεύτερον, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, ο κλάδος των ζυμαρικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης καθώς ελέγχεται από λίγες βιομηχανίες των οποίων η λειτουργία είναι άνω των 17 ετών και σε

κάποιες περιπτώσεις ξεπερνά τα 50 έτη. Επιπλέον, το 75% των ερωτηθέντων ανήκουν σε μια οικογένεια. Ο οικογενειακός χαρακτήρας στις περισσότερες επιχειρήσεις με απασχόληση 100-300 ατόμων είναι λιγότερα έντονος αλλά η επιθυμία για παραμονή της επιχείρησης στην οικογένεια είναι πολύ μεγαλύτερη ανεξάρτητα του μεγέθους της επιχείρησης. Όσον αφορά την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων που αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα των καλών οικονομικών επιδόσεων, οι περισσότερες από αυτές εξάγουν σημαντικές ποσότητες της παραγωγής τους στο εξωτερικό, Ευρώπη, Αμερική και Ασία και με αυτόν τον τρόπο κατορθώνουν να εμφανίζουν υψηλότερες αντοχές στην οικονομική κρίση και υποκαθιστούν μέρος των απωλειών τους σε τζίρο από το εγχώριο περιβάλλον. Επιπλέον, το 50% από τις εταιρίες συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις.

Από την άλλη πλευρά οι εταιρίες χρησιμοποιούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό σύγχρονα εργαλεία διοίκησης αλλά και νέες τεχνολογίες όπως ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα για τις προωθητικές τους ενέργειες οι οποίες αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το συμπέρασμα από τα απαντημένα ερωτηματολόγια είναι ότι γίνεται διαφήμιση των προϊόντων με ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα, όλες δε οι επιχειρήσεις έχουν ηλεκτρονική σελίδα που αποτελεί το σημαντικότερο μίγμα επικοινωνίας των επιχειρήσεων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως το 25% από τις επιχειρήσεις δεν κάνει καθόλου προωθητικές ενέργειες λόγω της οικονομικής κρίσης.

Τα προϊόντα των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται ως εξαιρετικής και ανταγωνιστικής ποιότητας και κάθε επιχείρηση έχει πιστοποιητικά διεθνών προδιαγραφών γεγονός που τους δίνει μεγαλύτερο πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιριών, όπως επίσης η πολύ υψηλή ποιότητα, η εξειδίκευση παραγωγής συμβάλουν στην διαφοροποίηση τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά.

Όσον αφορά την αποδοτικότητα των εταιριών, η μέση διαφορά τιμής μεταξύ των προϊόντων των εταιριών κυμαίνεται από 0-5%, οι εταιρίες δεν έχουν αυξήσει ούτε μειώσει τις τιμές τους τα τελευταία χρόνια 5 χρόνια, γεγονός που οφείλετε στην οικονομική αστάθεια που επικρατεί τόσο παγκοσμίως όσο και εγχωρία. Η αποδοτικότητα των εταιριών οφείλεται σε δύο λόγους, πρώτον στις εξαγωγές

που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις, άνοιγμα σε νέες αγορές, όπως επίσης και σε κάποιες προωθητικές ενέργειες γνωστοποίησης των προϊόντων τους, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν στόχο την φήμη που θα αποκτήσουν για τα προϊόντα τους.

Τέλος, παρατηρείται ότι οι ανθρώπινοι πόροι έχουν καθοριστικό παράγοντα για μια επιχείρηση γι' αυτό και όλα τα στελέχη της φροντίζουν να έχουν μια σωστή κατάρτιση του προσωπικού με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται με τον καλύτερο τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης. Τα ποσοστά απασχόλησης των ανδρών ήταν σταθερά υψηλότερα από αυτά των γυναικών στο 75% των ερωτηθέντων εταιριών, με τη διαφορά να κυμαίνεται από 20-60% και μόνο στο 25% των ερωτηθέντων εταιριών η διαφορά ήταν μέχρι 20%, υπέρ των ανδρών. Τα ποσοστά απασχόλησης παρουσιάζουν επίσης σημαντικές διακυμάνσεις ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού, το ποσοστό απασχόλησης των ατόμων με μορφωτικό επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι 28,71%, πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι 18,99% και τέλος για την τριτοβάθμια εκπαίδευση ήταν 26,45%.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα πτυχιακή εργασία και έχοντας μελετήσει διεξοδικά τα ζητήματα που πραγματεύτηκε, τη διερεύνηση επιχειρηματικών και δομικών στοιχείων των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα :

