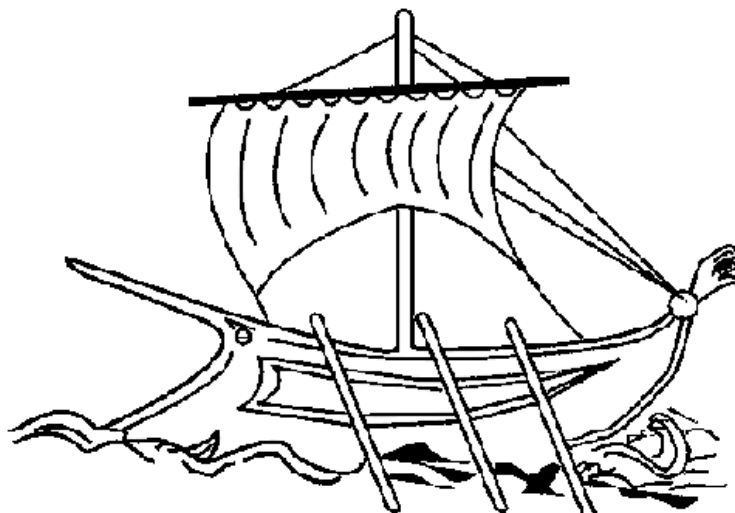


ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΤΕΧΝΟΛΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ



ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

«ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΚΑΙ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ ΠΟΡΤΕΡ ΓΙΑ ΤΑ  
ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΕΙΑ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ»

ΑΦΕΝΤΟΥΛΙΔΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΑΜ: 14853

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ

ΑΙΓΑΛΕΩ 2017

## **Περίληψη**

Στην παρούσα εργασία αρχικά παραιτηθείτε η ιστορία της εταιρίας Κωνσταντινίδη, από την ημέρα που ο Γρηγόριος Κωνσταντινίδης ίδρυσε το πρώτο κατάστημα στην Μικρά Ασία μέχρι και σήμερα. Ακόμα η θέση που κατέχει η εταιρία στον κλάδο της ζαχαροπλαστικής σήμερα. Στην συνέχεια θα ανατρέξουμε στην οικονομική κρίση και στα αίτια της, πως οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί από αυτήν και την πορεία του κλάδου της ζαχαροπλαστικής. Τέλος η ανάλυση SWOT και η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ θα μας βοηθήσουν να κατανοήσουμε το περιβάλλον στο οποίο κινείται η εταιρία και βγάλουμε το τελικό συμπέρασμα.

## **Abstract**

In this thesis I am presenting the history of the Konstantinidis pastry shops, since Grigorios Konstantinids established the first shop at Asia Minor. Also their current positioning in the pastry industry today. Subsequently I am going to review the Greek economic crisis and its causes, following by the way that Greek business have been affected and the affection on the pastry shop market. Finally, the SWOT and five forces of Porter analysis of Konstantinidis shops, which will help us understand the business's environment and come to a conclusion.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	2
Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1: Η εταιρεία Κωνσταντινίδης.....	
1.1 Για την εταιρία Κωνσταντινίδης.....	5
1.2 Ιστορία της εταιρείας.....	7
1.3 Οικονομική κρίση και ελληνικές επιχειρήσεις .....	9
1.4 Κλάδος ζαχαροπλαστικής.....	15
Κεφάλαιο 2: Ανάλυση SWOT.....	
2.1 Ανάλυση SWOT.....	19
2.2 Ανάλυση SWOT των ζαχαροπλασטיών Κωνσταντινίδη.....	22
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Πόρτερ.....	
3.1 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Πόρτερ.....	27
3.2 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Πόρτερ των ζαχαροπλασטיών Κωνσταντινίδη...30	
3.3 Διαφορές ανάλυσης SWOT και ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ.....	33
Συμπεράσματα .....	34
Βιβλιογραφία .....	35

