



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΕΤΟΙΜΩΝ ΓΕΥΜΑΤΩΝ
ΜΕΤΑΞΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΑΓΓΛΙΑΣ**

του

ΝΙΚΟΛΑΟΥ Γ. ΚΑΡΑΝΑΣΤΑΣΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑΣ: ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022

Abstract

This diploma thesis intends to thoroughly investigate the topic of ready meals while also highlighting key features of it. More specifically, a comparative approach to the ready meals sector in Greece and the United Kingdom is intended, and for this reason, the method of macro-comparison was chosen as the most appropriate, in order to highlight the industry's strengths and flaws both at the local and UK levels. Finally, the case study of a corporation involved in the ready meals market is the emphasis of this diploma thesis.

This study begins with an introduction to the subject of ready meals, and the second and third chapters seek to present the field of ready meals in Greece and the United Kingdom, respectively.

The fourth chapter provides a full overview of the current case study (a firm called "Alfa Pastry" that operates in the sector of ready meals in Greece and overseas), and the fifth chapter provides an examination of the company's external environment.

Keywords: Ready Meals Industry, Greece, UK, PESTLE Analysis, food industry.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στη μελέτη ενδελεχώς του κλάδου των ετοιμών γευμάτων καθώς επίσης και στην ανάδειξη σημαντικών πτυχών αυτού. Πλέον συγκεκριμένα, σκοπείται μία συγκριτική προσέγγιση του κλάδου των ετοιμών γευμάτων στην Ελλάδα και το Ηνωμένο Βασίλειο και για αυτόν ακριβώς το λόγο χρησιμοποιήθηκε ως η πλέον κατάλληλη η μέθοδος της μακροσύγκρισης, προκειμένου να αναδείξει τις δυνατότητες καθώς επίσης και τις αδυναμίες του κλάδου τόσο σε επίπεδο εγχώριο όσο και σε αυτό του Ηνωμένου Βασιλείου. Τέλος, η ανά χείρας διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης μιας εταιρείας που ασχολείται με τον κλάδο ετοιμών γευμάτων.

Στο πρώτο κεφάλαιο της ανά χείρας μελέτης, γίνεται μία εισαγωγή στον κλάδο των ετοιμών γευμάτων, ενώ στο δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο γίνεται απόπειρα παρουσίασης του κλάδου των ετοιμών γευμάτων στην Ελλάδα και το Ηνωμένο Βασίλειο, αντίστοιχα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μία συνολική παρουσίαση της υπό κρίση μελέτης περίπτωσης (εταιρεία με την επωνυμία "Alfa Pastry" η οποία δραστηριοποιείται σε Ελλάδα και στο εξωτερικό στον κλάδο των ετοιμών γευμάτων) και στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Εν κατακλείδι, η μελέτη καταλήγει σε ορισμένα ασφαλή συμπεράσματα, τα οποία εξάγονται κατόπιν της μελέτης που διεξήχθη.

Λέξεις-Κλειδιά: Κλάδος Ετοιμών Γευμάτων, Ελλάδα, Ηνωμένο Βασίλειο, Ανάλυση PESTLE, βιομηχανία τροφίμων.

Πίνακας περιεχομένων

Abstract.....	1
Περίληψη.....	2
Κατάλογος Πινάκων - Γραφημάτων	4
Κεφάλαιο 1° : Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 2° : Ο κλάδος ετοιμών γευμάτων στην Ελλάδα	6
2.1 Νομοθεσία που διέπει τον κλάδο ετοιμών γευμάτων	6
2.3 Η προεργασία των ετοιμών γευμάτων	8
2.4 Η ζήτηση για τρόφιμα που έχουν ήδη παρασκευαστεί	9
2.5 Παροχή τροφίμων που έχουν ήδη παρασκευαστεί	10
2.6 Δαπανώμενα ποσά στον κλάδο ετοιμών γευμάτων	12
2.8 Εμπόριο με ξένες χώρες.....	17
2.9 Προσπάθειες μάρκετινγκ και διαφήμισης.....	18
2.10 Μέθοδοι διανομής προϊόντων στα διάφορα κανάλια της βιομηχανίας.....	19
Κεφάλαιο 3° : Ο κλάδος των ετοιμών γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο	20
Κεφάλαιο 4° : Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Alfa Pastry.....	28
4.1 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας.....	28
4.2 Προϊόντα προς διάθεση στο καταναλωτικό κοινό	31
4.3 Τα στελέχη της εταιρείας και το ανθρώπινο δυναμικό της.....	31
4.4 Δήλωση Εταιρικού Οράματος και Αρχές της Εταιρείας.....	32
4.5 Διασφάλιση των υψηλότερων προτύπων.....	33
4.6 Το σύστημα διανομής της εταιρείας	35
Κεφάλαιο 5° : Η εξωτερική ανάλυση της εταιρείας Alfa	36
5.1 Περιβαλλοντική Ανάλυση	36
5.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	38
5.3 Ανάλυση Porter.....	45
Συμπεράσματα.....	51
Βιβλιογραφία	53
Ελληνική.....	53
Ξενόγλωσση	53
Δικτυακοί Ιστότοποι:	55

Κατάλογος Πινάκων - Γραφημάτων

Πίνακας 1. Δαπανόμενα ποσά σε ευρώ των ελληνικών νοικοκυριών στον κλάδο ετοιμών γευμάτων

Πίνακας 2. Μεριδίο αγοράς κλάδου ετοιμών γευμάτων

Γράφημα 2.1 Μεριδίο αγοράς κλάδου ετοιμών γευμάτων

Πίνακας 3. Κατηγορίες ετοιμών τροφίμων προς συσκευασία

Γράφημα 4. Κατανάλωση ετοιμών γευμάτων σε g στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1974 έως το 2018.

Γράφημα 5. Μοναδιαία αξία κατανάλωσης ετοιμών σε g γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1974 έως το 2018.

Γράφημα 6. Η κατανάλωση και οι δαπάνες για έτοιμα προς κατανάλωση γεύματα στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Γράφημα 7. Η δυναμική των ετοιμών γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1996 έως το 2016.

Γράφημα 8. Ετήσιος αριθμός λανσαρισμένων προϊόντων για τις πέντε πρώτες εταιρείες του κλάδου ετοιμών γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Γράφημα 9. Θέσεις διεκδίκησης ανά ευρείες κατηγορίες από το 1996 έως το 2019.

Γράφημα 10. Κορυφαίες εταιρείες του κλάδου ετοιμών γευμάτων και αριθμός των προϊόντων που παρήχθησαν ανά ευρείες κατηγορίες από το 1996 έως το 2019 στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Πίνακας 11. Η εταιρεία Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε.

Πίνακας 12. Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων Porter.

Κεφάλαιο 1^ο : Εισαγωγή

Στο ευρύτερο πεδίο της βιομηχανίας τροφίμων, ο τομέας των έτοιμων γευμάτων κατέχει σημαντική και εξέχουσα θέση. Τα έτοιμα γεύματα είναι ένας τύπος τυποποιημένων τροφίμων τα οποία δεν απαιτούν οιαδήποτε πρόσθετη επεξεργασία ή προσθήκη συστατικών και η μόνη προετοιμασία που απαιτείται είναι το ψήσιμο ή η προθέρμανσή τους. Κατηγοριοποιούνται μάλιστα σε διάφορες κατηγορίες προϊόντων με βάση όχι μόνο τη μέθοδο παραγωγής ή της συντήρησής τους, αλλά και τον τρόπο τον οποίο προμηθεύονται στα διάφορα σημεία λιανικής πώλησης (Millstone, 2008).

Σημειώνεται δέ ότι τα τρόφιμα τα οποία έχουν διατηρηθεί σε θερμοκρασία δωματίου, τα τρόφιμα που έχουν καταψυχθεί και τα τρόφιμα που έχουν αποξηρανθεί αποτελούν τις κύριες κατηγορίες μεταξύ των τροφίμων ετοιμών γευμάτων. Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων της βιομηχανίας έτοιμων προς κατανάλωση γευμάτων ασχολούνται με την παραγωγή, ενώ μόνο ένα μικρό μόνο μέρος αυτών των εταιρειών απασχολούνται με την εισαγωγή τέτοιων προϊόντων (Short, 2013). Ένας σημαντικός αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον τομέα κατασκευάζουν επίσης τρόφιμα που δεν εμπίπτουν στην κατηγορία των ετοιμών γευμάτων (ICAP, 2021).

Ωστόσο, η μέθοδος παραγωγής που ακολουθείται είναι είτε πανομοιότυπη είτε εξαιρετικά παρόμοια με εκείνη που χρησιμοποιείται κατά την παρασκευή έτοιμων γευμάτων. Υπό τις συνθήκες αυτές, η πώληση μη ετοιμών τροφίμων αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών εσόδων των επιχειρήσεων αυτών (Bardsley, 2000; Kanzler et al., 2015).

Ένα από τα πιο αξιοσημείωτα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας έτοιμων γευμάτων είναι η ποικιλομορφία όσον αφορά το μέγεθος των εταιρειών που παράγουν και εισάγουν τα τρόφιμα, καθώς και το επίπεδο συμμετοχής που έχουν αυτές οι εταιρείες με τα είδη ετοιμών γευμάτων. Ο κλάδος αποτελείται από έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων μεγάλης κλίμακας που κατασκευάζουν και πωλούν ευρέως αναγνωρίσιμα προϊόντα μέσω δικτύων χονδρικής διανομής. Οι επιχειρήσεις αυτές αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής κατανάλωσης αγαθών της Ελλάδας και του Ηνωμένου Βασιλείου (Παπαδάκης, 2002).

Ταυτόχρονα, αρκετές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά, με μικρότερο όγκο παραγωγής. Τα προϊόντα του κλάδου διατίθενται στην αγορά σε μια ομάδα τελικών καταναλωτών, συμπεριλαμβανομένων πελατών στην οργανωμένη λιανική αγορά (υπέρ μάρκετ, μικρά μάρκετ, κρεοπωλεία, καταστήματα τροφίμων κ.λπ.), όπου πωλούνται με σκοπό την κατ' οίκον κατανάλωση, καθώς και επαγγελματιών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εστίασης (εστιατόρια, ταβέρνες, ψητοπωλεία και άλλα παρόμοια καταστήματα), ξενοδοχεία και υπηρεσίες εστίασης (αγορά HORECA) (ICAP, 2021).

Ο κλάδος έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη τις τελευταίες δύο δεκαετίες, εκμεταλλευόμενος την συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση που εκφράζουν τα ελληνικά νοικοκυριά για είδη κατάψυξης, καθώς και από την επενδυτικότητα σε μονάδες επεξεργασίας, τυποποίησης, κατάψυξης, αποθήκευσης, κ.λπ., η οποία επιτρέπει τη συνεχή βελτίωση ποιότητας των τελικών προϊόντων. (Archibugi et al., 2013).

Κεφάλαιο 2^ο : Ο κλάδος ετοιμών γευμάτων στην Ελλάδα

2.1 Νομοθεσία που διέπει τον κλάδο ετοιμών γευμάτων

Ακολουθεί μια σύνοψη ορισμένων πτυχών της νομοθεσίας που διέπει τα τυποποιημένα γεύματα τόσο σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και σε επίπεδο εσωτερικό. Στην πραγματικότητα, ο νόμος που διέπει τα έτοιμα τρόφιμα είναι ο νόμος που διέπει τα τρόφιμα γενικά, ανεξάρτητα από την παρασκευή τους. Το αρχικό κείμενο καθορισμού των γενικών αρχών και των απαιτήσεων της νομοθεσίας των τροφίμων, την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Αρχής για την Ασφάλεια των Τροφίμων και τη θέσπιση διαδικασιών σε ζητήματα που αφορούν την ασφάλεια των τροφίμων, είναι ο Κανονισμός 178/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιανουαρίου 2002. Ο κανονισμός ΕΚ 178/2002 θεσπίζει πέντε θεμελιώδεις αρχές, οι οποίες λόγω της υπεροχής του ευρωπαϊκού δικαίου υπερισχύουν των διατάξεων οιασδήποτε άλλων νόμων που αφορούν αυτόν τον τομέα: (ICAP, 2021)

1. Ο συνεκτικός και αλληλένδετος χαρακτήρας της αλυσίδας τροφίμων.
2. Η εκτίμηση κινδύνου ως βάση για την πολιτική ασφάλειας των τροφίμων.
3. Η υποχρέωση λογοδοσίας των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων.
4. Η ικανότητα παρακολούθησης των τροφίμων σε όλους τους τομείς στη διαδικασία παραγωγής τροφίμων.
5. Το καθήκον ειλικρίνειας του κράτους απέναντι στους πολίτες που αιτούνται να λάβουν γνώση σχετικών πληροφοριών με την παραγωγή των τροφίμων.

Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον κλάδο της υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων στηρίζεται σε επτά θεμελιώδεις αρχές: την προστασία της ανθρώπινης υγείας ως πρωταρχικό μέλημα· τη χρήση της ανάλυσης κινδύνου και εκτίμησης κινδύνου στις εταιρείες τροφίμων· τη θέσπιση μικροβιολογικών ορίων και ελέγχου της θερμοκρασίας· την κατάρτιση κωδίκων ορθής παραγωγικής πρακτικής στον τομέα της υγιεινής· τον έλεγχο της υγιεινής τροφίμων από τους αρμόδιους φορείς· και την ευθύνη των επιχειρήσεων στον τομέα των τροφίμων για τοποθέτηση ετικετών ασφάλειας τροφίμων.

Η Ενιαία Ρυθμιστική Αρχή Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.), η οποία ιδρύθηκε το 1999 (ΦΕΚ 199/1999), είναι ο αρμόδιος φορέας για τον έλεγχο της συμμόρφωσης με τις γενικές αρχές καθαριότητας των τροφίμων στην Ελλάδα. Ο φορέας αυτός υπάγεται στην εποπτεία του Υπουργείου Ανάπτυξης. Την 1η Ιανουαρίου 2006, η προσθήκη στον Κανονισμό 852/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2004 σχετικά με την καθαριότητα των τροφίμων τέθηκε σε ισχύ σε όλα τα κράτη μέλη. Ο κανονισμός αυτός αντικατέστησε την Οδηγία 93/43/ΕΟΚ της 14ης Ιουνίου 1993.

Μια μόνιμη διαδικασία συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας των τροφίμων που βασίζεται στις αρχές που έχουν θέσει τα διεθνή πρότυπα ανάλυσης κινδύνων των προτύπων ανάλυσης κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP) πρέπει να εφαρμόζεται, να διατηρείται και να αναθεωρείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα από όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των τροφίμων και ποτών σύμφωνα

με τον παρόντα Κανονισμό. Εκτός από τους νόμους και την Οδηγία της ΕΕ, υπάρχει και εθνικό νομοθετικό πλαίσιο το οποίο περιλαμβάνει τις ακόλουθες διατάξεις:

1) Υγειονομική Διάταξη Α1β/8577/1983 (ΦΕΚ-526 Β') – σχετικά με τον υγειονομικό έλεγχο και τις άδειες ίδρυσης και λειτουργίας των εγκαταστάσεων επιχειρήσεων υγειονομικού ενδιαφέροντος και τους γενικούς και ειδικούς όρους ίδρυσης και λειτουργίας εργαστηρίων και καταστημάτων τροφίμων και ποτών. Η διάταξη αυτή δημοσιεύθηκε αρχικά το 1983.

2) Το άρθρο 11 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών. Αυτό ασχολείται με την επισήμανση, την παρουσίαση και την προώθηση των τροφίμων με προορισμό να καταναλωθούν από τον τελικό καταναλωτή στη φυσική τους κατάσταση.

3) Νόμος 3526/2007 (ΦΕΚ 24/Α'9-2-2007) Μετά από σχετική παρέμβαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η διακίνηση του ψωμιού «bake off» (εν τοις πράγμασι το προψημένο και κατεψυγμένο αρτοσκεύασμα του οποίου το τελικό ψήσιμο ολοκληρώνεται στο σημείο διάθεσης) αντικαταστάθηκε, με αποτέλεσμα να αλλάξει το σκηνικό στην αγορά του ψωμιού (ICAP, 2021).

2.3 Η προεργασία των ετοιμών γευμάτων

Η βαθιά - ταχεία κατάψυξη (deep freezing) που επιτρέπει την μακροπρόθεσμη, υγιεινή και ασφαλή συντήρηση των κατεψυγμένων προϊόντων, αποτελεί πράγματι ένα σημαντικό συστατικό της επιτυχίας των κατασκευαστών προϊόντων ζύμης. Το τελικό βήμα σε οιαδήποτε βιομηχανική διαδικασία παραγωγής είναι η υποβολή του προϊόντος σε εξαιρετικά χαμηλές θερμοκρασίες. Επιλέγεται θερμοκρασία διεργασίας -45 βαθμοί °C για την παραγωγή κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης και μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής, τα τελικά προϊόντα διατηρούνται σε ψυκτικούς θαλάμους συντήρησης στους -18 βαθμούς °C για περίοδο 12 μηνών, όπως απαιτείται από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ICAP, 2021).

Η τεχνική που εφαρμόζεται σε κάθε περίπτωση για την ταχεία κατάψυξη των αντικειμένων πρέπει να διερευνάται με εξαιρετική προσοχή και σχολαστικότητα και πρέπει ανά πάσα στιγμή να συμμορφώνεται με την κείμενη νομοθεσία. Μία από τις απαιτήσεις είναι ότι τα αντικείμενα πρέπει να καταψύχονται ταχέως μετά την παραγωγή τους και χωρίς περιττές περιόδους παραμονής στο μεταξύ. Οι ψυκτικοί

θάλαμοι που είναι ειδικά σχεδιασμένοι, είναι καλά μονωμένοι και χρησιμοποιούνται για την κατασκευή κατεψυγμένων προϊόντων σε συνθήκες που επιτρέπουν την ταχεία ψύξη. Οι θερμοκρασίες διατηρούνται σε χαμηλό επίπεδο και όλες οι εσωτερικές επιφάνειες είναι κατασκευασμένες από ανοξείδωτο χάλυβα. Οι ειδικοί ψυκτικοί θάλαμοι, οι οποίοι συνήθως αναφέρονται ως «φούρνοι βαθιάς και ταχείας κατάψυξης», χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: «φούρνοι» συμβατικής και «φούρνοι» κρυογονικής ψύξης (ICAP, 2021).

2.4 Η ζήτηση για τρόφιμα που έχουν ήδη παρασκευαστεί

Η τάση για «λιγότερο μαγείρεμα στο σπίτι» συνδέεται στενά με την αύξηση της ζήτησης για τρόφιμα που έχουν ήδη προπαρασκευαστεί. Η τάση αυτή οφείλεται στις αυξανόμενες επαγγελματικές υποχρεώσεις των μελών της οικογένειας όπως και στην επιτάχυνση των καθημερινών ρυθμών γενικότερα (Costa et al., 2021).