Στον κλάδο των ζυμαρικών δραστηριοποιείται σήμερα σημαντικός αριθμός μικρού μεγέθους επιχειρήσεων που συνεχώς εκτοπίζονται από την αγορά και ένας μικρός αριθμός μεγάλων βιομηχανικών μονάδων, που καταλαμβάνουν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία διεξήχθη έρευνα για τις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες παραγωγής ζυμαρικών οι οποίες είναι τέσσερις και συγκεκριμένα, η εταιρία Barilla hellas A.E (πρώην Misko), η εταιρία Eurimas A.E, η εταιρία Μέλισσα Κικιζάς A.E και τέλος η εταιρία Ήλιος-Παναγιώτης ΣΠ. Δάκος.

Το πρώτο και σημαντικότερο στάδιο της παραγωγής των ζυμαρικών αποτελεί η χρήση υψηλής ποιότητας πρώτων υλών. Κύρια ύλη για την παραγωγή των ζυμαρικών είναι το σιμιγδάλι το οποίο είναι προϊόν του σκληρού σιταριού. Ο αριθμός των μύλων οι οποίοι δραστηριοποιούνται στην αποκλειστική παραγωγή σιμιγδαλιού είναι μικρός και για αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις ζυμαρικών προχωρούν στην καθετοποίηση της παραγωγής τους, έχουν δηλαδή δικούς τους μύλους για την παραγωγή του σιμιγδαλιού και η παραγωγή του οποίου υπερκαλύπτεται από την εγχώρια αγορά ενώ οι εισαγωγές που πραγματοποιούνται κατά διαστήματα κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Αντίθετα οι εξαγωγές κυμαίνονται σε υψηλότερα επίπεδα, καθώς ένα σημαντικό ποσοστό της παραγωγής των επιχειρήσεων εξάγεται και αποφέρει σημαντικά κέρδη.

Όσον αφορά την αγορά των ζυμαρικών, αυτή θεωρείται «ώριμη», με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει αξιόλογες μεταβολές ετησίως, πάραυτα η ελληνική αγορά ζυμαρικών εμφάνισε, βάσει όγκου, μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 15% τη δεκαετία 2000-2010.

Περαιτέρω ο καθορισμός μιας ξεκάθαρης στρατηγικής που θα διέπει όλη την επιχείρηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην πορεία της. Η επιχειρησιακή

λοιπόν στρατηγική προσδίδει αξία σε όλη την επιχείρηση βοηθώντας τη να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές που ακολουθούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν να κάνουν με τους τομείς της παραγωγής, της χρηματοδότησης, της έρευνας και ανάπτυξης, του ανθρώπινου δυναμικού και του μάρκετινγκ προκειμένου να πετύχουν τους οργανωσιακούς στόχους που έχουν θέσει δημιουργώντας παράλληλα το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Σχετικά με τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου παρατηρείται ότι, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις παραγωγής ζυμαρικών είναι ως επί το πλείστον οικογενειακού χαρακτήρα και σε πολύ μικρό βαθμό υπάρχουν ξένα κεφάλαια. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να ενταχθούν στις σχετικά μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις καθώς απασχολούν πάνω από 50 άτομα εργατικό δυναμικό.

Η καλή οργάνωση και η δομή που υπάρχει σε μια επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα να μεταβληθεί η παραγωγική διαδικασία και αντί να παράγεται ένα προϊόν να υιοθετείται παραγωγική γραμμή πολλών προϊόντων και με αυτό τον τρόπο να δημιουργούνται πολλά αποδοτικά δίκτυα αγορών. Επιπλέον, μέσω της έρευνας και της μελέτης των εξελίξεων της τεχνολογίας αφενός και αφετέρου των αναγκών του καταναλωτικού κοινού, παρέχεται η δυνατότητα ουσιαστικής βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, εξέλιξης και ανάπτυξης της επιχείρησης.