## Εισαγωγή

Η Ελλάδα σχεδόν μια δεκαετία τώρα διανύει μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές υφέσεις που έχουν περάσει στην ιστορία, με αποτέλεσμα οι ελληνικές επιχειρήσεις και η ελληνική αγορά να έχουν πληγεί σε τεράστιο βαθμό, με τα μαγαζιά να κλείνουν το ένα μετά το άλλο. Παρόλα αυτά κάποιοι κλάδοι προβάλλουν αντίσταση στην κρίση, έστω και μικρή, ένας από αυτούς είναι και ο κλάδος της ζαχαροπλαστικής. Για αυτό τον λόγο αποφάσισα να ασχοληθώ με αυτό το θέμα, γιατί τα ζαχαροπλαστεία δεν έχουν προϊόντα πρώτης ανάγκης, αλλά όπως φαίνεται οι καταναλωτές στρέφονται στα γλυκά σε περιόδους κρίσης ώστε να απαλύνουν τον πόνο τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιάσω την ιστορία και την θέση της εταιρίας Κωνσταντινίδη. Στην συνέχεια μια αναφορά στην οικονομική κρίση, πως ξεκίνησε, τα αίτια της καθώς και την κατάσταση που έχει δημιουργηθεί από την οικονομική κρίση για τις ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα για εκείνες του κλάδου της ζαχαροπλαστικής τα τελευταία χρόνια.

Στον δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση και ο σχολιασμός της ανάλυσης SWOT και των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ των ζαχαροπλασטיών Κωνσταντινίδη, που είναι μια επιχείρηση η οποία δεν έχει συρρικνωθεί από την κρίση αλλά αντίθετα άδραξε την ευκαιρία και έχει επεκταθεί σε όλη Ελλάδα.

Για την διεκπεραίωση της εργασίας χρειάστηκε να χρησιμοποιήσω πηγές από το διαδίκτυο, από βιβλία και να έχω τηλεφωνική επικοινωνία με την κυρία Ελένη Μαγγίνα, εργαζόμενη στην εταιρία Κωνσταντινίδης. Δυσκολεύτηκα να μάθω συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, τα μερίδια της αγοράς τους και την άποψη τους για τους ανταγωνιστές, εξαιτίας της πολιτικής της εταιρίας, καθώς και ποιες μεταρρυθμίσεις έκαναν ώστε να καταφέρνουν να έχουν κερδοφόρα αποτελέσματα με συνεχόμενη πτώση των πωλήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

### 1.1 Η εταιρία Κωνσταντινίδης

Τα ζαχαροπλαστεία Κωνσταντινίδης δραστηριοποιούνται πάνω από 90 χρόνια στην Ελλάδα, μεγαλώνοντας τέσσερις γενιές ζαχαροπλαστών. Πάντα έχοντας σαν βασικές αρχές την συνέχιση της μεγάλης οικογενειακής παράδοσης ως κορυφαία ζαχαροπλαστεία, την αναλλοίωτη διατήρηση των συνταγών τους μέσα στα χρόνια, την αφοσίωση στην άψογη εξυπηρέτηση του πελάτη και την κορυφαία ποιότητα.



ΟΙΚΟΣ ΙΔΡΥΘΕΙΣ ΤΟ 1920  
**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ**  
ΓΛΥΚΑ ΜΕ ΙΣΤΟΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗ ΜΙΚΡΑ ΑΣΙΑ

Στην πολιτική της εταιρίας αναφέρεται πως όλα τα καταστήματα πρέπει να είναι ιδιοκτησία της οικογένειας ώστε να ελέγχεται η ποιότητα των προϊόντων τους. Ακόμα όλες οι πρώτες ύλες πρέπει να είναι εκλεκτές και εγχώριας παραγωγής, έτσι γίνονται δεκτές αφού περάσουν τον έλεγχο του ίδιου του Γρηγόριου Κωνσταντινίδη ή της ομάδας του. Τους ίδιους αυστηρούς ελέγχους έχουν περάσει και τα μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας που εξοπλίζουν τα 22 καταστήματα της εταιρίας σε όλη την Ελλάδα. Όμως δεν αρκούν μόνο αυτά για μια πετυχημένη αλυσίδα ζαχαροπλαστείων, πηγαίνοντας κόντρα στις τάσεις της εποχής, συνεχίζει να επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της, την ψυχή της εταιρίας τους, όπως λέει η διοίκηση. Έτσι ακόμα και εν μέσω κρίσης δεν έχουν προβεί σε απολύσεις αλλά αντίθετα προσλαμβάνουν νέο προσωπικό για να στελεχώνει τα καταστήματα τους.