Σύμφωνα με στοιχεία που συνέλεξε η Eurostat το 2016, ο μέσος αριθμός ωρών εργασίας την εβδομάδα από τους εργαζόμενους στη χώρα μας ήταν 44,6, καθιστώντας τον υψηλότερο από οιαδήποτε χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Συγκριτικά, ο μέσος αριθμός ωρών εργασίας ανά εβδομάδα σε ολόκληρη την Ε. Ε. στο ίδιο έτος ήταν 41,4. Γενικά, η αυξητική τάση στον χρόνο που αφιερώνουν οι εργαζόμενοι στην εργασία καθιστά πλέον δύσκολη την ανάγκη της παρασκευής του καθημερινού φαγητού που χρειάζεται η οικογένεια, γεγονός το οποίο συντείνει θετικά στη ζήτηση που έχουν οι οικογένειες για φαγητό που είναι ήδη προετοιμασμένο.

Επιπλέον, ο σχετικά υψηλός αριθμός μονογονεϊκών οικογενειών συμβάλλει στην ανάπτυξη της αγοράς έτοιμων τροφίμων λόγω του γεγονότος ότι τα νοικοκυριά αυτά αποτελούν πρωταρχική κατηγορία πελατών για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο που αποτελεί το επίκεντρο της παρούσας έρευνας. Οι εργαζόμενες γυναίκες αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών που έχουν το δημογραφικό προφίλ να προτιμούν έτοιμα ή ημιέτοιμα γεύματα.

Σύμφωνα με πληροφορίες που ελήφθησαν από την El.stat, το ποσοστό των νοικοκυριών που αποτελείται από ένα μόνο γονέα ήταν 25,7% το έτος 2019, αν και το 2009 ο αριθμός αυτός ήταν σημαντικά χαμηλότερος και ανήλθε σε 20,2%.

Σε μια συνεχή προσπάθεια να ξεχωρίσουν από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς και να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και, ως άμεσο αποτέλεσμα να αυξήσουν την κερδοφορία τους, οι μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον κλάδο εργάζονται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων που διαθέτουν ιδιότητες διαφορετικές από εκείνες των αντιπάλων τους. Συμπερασματικά, θα μπορούσε να λεχθεί ότι μια σημαντική πτυχή που επηρεάζει τη ζήτηση για έτοιμα τυποποιημένα γεύματα είναι η παρουσία ανταγωνιστικών αντικειμένων. Ο κλάδος της εστίασης, και ιδίως οι τομείς της διανομής κατ'οίκον ετοιμών γευμάτων, αποτελούν τεράστια απειλή για το μερίδιο αγοράς των έτοιμων γευμάτων. Μπιφτέκια, σνακ και σάντουιτς, πίτσα και σουβλάκια και άλλες éθνικ κουζίνες συνθέτουν τις ξεχωριστές κατηγορίες που συνθέτουν τα εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης. Το σύστημα δικαιόχρησης, μέσω του οποίου οι επιχειρήσεις ανέπτυξαν το δίκτυό τους σε «αλυσίδες», ήταν η κινητήρια δύναμη πίσω από την τεράστια ανάπτυξη των εστιατορίων αλυσίδων γρήγορου φαγητού στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Costa et al., 2021).

Όσον αφορά την ελληνική αγορά για τον κλάδο ετοιμών γευμάτων, σημειώνεται ότι το έτος 2008 σηματοδότησε την αρχή μιας πτωτικής τάσης στην αγορά των έτοιμων φαγητών λόγω της χρηματοπιστωτικής κρίσης, η οποία συνεχίστηκε μέχρι το 2013. Ωστόσο, από το έτος 2014, υπήρξε ανάκαμψη στην αγορά και η αξία της εγχώριας αγοράς ολοκληρωμένων τροφίμων ακολουθεί αυξητική τάση. Η τρέχουσα αξία της παγκόσμιας αγοράς έτοιμων προϊόντων διατροφής εκτιμάται σε 219,69 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ και αναμένεται ετήσια ανάπτυξη 4,3% έως το 2026.

2.5 Παροχή τροφίμων που έχουν ήδη παρασκευαστεί

Ένας μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων στη βιομηχανία έτοιμων τροφίμων ασχολούνται με την εισαγωγή αυτών των προϊόντων, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του τομέα αυτού ασχολούνται με την παραγωγή. Η πώληση έτοιμων γευμάτων αντιπροσωπεύει μόνο ένα μικρό μέρος των συνολικών ετήσιων εσόδων των εταιρειών, αλλά πολλές από τις ίδιες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή έτοιμων γευμάτων εμπλέκονται επίσης σε άλλες πτυχές της βιομηχανίας των τροφίμων εν γένει. Αυτός ο κλάδος βιομηχανίας χαρακτηρίζεται από ισχυρό ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των εταιρειών, οι οποίες κατέχουν τη «μερίδα του λέοντος» του μεριδίου αγοράς. Ως εκ τούτου, προκειμένου οι leaders της αγοράς να είναι σε θέση να

ισχυροποιήσουν τη θέση τους με αύξηση του μερίδιου αγοράς, είναι απαραίτητο να αυξήσουν τη διαφορετικότητα στα είδη που προσφέρουν προκειμένου να διαχωριστούν από τις άλλες επιχειρήσεις στον τομέα τους. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν επενδύσεις στον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού τους όπως και στη διαφήμιση των προϊόντων τους, εν αντιθέσει με τις πιο μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες αδυνατούν να προχωρήσουν σε επενδύσεις παρόμοιας φύσης λόγω έλλειψης διαθέσιμων κεφαλαίων.

Σε σύγκριση με τις μικρότερες μονάδες παραγωγής, οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλα δίκτυα διανομής και μεγάλη παραγωγική ικανότητα, γεγονός το οποίο τους επιτρέπει να επιτύχουν μειωμένα παραγωγικά κόστη και να αυξήσουν τη θέση τους στην αγορά των έτοιμων γευμάτων. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με δραστηριότητα σε αυτόν τον τομέα βιώνουν έντονο ανταγωνισμό από τεράστιες αλυσίδες μάρκετ, που αποθηκεύουν έτοιμα προϊόντα διατροφής δικής τους ετικέτας και προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα αυτών των προϊόντων (χρήση ιδιωτικής ετικέτας, private label). Τα προϊόντα αυτά, ιδιωτικής ετικέτας, από την άλλη πλευρά, είδαν το μερίδιο αγοράς τους να μειώνεται κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών (Grunert et al., 2014). Η πλειοψηφία των πελατών, περίπου δύο στους τρεις (62%), πιστεύουν ότι τα επώνυμα προϊόντα έχουν ανώτερη ποιότητα και περίπου ένας στους δύο πελάτες πιστεύει ότι είναι πάντα προτιμότερο να αγοράζει επώνυμα προϊόντα. Οι πολλές και μεγάλες προσφορές που προκύπτουν τα τελευταία χρόνια στην εγχώρια αγορά έχουν παίξει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη αυτού του φαινομένου. Αυτές οι προσφορές έχουν δημιουργήσει μια κατάσταση στην οποία τα επώνυμα προϊόντα πωλούνται σε τιμές που είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικές, ακόμη και σε σύγκριση με τις πιο προσιτές επιλογές έτοιμων γευμάτων ιδιωτικής ετικέτας (Grunert et al., 2014). Το 57% των Ελλήνων πελατών πιστεύει ότι το να έχουν περισσότερες επιλογές είναι πολύ πιο σημαντικό για τους ίδιους, από το να πληρώνουν χαμηλότερες τιμές. Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός, η σημαντική αύξηση του τουρισμού ο οποίος ήταν ιδιαίτερα επωφελής για τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε δημοφιλείς τουριστικές περιοχές και διαδραμάτισε βασικό ρόλο στην ενίσχυση του κλάδου έτοιμων γευμάτων (ICAP, 2021).

2.6 Δαπανόμενα ποσά στον κλάδο ετοιμών γευμάτων

Η εστίαση εξακολουθεί να αποτελεί ένα καίριο τμήμα του κλάδου ετοιμών γευμάτων παρά το γεγονός ότι γνώρισε σημαντική μείωση κατά τα χρόνια της οικονομικής κατάρρευσης κατά 40%. Κάθε χρόνο, οι Έλληνες ξοδεύουν πιο πολλά από 6,5 δισεκατομμύρια ευρώ σε έτοιμα φαγητά, καθιστώντας τον έναν σημαντικό κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων. Η μείωση του ακαθάριστου εθνικού εισοδήματος καθώς και η μείωση των εξόδων κατανάλωσης των νοικοκυριών φαίνονται στον Πίνακα 2.1, ο οποίος καλύπτει τα έτη 2012-2021 (ICAP, 2021).

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Τελική καταναλωτική δαπάνη νοικοκυριών	147.0	159.1	157.3	152.0	139.8	128.8	122.9	120.5	118.0	116.82
Καθαρό εθνικό εισόδημα	79	08	89	38	55	66	09	00	13	1
	17.48	17.91	17.51	16.49	14.80	14.07	13.26	13.57	13.51	13.45
	1	1	9	9	8	4	6	3	6	0

Πίνακας 1. Δαπανόμενα ποσά σε ευρώ των ελληνικών νοικοκυριών στον κλάδο ετοιμών γευμάτων

Πηγή: ICAP, 2021, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα.

Σύμφωνα με τα ευρήματα μελέτης που εκπονήθηκε από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία (2016) μεταξύ των ετών 2012 και 2016, οι δαπάνες που σχετίζονταν με προϊόντα διατροφής αποτελούσαν το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού οικογενειακού προϋπολογισμού. Πιο συγκεκριμένα, το ποσοστό αυτό ορίζεται από 20,1% το έτος 2012 έως 20,7% το έτος 2016 συνολικά. Μολονότι η προετοιμασία του μεγαλύτερου μέρους των γευμάτων στο σπίτι εξακολουθεί να αποτελεί την κυρίαρχη τάση, εμφανίζονται νέα πρότυπα σχετικά με τα υπόλοιπα γεύματα, με αποτέλεσμα ένα σημαντικό μέρος του κλάδου της εστίασης να αποτελείται από έτοιμα φαγητά (ICAP, 2021).

Η αγορά έτοιμων γευμάτων φαίνεται να κερδίζει ρυθμό και αρχίζει να ανταγωνίζεται τις άλλες επιλογές έτοιμου φαγητού που προσφέρουν οι εγκαταστάσεις μαζικής

εστίασης ως αποτέλεσμα των εξελίξεων που έχουν σημειωθεί σε παγκόσμια κλίμακα. Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών αγοράζει πολύ υψηλές ποσότητες τροφίμων από έξι διαφορετικές κατηγορίες. Για παράδειγμα, το 87% των πελατών αγοράζει έτοιμο καφέ, το 85% αγοράζει γλυκά και σνακ, το 85% αγοράζει τυρόπιτες και κρουασάν, το 70% αγοράζει έτοιμα κρύα γεύματα, το 63% αγοράζει έτοιμα μαγειρεμένα φαγητά και το 51% αγοράζει έτοιμα κατεψυγμένα γεύματα.

Κατά τα έτη 2000-2007, η αγορά έτοιμων γευμάτων γνώρισε τεράστια ανάπτυξη, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης περίπου 13% για την αγορά κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Από το 2008, η βιομηχανία έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων βιώνει φθίνοντες ρυθμούς ανάπτυξης ως άμεσο αποτέλεσμα του συνολικού οικονομικού κλίματος της χώρας. Τα αριθμητικά στοιχεία της αγοράς εξακολούθησαν να μειώνονται κατά τη διάρκεια των τριών ετών 2011, 2012 και 2013, όμως το 2014 ο κλάδος μπόρεσε να ανακτήσει σε κάποιο βαθμό το έδαφος που είχε χάσει κατά τη διάρκεια των προηγούμενων έξι ετών. Αυτό κατέστη δυνατό ως αποτέλεσμα της προσωρινής διακοπής της οικονομικής ύφεσης που σημειώθηκε ως αποτέλεσμα των όσων συνέβησαν. Τα προαναφερόμενα, σε συνδυασμό με την έντονα εφαρμοζόμενη εμπορική πολιτική προσφορών και τη μαζική αποθήκευση αγαθών από τους καταναλωτές από φόβο για την κατάρρευση της οικονομίας, συνέβαλε στη στροφή που έκαναν ορισμένοι καταναλωτές προς την αγορά έτοιμων τροφίμων.

Το έτος 2016 επήλθε μείωση που μπορεί να αποδοθεί στην υψηλότερη φορολογική επιβάρυνση των καταναλωτών τόσο από τις άμεσες όσο και από τις έμμεσες μορφές φορολογίας. Η αύξηση του συντελεστή φόρου προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) από 13% σε 23% που εφαρμόστηκε σε πολλά διαφορετικά εμπορεύματα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της αγοραστικής δύναμης καθώς και τη μείωση της ζήτησης για τρόφιμα που είναι απαραίτητα για την επιβίωση.

Ειδικότερα, η βιομηχανία ζύμης σημείωσε μεγάλη πτώση των πωλήσεων, ο οποίος ήταν 19,7% χαμηλότερος από το προηγούμενο έτος. Η πτώση το 2016 παρατηρήθηκε τόσο στα επώνυμα προϊόντα όσο και στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η κύρια αιτία αυτού ήταν η υποβάθμιση της εταιρείας Μαρινόπουλος Α.Ε., η οποία κατείχε σημαντικό μερίδιο αγοράς σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η μείωση διαπιστώθηκε και στις δύο αυτές κατηγορίες προϊόντων το 2016. Οι εταιρείες που επικεντρώθηκαν μόνο

στην ελληνική αγορά επλήγησαν περισσότερο από την οικονομική ύφεση από εκείνες που είχαν πωλήσεις και εκτός Ελλάδα

Εξαιτίας της αναμενόμενης ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας σε ρυθμό ανάπτυξης άνω του 1% το 2017, η εικόνα του 2017 αποκάλυψε ενθαρρυντικά σημάδια ανάκαμψης στον κλάδο έτοιμων γευμάτων. Η δραστηριότητα ορισμένων επιχειρήσεων του κλάδου, η οποία συνεπάγεται τη δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας προς όφελος των αλυσίδων σούπερ μάρκετ, είναι μια άλλη πτυχή του τομέα που παρουσιάζει ενδιαφέρον. Το γεγονός ότι αυτές οι αλυσίδες διαθέτουν καταστήματα που βρίσκονται σε διάφορες γεωγραφικές τοποθεσίες, εκτός από την αυξανόμενη παρουσία τους σε ένα ευρύτερο φάσμα αγορών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, είναι ένας άλλος παράγοντας που παρέχει υποστήριξη στα υπό συζήτηση προϊόντα.

Η αξία των πωλήσεων προϊόντων PL αυξήθηκε κατά 18,6%, ενώ ο όγκος των πωλήσεων αυξήθηκε κατά 12%. Το ποσοστό των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στην αγορά κατεψυγμένων προϊόντων ζύμης έχει ξεπεράσει το 50 τοις εκατό, γεγονός που αντικατοπτρίζει την ωριμότητα της επιχείρησης. Η τάση αυτή προβλέπεται να βελτιώσει τη δυναμική των κύριων συμμετεχόντων στην αγορά ιδιωτικής ετικέτας για κατεψυγμένα προϊόντα ζύμης. (Grunert et al., 2014).

Η κατηγορία των έτοιμων τροφίμων κατάψυξης εμφάνισε την περίοδο 2000-2017, μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 7,5%. Το 2017, η τα κατεψυγμένα τρόφιμα είχαν συμμετοχή στη συνολική αγορά έτοιμων γευμάτων της τάξης του 42,8%, ποσοστό μεγαλύτερο από τη συμμετοχή σε οποιαδήποτε από τις άλλες κατηγορίες. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται αύξηση του μεγέθους (όσον αφορά την αξία) των κατεψυγμένων αντικειμένων, η οποία μπορεί να αποδοθεί σε τρεις πηγές. Η μείωση του ΦΠΑ σε 13%, δίνει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να διαθέσουν τα προϊόντα τους σε ανταγωνιστικότερες τιμές, η σημαντική βελτίωση της οικονομίας της χώρας και το θετικό κλίμα για επενδύσεις από σημαντικά μεγέθη του κλάδου, καθώς και η αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού, είναι παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία του κλάδου. Οι πωλήσεις στον κλάδο των τυποποιημένων έτοιμων γευμάτων, σε συνδυασμό με τις πωλήσεις στον κλάδο των τυποποιημένων ψημένων ειδών, ανέρχονται συνολικά σε 2 δισεκατομμύρια ευρώ. Η έρευνα σε είκοσι πέντε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο του έτοιμου φαγητού το 2016

είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εσόδων ύψους 438 εκατομμυρίων ευρώ, με τους τέσσερις κορυφαίους παίκτες να αντιπροσωπεύουν το ένα τέταρτο του συνολικού κύκλου εργασιών (ICAP, 2021).