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΑΛΦΑΒΗΤΙΚΑ

- ❖ ICAP(2008), Κλαδική μελέτη: «Αλευροβιομηχανία».
- ❖ ICAP(2004), Κλαδική μελέτη: «Ζυμαρικά».
- ❖ ICAP(2012), Κλαδική μελέτη: «Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας».
- ❖ Random House Dictionary of the English Language, Second Edition, New York: Random House, 1987.
- ❖ Αναστασίου, Θ. (2009). *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*. Αθήνα: "ΕΛΛΗΝ"-Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ Ε.Ε.
- ❖ Θεοδωράτος, Ε. (2004). *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλη.
- ❖ Θερίου, Ν. (2002). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- ❖ Ουσταμπασίδης, Κ. (2003). *Εφαρμοσμένη Βιομηχανική Οικονομική*. Θεσσαλονίκη: ΖΥΓΟΣ.
- ❖ Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *MANATZMENT*. ΑΘΗΝΑ: Β.Γκιουρδάς.
- ❖ Σαρμανιώτης, Χ. (2011). *MANATZMENT*. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: Δίσιγμα.
- ❖ Σιώμκος, Γ. & Czerpiel, J. (2007). *Ανταγωνιστική Στρατηγική Μάρκετινγκ*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- ❖ Σιώμκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ Β' Έκδοση*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.
- ❖ Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά Γ' Έκδοση*. Αθήνα: INTERBOOKS.

## Ηλεκτρονικές - Διαδικτυακές πηγές

- ❖ About Pasta (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.aboutpasta.gr>
- ❖ Barilla A.E.(2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.barilla.gr>
- ❖ Epiheirimatikotita.gr - Το μοντέλο PEST (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.epiheirimatikotita.gr>
- ❖ Eurimac A.E.(2013). Διαθέσιμο σε: <http://eurimac.com>
- ❖ Food-Info.net (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.food-info.net/gr>
- ❖ ICAP GROUP- ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ(2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.icap.gr>
- ❖ International Pasta Organization (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.internationalpasta.org>

- ❖ McClatchey, C.15 Ιουνίου 2011 (2013). How pasta became the world's favourite food. *BBC News Magazine* ηλεκτρονική έκδοση. Διαθέσιμο σε: <http://www.bbc.co.uk/news/magazine>
- ❖ Misko A.E.(2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.misko.gr>
- ❖ Moneypedia-Κάθετη ολοκλήρωση (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.moneypedia.gr>
- ❖ NewLine-Ζυμαρικά (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.nline.gr>
- ❖ Wikimarkt-Private label products (2013). Διαθέσιμο σε: <http://wikimarkt.wikispaces.com>
- ❖ Wikipedia (2013). Διαθέσιμο σε: <http://el.wikipedia.org>
- ❖ Αξιώτη, Α. (2013). Αυξητική η πορεία εντός και εκτός για τα ζυμαρικά. *Τρόφιμα και Ποτά* 373. Διαθέσιμο σε: <http://issuu.com>
- ❖ Αραμπατζής, Τ. (Δεκέμβριος 2008). Στρατηγική Επιχειρήσεων: SWOT Analysis. *Επιχειρείν*. Διαθέσιμο σε: <http://epixeirein.gr>
- ❖ Διαδραστικά σχολικά βιβλία (2013). Διαθέσιμο σε: <http://digitalschool.minedu.gov.gr>
- ❖ Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛ.ΣΤΑΤ.)(2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.statistics.gr>
- ❖ Εξπρές-Κερδοφόρο το 2012 για την ελληνική βιομηχανία ζυμαρικών (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.express.gr>
- ❖ Ζυμαρικά η τροφή που λατρεύουμε (2013). Διαθέσιμο σε: <http://embargogr.blogspot.gr>
- ❖ ΗΛΙΟΣ-Παναγιώτης ΣΠ. ΔΑΚΟΣ Α.Β.Ε.Ε.(2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.heliospasta.gr>
- ❖ Η οικονομική κρίση δεν επηρέασε την αγορά ζυμαρικών (2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.skai.gr>
- ❖ Μέλισσα Κικιζάς(2013). Διαθέσιμο σε: <http://www.melissa.gr>
- ❖ Παπανδρόπουλου, Α. (21 Νοεμβρίου 2012). Η Ελληνική βιομηχανία τροφίμων και η ιστορία της. *European business International*. Διαθέσιμο σε: <http://www.europeanbusiness.gr>
- ❖ Σπαγγέτι προτιμούν οι Έλληνες στην κρίση. *Το ΒΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ*. Διαθέσιμο σε: <http://www.tovima.gr>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

## Παρουσίαση ερωτηματολογίου

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΠΡΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΟΝΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ / ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Επωνυμία .....