Η πορεία της εταιρίας μέσα στην κρίση είναι αξιοθαύμαστη, παρότι οι καταναλωτές μειώνουν συνεχώς τα έξοδα τους σε όλους τους τομείς, έτσι και οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι φθίνουσες καθώς το 2013 είχαν κάνει 8.612.000 ευρώ, το 2014 8.199.000 ευρώ και το 2015 7.637.000 ευρώ. Τα ζαχαροπλαστεία Κωνσταντινίδη δεν έχουν απλά καταφέρει να διατηρούν τα κερδοφόρα αποτελέσματα αλλά κάθε χρόνο παρουσιάζουν περισσότερο κέρδος από πριν, μέσα από περικοπές εξόδων και αναδιοργάνωση διοικητικών τμημάτων, πιο συγκεκριμένα τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης για το 2013 ανέρχονται στα 395.000 ευρώ, το 2014 στα 505.000 ευρώ και το 2015 στα 529.000 ευρώ. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν έχουν προβεί σε

απολύσεις, αντίθετα συνεχίζουν να μεγαλώνουν το ανθρώπινο δυναμικό τους μετρώντας πλέον πάνω από 300 εργαζόμενους.

Το μέλλον προβλέπεται περιπετειώδες για την εταιρία Κωνσταντινίδη καθώς αποσκοπούν σε ακόμα μεγαλύτερη εξάπλωση, η οποία θα ξεπεράσει τα όρια της χώρας μας, με βλέψεις για Ευρώπη και Αμερική.

## 1.2 Ιστορία των ζαχαροπλασטיών Κωνσταντινίδη

Η ιστορία ξεκίνα το 1920 στο Νιγδή της Μικράς Ασίας, όπου ο εικοσιεννιάχρονος δάσκαλος Γρηγόριος Κωνσταντινίδης, μαγεμένος με τη ζαχαροπλαστική, αποφασίζει να σταματήσει τη ακαδημαϊκή του ζωή και να ανοίξει ζαχαροπλαστείο. Όμως η μοίρα είχε άλλα σχέδια για την οικογένεια Κωνσταντινίδη, η Μικρασιατική καταστροφή τους αναγκάζει να αφήσουν το σπίτι τους, όπως και 1.5 εκατομμύριο ακόμα Έλληνες της Μικράς Ασίας και να έρθουν ως πρόσφυγες στην Ελλάδα. Το 1925 έχοντας πια εγκατασταθεί στην Λάρισα, όπου οι δυο υιοί του Γρηγορίου, Λάζαρος και Στέλιος ανοίγουν το πρώτο τους ελληνικό ζαχαροπλαστείο με προϊόντα που φτιάχνονται από μέλι και αγνά υλικά, σε μια παράγκα που τους παραχωρήθηκε από το ελληνικό κράτος.



Έχοντας γυρίσει σελίδα πια το 1928 ο Λάζαρος Κωνσταντινίδης ήθελε να εξελίξει την τέχνη του πατέρα του, έτσι διδάσκεται από του καλύτερους Έλληνες ζαχαροπλάστες και κορυφαίους Γάλλους σεφ. Εκείνη την εποχή ο Λάζαρος γνώρισε την τέχνη των «χιλίων φύλλων»(mille-feuille). Το έτος 1932 εγκαινιάζουν στη οδό Παναγούλη 4 στη Λάρισα το πρώτο ζαχαροπλαστείο τους στην Ελλάδα με το όνομα «Κυψέλη». Η οικογένεια Κωνσταντινίδη δημιουργεί την δικιά της συνταγή μιλφείγ το 1954, όπου κερδίζει τους Έλληνες καταναλωτές και το όνομα τους ταυτίζεται με αυτό του γλυκού. Ο Γρήγορης Κωνσταντινίδης καθοδηγεί τους νέους ζαχαροπλάστες και αυτοί δημιουργούν γλυκά που μένουν αξέχαστα.