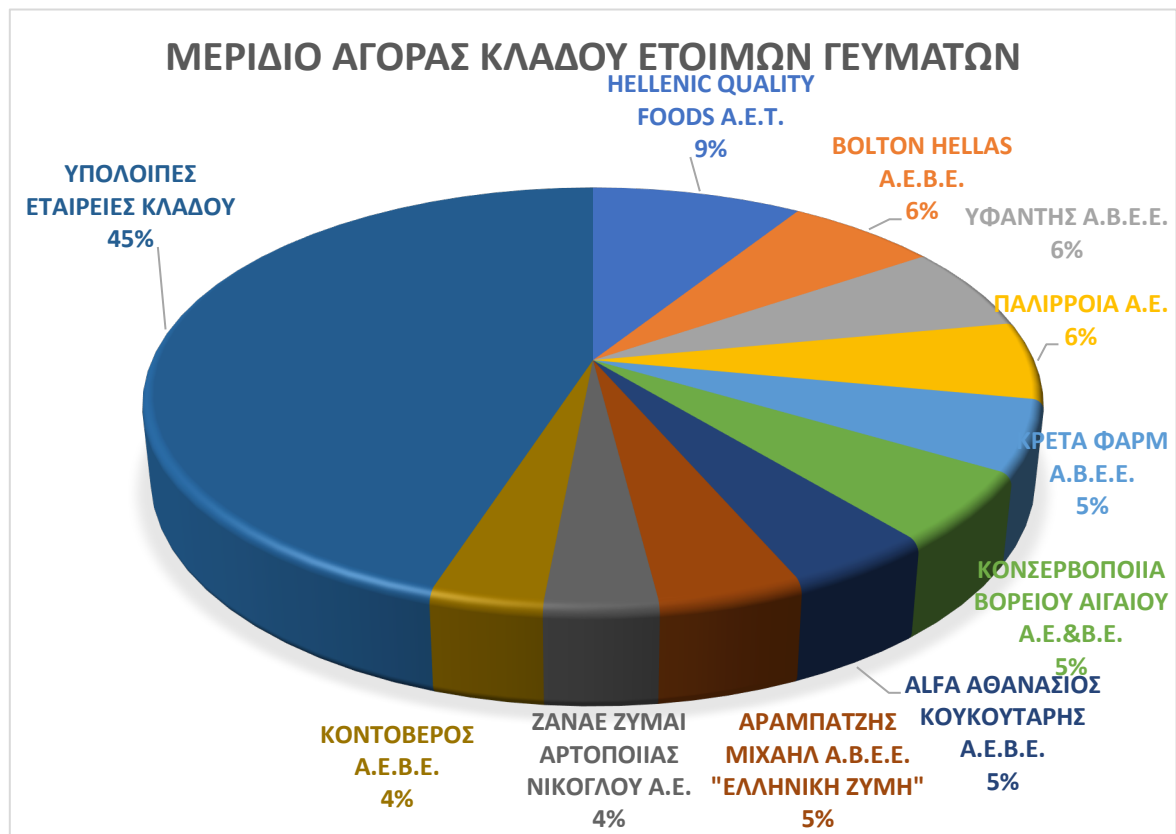
Με μερίδιο αγοράς 50,1% σε ποσότητες παραγωγής και 62,1% σε αξία κατεψυγμένων λαχανικών που πωλούνται με την επωνυμία «Μπάρμπα Στάθης» και 24,4% σε ποσότητες παραγωγής και 26,3% σε αξία σε κατεψυγμένα είδη ζύμης που πωλούνται υπό της επωνυμίας «Χρυσή Ζύμη», η εταιρεία «Μπάρμπα Στάθης» συνεχίζει να κατέχει ηγετική θέση στην ελληνική αγορά. Την προηγούμενη χρονιά, ο Μπάρμπα Στάθης συγκέντρωσε συνολικά 141,58 εκατομμύρια ευρώ σε έσοδα από την πώληση ποικιλίας τροφίμων, συμπεριλαμβάνοντας τα κατεψυγμένα λαχανικά και τα κατεψυγμένα προϊόντα ζύμης, τα φρέσκα λαχανικά και τις έτοιμες σαλάτες ψυγείου και άλλα είδη διατροφής. Περαιτέρω, τα έσοδα που αποκομίζει η Alfa από την πώληση κατεψυγμένων προϊόντων υπερβαίνουν τα 30 εκατομμύρια ευρώ. Η ποσοστιαία αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας ήταν 12,11% και η ποσοστιαία αύξηση της εξαγωγικής δραστηριότητας ήταν 25%. Η επέκταση των κτιρίων, των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού της «Άλφα», ύψους δέκα εκατομμυρίων ευρώ ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο του 2019, σηματοδοτώντας την ολοκλήρωση μιας επένδυσης στον υπό εξέταση κλάδο. Τα μερίδια αγοράς αρκετών από τις σημαντικότερες εταιρείες του κλάδου για το 2021 παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2. (ICAP, 2021).

Τα ποσοστά αφορούν τις πωλήσεις που πρτυχαίνουν οι εταιρείες στην ελληνική αγορά καθώς και τη συμμετοχή των εταιρειών στη συνολική αγορά έτοιμων γευμάτων (όχι στις επιμέρους κατηγορίες προϊόντων στα οποία δραστηριοποιούνται). Ο βαθμός συγκέντρωσης της αγοράς που είναι το άμεσο αποτέλεσμα των πέντε πρώτων επιχειρήσεων που αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα θεωρείται ότι βρίσκεται στο χαμηλότερο άκρο του φάσματος και αντιπροσωπεύει κατά μέσο όρο το 33,5% του συνόλου της αγοράς έτοιμων γευμάτων.

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

Πίνακας 2. Μερίδιο αγοράς κλάδου ετοιμών γευμάτων

Πηγή: ICAP, 2021, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα



Γράφημα 2.1 Μερίδιο αγοράς κλάδου ετοιμών γευμάτων

Πηγή: ICAP, 2021, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα

Στην κατηγορία των προϊόντων που παρασκευάζονται ήδη για κατανάλωση, οι πίτες αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό μέρος του μεριδίου αγοράς: από το 2017, αυτό το τμήμα της αγοράς έχει δει κάποια σημάδια επέκτασης. Οι προαναφερθείσες πληροφορίες παρατίθενται στον πίνακα 3.

Κατηγορία	2017	2018	2019	2020	2021
Πίτες	44,20%	44,40%	44,70%	44,70%	45,0%
Πίτσες	17,30%	17,60%	17,60%	17,80%	17,60%
Κρέας, ψάρι, κοτόπουλο	36,50%	35,60%	35,0%	35,0%	35,0%
Λοιπά κατεψυγμένα	2,0%	2,40%	2,70%	2,50%	2,40%
Σύνολο	100%	100%	100%	100%	100%

Πίνακας 3. Κατηγορίες ετοιμών τροφίμων προς συσκευασία

Πηγή: ICAP, 2021, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα.

Έχουν γίνει θετικές προβλέψεις για το μέλλον του κλάδου στο σύνολό του. Αυτή είναι μια πραγματικότητα που μπορεί να αποδοθεί στην αυξημένη ποιότητα και φήμη των προϊόντων που δίνονται από σημαντικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Πιστεύεται ότι οι κατηγορίες προϊόντων που αναμένεται να αυξηθούν τα επόμενα χρόνια περιλαμβάνουν κατεψυγμένα λαχανικά και έτοιμα γεύματα, με τα είδη ζύμης να παρουσιάζουν τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης (ICAP, 2021).

2.8 Εμπόριο με ξένες χώρες

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η Global Greece, το ένα έκτο των ελληνικών εξαγωγών αποτελείται από τρόφιμα και ποτά. Μετά τις φρέσκες ελιές, οι οποίες σημείωσαν αύξηση των εξαγωγών +110.19 τοις εκατό τα τελευταία πέντε χρόνια, η πιο σημαντική αύξηση εμφανίστηκε στις εξαγωγές +65.63 τοις εκατό κατεψυγμένων φυτικών παρασκευασμάτων.

Αρκετές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τυποποιημένων έτοιμων γευμάτων έχουν επεκτείνει την παρουσία τους στις διεθνείς αγορές. Οι χώρες της Δανίας, της Γερμανίας, του Ηνωμένου Βασιλείου, της Ελβετίας, της Αυστρίας, της

Πορτογαλίας και του Βελγίου είναι από τους δημοφιλέστερους προορισμούς της Ευρώπης για τα προϊόντα αυτών των εταιρειών (Jabs & Devine, 2006).

Εντούτοις, οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, η Αυστραλία και ο Καναδάς είναι οι ευρύτερες αγορές στις οποίες εκφράζεται ενδιαφέρουσα προοπτική για τα ελληνικά τυποποιημένα προϊόντα και τα προϊόντα μαγιάς παρουσιάζουν τα υψηλότερα επιτόκια. Οι ταχύτεροι ρυθμοί ζωής, η αναζήτηση ποιοτικών και πρωτότυπων γεύσεων, οι ανταγωνιστικές τιμές όπως και η αυξημένη επιρροή τους στην ελληνική διασπορά, είναι παράγοντες που συνέβαλαν στην αύξηση της ζήτησης από καταναλωτές που βρίσκονται εκτός Ελλάδας. Ακριβέστερα, ο Καναδάς αποτελεί μια αγορά με μεγάλες προοπτικές εξαγωγικής ανάπτυξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου ετοιμών γευμάτων, καθώς παρουσιάζει αυξητική τάση στις εισαγωγές των προϊόντων αυτών κατά 100% τελευταία, από 3 εκατομμύρια ευρώ το 2015 σε 6 εκατομμύρια το 2018.

2.9 Προσπάθειες μάρκετινγκ και διαφήμισης

Λόγω της συνεχούς ροής νέων εξελίξεων και εισαγωγών προϊόντων που λαμβάνουν χώρα στη βιομηχανία τυποποιημένων έτοιμων τροφίμων, η συγκεκριμένη αγορά θεωρείται από τις πλέον δυναμικές και ανταγωνιστικές. Η αγορά κυριαρχείται από δημοφιλείς εταιρείες και τα γεγονότα στον κόσμο αυτή τη στιγμή τεκμηριώνουν συνεχώς νέες εξελίξεις όσον αφορά την καινοτομία προϊόντων και τις στρατηγικές επικοινωνίας. Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της κατάψυξης έχουν αυξήσει τις επενδύσεις τους στην καινοτομία και το μάρκετινγκ προκειμένου να ενισχύσουν τις πωλήσεις τους και το μερίδιό αγοράς τους. Οι κύριοι τρόποι δράσης συνίστανται στη μείωση των τιμών, τη δωρεάν χορήγηση μιας συγκεκριμένης ποσότητας εμπορευμάτων και τη διοργάνωση προωθήσεων σε σημεία πώλησης και άλλες εκδηλώσεις (ICAP, 2021).

Το μάρκετινγκ των προϊόντων που παράγονται από τη βιομηχανία επικεντρώνεται κυρίως στην προσέλκυση των συναισθημάτων των καταναλωτών. Η επίκληση στο συναίσθημα, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων φροντίδας και εγγύτητας, χρησιμοποιείται στην πλειονότητα των διαφημίσεων για τυποποιημένα έτοιμα τρόφιμα. Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ότι η διαφήμιση που παρουσιάζει ρεαλιστικές

ιστορίες, ιστορίες που παρουσιάζουν αρχή και τέλος, είναι αυτές που είναι πιο αποτελεσματικές στο να αγγίζουν το καταναλωτικό κοινό. Στο πλαίσιο της στρατηγικής για την προώθηση των προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου, είναι απαραίτητη η επιμονή στην ποιότητα των υλών που χρησιμοποιούνται, καθώς και η επιρροή από την παράδοση και την ελληνική γαστρονομία. Όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τόσο όσον αφορά τις γεύσεις όσο και τη συσκευασία τους, οι εταιρείες αυτού του τομέα αναζητούν τη βέλτιστη δόση παράδοσης και καινοτομίας και κατασκευάζουν τα προφίλ των εμπορικών σημάτων τους με βάση το μείγμα των δύο.

Η τηλεόραση δεν είναι πλέον η μόνη διαθέσιμη μέθοδος για την προσέγγιση του ευρέος κοινού και την προώθηση ενός προϊόντος. Τώρα, υπάρχουν περισσότερα σημεία επαφής με το ευρύ κοινό που αποτελούν τους καταναλωτές.

Όσον αφορά την επικοινωνία των εμπορικών σημάτων, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Αυτό συμβαίνει επειδή μεγάλα brands ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο να δημιουργήσουν διαδραστική επαφή με την πελατειακή τους βάση. Λόγω της νέας τεχνολογίας και των ευκαιριών που παρουσιάζουν, οι προσπάθειες επικοινωνίας με το κοινό έχουν γίνει όχι μόνο πιο δύσκολες αλλά και σημαντικά πιο ενδιαφέρουσες.

2.10 Μέθοδοι διανομής προϊόντων στα διάφορα κανάλια της βιομηχανίας

Τα υπέρ μάρκετ, οι φούρνοι, οι χώροι εστίασης και οι επιχειρήσεις παράδοσης είναι τα κύρια σημεία πώλησης για τα προϊόντα που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του κλάδου που εξετάζεται. Κάθε κανάλι κατατάσσεται αυθαίρετα σε μία από τις πολλές εξειδικευμένες κατηγορίες. Το κανάλι των υπερμάρκετ έχει ήδη βαρύνουσα παρουσία και επίπεδο διείσδυσης σε αρκετές από αυτές τις κατηγορίες. Η δημιουργία διαγωνισμών *bake-off* εντός των σουπερμάρκετ είναι ένα παράδειγμα του τύπου της στρατηγικής που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διεισδύσει σε μια αγορά. Ωστόσο, η αγορά έτοιμων κατεψυγμένων γευμάτων έχει σημειώσει τη μεγαλύτερη διείσδυση, με το 41% των καταναλωτών να αναφέρουν πως αγοράζουν τέτοιου είδους γεύματα από υπερμάρκετ. Οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις έτοιμων τροφίμων χρησιμοποιούν ένα καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής για να προωθήσουν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά. Το δίκτυο αυτό αποτελείται από αντιπροσώπους που καλύπτουν

σχεδόν το σύνολο των αναγκών του καταναλωτικού κοινού. Όσον αφορά τη διανομή προϊόντων, οι μικρότερες εταιρείες συνήθως εστιάζουν τις προσπάθειές τους στην πώληση απευθείας στην τοπική αγορά της κοινότητας στην οποία έχουν την έδρα τους ή στις τοπικές αγορές που βρίσκονται ακριβώς γύρω τους. Οι εταιρείες αυτού του κλάδου συμφωνούν με υπερμάρκετ ώστε να διασφαλίσουν ότι δίνεται η μεγαλύτερη προσοχή στην προώθηση των προϊόντων τους. Αυτές οι συμφωνίες περιλαμβάνουν πολλούς τύπους προωθήσεων εκτός από την προώθηση των αντικειμένων. Οι εμπορικοί μέθοδοι και η τιμολόγηση των προϊόντων διαφέρουν όχι μόνο εξαρτώμενο από τον τύπο του αγαθού αλλά και με την αλυσίδα υπερμάρκετ λιανικής ή την τοποθεσία του σημείου πώλησης (Remnant & Adams, 2015).

Η τιμολογιακή πολιτική που τηρείται στα σούπερ μάρκετ συνίσταται συνήθως σε ένα μείγμα εκπτώσεων και πωλήσεων, τα οποία αμφότερα αποσκοπούν στην ενίσχυση της προβολής του προϊόντος στα ράφια, διασφαλίζοντας ότι είναι κατάλληλα τοποθετημένο (Remnant & Adams, 2015).

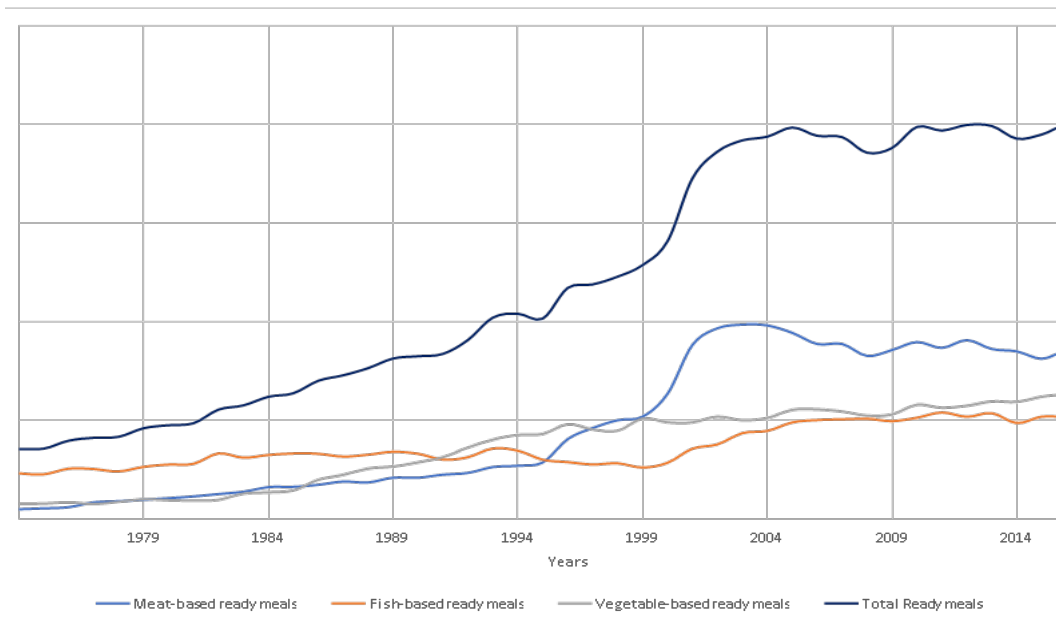
Αναμένεται ότι, στον τομέα των έτοιμων τροφίμων, η εξέλιξη των σημείων πώλησης, όπως τα κρεοπωλεία, τα γαλακτοκομικά, τα ιχθυοπωλεία κ.λπ., θα εξελιχθεί τελικά σε ολοκληρωμένους χώρους διανομής ολοκληρωμένων λύσεων για έτοιμα τρόφιμα, οι οποίες αντιστοιχούν σε νέες καταναλωτικές συνήθειες (ICAP, 2021).

Κεφάλαιο 3^ο : Ο κλάδος των ετοιμών γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο

Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι μια σημαντική αγορά για ευρωπαϊκά έτοιμα προς κατανάλωση γεύματα, με τη Γερμανία και τη Γαλλία να έρχονται στη δεύτερη και τρίτη αντίστοιχα (Wall, 2013). Περίπου το 62,5% των σπιτιών στο Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποιούν έτοιμα γεύματα (Bardsley, 2000). Επιπλέον, σύμφωνα με τα ευρήματα μιας διαδικτυακής συνέντευξης με τη βοήθεια υπολογιστή που πραγματοποιήθηκε από την Kanter Worldpanel μεταξύ των ετών 2013 και 2018, αποδείχθηκε ότι περίπου το 42% των Βρετανών ενηλίκων (ηλικίας 15 ετών και άνω) καταναλώνουν έτοιμα γεύματα τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα (Costa et al., 2021; Health, 2013).

Στον πίνακα 4 απεικονίζεται η μέση εβδομαδιαία κατανάλωση έτοιμων γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1974 έως το 2018. Υπάρχουν τρεις ξεχωριστές κατηγορίες έτοιμων γευμάτων που απεικονίζονται στο διάγραμμα: εκείνες που αποτελούνται από

κρέας, εκείνες που αποτελούνται από ψάρια και εκείνες που αποτελούνται από λαχανικά. (Mahon et al., 2016). Μεταξύ των ετών 1974 και 1991, τα έτοιμα προς κατανάλωση γεύματα με τη μεγαλύτερη κατανάλωση ήταν εκείνα που περιείχαν ψάρια. Από το 1999, η πώληση έτοιμων γευμάτων με βάση το κρέας έχει υπερβεί τις πωλήσεις έτοιμων γευμάτων με βάση τα λαχανικά ή τα ψάρια. Το 2018, οι άνθρωποι κατανάλωναν κατά μέσο όρο 90,8 γραμμάρια κρέατος την ημέρα, 54,2 γραμμάρια ψαριών την ημέρα και 71,9 γραμμάρια λαχανικών με τη μορφή έτοιμων γευμάτων. Συμπερασματικά, η τυπική εβδομαδιαία κατανάλωση το 2018 ήταν 216,9 γραμμάρια. Ο αριθμός αυτός καταγράφηκε.



Γράφημα 4. Κατανάλωση ετοιμών γευμάτων σε g στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1974 έως το 2018.