- Ημερομηνία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου : \_\_/\_\_/\_\_

#### 1. ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1.1 Φύλο:  Άντρας  Γυναίκα

1.2 Έτος γέννησης: \_ \_ \_ \_

1.3 Είστε:

<input type="checkbox"/> απόφοιτος γυμνασίου	<input type="checkbox"/> απόφοιτος λυκείου	<input type="checkbox"/> απόφοιτος επαγγελμα- τικής σχολής .....	<input type="checkbox"/> απόφοιτος ΤΕΙ Σχολή .....	<input type="checkbox"/> απόφοιτος Πανεπιστημίου Σχολή .....	<input type="checkbox"/> κάτοχος μεταπτυχιακού (Master) -αντικείμενο .....	<input type="checkbox"/> κάτοχος διδασκαλικού -αντικείμενο .....
--	--	--	--	--	---	--

1.4 Ποιες από τις παρακάτω γλώσσες γνωρίζετε;

<input type="checkbox"/> Αγγλικά	<input type="checkbox"/> Γερμανικά	<input type="checkbox"/> Ρώσικα	<input type="checkbox"/> Άλλη
----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

1.5 Ο ακριβής τίτλος της θέσης σας είναι:

<input type="checkbox"/> διευθύνων Σύμβουλος	<input type="checkbox"/> γενικός διευθυντής	<input type="checkbox"/> διευθυντής	<input type="checkbox"/> άλλο (παρακαλούμε αναφέρατε τι).....
---	--	-------------------------------------	---

1.6 Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στην επιχείρηση;.....

1.7 Από ποιες θέσεις έχετε περάσει διαδοχικά μέχρι να γίνετε διευθυντής;

.....

1.8 Πού εργαζόσασταν πριν έρθετε στην επιχείρηση; .....

1.9 Σε ποια/ες θέσεις.....

## 2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Έτος ίδρυσης της επιχείρησης \_ \_ \_ \_

2.2 Η επιχείρησή σας ελέγχεται από μια οικογένεια; ΝΑΙ  ΟΧΙ

### 2.2.1 ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

2.2.2 Η επιχείρηση κάνει εξαγωγές; ΝΑΙ  ΟΧΙ

2.2.3 Αν ΝΑΙ τι ποσοστό του τζίρου ήταν οι εξαγωγές στα παρακάτω έτη:

2009	2010	2011

2.2.4 Σε ποιες από τις παρακάτω χώρες εξαγάγετε σήμερα;

ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	
ΡΩΣΙΑ	
ΙΤΑΛΙΑ	
ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	
ΚΙΝΑ	
Άλλη.....	

2.2.5 Συμμετέχει η επιχείρηση σε Διεθνείς εκθέσεις;

Τίτλοι Διεθνών εκθέσεων	Ως εκθέτης	Ως επισκέπτης

### 2.3.1 ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

2.3.2 Ποιο είναι το ύψος των συνολικών προωθητικών εξόδων της επιχείρησής σας ανά έτος;

2009	2010	2011

2.3.3 Τι από τα παρακάτω περιλαμβάνεται στις προωθητικές ενέργειες της επιχείρησης;

Μίγμα επικοινωνίας της επιχείρησης		ΠΟΣΟΣΤΟ % για το 2011
Διαφήμιση σε ηλεκτρονικά μέσα		
Διαφήμιση σε έντυπα μέσα		
Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις		
Χορηγίες		
Έντυπο διαφημιστικό πληροφοριακό υλικό		
Πωλητές		
Αντιπρόσωποι σε αγορές του εξωτερικού		

### 2.4.1 E-MARKETING

2.4.2 Έχει η επιχείρηση ηλεκτρονική σελίδα; ΝΑΙ  ΟΧΙ

2.4.3 Πιστεύετε πως η ιστοσελίδα της επιχείρησης είναι σύγχρονη και λειτουργική;

πάρα πολύ	πολύ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	λίγο	καθόλου

2.4.4 Έχει τη δυνατότητα ο πελάτης να κάνει ηλεκτρονική παραγγελία;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

2.4.5 Έχει τη δυνατότητα ο πελάτης να κάνει ηλεκτρονική αγορά;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

### 3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1 Πιστεύετε πως τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων είναι:

εξαιρετικής ποιότητας	ανταγωνιστικής ποιότητας	μέτριας/μεσαίας ποιότητας	χαμηλής ποιότητας

3.2 Έχει η επιχείρηση κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας διεθνών προδιαγραφών

ΝΑΙ  ΟΧΙ

3.3 Αν ΝΑΙ από ποιο έτος;

3.4 Πιστεύετε πως τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων προσδίδουν ιδιαίτερη αξία στους πελάτες (create unique value for customers)