Το 1979 η οικογένεια εγκαταλείπει την «Κυψέλη» και γεννιούνται τα ζαχαροπλαστεία «Κωνσταντινίδη» με σκοπό να επεκταθούν στην Ελλάδα. Το 1983

εγκαινιάζεται το πρώτο κατάστημα Κωνσταντινίδης στη Λάρισα. Το 1990 γίνεται βράβευση μαθητών για τον εορτασμό των 65 χρόνων της εταιρίας. Η Αθήνα καλωσορίζει το πρώτο της κατάστημα Κωνσταντινίδης το 1992 και ερωτεύεται τα χίλια φύλλα του. Ο Λάζαρος Κωνσταντινίδης το 1994 λαμβάνει το βραβείο για την προσφορά του στην ζαχαροπλαστική με τιμητική πλακέτα από το σύλλογο ζαχαροπλαστών. Σε μια πόλη με παράδοση στα γλυκά, στη Θεσσαλονίκη ανοίγει κατάστημα το 1999 και το 2005 στο Βόλο.

Το 2009 εξοπλίζονται όλα τα καταστήματα «Κωνσταντινίδης» με πιάνο με ουρά, καθώς υιοθετείται η φιλοσοφία των 5 αισθήσεων. Η εταιρία και ο chef-pâtisier Νικόλαος Νερολαδάκης κερδίζουν το πανελλήνιο και πανευρωπαϊκό βραβείο παγωτού, παίρνοντας διάκριση από την Ακαδημία Ιταλικού Παγωτού. Με το βραβείου του καλύτερου μαγαζιού λιανικής βραβεύεται το κατάστημα στον Άλιμο το έτος 2012. Το τελευταίο προς το παρόν κατάστημα άνοιξε το 2015 στην Γλυφάδα φθάνοντας έτσι τα 22 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα.





### **1.3 Οικονομική κρίση- Τι είναι;**

Η έννοια του όρου «οικονομική κρίση» αποδίδεται ως το φαινόμενο εκείνο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, δηλαδή των διαφόρων μακροοικονομικών μεγεθών της οικονομίας όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κλπ.

Βέβαια, η έννοια του όρου «οικονομική κρίση» έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως και κατά συνέπεια υπάρχουν πολλοί ορισμοί γύρω από αυτήν. Σύμφωνα με τους Rosenthal, Charles και Hart η κρίση είναι «μία σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας».

Κατά τον Sharpe, η κρίση είναι μια χρονική περίοδος κατά την οποία υπάρχει μεγάλη πτωτική κίνηση στην αγορά, ενώ σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό «η οικονομική κρίση προκύπτει από την διατάραξη της οικονομικής ισορροπίας και την εξασθένιση όλων των οικονομικών παραγόντων εξαιτίας ξαφνικών και απροσδόκητων γεγονότων που εμφανίζονται λόγω τοπικών ή παγκόσμιων αιτιών όπως τα οικονομικά και διοικητικά προβλήματα, η διαφθορά, η διατάραξη του φορολογικού συστήματος, τα προβλήματα πληρωμής του εξωτερικού χρέους, η αδυναμία εισαγωγής αρκετού εξωτερικού κεφαλαίου, προβλήματα ανεργίας ή ακόμα και φυσικές καταστροφές».

### **Ελληνική οικονομική κρίση- Πως ξεκίνησε ;**

Στα μέσα του 2010, και μετά τις αποκαλύψεις ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας έκλεισε για το 2009 σε επίπεδα πολύ πάνω από αυτά που θα καθιστούσαν το δημόσιο χρέος βιώσιμο, η ελληνική κυβέρνηση αδυνατούσε να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για τη χρηματοδότηση του τρέχοντος δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους.

Αποτέλεσμα ήταν ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών του Ελληνικού Δημοσίου. Η προσπάθεια της κυβέρνησης να ανακτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει μείωση των επιτοκίων οδήγησε σε λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν κατάφεραν να ανατρέψουν το αρνητικό κλίμα.

Κατόπιν αυτών η Ελλάδα κατέφυγε στη βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας,

(Θεσμούς του ευρωπαϊκού και παγκοσμίου οικονομικού κατεστημένου) που συγκρότησαν από κοινού μηχανισμό για την Ελλάδα. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010 από τον πρωθυπουργό της χώρας Γεώργιο Α. Παπανδρέου.

Η χρηματοδότηση από τον μηχανισμό στήριξης έγινε υπό τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής και, ειδικότερα, υπό τους όρους ότι θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης. Με τη χρηματοδότηση από το μηχανισμό αποφεύχθηκε ο άμεσος κίνδυνος στάσης πληρωμών της Ελλάδας, που θα είχε πιθανές ανεξέλεγκτες συνέπειες και για όλη τη ζώνη του ευρώ.