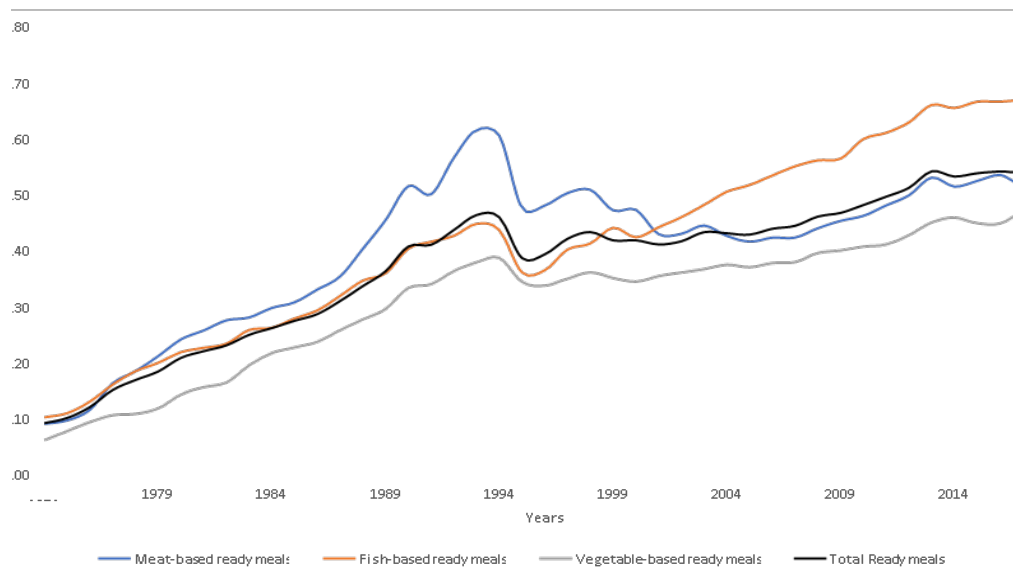
Averages per person per week (g)

Πηγή: Montserrat et al (2021) Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims

Η μοναδιαία αξία της μέσης τιμής των έτοιμων γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο φαίνεται στο γράφημα 2, το οποίο καλύπτει τα έτη 1974 έως 2018. Κατά την υπό εξέταση χρονική περίοδο, σημειώθηκε σταθερή αύξηση της τιμής που καταβλήθηκε κατά μέσο όρο. Από το 2001 έως το 2018, η τιμή των έτοιμων γευμάτων που περιείχαν ψάρια ήταν συχνά υψηλότερη από τον μέσο όρο της αγοράς. Από την άλλη, η μέση

τιμή των έτοιμων γευμάτων είναι χαμηλότερη από την τιμή των γευμάτων με βάση τα ψάρια. Το 2018, η μέση τιμή που καταβλήθηκε ανά γραμμάριο για έτοιμα γεύματα κυμάνθηκε από 0,59 πένες για επιλογές με βάση το κρέας έως 0,69 πένες για εκείνες με βάση τα ψάρια έως 0,49 πένες. Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι τιμές των έτοιμων γευμάτων με βάση τα ψάρια είναι σημαντικά υψηλότερες από εκείνες με βάση το κρέας ή τα λαχανικά.

Υπάρχουν πολλές παραλλαγές γύρω από το Ηνωμένο Βασίλειο όσον αφορά την κατανάλωση και την τιμολόγηση έτοιμων προς κατανάλωση γευμάτων, αλλά και οι δύο συνεχίζουν τις αυξανόμενες τάσεις τους. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, αυτά τα δύο δεν συμπίπτουν με κανέναν τρόπο. Η κατανάλωση και οι δαπάνες για έτοιμα προς κατανάλωση γεύματα που περιέχουν ψάρια συγκρίνονται μεταξύ των περιφερειών στο γράφημα 3. (Food Standard Agency, 2009, June).

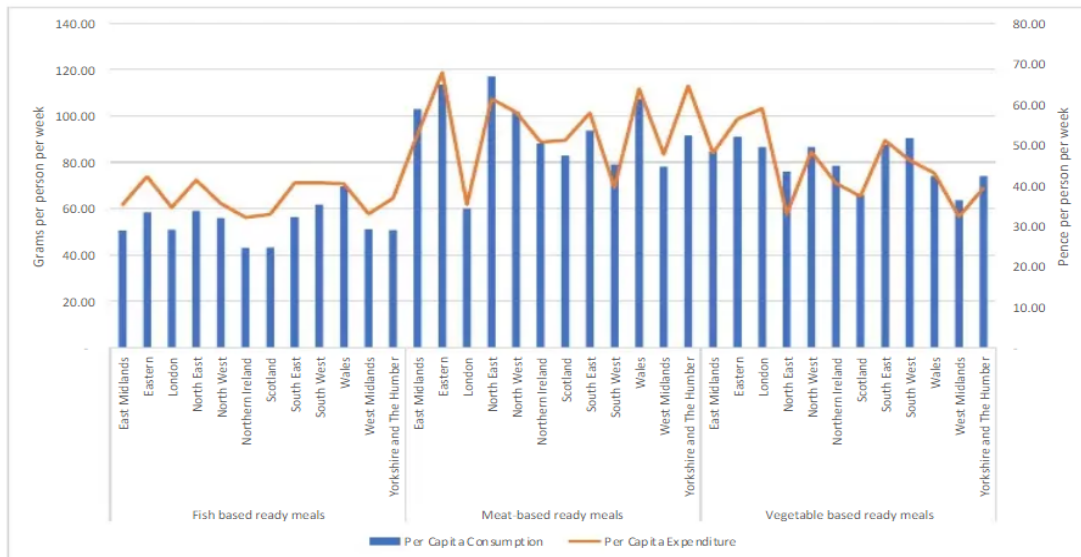


Γράφημα 5. Μοναδιαία αξία κατανάλωσης ετοιμών σε g γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1974 έως το 2018.

Πηγή: Montserrat et al (2021) *Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims*

Σύμφωνα με τα στοιχεία, η Ουαλία έχει τη μεγαλύτερη κατανάλωση έτοιμων γευμάτων με βάση τα ψάρια σε κατά κεφαλήν βάση, ενώ η Βόρεια Ιρλανδία έχει τη χαμηλότερη κατανάλωση τέτοιων γευμάτων. Το ποσοστό του ΑΕΠ που δαπανάται για έτοιμα

γεύματα είναι υψηλότερο στην Ανατολική Αγγλία και χαμηλότερο στη Βόρεια Ιρλανδία. Αυτή η διαφορά είναι πιθανό να αποδοθεί στη χαμηλότερη ζήτηση της Βόρειας Ιρλανδίας για έτοιμα γεύματα.



Γράφημα 6. Η κατανάλωση και οι δαπάνες για έτοιμα προς κατανάλωση γεύματα στο Ηνωμένο Βασίλειο

Πηγή: Montserrat et al (2021) Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims

Στο γράφημα 6 παρέχονται επίσης περιφερειακές στατιστικές για την κατανάλωση έτοιμων γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο που περιέχουν κρέας. Η βορειοανατολική Αγγλία έχει τη μεγαλύτερη κατά κεφαλήν κατανάλωση έτοιμων γευμάτων με βάση το κρέας στην Αγγλία, ενώ η πρωτεύουσα του Λονδίνου έχει τη χαμηλότερη κατανάλωση έτοιμων γευμάτων, συμπεριλαμβανομένου του κρέατος. Η Ανατολική Ακτή της Αγγλίας έχει το μεγαλύτερο εισόδημα ανά άτομο στην Αγγλία, ενώ η Ανατολική Ακτή του Λονδίνου έχει το χαμηλότερο.

Τα West Midlands έχουν τη χαμηλότερη κατά κεφαλήν κατανάλωση χορτοφαγικών έτοιμων γευμάτων στη χώρα, ενώ η ανατολική Αγγλία καταλαμβάνει την πρώτη θέση στη χώρα σε κατανάλωση έτοιμων γευμάτων. Τα West Midlands έχουν τις χαμηλότερες δαπάνες ανά άτομο για έτοιμα γεύματα με βάση τα λαχανικά, ενώ το Λονδίνο έχει τα περισσότερα.

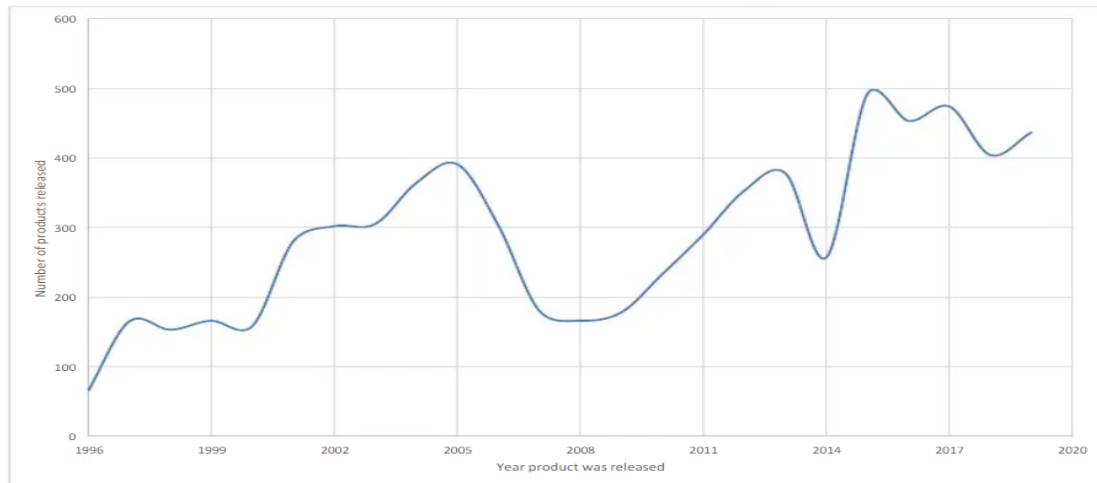
Το συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από αυτό είναι ότι τα έτοιμα γεύματα αποτελούν βασικό συστατικό του τομέα των τροφίμων (Olsen et al., 2010). Η κατανομή της κατανάλωσης ποικίλλει μεταξύ των πολλών περιοχών που απαρτίζουν μια χώρα. Όσον αφορά το χρηματικό ποσό που μπορεί να εξοικονομηθεί, η αγορά έτοιμων γευμάτων είναι καλύτερη από την προετοιμασία γευμάτων στο σπίτι (Drewnowski, 2017; Kanzler et al., 2015).



Εικόνα 4.1. Έτοιμο γεύμα σε μάρκετ της Αγγλίας

Εικόνα 4.2. Έτοιμο γεύμα σε μάρκετ της Ελλάδας

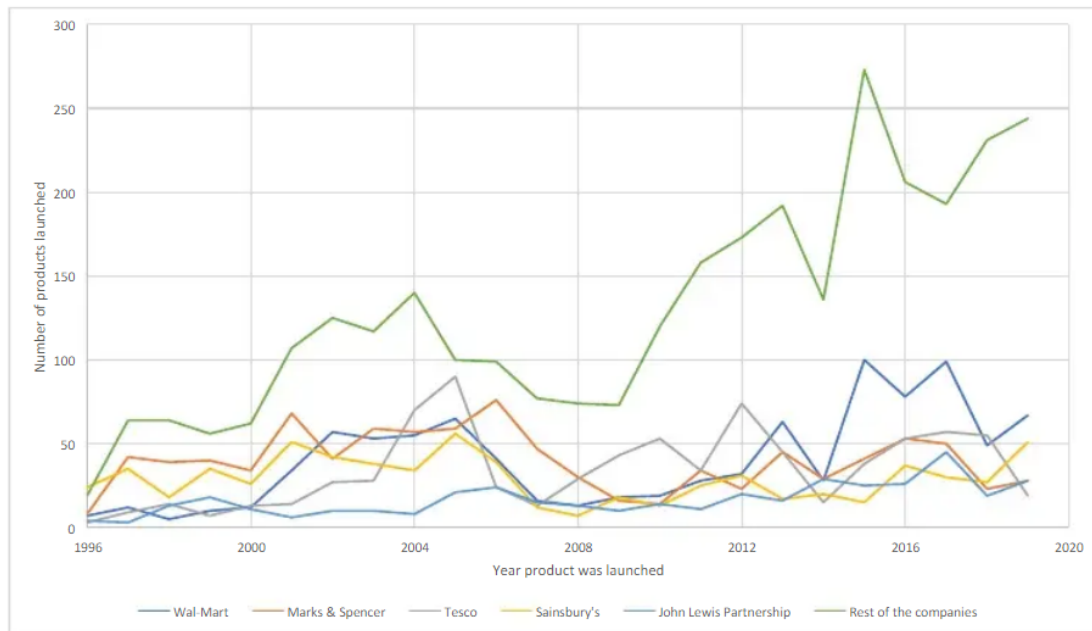
Στο γράφημα 7 παρουσιάζεται η δυναμική των νέων εισαγωγών έτοιμων γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο μεταξύ 1996 και 2019. Ο αριθμός των νέων έτοιμων προς κατανάλωση τροφίμων κορυφώθηκε το 2015 και ήταν στο χαμηλότερο επίπεδο το 1996. Περιλαμβάνουν ένα αναδιαμορφωμένο προϊόν, ένα επανασυσκευασμένο προϊόν, μια διευρυμένη σειρά προϊόντων ή μια ανανεωμένη σειρά προϊόντων. Το γράφημα εμφανίζει επίσης περιοδικές διακυμάνσεις στη συνολική ποσότητα νέων έτοιμων γευμάτων. Για παράδειγμα, μετά από μια δραματική πτώση που ξεκίνησε γύρω στο 2005, ο αριθμός των έτοιμων γευμάτων άρχισε να αυξάνεται και πάλι γύρω στο 2009. Ο αριθμός των νέων έτοιμων προς κατανάλωση προϊόντων γεύματος μειώθηκε επίσης μετά το 2013 πριν αυξηθεί δραματικά το 2015. Η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση επηρέασε και την προσφορά αλλά και την ζητούμενη ποσότητα των πελατών, εξηγώντας γιατί εισήχθησαν λιγότερα έτοιμα γεύματα μεταξύ 2007 και 2010.



Γράφημα 7. Η δυναμική των ετοιμών γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο από το 1996 έως το 2016.

Πηγή: Montserrat et al (2021) Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims

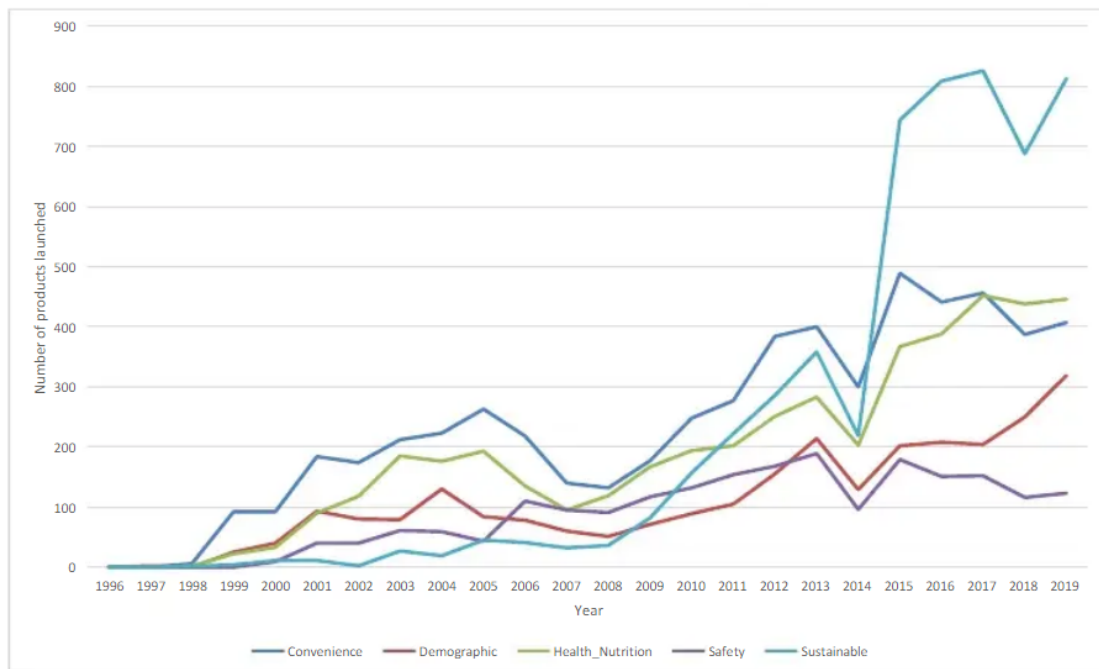
Στο γράφημα 8 παρουσιάζεται ο ετήσιος αριθμός λανσαρισμάτων προϊόντων για τις πέντε πρώτες εταιρείες, με τις υπόλοιπες εταιρείες να αθροίζονται για να σχηματίσουν τις υπόλοιπες. Κάθε χρόνο, αυτές οι εταιρείες παρουσίαζαν νέες προσφορές. Συγκεκριμένα, μεταξύ 1996 και 2001, ο ηγέτης της αγοράς ήταν η Marks and Spencer. Ωστόσο, το 2002 σημειώθηκε μείωση της ποσότητας των νέων προϊόντων που εισήχθησαν, επιτρέποντας στη Wal-Mart να παρέχει περισσότερα έτοιμα γεύματα από οποιονδήποτε άλλο λιανοπωλητή εκείνο το έτος. Ενώ η Tesco εισήγαγε περισσότερα έτοιμα γεύματα από οποιονδήποτε άλλο λιανοπωλητή μεταξύ 2008 και 2012, η Wal-Mart τα ξεπέρασε από το 2013 (Drewnowski, 2017).



Γράφημα 8. Ετήσιος αριθμός λανσαρισμένων προϊόντων για τις πέντε πρώτες εταιρείες του κλάδου ετοιμών γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο

Πηγή: Montserrat et al (2021) Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims

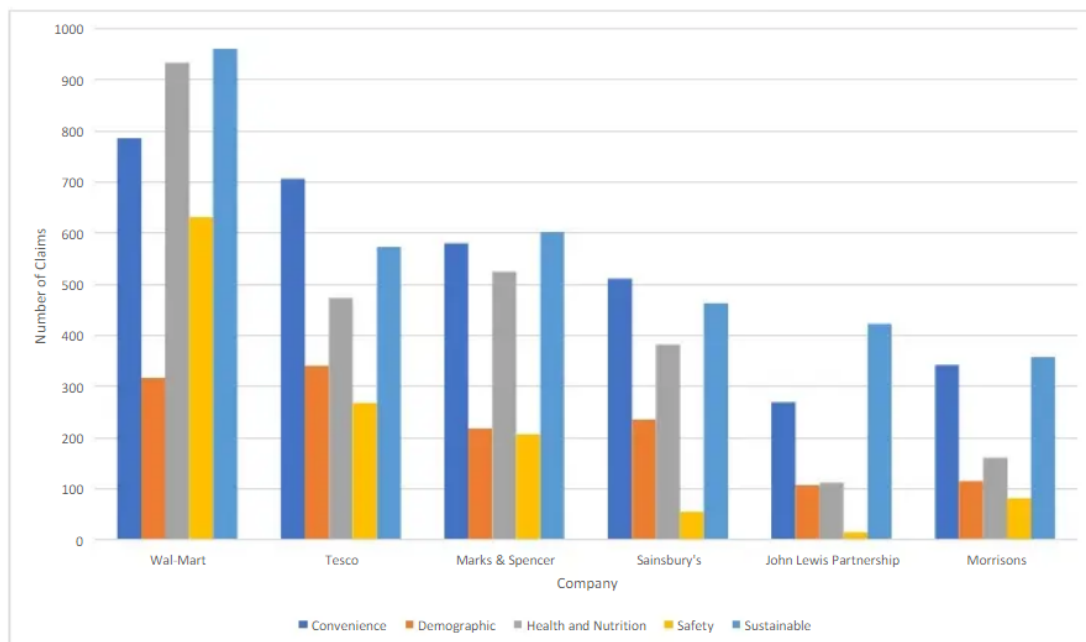
Το γράφημα 9 ταξινομεί τις 82 θέσεις διεκδίκησης σε 5 ευρείες κατηγορίες: ευκολία χρήσης, κοινό-στόχος, υγεία και διατροφή, ασφάλεια και περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Από το 1998-2014, οι πιο συχνές εισαγωγές νέων προϊόντων ήταν έτοιμα γεύματα που διαφήμιζαν την ωφέλειά τους για την υγεία ή την διατροφή. Αν και τα φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα δεν κυκλοφόρησαν ευρέως μέχρι περίπου το 2014, έκτοτε έχουν γίνει εξαιρετικά δημοφιλή. Οι Nunes et al. επαληθεύουν την αυξανόμενη επικράτηση προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον (2020).