συμφωνώ πολύ	συμφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	ίσως συμφωνώ	δεν συμφωνώ

3.5 Πιστεύετε πως τα προϊόντα της επιχείρησής σας σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα άλλων ελληνικών επιχειρήσεων είναι πιο καινοτομικά ή χρησιμοποιούν υψηλότερη τεχνολογία;

συμφωνώ πολύ	συμφωνώ	ίσως συμφωνώ	δεν συμφωνώ

3.6 Πιστεύετε πως τα παρακάτω αποτελούν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα για τα προϊόντα σας και την ανάπτυξης της επιχείρησης στην ελληνική αγορά;

	Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα	Πλεονέκτημα	Ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα	Μειονέκτημα	Πολύ σημαντικό μειονέκτημα
Πολύ υψηλή ποιότητα					
Εξειδίκευση παραγωγής					
Κόστος παραγωγής					
Μεγάλη συγκέντρωση αγοράς					
Πιστοποιητικό ποιότητας					
Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο					
Υψηλές απαιτήσεις σε εργασία					
Μεγάλη δύναμη καταναλωτών					
Γεωγραφική θέση					
Εισαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων					
Είσοδος σε νέες αγορές					
Άλλο..... .....					

3.7 Πιστεύετε πως τα παρακάτω αποτελούν πλεονέκτημα ή μειονέκτημα για τα προϊόντα σας και την ανάπτυξης της επιχείρησης στη διεθνή αγορά;

	Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα	Πλεονέκτημα	Ούτε πλεονέκτημα ούτε μειονέκτημα	Μειονέκτημα	Πολύ σημαντικό μειονέκτημα
Πολύ υψηλή ποιότητα					
Εξειδίκευση παραγωγής					
Κόστος παραγωγής					
Μεγάλη συγκέντρωση αγοράς					
Πιστοποιητικό ποιότητας					
Υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαιο					
Υψηλές απαιτήσεις σε εργασία					
Μεγάλη δύναμη καταναλωτών					
Γεωγραφική θέση					
Εισαγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων					
Είσοδος σε νέες αγορές					
Άλλο..... .....					



#### 4. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

4.1 Ποια είναι η μέση διαφορά τιμής (σε %) μεταξύ των προϊόντων σας και άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων;

0%..... 0-5% ..... 5-10% ..... 10-15% ..... 15-20% ..... άλλο.....

4.2 Έχετε αυξήσει την τιμή των προϊόντων σας τα τελευταία 5 χρόνια;

4.3 Αν ναι, πόσο;

4.4 Αν ναι, η αύξηση αυτή είναι :

4.5 Μεγαλύτερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας .....

4.6 Ίση με αυτήν των ανταγωνιστών σας .....

4.7 Μικρότερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας.....

4.8 Έχετε μειώσει την τιμή των προϊόντων σας τα τελευταία 5 χρόνια;

4.9 Αν ναι, πόσο;

4.10 Αν ναι, η μείωση αυτή είναι :

4.11 Μεγαλύτερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας .....

4.12 Ίση με αυτήν των ανταγωνιστών σας .....

4.13 Μικρότερη από αυτήν των ανταγωνιστών σας.....

#### 5. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Πόσους υπαλλήλους απασχολεί η επιχείρηση σήμερα συνολικά \_ \_ \_

5.2 Από αυτούς πόσοι είναι: Άνδρες \_ \_ \_ Γυναίκες \_ \_ \_

5.3 Πόσοι είναι: Μόνιμοι \_ \_ \_ Εποχιακοί \_ \_ \_

5.4 Πόσοι από τους υπαλλήλους είναι (είτε αριθμός, είτε %):

Απόφοιτοι Πανεπιστημίου	Απόφοιτοι ΤΕΙ	Απόφοιτοι δευτεροβάθμιας	Απόφοιτοι Δημοτικού