Τα πρώτα μέτρα ανακοινώθηκαν από τον πρωθυπουργό την Κυριακή 2 Μαΐου 2010. Η Ελληνική Οικονομία συνέχισε να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και το επόμενο διάστημα με αποτέλεσμα ένα χρόνο μετά, τον Ιούνιο του 2011, η κυβέρνηση να καταφύγει στην ψήφιση του μεσοπρόθεσμου προγράμματος, που περιλάμβανε νέα μέτρα λιτότητας και περικοπές. Επίσης τέθηκε θέμα πώλησης μέρους της δημόσιας περιουσίας και αναδιάρθρωσης ή «κουρέματος» του χρέους με σκοπό τη μακροπρόθεσμη μείωση του χρέους σε βιώσιμα επίπεδα. Αυτή την στιγμή το ύψος του χρέους ανέρχεται σε 320€ δισ.

### **Ελληνική Οικονομική Κρίση-Που οφείλεται ;**

Υπάρχει μια πληθώρα αιτιών της Ελληνικής οικονομικής κρίσης. Μπορούμε να τα κατατάξουμε σε δύο κατηγορίες. Στα γενικά διαχρονικά αίτια και στα αίτια μετά το 2008.

Τα βασικά γενικά διαχρονικά αίτια είναι τα εξής:

- 1) Συνεχή πρωτογενή ελλείμματα από το 1974.
- 2) Πελατειακό και κληρονομικό πολιτικό σύστημα.
- 3) Κακή διαχείριση των φορέων δημοσίων οικονομικών και Ασφαλιστικών Ταμείων
- 4) Καμιά προσπάθεια για έλεγχο των αυξημένων δαπανών, της τεράστιας και εκτεταμένης φοροδιαφυγής, της διαφθοράς του δημόσιου τομέα σε υψηλές βαθμίδες (πολεοδομία, εφορίες), των υπερδιογκωμένων χρεών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης .

- 5)Κακοδιαχειριόμενος, πελατειακός, υπερμεγέθης και διεφθαρμένος δημόσιος τομέας.
- 6) Διεφθαρμένος συνδικαλισμός, που εξυπηρετούσαν συμφέροντα.
- 7) Ξέπλυμα μαύρου χρήματος, τεράστια σκάνδαλα.
- 8) Αποταμίευση/Μεταφορά χρημάτων σε τράπεζες του εξωτερικού.
- 9) Είσοδος της χώρας στην ΟΝΕ χωρίς να πληρούνται τα κριτήρια, συνεχής χειροτέρευση της ανταγωνιστικότητας και εξάλειψη του παραγωγικού τομέα.
- 10) Υπερδιογκωμένες δαπάνες και τεράστια χρέη για τους ολυμπιακούς αγώνες του 2004.
- 11) Απόκρυψη του δανεισμού καθώς οι πολιτικοί ήθελαν να ικανοποιήσουν τα κριτήρια Μάαστριχτ (Έλλειμμα 3%, Λόγος Χρέος/ΑΕΠ <120%).
- 12) Υπερδιόγκωση των συστημάτων υγείας και εκπαίδευσης .
- 13)Μετά την είσοδο στην ΟΝΕ, η χώρα δεν μπορεί να τυπώσει χρήμα και να υποβαθμίσει το νόμισμά της.
- 14)Τεράστια ροή παράνομων μεταναστών.
- 15) Μεγάλος αριθμός απεργιών και στάσεων εργασίας σε όλους τους κλάδους.

Κατά το 2008 και 2009 τα βασικότερα αίτια είναι τα εξής:

- 1)Ο τουρισμός και η ναυτιλία που είναι οι δυο μεγαλύτερες «βιομηχανίες» της Ελλάδας πλήχθηκαν από την παγκόσμια κρίση.
- 2) Το κυβερνητικό, διοικητικό και πολιτικό σύστημα απέτυχε να κατανοήσει τη μορφή και τη σημασία των οικονομικών θεμάτων έτσι όταν έφτασε η παγκόσμια οικονομική κρίση και τα Ελληνικά χρέη αποκαλύφθηκαν η χώρα ήταν ανέτοιμη να τα αντιμετωπίσει.
- 3) Αναποφασιστικότητα και δισταγμός για την λήψη σοβαρών δημοσιονομικών μέτρων.
- 4) Τεράστια ελλείμματα από την φοροδιαφυγή και μεταφορά χρημάτων σε ξένες τράπεζες και την περιορισμένη φοροείσπραξη.