Γράφημα 9. Θέσεις διεκδίκησης ανά ευρείες κατηγορίες από το 1996 έως το 2019.

Πηγή: Montserrat et al (2021) Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims

Όπως φαίνεται στο γράφημα 7, οι έξι κορυφαίοι λιανοπωλητές του Ηνωμένου Βασιλείου έχουν κυκλοφορήσει μεγάλο αριθμό προϊόντων σε όλες τις ευρείες κατηγορίες. Μεταξύ 1996 και 2019, η κατηγορία έτοιμων γευμάτων στην Tesco και τη Sainsbury's σημείωσε τη μεγαλύτερη αύξηση όσον αφορά τον αριθμό των εμπορευμάτων που έφεραν αξιώσεις ευκολίας και τη μικρότερη αύξηση όσον αφορά τον αριθμό των προϊόντων που φέρουν αξιώσεις ασφαλείας. Ενώ η πλειονότητα των νέων έτοιμων γευμάτων που εισήχθησαν μεταξύ 1996 και 2019 αφορούσαν τη βιώσιμη ανάπτυξη (sustainability), η συντριπτική πλειονότητα των έτοιμων γευμάτων που εισήχθησαν μεταξύ 1996 και 2019 αφορούσαν την ασφάλεια αυτών (food security). Σημειώνεται ότι κατά την εισαγωγή ή την επανεισαγωγή ενός προϊόντος, δίνεται υψηλή προτεραιότητα στους βιώσιμους στόχους ανάπτυξης. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν τη σημασία της επίτευξης των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης σχετικά με τα έτοιμα προς κατανάλωση τρόφιμα μεταξύ των κορυφαίων λιανοπωλητών του Ηνωμένου Βασιλείου (The Poultry Site, 2019).



Γράφημα 10. Κορυφαίες εταιρείες του κλάδου ετοιμών γευμάτων και αριθμός των προϊόντων που παρήχθησαν ανά ευρείες κατηγορίες από το 1996 έως το 2019 στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Πηγή: Montserrat et al (2021) Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims

Κεφάλαιο 4^ο : Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Alfa Pastry

4.1 Ιστορική αναδρομή της εταιρείας

Η εταιρεία Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Β.Ε.Ε είναι η μητρική εταιρεία του Ομίλου Αθανασίου Δ. Κουκουτάρη. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο των παρασκευασμένων γευμάτων με το εμπορικό σήμα "Alfa Pastry". Οι πωλήσεις και η αντιπροσώπευση κατεψυγμένων προϊόντων τροφίμων και ποτών αποτελούν την κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας. Η δευτερεύουσα λειτουργία της αποσκοπεί στο να παράσχει υπηρεσίες χώρου αποθήκευσης αντικειμένων. Η Αθανάσιος Δ Κουκουτάρης Α.Β.Ε.Ε., η Alfa Holdings USA Inc. και η Kouzina Foods LLC ανήκουν στον ίδιο όμιλο. (<https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas> , 2022). Πλέον συγκεκριμένα, η εταιρεία συμμετέχει ενεργώς στο πεδίο της βιομηχανίας τροφίμων, συγκεκριμένα στη βιομηχανία ζύμης. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Δήμο Κοζάνης και διαθέτει υποκαταστήματα σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ιωάννινα και Ηράκλειο. Στην δεκαετία του 1950, ο ιδρυτής της Alfa, Αθανάσιος Κουκουτάρης,

άρχισε να φτιάχνει και να πουλάει παραδοσιακές πίτες «κιχί» (χειροποίητες) στην Κοζάνη. Η Α. Κουκουτάρης Ο.Ε. ιδρύθηκε το 1965, ενώ, λίγο αργότερα, η εταιρεία αγόρασε ένα αυτοκίνητο και άρχισε να διανέμει τα προϊόντα της στις περιοχές γύρω από την Κοζάνη, όπου γρήγορα απέκτησαν φήμη.

Μάλιστα, το έτος 1977, το σύστημα διανομής επεκτάθηκε προκειμένου να συμπεριλάβει την Κεντρική Μακεδονία και τη Θεσσαλία, δύο περιφέρειες που προηγουμένως είχαν αποκλειστεί από το δίκτυο διανομής των προϊόντων της εταιρείας.

Οι Αθ. Κουκουτάρης Ο.Ε. και Α. Κουκουτάρη Ο.Ε., δύο ομόρρυθμες εταιρείες, συγχωνεύτηκαν τη δεκαετία του 1980 για να σχηματίσουν τη σημερινή Α.Β.Ε.Ε. Τα παραγόμενα της εταιρείας γίνονται ιδιαίτερα δημοφιλή στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και πλέον παράγονται σε μαζική κλίμακα. Η επέκταση και η αυξημένη αποτελεσματικότητα της εταιρείας επήλθε μόλις τη δεκαετία του 1990. Οι νέες εγκαταστάσεις της Κοζάνης ανέρχονται πλέον σε 19.200 τετραγωνικά μέτρα και το γραφείο στην Αθήνα ιδρύθηκε το 1998. (<https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>, 2022).

Στη δεκαετία του 2000, άρχισε η εξαγωγή των προϊόντων της εταιρείας σε όλο τον κόσμο και άνοιξε σημεία πωλήσεων και διανομής σε πόλεις όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και τα Ιωάννινα. Στις διεθνείς εκθέσεις ANUGA και PLMA του 2005, η Alfa κέρδισε το βραβείο καινοτομίας για το χάρτινο ταψί της για το άμεσο ψήσιμο στο φούρνο. Τόσο η ιδιόκτητη εγκατάσταση στα Ιωάννινα όσο και η εταιρεία Alfa στη Ρουμανία, ιδρύθηκαν την ίδια χρονιά. Το 2009, η Alfa ξεκίνησε την πρώτη της επιχείρηση στη Σερβία, μετά από τρία χρόνια, άνοιξε το πρώτο "Alfa Pie House" στην περιοχή Arlington της Virginia των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής.

Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις το έτος 2012 άρχισε να χρησιμοποιεί διεθνώς αναγνωρισμένα σήματα εξαιρετικής ποιότητας ως απόδειξη του υψηλού επιπέδου της και της αυθεντικότητας των υλικών που χρησιμοποιεί. Κατά την πορεία όλων αυτών των χρόνων, η εταιρεία έχει ανέλθει στην κορυφή της αγοράς της όσον αφορά τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Πλέον συγκεκριμένα, από το έτος 2019, είναι η πιο δημοφιλής επιλογή για κατεψυγμένη ζύμη. Περαιτέρω, η Alfa εισάγει μια πρωτότυπη ιδέα με την κυκλοφορία της ενότητας «Τα δικά μας γλυκά» που συντηρούνται σε

καταψύκτη ψυγείου. Πρόκειται για ένα τύπο προ-λαδωμένων ταψιών που μπορούν να ψηθούν κατευθείαν από την κατάψυξη (<https://www.alfapastry.com/el/ta-dika-mas-glyka-apo-tin-alfa>, 2022).

Μέσα από όλα αυτά, καταδεικνύεται η εταιρεία Alfa έχει αφιερωθεί στην παραγωγή αγαθών υψηλής ποιότητας και οι προσπάθειές της να προσφέρει στους καταναλωτές τα καλύτερα δυνατά προϊόντα ζύμης έχουν συμπεριλάβει την εστίαση στην ανάμειξη θρεπτικών ιδιοτήτων με σύγχρονες διαδικασίες παραγωγής (<https://www.alfapastry.com/el/i-istoria-mas>, 2022).

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

Πίνακας 11. Η εταιρεία Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Ε.Β.Ε.

Στις 22 Οκτωβρίου 2019, στην αμερικανική πολιτεία της Virginia, δημιουργήθηκε μια οντότητα που ονομάζεται "Alfa Holdings USA, Inc." με ρητό σκοπό την επένδυση σε μετοχές άλλων επιχειρήσεων. Το σημερινό μετοχικό της κεφάλαιο ανέρχεται σε 49.000 δολάρια ΗΠΑ και η Αθανάσιος Δ. Κουκουτάρης Α.Β.Ε.Ε. είναι ο μοναδικός μέτοχος της.

Στις 22 Οκτωβρίου 2019, η "Kouzina Foods LLC" ιδρύθηκε στην πολιτεία Delaware των ΗΠΑ, με σκοπό την εμπορία κατεψυγμένων τροφίμων, συγκεκριμένα ειδών που κατασκευάζονται από την «Αθανάσιος Κουκουτάρης Α.Ε.», με την ετικέτα Kouzina. Επί του παρόντος, έχει μετοχικό κεφάλαιο 100.000 δολαρίων ΗΠΑ. Μάλιστα, το 51% της εταιρείας ανήκει στην "Sinbad Foods Holding Co., LLC", ενώ το 49% ανήκει στην "Alfa Holdings USA, Inc".

4.2 Προϊόντα προς διάθεση στο καταναλωτικό κοινό

Τα προϊόντα της Εταιρείας μπορούν να βρεθούν στις αγορές λιανικής πώλησης, εστίασης, υπηρεσιών τροφίμων, οι οποίες ως υποσύνολα υπάγονται στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων και δη των έτοιμων γευμάτων.

Στον τομέα του λιανεμπορίου, η εταιρεία προσφέρει 92 κωδικούς προϊόντων, ενώ στον τομέα της εστίασης προσφέρει 135. Μερικά παραδείγματα προϊόντων της Alfa Company περιλαμβάνουν:

- i. κλασικές πίτες (παραδοσιακή πίτα «κιχί, μπουγάτσα Θεσσαλονίκης, τσαλακωτή πίτα Πηλίου)
- ii. πίτσα (πίτσα στο φούρνο)
- iii. κρουασάν (αφράτα κρουασάν)
- iv. καραμέλες («Τα δικά μας γλυκά») (<https://www.alfapastry.com/el/ta-dika-mas-glyka-apo-tin-alfa>, 2022).

4.3 Τα στελέχη της εταιρείας και το ανθρώπινο δυναμικό της

Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας τοποθετούνται από τους μετόχους στην ετήσια συνέλευση και υπηρετούν κατ' ανώτατο όριο πριν από τη λήξη της θητείας τους και παρατείνονται αυτόματα μέχρι την επόμενη τακτική Γενική Συνέλευση της εταιρείας. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη όλων των περιουσιακών στοιχείων της Εταιρείας και ενεργεί ως εκπρόσωπος της Εταιρείας. Εντός των ορίων της δεδηλωμένης αποστολής της εταιρείας, το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει όλες τις αποφάσεις πολιτικής της εταιρείας (με εξαίρεση εκείνες που προορίζονται για την Ετήσια Γενική Συνέλευση βάσει του καταστατικού της). Τα τρία μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου είναι τα εξής:

- i. Κουκουτάρης Διονύσιος του Αθανασίου, ως Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας.
- ii. Κουκουτάρης Γεώργιος του Αθανασίου, ο οποίος υπηρετεί στη θέση του Αντιπροέδρου.
- iii. Ράμμος Νικόλαος του Γεωργίου, ως μέλος της εταιρείας.

Η εταιρεία Alfa επενδύει ιδιαίτερα στο ανθρώπινο δυναμικό της, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι η ανάπτυξή της βασίζεται στη σκληρή δουλειά και τη δέσμευση των εργαζομένων της. Ο οργανισμός συνεχίζει να επεκτείνεται, με περισσότερα από 400 άτομα να εργάζονται επί του παρόντος για αυτόν. Στις 31 Δεκεμβρίου του έτους 2019, απασχολεί 410 υπαλλήλους, από 355 στο τέλος του 2018. Προκειμένου να επιτευχθεί και να διατηρηθεί η οργανωτική επιτυχία, η ηγεσία της εταιρείας δίνει προτεραιότητα στη σφυρηλάτηση και την καλλιέργεια ισχυρών σχέσεων με τους εργαζομένους της. Έχει ταυτίσει αποτελεσματικά την εξέλιξή της με εκείνη των υπαλλήλων που απασχολεί, οπότε κατά συνέπεια επενδύει πολλά στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Διευκολύνει δέ την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τους βοηθά να ανελιχθούν επαγγελματικά ως προς τη σταδιοδρομία τους.

Καθ' όλη τη διάρκεια των οικονομικών ετών 2020 και 2021, διοργανώθηκαν ορισμένα σημαντικά εκπαιδευτικά σεμινάρια προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι ήταν ενημερωμένοι σχετικά με τις πιο πρόσφατες πληροφορίες και πρακτικές.

Ο Όμιλος υποστηρίζει ένα εργασιακό περιβάλλον απαλλαγμένο από διακρίσεις κάθε είδους και ενθαρρύνει τα μέλη του να αντιμετωπίζουν το ένα το άλλο με αξιοπρέπεια και σεβασμό ανεξάρτητα από το υπόβαθρό τους. Τα δικαιώματα των εργαζομένων προστατεύονται πλήρως και στην εταιρεία επικρατεί ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν το οικονομικό έτος 2021, η Alfa δεν έχει παραβάσεις του εργατικού δικαίου.

4.4 Δήλωση Εταιρικού Οράματος και Αρχές της Εταιρείας

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της, αποστολή της εταιρείας είναι να «ζυμώνει με αγάπη ασφαλείς, ποιοτικές και υψηλής διατροφικής αξίας συνθέσεις από αγνά και εκλεκτά συστατικά της χώρας». Αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι «λύνουμε τα χέρια όλων εσάς που μας επιλέξατε συνδυάζοντας κλασικές συνταγές με ανώτερες μεθόδους παραγωγής».

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, η «εταιρική κουλτούρα» αναφέρεται στους κοινούς κανόνες, τα έθιμα και τις παραδόσεις που έχουν αναπτυχθεί και μοιραστεί μεταξύ των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου. Τις πιο πολλές φορές, οι πεποιθήσεις και τα

ιδανικά των ιδρυτών και των ηγετών της εταιρείας αντικατοπτρίζονται στην κουλτούρα της εταιρείας. Χρησιμεύει για τη διάκριση της εταιρείας στην αγορά. Συνήθως, η εταιρική κουλτούρα αποτελείται από ένα σύνολο ασυνήθιστων κανονισμών για το χώρο εργασίας που όλοι ακολουθούν χωρίς αμφιβολία. Αυτές οι ριζωμένες διαδικασίες στην εργασία έχουν γίνει ανεξίτηλο μέρος της ιστορίας της εταιρείας. Ως αποτέλεσμα, οι αξίες της εταιρείας αντικατοπτρίζονται στην κουλτούρα. Οι βασικές αρχές της εταιρείας, οι οποίες παρατίθενται στην ιστοσελίδα της, δεν έχουν αλλοιωθεί με την πάροδο του χρόνου.

- i. *Υπεροχή.* Προκειμένου να κερδίσει και να διατηρήσει την εμπιστοσύνη και υποστήριξη του καταναλωτικού της κοινού, η εταιρεία δεσμεύεται να τηρεί πάντοτε την αρχή της παροχής μόνο ποιοτικών προϊόντων, φτιαγμένων από τα πιο φρέσκα, υγιεινά υλικά που έχει να προσφέρει η ελληνική ύπαιθρος.
- ii. *Γεύση.* Η εταιρεία δεσμεύεται να παρέχει μοναδικά αντικείμενα με ασυναγώνιστη γεύση, εμμένοντας στις βασικές της πεποιθήσεις περί της συλλογής εκλεκτών πρώτων υλών, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως βάση για την δημιουργία των προϊόντων της.
- iii. *Εμμονή στη παράδοση.* Η αποστολή της επιχείρησης είναι να παράγει προϊόντα βγαλμένα από την παράδοση και φτιαγμένα με μεράκι που είναι πραγματικά εξαιρετικά από μόνα τους. Αποστολή της κατά συνέπεια αποτελεί η διάδοση της αξίας της καλής ποιότητας σε όλο τον κόσμο, φέρνοντας μια γεύση παράδοσης στο τραπέζι κάθε νοικοκυριού.
- iv. *Το μέλλον.* Σημαντικό για το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας είναι οι ιδέες της έρευνας, της ανάπτυξης και της καινοτομίας. Η αξιοποίηση της τεχνολογίας αιχμής βρίσκεται στην πρώτη γραμμή των σχεδίων της εταιρείας για το μέλλον, είτε με σκοπό τη βελτίωση της ασφάλειας των προϊόντων είτε την αύξηση της παραγωγής. Κάθε μέρα, η εταιρεία θέτει ως στόχο την παραγωγή γευστικών προϊόντων σε κάθε οικογένεια συνδυάζοντας διαχρονικές συνταγές με σύγχρονες τεχνικές παραγωγής.

4.5 Διασφάλιση των υψηλότερων προτύπων

Η κατευθυντήρια φιλοσοφία της εταιρείας είναι να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της απέναντι στους πελάτες, να συμμορφώνεται με όλες τις ισχύουσες νομοθετικές

απαιτήσεις και να επιτυγχάνει όποιους ποιοτικούς στόχους έχει θέσει για τον εαυτό της. Η εταιρεία έχει αυστηρή πολιτική παρακολούθησης όλων των διαδικασιών που συνδέονται με την υγιεινή και την ασφάλεια των προϊόντων της.

Επιπλέον, η πολιτική της εταιρείας συνίσταται ως επί το πλείστον στο να χρησιμοποιεί μεθόδους που έχουν ελάχιστες επιπτώσεις στο περιβάλλον και την υγεία και ασφάλεια του εργατικού δυναμικού της, προκειμένου να παράγει και να παρέχει προϊόντα ζύμης που πληρούν πλήρως τα καθορισμένα κριτήρια ποιότητας των καταναλωτών, προσπάθειες οι οποίες καταδεικνύουν πόσο σοβαρά η εταιρεία λαμβάνει υπόψη της την ασφάλεια και την αξιοπιστία όλων των προϊόντων της (<https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>, 2022).