## Διαγράμματα-Πίνακες-Σχήματα

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1.1: Παραγωγή ζυμαρικών	9
Διάγραμμα 1.2: Μερίδια πωλήσεων ζυμαρικών	11
Διάγραμμα 2.1: Αθροιστικά έσοδα προ φόρων των τεσσάρων μεγάλων επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών.	21
Διάγραμμα 2.2: Πωλήσεις των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών	23
Διάγραμμα 2.3: Μερίδια παραγωγής των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου ζυμαρικών	26
Διάγραμμα 2.4: Συνολική διαφημιστική δαπάνη των επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών (2004-2010)	28
Διάγραμμα 2.5: Συνολική διαφημιστική δαπάνη ανά εταιρία	30
Διάγραμμα 3.1: Ο πληθωρισμός σε Ελλάδα και Ευρωζώνη	38
Διάγραμμα 4.1: Φύλο	48
Διάγραμμα 4.2: Έτος γέννησης	49
Διάγραμμα 4.3: Μορφωτικό επίπεδο γνώσεων	50
Διάγραμμα 4.4: Ξένες γλώσσες	50
Διάγραμμα 4.5: Τίτλος θέσης	51
Διάγραμμα 4.6: Χρόνια εργασίας	52
Διάγραμμα 4.7: Έτος ίδρυσης εταιρίας	54
Διάγραμμα 4.8: Έλεγχος επιχείρησης	54
Διάγραμμα 4.9: Εξαγωγές	55
Διάγραμμα 4.10: Τζίρος σε ποσοστό	56
Διάγραμμα 4.11: Εξαγωγές επιχειρήσεων	57
Διάγραμμα 4.12: Συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διεθνείς εκθέσεις	58
Διάγραμμα 4.13: Συνολικά προωθητικά έξοδα των επιχειρήσεων	59
Διάγραμμα 4.14: Προωθητικές ενέργειες των επιχειρήσεων	61
Διάγραμμα 4.15: Διάθεση ηλεκτρονικής σελίδας από τις επιχειρήσεις	61
Διάγραμμα 4.16: Σύγχρονη και λειτουργική ιστοσελίδα της επιχείρησης	62
Διάγραμμα 4.17: Δυνατότητα ηλεκτρονικής παραγγελίας	62
Διάγραμμα 4.18: Δυνατότητα ηλεκτρονικής αγοράς	63
Διάγραμμα 4.19: Προϊόντα επιχείρησης	63
Διάγραμμα 4.20: Ύπαρξη πιστοποιητικών διεθνών προδιαγραφών	64
Διάγραμμα 4.21: Έτος πιστοποίησης	64
Διάγραμμα 4.22: Αξία στους πελάτες (create unique value for customers)	65
Διάγραμμα 4.23: Προϊόντα επιχειρήσεων καινοτομικά με υψηλότερη τεχνολογία	66
Διάγραμμα 4.24: Πλεονέκτημα ή μειονέκτημα των προϊόντων για την ανάπτυξη της επιχείρησης στην ελληνική αγορά	67
Διάγραμμα 4.25: Πλεονέκτημα ή μειονέκτημα των προϊόντων για την	69

ανάπτυξη της επιχείρησης στη διεθνή αγορά	
Διάγραμμα 4.26: Μέση διαφορά τιμής (σε%) μεταξύ των προϊόντων και άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων	70
Διάγραμμα 4.27: Αύξηση τιμής	70
Διάγραμμα 4.28: Μείωση τιμής	71
Διάγραμμα 4.29: Προσωπικό επιχείρησης	72
Διάγραμμα 4.30: Ποσοστά εργαζόμενων ανδρών και γυναικών	73
Διάγραμμα 4.31: Ποσοστά μόνιμων- εποχιακών υπαλλήλων	74
Διάγραμμα 4.32: Επίπεδο εκπαίδευσης υπαλλήλων	75

### ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1.1: Εξέλιξη εξαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου (2000-2006).	11
Πίνακας 1.2: Ανάλυση των εξαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου ανά χώρα προορισμού (2000-2006).	12
Πίνακας 1.3: Εξέλιξη εισαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου (2000-2006).	13
Πίνακας 1.4: Ανάλυση των εισαγωγών σιμιγδαλιού σκληρού σίτου ανά χώρα προέλευσης (2002-2006)	14
Πίνακας 1.5: Μέσος όρος λιανικών τιμών ανά είδος ζυμαρικών	18
Πίνακας 2.1: Πωλήσεις και κέρδη προϊόντων των τεσσάρων επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών.	21
Πίνακας 2.2: Πωλήσεις και κέρδος προ φόρου των τεσσάρων επιχειρήσεων παραγωγής ζυμαρικών.	23
Πίνακας 2.3: Διαφημιστική δαπάνη επιχειρήσεων ανά κατηγορία προϊόντων.	29

### ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 3.1: Το Περιβάλλον της (Οργάνωσης) Επιχείρησης	33
Σχήμα 3.2: Pest Analysis	35
Σχήμα 3.3: Πέντε δυνάμεις του Porter	42