- 5) Ανικανότητα των πολιτικών να αντιμετωπίσουν την κρίση.
- 6) Συνεχόμενες εκλογές που δημιουργούσαν αρνητικό κλίμα στην Ευρώπη αλλά και έφευγαν λεφτά από τα ταμεία του κράτους.

### **Ελληνικές επιχειρήσεις και οικονομική κρίση**

Η ελληνική οικονομία διέρχεται μια εκτεταμένη περίοδο βαθιάς οικονομικής κρίσης με κύρια χαρακτηριστικά τη συνεχή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας όλων των επιχειρήσεων και την ύφεση που παραμένει. Η κατάσταση έχει χειροτερεύσει σε όλο το εύρος των εμπορικών δραστηριοτήτων, με κύρια χαρακτηριστικά την πτώση στον κύκλο εργασιών, την ανατροπή στην κερδοφορία και τη συρρίκνωση της κεφαλαιουχικής βάσης του .

Στις ελληνικές επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν πολλά προβλήματα από την οικονομική κρίση. Συγκεκριμένα, η κρίση εκτός από τις πωλήσεις, τα κέρδη, τα αποθέματα και τις επενδύσεις παγίου κεφαλαίου επηρέασε ακόμα και την απασχόληση των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Σε αυτή την δύσκολη οικονομικά περίοδο που διανύουν οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητη μια σωστή χάραξη στρατηγικής. Όμως δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος τρόπος για να οδηγηθεί μια επιχείρηση ασφαλής εκτός του κινδύνου της κρίσης. Το περιβάλλον που διαμορφώνεται είναι ιδιαίτερα σκληρό και ανταγωνιστικό, και επιβάλλει άμεσες και αποφασιστικές δράσεις για να αντέξεις.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν πλήρη επίγνωση των αλλαγών του περιβάλλοντος, να βρίσκονται διαρκώς σε εγρήγορση να αντιλαμβάνονται και να αξιολογούν τις μεταβολές έτσι ώστε να μπορούν να διαχειριστούν τη μεγάλη αβεβαιότητα και να είναι σε θέση να προσπεράσουν τις απειλές και να εκμεταλλευτούν τις όποιες ευκαιρίες που θα εμφανιστούν.

Ακόμα, οι επιχειρήσεις για να συνεχίσουν τη λειτουργία τους θα πρέπει να εξασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα, να μειώσουν τις άσκοπες δαπάνες, να προβούν σε σωστή κοστολόγηση και τιμολόγηση, να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους στο έπακρο αλλά και να υιοθετήσουν καινοτόμες ιδέες.

Οι επιχειρηματίες θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προβλέψουν τυχόν οικονομικές δυσκολίες που σχετίζονται με τη μείωση των πωλήσεων, με προβλήματα

με τους προμηθευτές, με την απώλεια σταθερών πελατών, με τη μη αποδοτική αξιοποίηση του προσωπικού καθώς και με την μη έγκαιρη πληρωμή των τιμολογίων.

Τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση της κρίσης σχετίζονται με τη μείωση των τιμών, τον περιορισμό του κόστους λειτουργίας ή και της περιόδου λειτουργίας, την αλλαγή προμηθευτών, τη μείωση προσωπικού, την επέκταση πωλήσεων στο εξωτερικό, την επέκταση σε άλλες δραστηριότητες, τον περιορισμό της δραστηριότητας κλπ. Σύμφωνα με έρευνα, ο πλέον πιθανός τρόπος αντίδρασης στην κρίση σύμφωνα με το 93% των επιχειρήσεων είναι η περικοπή στο κόστος λειτουργίας, ενώ ακολουθεί ο περιορισμός των περιθωρίων κέρδους.