Περαιτέρω, σημειώνεται ότι το εργοστάσιο της Alfa είναι ένα από τα πιο σύγχρονα στην Ευρώπη και έχει λάβει πιστοποιήσεις ISO: 9001-2008 και HACCP. Ως εκ τούτου, έχει κερδίσει τις υψηλότερες δυνατές βαθμολογίες τόσο από τη Βρετανική Κοινοπραξία Λιανικής Πώλησης όσο και από το Διεθνές Πρότυπο για την Ασφάλεια Τροφίμων. Επιπλέον, το σύστημα διαχείρισης υγιεινής τροφίμων που συμμορφώνεται με το πρότυπο ISO 22000: 2005 και η μελέτη ανάλυσης κινδύνων και προσδιορισμού κρίσιμων σημείων ελέγχου (HACCP) έχουν ενσωματωθεί στο ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το οποίο εφαρμόζεται αυστηρά σε όλες τις διαδικασίες που αφορούν το προϊόν, από την έναρξή του έως τη διάθεσή του σε κάθε μεμονωμένο πελάτη. Στην Alfa, παρέχονται όλα τα εργαλεία προκειμένου οι επαγγελματίες επιστήμονες να διεξάγουν τις απαραίτητες δοκιμές σε ιδιόκτητο χημικό εργαστήριο και μικροβιολογικό εργαστήριο εξοπλισμένο με σύγχρονα μηχανήματα τεχνολογίας για τον έλεγχο των ά υλών και των τελικών προϊόντων. (<https://www.alfapastry.com/el/content/pistopoiisi-poiotitas>, 2022).

Η Alfa είναι σε θέση να παράγει τρόφιμα πιστοποιημένα με Kosher για όσους τηρούν τους εβραϊκούς διατροφικούς νόμους. Επιπλέον, έχει λάβει πιστοποίηση από την Halal Certification Services GmbH, έναν ελβετικό οργανισμό που αναγνωρίζεται ως αρχή στον τομέα της πιστοποίησης Halal (<https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>, 2022).

Η εταιρεία Alfa ενισχύει την έρευνα και ανάπτυξη και παρέχει όλους τους πόρους, ανθρώπινους και οικονομικούς στον τομέα αυτόν. Στο πλαίσιο αυτό, δημιούργησε ένα νέο τμήμα E & A προϊόντων με σκοπό την αναζήτηση πρωτότυπων ιδεών για να παρασκευάσει νέα έτοιμα γεύματα με διαφορετικές γεύσεις εστιάζοντας την υγεία του καταναλωτικού κοινού. Επιπλέον, αυτή η ομάδα αποφασίζει και εφαρμόζει την τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση και δημιουργεί στρατηγικές για την εναρμόνιση αυτής της τεχνολογίας στα προϊόντα και τις λειτουργίες της εταιρείας. (https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf, 2022)

Η έρευνα και ο πειραματισμός που διεξάγεται από μια έμπειρη ομάδα επιστημονικού προσωπικού όχι μόνο εξασφαλίζει την έγκαιρη και επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά συνάμα και την ποιοτική αναβάθμιση των ήδη παραγόμενων προϊόντων της.

4.6 Το σύστημα διανομής της εταιρείας

Η εταιρεία διαθέτει ιδιόκτητο στόλο 132 αυτοκινήτων και φορτηγών που χρησιμοποιεί για τη διανομή από τις έξι εν συνόλω υπερσύγχρονες αποθήκες της στην Αθήνα, στη Θεσσαλονίκη, στα Ιωάννινα, στο Ηράκλειο, στην Κρήτη και στην Κέρκυρα. Συνεργάζεται επίσης με εκπροσώπους σε όλη την Ελλάδα που μπορούν να βοηθήσουν με τα σημεία διανομής στην υπόλοιπη χώρα. Περαιτέρω, οι περιφερειακοί διανομείς της εταιρείας και τα 48.000 τετραγωνικά μέτρα αποθηκευτικού χώρου παρέχουν βέλτιστο συντονισμό διανομής και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού.

(https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31.12.2019.pdf, 2022)

Η Alfa χρησιμοποιεί τόσο την έμμεση διανομή στο λιανεμπόριο (λιανεμπόριο, σούπερ μάρκετ κ.λπ.) αλλά και την άμεση διανομή των κωδικών της στους χώρους εστίασης – τουρισμού (φούρνοι, ζαχαροπλαστεία, χώροι μαζικής εστίασης, ξενοδοχεία κ.λπ.), όπου έρχεται σε άμεση επαφή με τους τελικούς καταναλωτές μέσω των πωλητών της σε ένα πανελλήνιο δίκτυο. Τα προϊόντα της εταιρείας είναι διαθέσιμα σε 11.000 σημεία λιανικής πώλησης σ κυρίως μεγάλες αλυσίδες υπερμάρκετ. Παράλληλα με την άνοδο

των αλυσίδων υπερμάρκετ εμφανίστηκαν και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία παράγει μια ποικιλία ειδών για τεράστιες αλυσίδες παντοπωλείων, με τα προϊόντα PL να αντιπροσωπεύουν το 12% των εσόδων της. Η Alfa χρησιμοποιεί δεδομένα IRI και NIELSEN προκειμένου να παρακολουθεί την ποσότητα των προϊόντων που πωλούνται στα διάφορα σημεία λιανικής πώλησης (συμπεριλαμβανομένων των καταστημάτων big-box) κάθε μήνα και στη συνέχεια προσαρμόζει τόσο το μέγεθος της παραγωγής των προϊόντων της όσο και τη στρατηγική διανομής της με απώτερο στόχο να καλύψει καλύτερα τις ανάγκες του καταναλωτικού της κοινού. (<https://www.alfapastry.com/el/content/ygieini-asfaleia>, 2022).

Μάλιστα, μόλις το έτος 2019, η Alfa ολοκλήρωσε μια σημαντική επένδυση στον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού της και η εταιρεία συνεχώς αυξάνει αυτή την επένδυση προκειμένου να αυξήσει το μέγεθος των κτιριακών της εγκαταστάσεων καθώς επίσης και να ανανεώσει τον εξοπλισμό του κτιρίου της. Αυτές οι αλλαγές αποπειρώνται να συντείνουν στη βελτίωση της παραγωγικής δραστηριότητας της εταιρείας, καθώς επίσης και στο μειωμένο κόστος παραγωγής και τη βέλτιστη συντονισμένη παράδοση των προϊόντων.

Κεφάλαιο 5^ο : Η εξωτερική ανάλυση της εταιρείας Alfa

5.1 Περιβαλλοντική Ανάλυση

Οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί στη βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων επιβάλλονται από την Ειδική Υπηρεσία Επιθεωρητών Περιβάλλοντος (Ε.Υ.Ε.Π). Με τον τρόπο τον οποίο οι μονάδες επεξεργασίας τροφίμων αντιμετωπίζουν τα τελικά προϊόντα αλλά και κάθε είδους απόβλητό που απορρίπτουν, έχει εξελιχθεί ως απάντηση σε νέους ομοσπονδιακούς περιβαλλοντικούς κανονισμούς και καταστατικά όπως η νομοθεσία για την πρόληψη της ρύπανσης και για τη διατήρηση και την ανάκτηση των πόρων. Οι κανόνες έχουν γίνει πιο αυστηροί με την πάροδο του χρόνου. Στη βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων, οι κανόνες που αφορούν τη διάθεση λυμάτων είναι πολύ σημαντικοί. Για όλες τις εγκαταστάσεις επεξεργασίας τροφίμων απαιτείται άδεια εθνικού συστήματος χωρίς ρύπους. Οι επιχειρήσεις που συμμορφώνονται με αυτούς

τους κανόνες αντιμετωπίζονται συχνά πιο ευνοϊκά από το κοινό από εκείνες που δεν συμμορφώνονται.

Επίσης, τα τελευταία χρόνια είναι έντονη η τάση της αγοράς για συσκευασίες φιλικές ως προς το περιβάλλον. Ήδη επιβάλλεται, από την ευρωπαϊκή νομοθεσία, στις επιχειρήσεις καταβολή περιβαλλοντολογικού τέλους για τη χρήση συσκευασιών μη φιλικών ως προς το περιβάλλον, με την γενική κατεύθυνση από την Ε.Ε. για αντικατάσταση των πλαστικών συσκευασιών που χρησιμοποιούνται έως και σήμερα με άλλα υλικά (χάρτινες συσκευασίες, βιοδιασπώμενες ή από άλλα ανακυκλώσιμα υλικά). Δυστυχώς όμως, παρά την τάση της αγοράς και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης η τεχνολογία της συσκευασίας δεν έχει την ανάλογη ανάπτυξη και σε πολλές κατηγορίες ετοιμών γευμάτων, δεν είναι δυνατή ακόμη η αντικατάσταση του υλικού συσκευασίας τους. Ο λόγος είναι ότι δεν έχουν παραχθεί μαζικά και σε λογικά - για τη βιομηχανία - κόστη, συσκευασίες με υλικά φιλικά στο περιβάλλον που να έχουν τις φυσικοχημικές ιδιότητες του πλαστικού που χρησιμοποιείται έως τώρα. Συγκεκριμένα, δεν έχουν δημιουργηθεί συσκευασίες από υλικά που να μπορούν να καταψυχθούν και να αναθερμανθούν και να παραμένουν σε εξαιρετική «φυσική» κατάσταση όπως συμβαίνει με το πλαστικό. Τέλος, αναμένεται τα επόμενα έτη να εντατικοποιηθεί η έρευνα και η ανάπτυξη στον κλάδο της συσκευασίας και να υπάρξει μια ολική αντικατάσταση των πλαστικού από τις συσκευασίες, με άλλα βιώσιμα υλικά που να είναι ανακυκλώσιμα.



Εικόνα 5.1. Πλαστική συσκευασία έτοιμου γεύματος

Εικόνα 5.2. Χάρτινη ανακυκλώσιμη συσκευασία έτοιμου γεύματος

5.2 Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Στην παρούσα φάση, θα προβούμε σε μία ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του υπό μελέτη κλάδου ετοιμών γευμάτων (Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό). Βραχυπρόθεσμα, οι δραστηριότητες μιας εταιρείας δεν επηρεάζονται από πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Αντ' αυτού, οι παράγοντες αυτοί έχουν επίδραση στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, το οποίο με τη σειρά του έχει μόνον έμμεση επίδραση στον οργανισμό.

i. Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό κλίμα έχει βαθύ αντίκτυπο στην κατάσταση του εμπορίου σε κάθε έθνος. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες πρέπει να τηρούν τους επενδυτικούς, φορολογικούς, ασφαλιστικούς και εργασιακούς κανονισμούς που επιβάλλονται από κάθε μεμονωμένη χώρα.

Η έγκριση και η εκτέλεση των μνημονιακών νόμων προκάλεσε σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις και πλήγματα στην Ελλάδα, οδηγώντας σε πολλές αλλαγές στην κυβέρνηση κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, η οποία καθορίστηκε στον μεγαλύτερο βαθμό της από την οικονομική κρίση. Αυτό δημιούργησε και διατήρησε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας, το οποίο επηρέασε την επιχειρηματική δραστηριότητα και τις καταναλωτικές δαπάνες. Παρά το δύσκολο αυτό περιβάλλον, η μετάβαση από τη μια μορφή διακυβέρνησης στην άλλη πραγματοποιήθηκε ειρηνικά και χωρίς κλιμάκωση των κοινωνικών εντάσεων ή συγκρούσεων, κάτι που θα ήταν ένας ακόμη αποτρεπτικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις και τις επενδύσεις.

Ως αποτέλεσμα, υπήρξε ένας βαθμός πολιτικής ομαλότητας παρά την αναταραχή, ειδικά από το 2010 έως το 2013. Προτεραιότητα δόθηκε στη δημοσιονομική προσαρμογή των αναπτυξιακών πολιτικών στρατηγικής. Οι αυξήσεις της άμεσης φορολογίας και του φόρου προστιθέμενης αξίας ως αποτέλεσμα του νέου φορολογικού νόμου αποτέλεσαν σημαντικό πλήγμα για τις επιχειρήσεις. Η επιβολή των capital controls αποδείχθηκε επίσης καταστροφική, καθώς οδήγησε στην κατάρρευση και την παύση των δραστηριοτήτων πολλών εταιρειών και στην ασφυξία των οικονομικών τους.

Περαιτέρω, για την υγιεινή και την ασφάλεια των ετοιμών γευμάτων που διατίθενται προς κατανάλωση στο ευρύ κοινό, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι καταναλωτές είναι ασφαλείς από τυχόν κινδύνους, ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ) ιδρύθηκε το 1999 με το Νόμο 2741/ΦΕΚ199/28-09-1999. Αυτός ο φορέας είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή επιθεωρήσεων και τη θέσπιση προτύπων ποιότητας και ασφάλειας που πρέπει να τηρούνται από όλες τις εταιρείες της βιομηχανίας τροφίμων. Οι αρχές του HACCP κατοχυρώνονται στον Ευρωπαϊκό Κανονισμό 852/2004/ΕΚ, όπου ενσωματώθηκε και στην νομοθεσία της Ελλάδας και ως εκ τούτου είναι δεσμευτικός για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία τροφίμων (Ανάλυση Κινδύνων Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου). Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών βρίσκονται υπό αυξανόμενη πίεση ως αποτέλεσμα της αυστηρότερης νομοθεσίας στην Ελλάδα και σε άλλα κράτη σχετικά με ανησυχίες που συνδέονται κυρίως με την ασφάλεια των τροφίμων και τα μεταβαλλόμενα διατροφικά πρότυπα των πελατών.

ii. Οικονομικό Περιβάλλον

Η οικονομική ύφεση, η οποία σε ορισμένες δυτικές χώρες εκδηλώθηκε ως ύφεση ή ακόμη και οικονομική κρίση, αποκάλυψε την ανικανότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης να αντιμετωπίσει την κατάσταση ταχύτατα και με αποτελεσματικότητα. Η οικονομική κρίση σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Ιρλανδία και η Πορτογαλία στην Ευρωπαϊκή Ένωση μετουσιώθηκε σε κοινωνική και πολιτική κρίση, δημιουργώντας αμφιβολίες για το μέλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης και υπογραμμίζοντας τις εντάσεις μεταξύ Βορρά και Νότου. Αυτό επηρεάζει πλέον σημαντικά τόσο τις οικονομικές όσο και τις πολιτικές τάσεις. Δεδομένου ότι ο δείκτης κατανάλωσης μειώθηκε απότομα λόγω της απότομης μείωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, είναι εξαιρετικά δύσκολο για κάθε κλάδο να ξεχωρίσει και να έρθει σε αντίθεση με το ρεύμα στο δυσμενές μακροοικονομικό περιβάλλον που έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα ειδικότερα. Η πτώση προκάλεσε πτώση της παραγωγής και σε συνδυασμό με την αδυναμία δανεισμού από τις επιχειρήσεις, αυτό έφερε την οικονομία στο χείλος της κατάρρευσης. Η κατάσταση επιδεινώθηκε με την εφαρμογή ελέγχων στην κίνηση κεφαλαίων, οι οποίοι παρεμπόδισαν το διεθνές εμπόριο λόγω περιορισμών στην ελεύθερη ροή κεφαλαίων. Σύμφωνα με την ανάλυση της EI.stat για

τους οικονομικούς δείκτες στην Ελλάδα, το ΑΕΠ, η παραγωγή και η εγχώρια ζήτηση της χώρας έφτασαν σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα το 2019. (ICAP, 2021).

Στο πλαίσιο αυτό, η οικονομία συρρικνώθηκε κατά 27,0% μεταξύ 2008 και 2016, με την παραγωγή να μειώνεται σε ποσοστό 28,8% και την κατανάλωση να μειώνεται σε ποσοστό 34,8% κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία έχουν δείξει μια μικρή άνοδο από το 2017, δημιουργώντας συγκρατημένη αισιοδοξία ότι τα χειρότερα μπορεί να έχουν περάσει. Σύμφωνα με στοιχεία της El.stat, το έλλειμμα του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών κορυφώθηκε στο -30,5% το 2008 και έκτοτε είναι οριακά αρνητικό, με εξαίρεση μια σύντομη περίοδο το 2019, όταν αυξήθηκε κατά 0,09%. Το έλλειμμα έχει συρρικνωθεί σημαντικά ως αποτέλεσμα της μείωσης των εισαγωγών, αλλά και της αυξητικής τάσης των εξαγωγών. Η μείωση των εισαγωγών αποδίδεται στην προαναφερθείσα απότομη πτώση της ζήτησης, ενώ η αύξηση των εξαγωγών αποδίδεται στην ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων χάρη στην εσωτερική υποτίμηση του ευρώ.

Δέον όπως σημειωθεί ότι ο μήνας Ιούλιος του έτους 2019 ήταν ο καλύτερος μήνας για την οικονομία της Ελλάδας από τον 03/ 2008 και ήταν η αρχή εδώ και περίπου 5 χρόνια που η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας ήταν καλύτερη σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ Ιουνίου και Δεκεμβρίου του 2014, ο ελληνικός δείκτης ήταν πιο υψηλός από τον ομόλογό του στην Ευρωζώνη (3,1 μονάδες κατά μέσο όρο). Έκτοτε, μειώθηκε, με τη μεγαλύτερη πτώση να εντοπίζεται στους τρεις μήνες που ακολούθησαν την εισαγωγή των capital controls, από τον Ιούλιο έως τον Σεπτέμβριο του 2015. Οι δύο δείκτες οικονομικού κλίματος έχουν συγκλίνει πρόσφατα και ο ελληνικός δείκτης έχει υπερβεί τον ευρωπαϊκό δείκτη ως αποτέλεσμα: *α) της σταδιακής βελτίωσης του εγχώριου δείκτη από το 2016 και μετά, με εξαίρεση την προσωρινή πτωτική του τάση το δεύτερο εξάμηνο του 2018 και β) τη σχεδόν αδιάκοπη πτωτική τάση του ευρωπαϊκού δείκτη από τις αρχές του 2018, η οποία αποδίδεται στις διεθνείς δυσμενείς εξελίξεις στην ευρωπαϊκή οικονομία.*

Ωστόσο, στην Ελλάδα, ο δείκτης βρίσκεται πρόσφατα σε άνοδο για τρεις βασικούς λόγους:

α) η διαφαινόμενη αλλαγή στο μείγμα πολιτικής, όπως αποτυπώνεται στη θεσμοθέτηση φορολογικών ελαφρύνσεων τόσο προεκλογικών όσο και μετεκλογικών (ΦΠΑ στην εστίαση και την ενέργεια, ΕΝΦΙΑ και άλλες φορολογικές παρεμβάσεις που αναλύθηκαν στο Δελτίο της περασμένης εβδομάδας), συμπίπτει με την αίσθηση οριστικής εξόδου από τη δεκαετή περίοδο ύφεσης και στασιμότητας.

β) οι βασικοί δείκτες οικονομικής δραστηριότητας (όπως ΑΕΠ, απασχόληση, βιομηχανική παραγωγή κ.λπ.) αυξάνονται σταθερά, βελτιώνοντας την προοπτική αύξησης των επενδύσεων, και,

γ) η απόδοση του δεκαετούς κρατικού ομολόγου καταγράφει διαδοχικά ιστορικά χαμηλά επίπεδα, σηματοδοτώντας την τάση σταδιακής ανάκαμψης της εμπιστοσύνης των διεθνών αγορών στη χώρα.

iii. Κοινωνικό Περιβάλλον

Το κοινωνικό πλαίσιο έχει σημαντική επιρροή στον τρόπο που οι περισσότερες επιχειρήσεις παράγουν και εμπορεύονται τα προϊόντα τους. Σημειώνεται δέ ότι η στρατηγική μιας εταιρείας επηρεάζεται σημαντικά από τα δημογραφικά στοιχεία, τα ποσοστά απασχόλησης, τους μισθούς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Δημογραφικά Στοιχεία: Η Έκθεση της Διακομματικής Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Δημογραφίας του 2018 περιέχει ενδιαφέροντα και ανησυχητικά στοιχεία για τη δημογραφική πορεία της Ελλάδας. Όλα ξεκινούν με μια μεγάλη πτώση του ποσοστού γεννήσεων στη δεκαετία του 1970 και ο πληθυσμός συνεχίζει να συρρικνώνεται από τότε. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, η μετανάστευση βοήθησε να σταματήσει μια απότομη μείωση του πληθυσμού της χώρας, αλλά μετά το χτύπημα της οικονομικής κρίσης, οι Έλληνες εγκατέλειψαν τη χώρα με πρωτοφανή ρυθμό. Λόγω αρνητικού φυσικού και μεταναστευτικού ισοζυγίου, ο πληθυσμός της Ελλάδας βρίσκεται πλέον σε μείωση. Αν και ορισμένοι οικονομικοί μετανάστες έχουν εγκατασταθεί στη χώρα μας, η τελευταία κρίση έχει αλλάξει τα μεταναστευτικά πρότυπα και η καθαρή μετανάστευση στη χώρα έχει γίνει και πάλι αρνητική (-235,00 την επταετία 2011-2017).

Η φυσική ισορροπία του πληθυσμού (γεννήσεις μείον θάνατοι) θα συνεχίσει να είναι αρνητική, η διάμεση ηλικία του πληθυσμού θα συνεχίσει να αυξάνεται και το ποσοστό

του πληθυσμού ηλικίας άνω των 65 ετών θα συνεχίσει να αυξάνεται. Επομένως, αυτοί οι παράγοντες πρέπει να ενσωματωθούν σε οποιοδήποτε οικονομικό, αναπτυξιακό, κοινωνικό περιβάλλον κ.λπ (Μπουράντας, 2015).

Απασχόληση - Πληρωμή για παρεχόμενες υπηρεσίες: Το ΑΕΠ της Ελλάδας μειώθηκε κατά περίπου 27% κατά τα έτη της κρίσης. Υπήρξαν αρχικές απώλειες 900.000 θέσεων εργασίας μεταξύ 2008 και 2013 ως αποτέλεσμα αυτής της μείωσης. Συγκεκριμένα, η ανεργία στην Ελλάδα μειώθηκε σταθερά από το ανώτατο επίπεδο του 27,7% το 2013 στο πιο πρόσφατο επίπεδο, το 16,9%, τον Ιούλιο του τρέχοντος έτους.

Ωστόσο, η εισαγωγή πλέον προσαρμόσιμων εργασιακών ρυθμίσεων ήταν ο πρωταρχικός παράγοντας για τη δραματική μείωση των ποσοστών ανεργίας, παρά η επέκταση της οικονομίας και του ΑΕΠ. Παρατηρείται δηλαδή ότι η οικονομία δεν έχει ανακάμψει από την κρίση και ότι ο ιδιωτικός τομέας δεν προσθέτει πολλές νέες θέσεις εργασίας. Αν λάβουμε υπόψη τη χαμηλή ποιότητα (μερική απασχόληση, χαμηλές αποδοχές) της δημιουργίας θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι συνθήκες στην αγορά εργασίας εξακολουθεί να είναι επισφαλής. Όπως προαναφέρθηκε, άλλωστε ο δείκτης ανεργίας στην Ελλάδα, συδυαστικά με την τεράστια πτώση εισοδημάτων, κατά την οικονομική κρίση, είχαν καταλυτική επίδραση στην καταναλωτική δύναμη των Ελλήνων πολιτών.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η κατάργηση του 13ου και του 14ου μισθού, μείωσε σημαντικά την ικανότητα των εργαζομένων να δαπανούν χρήματα για καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες.

Ενδιαφέρουσες πληροφορίες σχετικά με τα ποσοστά του ενεργού πληθυσμού σε διάφορα μισθολογικά κλιμάκια προσφέρονται από τον ΟΟΣΑ. Τα στοιχεία που μπορούν να αντληθούν για την Ελλάδα υποδηλώνουν ότι πάνω από 170.000 εργαζόμενοι αμείβονταν με ή πάνω από τον κατώτατο μισθό και ότι 652.000 άτομα είχαν αμοιβή ίση ή πάνω από τα 400 ευρώ τα έτη 2019-2020.

Καταναλωτικά πρότυπα: Πρόσφατη μελέτη στην Ελλάδα σε δείγμα περίπου 2.000 ατόμων συνολικά στη χώρα μελετά τις διατροφικές συνήθειες των σύγχρονων κατοίκων της Ελλάδας, τεκμηριώνοντας βασικούς προβληματισμούς που συνδέονται με τις συνήθειες κατά την αγορά τροφίμων και ποτών. Η μελέτη περιλαμβάνει μια

ανάλυση των συνηθειών-αντιλήψεων των Ελλήνων σε σχέση με τη διατροφή, καθώς και της συχνότητας με την οποία καταναλώνονται συγκεκριμένες τροφές κάθε εβδομάδα. Εβδομήντα πέντε τοις εκατό από τους ερωτηθέντες ετοιμάζουν τουλάχιστον ένα γεύμα την ημέρα στο σπίτι, σύμφωνα με στοιχεία της έρευνας.

Αντίθετα, μόνο το 25% καταναλώνει τακτικά ένα γεύμα το οποίο δεν παρασκευάζεται στο σπίτι ως κύριο πιάτο και το 82%. Σύμφωνα με στοιχεία της El.stat, το 2021 ένα τυπικό νοικοκυριό δαπανά 123 ευρώ για την προμήθεια τροφίμων, ενώ το 2015 οι αριθμοί αυτοί ήταν 70 ευρώ. Υπάρχουν δύο βασικοί λόγοι για τους οποίους εξηγείται αυτή η σημαντική διαφορά ούσα όντως ζωτικής σημασίας.

Πρώτον, η σταδιακή μείωση των μισθολογικών απολαβών των νοικοκυριών, η οποία οδήγησε πολλούς αγοραστές να επιλέξουν τη χαμηλότερη λύση όταν πρόκειται για μαγείρεμα αποτελεί βασικό λόγο που οδήγησε σε μία τέτοια σημαντική διαφορά (Μπουράντας, 2015).

Δεύτερον, η φορολογία και αναθεωρημένοι συντελεστές ΦΠΑ που έχουν αντίκτυπο και στον κλάδο των ετοιμών γευμάτων δικαιολογεί τη στροφή προς τους παραδοσιακούς τρόπους παρασκευής του κυρίου γεύματος στο σπίτι (Rivera et al., 2014).

iv. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι νέες τεχνολογίες προσπορίζουν σε έναν οργανισμό απεριόριστες ευκαιρίες. Η χρήση της τεχνολογίας έχει επιτρέψει πολυάριθμες βελτιώσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της υψηλότερης παραγωγής και παραγωγικότητας, όπως είναι η ευκολότερη είσοδος και διείσδυση σε προηγούμενες απρόσιτες αγορές και οι εξορθολογισμένες λειτουργίες της αλυσίδας εφοδιασμού (Γεωργόπουλος, 2010).

Οι εταιρείες πρέπει να παρακολουθούν το τεχνολογικό τοπίο, επειδή με αυτόν τον τρόπο τούς επιτρέπει να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές στην αγορά και να εφαρμόζουν τεχνολογίες αιχμής που τους δίνουν πλεονέκτημα σε τομείς όπως το κόστος παραγωγής, ο έλεγχος ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και η ασφάλεια δεδομένων. Οι εταιρείες συγκεκριμένου μεγέθους μπορούν να αντέξουν οικονομικά να

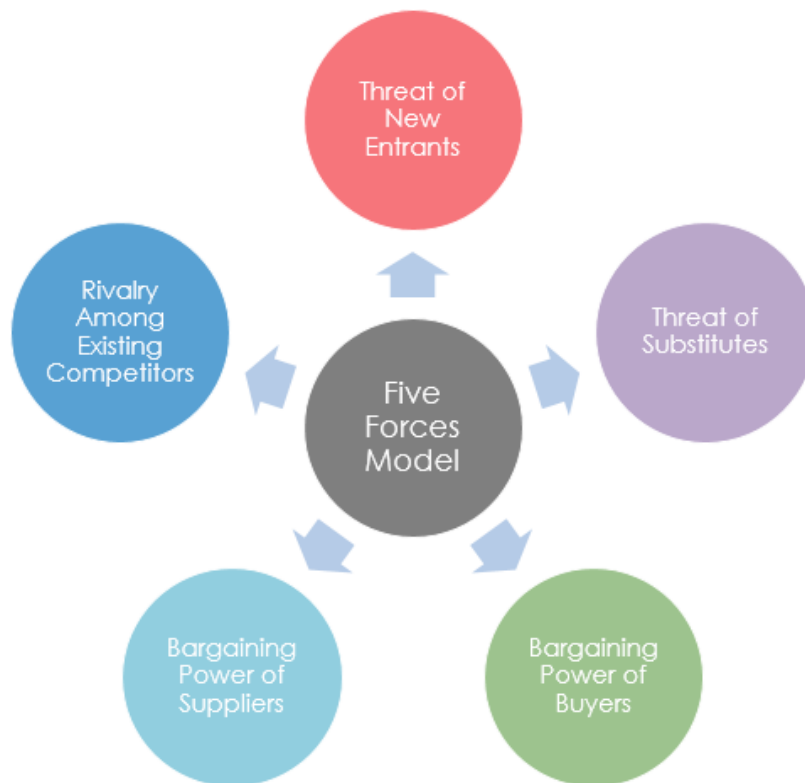
έχουν τα δικά τους τμήματα E & A ή πληροφορικής, και αυτό ισχύει σε όλους τους κλάδους.

Η μαζική επέκταση των εφαρμογών του διαδικτύου, ωστόσο, επέτρεψε ακόμη και στις μικρότερες επιχειρήσεις να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες, με σχετικά χαμηλό κόστος, μειώνοντας εν μέρει το χάσμα μεταξύ αυτών και των μεγαλύτερων ανταγωνιστών τους. Χρησιμοποιώντας το ηλεκτρονικό εμπόριο ως παράδειγμα, οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών μπορούν να προσεγγίσουν ένα ευρύτερο κοινό, τόσο στο τοπικό όσο και στο παγκόσμιο επίπεδο. Η τεχνολογία στους τομείς των τηλεπικοινωνιών και του ηλεκτρονικού εμπορίου αποδεικνύεται ως «δίκικοπο μαχαίρι» για μια εταιρεία, διότι επιτρέπει τη γρήγορη και εύκολη πρόσβαση από ένα ευρύ κοινό, αλλά επιτρέπει επίσης τη γρήγορη και εύκολη απαξίωση από το ίδιο κοινό σε περίπτωση δυσαρέσκειας. Για να διαφυλάξει τη φήμη της όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της και όσον αφορά τη γενικότερη συμπεριφορά της, για παράδειγμα απέναντι στο περιβάλλον και τα ζώα, κάθε εταιρεία πρέπει να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα σύστημα κοινωνικής ευθύνης.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, η εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει στις εταιρείες να παράγουν προϊόντα με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και με περισσότερα τεχνικά χαρακτηριστικά. Η τεχνολογία διασφαλίζει πλέον ότι τα προϊόντα διαρκούν περισσότερο και διατηρούν με καλύτερο τρόπο τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά τους. Ως παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάπτυξη της συσκευασίας σε τροποποιημένη ατμόσφαιρα (Modified Atmosphere Packaging), όπου η εφαρμογή της έχει αυξήσει τον χρόνο ζωής ενός έτοιμου γεύματος όπου διατηρείται σε ψύξη, από τις 5 ημέρες στις 28 και τα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά του παραμένουν αναλλοίωτα. Τέλος, τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί και το επόμενο στάδιο στην συσκευασία τροποποιημένης ατμόσφαιρας, όπου είναι η παστερίωση του έτοιμου γεύματος όπου πλέον έχει διάρκεια ζωής 90 ημέρες. Οπότε είναι εμφανές τι πλεονεκτήματα δίνει η τεχνολογία στη βιομηχανία ετοιμών γευμάτων, όπου πριν λίγα χρόνια ένα προϊόν της είχε διάρκεια ζωής 5 ημέρες και πλέον το ίδιο ακριβώς έτοιμο γεύμα έχει διατηρησιμότητα 90 ημέρες.

5.3 Ανάλυση Porter

Το Εγγύς Εξωτερικό Περιβάλλον της Alfa θα αναλυθεί χρησιμοποιώντας τις Πέντε Δυνάμεις του Porter. Όσον αφορά το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, αυτό συνίσταται στην απειλή των νεοεισερχομένων στον κλάδο, στον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, στην απειλή των προϊόντων αντικατάστασης, στη διαπραγματευτική ισχύς των πελατών και στη διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών.



Εικόνα 5.3. Οι πέντε δυνάμεις του Porter

Όταν μια νέα εταιρεία εισέρχεται σε μια αγορά, συχνά επενδύουν πολλά χρήματα και χρόνο στην ανάπτυξη προϊόντων αιχμής και στην ανάπτυξη καινοτόμων τρόπων επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις θεωρούνται κίνδυνος για πολλές από τις μακροχρόνιες επιχειρήσεις του κλάδου. Ο κίνδυνος σχετίζεται με τους χαμηλούς ή υψηλούς φραγμούς εισόδου σε κάθε αγορά. Σε σύγκριση με άλλους κλάδους, η αγορά ετοιμών προς κατανάλωση προϊόντων είναι λιγότερο ευάλωτη στους νεοεισερχόμενους λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου, όπως η ανάγκη δαπανηρών επενδύσεων σε σταθερό εξοπλισμό και η δημιουργία δικτύου

διανομής (μηχανολογικός εξοπλισμός, αποθήκες, μέσα μεταφοράς). (Γεωργόπουλος, 2002).

Αντιστρόφως, δεν υπάρχουν σημαντικοί φραγμοί εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά έτοιμων τροφίμων λόγω της ρυθμιστικής θεσμικής αρχιτεκτονικής του τομέα. Η οικονομία κλίμακας, η πολυπλοκότητα των προϊόντων, οι οικονομικές απαιτήσεις, η δυνατότητα πρόσβασης σε κανάλια διανομής και τέλος η εσωτερική νομοθεσία αποτελούν πιθανά εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους (Μπουράντας, 2015).

Περαιτέρω, σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συνεχής συγκέντρωση στον τομέα, ο οποίος προβλέπεται να παράγει πλέον βιώσιμα επιχειρηματικά σχήματα στον τομέα του λιανικού εμπορίου, τα οποία θα έχουν πιο υγιείς οικονομικές βάσεις και θα διεκδικούν καλύτερες συνθήκες από τους προμηθευτές τους. (Γεωργόπουλος, 2010). Πολλοί πελάτες των καθιερωμένων brand name στην αγορά είναι απρόθυμοι να στραφούν σε νέο πάροχο λόγω της πίστης τους στις τρέχουσες μάρκες. Υπό αυτό το πρίσμα, η εταιρεία Alfa θα προχωρήσει στα σχέδια επέκτασης της δραστηριοποίησής της, κυκλοφορώντας νέα είδη προσαρμοσμένα στις επιθυμίες και τις ανάγκες του ευρύτερου κοινού.

Το κανάλι FOOD παρέχει πρόσβαση στη λιανική αγορά για τα υπό εξέταση προϊόντα, τα οποία πωλούνται από επιχειρήσεις της βιομηχανίας έτοιμων τροφίμων (σούπερ μάρκετ, παντοπωλεία κ.λπ.). Αναμένεται ότι το κανάλι FOOD θα αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο μέρος της αγοράς για έτοιμα γεύματα μαζικής παραγωγής. Ένα ξεκίνημα που φιλοδοξεί να αποκτήσει εθνικό ή και διεθνές αποτύπωμα θα πρέπει να ανταγωνιστεί τόσο τις καθιερωμένες επιχειρήσεις της αγοράς του κλάδου ετοιμών προς κατανάλωση γευμάτων όσο και τις ιδιωτικές ετικέτες που προσφέρουν τα μεγαλύτερα παντοπωλεία. Τα ισχυρά εμπορικά σήματα ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε τεράστια σούπερ μάρκετ, με τα τελευταία να απολαμβάνουν ευρεία εξοικείωση με τους καταναλωτές χάρη στη μακροζωία τους (Howard et al., 2012).

Οι συμμετέχοντες στην αγορά ισχυρίζονται ότι το ελληνικό καταναλωτικό κοινό χαρακτηρίζεται σχετικά από μεγάλη επιλεκτικότητα στις γευστικές του ανάγκες, καθιστώντας το εμπορικό σήμα ενός προϊόντος ιδιαίτερα σημαντικό. Τέλος, το αρχικό

κόστος επένδυσης στον κλάδο των σούπερ μάρκετ είναι πολύ υψηλότερο λόγω της σημασίας της διαφήμισης και της εμπορίας των προϊόντων (Howard, 2012).

Δε θα πρέπει να λησμονηθεί ότι η εγχώρια αγορά τυποποιημένων έτοιμων γευμάτων έχει αναπτυχθεί σημαντικά τα τελευταία 20 χρόνια, παρουσιάζοντας έντονη ανταγωνιστικότητα ανάμεσα στις κυριότερες επιχειρήσεις λόγω σε μεγάλο βαθμό της διαφοροποίησής τους σε νέες κατηγορίες προϊόντων. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων και οι καινοτομίες στην τεχνολογία είναι εκεί όπου συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο μέρος του ανταγωνισμού της βιομηχανίας (Γεωργόπουλος, 2004).

Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να διευρύνουν τις προσφορές των προϊόντων τους προκειμένου να αναπτυχθούν ή να εξασφαλίσουν τη θέση τους στην παγκόσμια αγορά έτοιμων προς κατανάλωση γευμάτων. Οι συνεργασίες με δίκτυα χονδρικής είναι επίσης σημαντικές, καθώς επιτρέπουν την καλύτερη κάλυψη των γεωγραφικών περιοχών-στόχων και τη σταθερή ανάπτυξη των καναλιών διανομής. Τα προγράμματα προώθησης, συμπεριλαμβανομένης της ιδιαιτερότητας της συσκευασίας και της γενικότερης επικοινωνίας των προϊόντων τους, καθώς και τα σημαντικά ποσά για προώθηση, αποτελούν τακτικό συστατικό της στρατηγικής πολλών εταιρειών. Επιπλέον, σε μια προσπάθεια να ξεχωρίσουν σε μια πολυσύχναστη αγορά, οι επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν όλο και περισσότερο στην E & A για ολοκαίνουργια αντικείμενα (Μπουράντας, 2015).

Όσον αφορά τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου τείνουν να αναβαθμίζουν τον μηχανολογικό εξοπλισμό τους συχνότερα από τους μικρότερους ομολόγους τους. Επιπλέον, οι νέες επιχειρήσεις οφείλουν να προχωρήσουν σε επενδύσεις σε μεγάλο βαθμό στις διαφημίσεις και το μάρκετινγκ των αντικειμένων τους στην αγορά, γεγονός που θα αυξήσει το κόστος εισόδου. Λόγω των προαναφερθέντων, οι αναδυόμενες εταιρείες θα είναι καλύτερα εξοπλισμένες για να ικανοποιήσουν τις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών (Capital Markets Experts, 2016).

Ως προς δέ τον ανταγωνισμό των ήδη υφισταμένων στον κλάδο επιχειρήσεων, η βιομηχανία έτοιμων γευμάτων είναι πολύ ανταγωνιστική, τόσο σε ένα ευρύτερο πλαίσιο όσο ειδικότερα ως προς συγκεκριμένες σειρές προϊόντων. Οι επιχειρήσεις

εργάζονται για να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας τους και να διατηρήσουν τη θέση τους στις αγορές στις οποίες εστιάζουν (Rosen,1974). Υπό το πρίσμα του τρέχοντος οικονομικού κλίματος, πολλές εταιρείες του τομέα σταθεροποιούν τις τιμές ή τα προϊόντα σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν τους πελάτες και το μερίδιο αγοράς (Γεωργόπουλος, 2004).

Ως μέσο διατήρησης ή αύξησης του μεριδίου αγοράς τους, οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου προβάλλουν διαφημίσεις και αναπτύσσουν νέα προϊόντα. Ωστόσο, και η τοποθέτηση ενός προϊόντος σε ένα ράφι λιανικής έχει επίσης σημασία. Στο πλαίσιο αυτό, τα είδη ιδιωτικής ετικέτας ήταν πιο προβεβλημένα στην αγορά και τώρα ανταγωνίζονται τα «επώνυμα» είδη σε όλες σχεδόν τις κατηγορίες προϊόντων. Αυτό έχει αυξήσει το επίπεδο αντιπαλότητας που υπάρχει ήδη στον τομέα.

Ως προς την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, σημειώνεται ότι ένα προϊόν που είναι διαφορετικό από τα υπόλοιπα αλλά παρόλα αυτά ικανοποιεί την ίδια ζήτηση θεωρείται υποκατάστατο. Σε αυτόν τον τομέα, τα τυποποιημένα έτοιμα γεύματα αντιμετωπίζουν σημαντικό ανταγωνισμό κυρίως από καταστήματα γρήγορου φαγητού όπως μπιφτέκια, σνακ, σάντουιτς, πίτσες, σουβλάκια, ethnic κ.λπ., ειδικά εκείνα με τη μορφή οργανωμένων αλυσίδων. Επιπλέον, η αυξανόμενη δημοτικότητα των υπηρεσιών παράδοσης τροφίμων έχει δημιουργήσει μια ανταγωνιστική αγορά για τον κλάδο ετοιμών γευμάτων (Γεωργόπουλος, 2010).

Άλλωστε, η διαθεσιμότητα παρόμοιων προϊόντων σε τιμές ανταγωνιστικές αλλά και η σημαντική διαφημιστική προβολή τους δημιουργούν εξαιρετικό ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι μεγαλύτερες εταιρείες συχνά προσελκύουν το αγοραστικό κοινό με προωθήσεις και προσφορές που ρίχνουν δωρεάν όπως σόδα ή ένα επιπλέον αντικείμενο. Η έννοια του franchising είναι μεγάλης σημασίας για την επιτυχία των εστιατορίων γρήγορου φαγητού. Με τη βοήθεια του franchising, αρκετές αλυσίδες γρήγορου φαγητού έχουν αυξήσει τον αριθμό των τοποθεσιών που έχουν, επιτρέποντας σε ορισμένες εταιρείες να αναπτυχθούν από τοπικά καταστήματα που πωλούν ανώνυμα προϊόντα σε εθνικούς ομίλους που πωλούν γνωστά πλέον προϊόντα σε ένα ευρύ κοινό. Οι εταιρείες αυτού του κλάδου λανσάρουν όλο και περισσότερο νέα είδη και εντείνουν τις προσπάθειες προώθησής τους ως απάντηση στην έντονη αντιπαλότητα που

προκαλείται από το υψηλό επίπεδο συγκέντρωσης του τομέα (Capital Markets Experts, 2016).

Ως αποτέλεσμα των απαιτήσεων του σημερινού γρήγορου τρόπου ζωής, ορισμένες επιχειρήσεις έχουν επεκταθεί για να προσφέρουν υπηρεσίες παράδοσης για προπαρασκευασμένα γεύματα. Τις τελευταίες δεκαετίες, η παράδοση έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη σύνδεση του πελάτη με τα αγαθά. Σε μια προσπάθεια καλύτερης εξυπηρέτησης πελατών, πολλές αλυσίδες έχουν δημιουργήσει τα δικά τους τηλεφωνικά κέντρα. Αυτές οι επιχειρήσεις εμφανίστηκαν ως απάντηση στις επιθυμίες των ανθρώπων να παραδώσουν τρόφιμα στα σπίτια ή τους χώρους εργασίας τους. Ως αποτέλεσμα, έχει αναπτυχθεί έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες παράδοσης ως απάντηση στην αυξανόμενη ζήτηση για τέτοιες υπηρεσίες (Μπουράντας, 2015).

Οι εταιρείες αυτού του τομέα βασίζονται κυρίως σε σούπερ μάρκετ και λιανοπωλητές τροφίμων ως πελάτες τους (Remnant & Adams, 2015). Όσον αφορά τα σουπερμάρκετ, η διαπραγματευτική ισχύς των εταιρειών που αγοράζουν και μεταπωλούν τα υπό εξέταση προϊόντα είναι αντιστρόφως ανάλογη προς το μέγεθος των εν λόγω επιχειρήσεων. Τα μέλη του κλάδου συμφωνούν ότι οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν τη μεγαλύτερη μόχλευση ως αγοραστές. Οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ έχουν «δύναμη» λόγω του όγκου των αγαθών που αγοράζουν (μέγεθος παραγγελίας) και επειδή μπορούν να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα της μάρκας δουλεύοντας με σκοπό να βελτιώσουν την τοποθέτηση ενός προϊόντος στο ράφι για τους κατασκευαστές. Τέλος, η εμφάνιση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αυξάνει περαιτέρω τη θέση και τη διαπραγματευτική ισχύ των τεράστιων αλυσίδων σούπερ μάρκετ έναντι των προμηθευτών τους (Grunert et al., 2014). Το μερίδιο της ιδιωτικής ετικέτας στην αγορά αυξήθηκε κατά 1,5% το 2019, φθάνοντας το 15,5%.

Οι μικρές επιχειρήσεις που πωλούν απευθείας στους καταναλωτές ταξινομούνται ως λιανοπωλητές. Τα μικρά σημεία πώλησης, όπως τα ανεξάρτητα σούπερ μάρκετ, τα παντοπωλεία ή τα delicatessen, έχουν λιγότερη μόχλευση στις διαπραγματεύσεις λόγω των συνήθως μικρότερων μεγεθών παραγγελιών του και την ικανότητα των προμηθευτών να διαπραγματεύονται τους όρους. Η δύναμη των προμηθευτών στην

αύξηση των τιμών και στη μείωση της ποιότητας των αποκτηθέντων προϊόντων, τους προσδίδει επιρροή σε μια βιομηχανία (Capital Markets Experts, 2016).

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την κατασκευή, την εισαγωγή και την πώληση άυλων και υλικών για την προετοιμασία και τη τελική φάση των τροφίμων που εξετάστηκαν είναι οι κύριοι προμηθευτές των εταιρειών παραγωγής στον τομέα της έρευνας. Λόγω της αφθονίας των προμηθευτών και του βαθμού αποκλειστικότητας στη συνεργασία με τον συγκεκριμένο προμηθευτή, οι μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου με καθιερωμένη φήμη στην αγορά έχουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ απέναντι στους προμηθευτές τους.

Τα ευρήματα από την ανάλυση του μοντέλου των «Πέντε Δυνάμεων του Porter» για το τοπικό περιβάλλον συνοψίζονται στον Πίνακα 4. Οι τυποποιημένες επιχειρήσεις έτοιμων γευμάτων μπορούν να συναγάγουν λίγα θετικά συμπεράσματα από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με αποτέλεσμα η ελκυστικότητα του τομέα να είναι χαμηλή (Μπουράντας, 2015).

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

Πίνακας 12. Ανάλυση Πέντε Δυνάμεων Porter

Πηγή: ICAP, 2021, Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα.

Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που προηγήθηκε διαπιστώνεται ότι ο κλάδος ετοιμών γευμάτων παρά το γεγονός ότι έχει εδραιωθεί στην αγορά της Ελλάδας και του Ηνωμένου Βασιλείου εδώ και δέκα πέντε έτη περίπου, γνώρισε άνθηση κυρίως μετά το 2017. Χαρακτηριστική δε άνοδο των πωλήσεων ετοιμών προς κατανάλωση γευμάτων σημειώθηκε το έτος 2019 για το Ηνωμένο Βασίλειο καθώς και τα έτη 2020 και 2021 για την Ελλάδα λόγω και των συνθηκών που ίσχυαν με τη πανδημία της Covid – 19 και τη διασπορά του ιού.

Αξίζει δε να σημειωθεί ότι παρόλη την κατάσταση η οποία έχει προκληθεί με το Brexit, ο κλάδος των ετοιμών γευμάτων στο Ηνωμένο Βασίλειο αναμένεται ότι θα συνεχίσει να γνωρίζει άνθηση ακριβώς λόγω των συνθηκών που επικρατούν στην καθημερινή ζωή χιλιάδων Βρετανών με την εισαγωγή νέων συνθηκών εργασίας και τη γρήγορη εναλλαγή του ρυθμού της καθημερινότητας. Πολλοί είναι άλλωστε εκείνοι οι οποίοι έχουν στραφεί στην αγορά ετοιμών γευμάτων λόγω του ότι διατίθενται στα προς πώληση σημεία προϊόντα του κλάδου σε ιδιαίτερα προσιτές τιμές, με καλή ποιότητα και ωραία γεύση. Η ίδια άνθηση του κλάδου αναμένεται να συμβεί και στην Ελλάδα.

Σημαντικό δε στοιχείο αποτελεί ότι τα προϊόντα του κλάδου ετοιμών γευμάτων έχουν εισαχθεί στη ζωή του καταναλωτικού κοινού εν γένει, όπως άλλωστε αποδεικνύουν και οι πωλήσεις συγκεκριμένων προ μαγειρεμένων ή καταψυγμένων προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου σε Ελλάδα και Ηνωμένο Βασίλειο.

Αναμένεται δε στο πλαίσιο αυτό ότι και η τεχνολογία του κλάδου της συσκευασίας τροφίμων θα εισφέρει στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου ετοιμών γευμάτων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό καθότι κρίνεται ιδιαίτερη σημαντική η συνεργασία των δύο κλάδων. Ιδίως, αν αναλογιστεί κανείς το πόσο σημαντικό εν έτη 2022 κρίνεται η δημιουργία συσκευασιών φιλικών προς το περιβάλλον και έτι περαιτέρω βιοδιασπώμενων, τότε εύκολα γίνεται αντιληπτό το όφελος που θα ανέκυπτε αν όλες οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ετοιμών προς κατανάλωση γευμάτων χρησιμοποιούσαν τέτοιου είδους συσκευασίες.

Επίσης, η ανάπτυξη της τεχνολογίας αποτελεί σημαντικό σύμμαχο του κλάδου των ετοιμών γευμάτων, καθότι με την εξέλιξη της βελτιώθηκαν τα παραγόμενα προϊόντα

όπως και η βιομηχανία σε τομείς όπως το κόστος παραγωγής, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και η ασφάλεια δεδομένων. Η περαιτέρω ανάπτυξη της τεχνολογίας θα δώσει στην αγορά λύσεις που θα βελτιώσουν γενικά την καθημερινή ζωή των ανθρώπων, με παροχή προϊόντων πιο φιλικών για τον άνθρωπο και το περιβάλλον, με μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και με μακροπρόθεσμο στόχο την μείωση της σπατάλης των τροφίμων.

Ακόμη, στο πλαίσιο της ανάλυσης του κλάδου ετοιμών προς κατανάλωση γευμάτων, μελετήθηκε ως περίπτωση η εταιρεία Alfa για την οποία έγινε λόγος ανωτέρω και η οποία δραστηριοποιείται τόσο στην ελληνική αγορά του κλάδου όσο και στο εξωτερικό. Σήμα κατατεθέν της εταιρείας αποτελούν οι παραδοσιακές πίτες «κιχί», προϊόν άλλωστε για το οποίο η εταιρεία έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής στο ευρύ καταναλωτικό κοινό.

Ωστόσο, και από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των Πέντε Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο ετοιμών προς κατανάλωση γευμάτων προκύπτουν σοβαρές αδυναμίες, οι οποίες έγκεινται κυρίως στον υψηλό ανταγωνισμό τόσο μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου όσο και στην ανάδυση νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων (Drewnowski, 2017). Προκειμένου, όμως, οι επιχειρήσεις να αντέξουν τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και να μπορέσουν να συνεχίσουν την δραστηριοποίησή τους στον τομέα, αφείλουν να αναζητήσουν λύσεις ως προς τον στρατηγικό τους σχεδιασμό και να επαναπροσδιορίσουν με τη βοήθεια της τεχνολογίας τις μεθόδους και διαδικασίες παραγωγής για να προσελκύσουν ακόμη περισσότερους καταναλωτές. Στο πλαίσιο αυτό, άλλωστε, κινείται και η εταιρεία Alfa με την εισαγωγή τεχνολογιών αιχμής (Capital Markets Experts, 2016).

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Βασίλης Μ. Παπαδάκης, (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Μπένου Ε., Αθήνα.

Γεωργόπουλος Νικόλαος, (2010), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Γεωργόπουλος Ν., (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 1η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα.

Γεωργόπουλος Ν., (2004), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

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

Capital Markets Experts, (2016). *Επιχειρηματικό Σχέδιο 2016-2020*, Αθήνα.

ICAP, 2021, *Τυποποιημένα Έτοιμα Φαγητά*, Κλαδική Μελέτη, Αθήνα.

Ξενόγλωσση

Archibugi, D., Filippetti, A., & Frenz, M. (2013). The impact of the economic crisis on innovation: Evidence from Europe. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1247–1260. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.005>

Bardsley, N. (2000). *Ready Meals: Market Report Plus 2000*. Key Note Publications.

Costa, A. I. de A., Dekker, M., Beumer, R. R., Rombouts, F. M., & Jongen, W. M. F. (2021). A consumer-oriented classification system for home meal replacements. *Food Quality and Preference*, 12(4), 229–242.

Drewnowski, A. (2017). Sustainable, healthy diets: models and measures. In *Sustainable Nutrition in a Changing World* (pp. 25–34). Springer.

Food Standard Agency. (2009, June). *Ready Meal Market*. <http://www.food.gov.uk/news/newsarchive/2003/jun/>

- Grunert, K. G., Hieke, S., & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, *44*, 177–189. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2013.12.001>
- Health, D. of. (2013). *Guide to creating a front of pack (FoP) nutrition label for pre-packed products sold through retail outlets*. Department of Health London.
- Howard, S., Adams, J., & White, M. (2012). Nutritional content of supermarket ready meals and recipes by television chefs in the United Kingdom: cross sectional study. *Bmj*, *345*, e7607.
- Jabs, J., & Devine, C. M. (2006). Time scarcity and food choices: An overview. *Appetite*, *47*(2), 196–204.
- Kanzler, S., Manschein, M., Lammer, G., & Wagner, K. H. (2015). The nutrient composition of European ready meals: Protein, fat, total carbohydrates and energy. *Food Chemistry*, *172*, 190–196. <https://doi.org/10.1016/j.foodchem.2014.09.075>
- Mahon, D., Cowan, C., & McCarthy, M. (2016). The role of attitudes, subjective norm, perceived control and habit in the consumption of ready meals and takeaways in Great Britain. *Food Quality and Preference*, *17*(6), 474–481.
- Millstone, E., & Lang, T. (2008). *The atlas of food: who eats what, where, and why*. University of California Press.
- Montserrat Costa-Font, Wisdom Dogbe & Cesar Revoredo-Giha (2021). Ready meals in the UK: An analysis based on their nutritional and sustainable claims. *ICAE 2021*
- Nunes, R., Silva, V. L., Consiglio-Kasemodel, M. G., Polizer, Y. J., Saes, M. S. M., & Fávaro-Trindade, C. S. (2020). Assessing global changing food patterns: A country-level analysis on the consumption of food products with health and wellness claims. *Journal of Cleaner Production*, *264*, 121613. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121613>
- Olsen, N. V., Sijtsema, S. J., & Hall, G. (2010). Predicting consumers' intention to consume ready-to-eat meals. The role of moral attitude. *Appetite*, *55*(3), 534–539.

Remnant, J., & Adams, J. (2015). The nutritional content and cost of supermarket ready-meals. Cross-sectional analysis. *Appetite*, 92, 36–42.

Rivera, X. C. S., Orias, N. E., & Azapagic, A. (2014). Life cycle environmental impacts of convenience food: Comparison of ready and home-made meals. *Journal of Cleaner Production*, 73, 294–309.

Rosen, S. (1974). Hedonic prices and implicit markets: product differentiation in pure competition. *Journal of Political Economy*, 82(1), 34–55.

Short, F. (2013). Domestic cooking practices and cooking skills: findings from an English study. *Food Service Technology*, 3(3–4), 177–185.

The Poultry Site. (2019). *UK consumers demand ethical and sustainable food, says new industry report*. The Poultry Site. <https://www.thepoultrysite.com/news/2019/12/uk-consumers-demand-ethical-and-sustainable-food-says-new-industry-report>

Wall, M. (2013). *Horsemeat scandal: How horse meat has kept ready-meal prices low* - *BBC News*.

Δικτυακοί Ιστότοποι:

https://www.alfapastry.com/sites/default/files/ceaZine/alfa_annual_report_31_12.2019.pdf

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

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

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

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

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