Το κόστος λειτουργίας περιορίζεται με την περικοπή των μεταβλητών στοιχείων εργατικού κόστους (πχ. πριμ, επιδόματα παραγωγικότητας κλπ.), με την προσαρμογή του χρόνου εργασίας (πχ. διευθέτηση των ωρών εργασίας, περιορισμός των υπερωριών κλπ.), με τη μείωση του αριθμού των απασχολουμένων (συμβάσεις αορίστου ή ορισμένου χρόνου ή συμβάσεις έργου) αλλά και μέσω της στασιμότητας / συγκράτησης των αυξήσεων των τακτικών αποδοχών. Ωστόσο από τις περισσότερες επιχειρήσεις επιλέγεται ένας συνδυασμός επιμέρους δράσεων που περιλαμβάνει επίσης τη μείωση τιμών και τη μείωση της παραγωγής / δραστηριότητας.

Άλλα μέτρα πολιτικής που προτείνονται για την αντιμετώπιση της κρίσης των ελληνικών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν τη μείωση της φορολογίας, τη μείωση των επιτοκίων δανεισμού, τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, την αύξηση της ρευστότητας στην αγορά, καθώς και την αύξηση των δημοσίων επενδύσεων.

Το μέλλον των ελληνικών επιχειρήσεων μετά την κρίση κρίνεται αβέβαιο. Η κρίση οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τις δυνάμεις τους και να ανακαλύψουν τα όρια αντοχής τους. Οι χρόνιες αδυναμίες και τα προβλήματα ανεβαίνουν στην επιφάνεια και χρήζουν άμεσης προσοχής.

Οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να πανικοβάλλονται αλλά να χειρίζονται με ψυχραιμία όλη αυτή την αβεβαιότητα. Οι επιχειρήσεις που είναι διορατικές και καλά προετοιμασμένες μπορεί να διακρίνουν σημαντικές ευκαιρίες μέσα στην κρίση καθώς όπως κάθε νόμισμα έχει δύο όψεις, έτσι και η κρίση από τη μια αποτελεί περίοδο δοκιμασίας και από την άλλη συνιστά μια μοναδική ευκαιρία να γίνουμε καλύτεροι και δυνατώτεροι.

Σαν αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, τα καταναλωτικά πρότυπα έχουν αλλάξει. Ο καταναλωτής είναι πλέον περισσότερο ευαίσθητος στο θέμα της τιμής χωρίς να είναι διατεθειμένος να χάσει και από την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Μετρά τα χρήματά του, κάνει έρευνα αγοράς προτού πραγματοποιήσει τις αγορές του αναζητά έξυπνες λύσεις και στρέφεται σε προϊόντα και υπηρεσίες με προσιτές τιμές και όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα. Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να προσφέρουν προσιτές και συμφέρουσες λύσεις στους καταναλωτές προσέχοντας ταυτόχρονα και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Προκειμένου να αντέξουν οι επιχειρήσεις στην κρίση θα πρέπει να διατηρήσουν υψηλό ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, να είναι ευέλικτες, να προσαρμόζονται έγκαιρα, να εισάγουν καινοτομίες και να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τα διάφορα σύγχρονα μέσα.

#### **1.4 Η περίπτωση των ζαχαροπλαστέων**

Η οικονομική κρίση, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις και τη λειτουργία τους. Όπως είναι φυσικό, η κρίση δεν κάνει διακρίσεις και δεν άφησε κανένα κλάδο «παραπονεμένο». Έτσι λοιπόν, δεν είναι λίγα τα ελληνικά ζαχαροπλαστεία, που επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση και γνώρισαν σημαντικές αλλαγές εξαιτίας αυτής.

Για να μπορέσουμε όμως να αποδείξουμε το πώς αλλά και το πόσο η κρίση έχει διαφοροποιήσει τον τρόπο λειτουργίας των ζαχαροπλαστέων, είναι δόκιμο να γίνει αναφορά στους παράγοντες αυτούς που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων τέτοιων επιχειρήσεων.

Ο πληθυσμός της χώρας, η τιμή πώλησης των προϊόντων σε συνδυασμό με το εισόδημα των καταναλωτών, οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως η γεύση ή η θρεπτική αξία αλλά και ο τρόπος ζωής των εργαζομένων είναι κάποιοι από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την ζήτηση προϊόντων ζαχαροπλαστικής.

Κυρίως ο παράγοντας που αφορά την τιμή πώλησης των αγαθών και το εισόδημα των καταναλωτών, είναι αυτός που παίζει καθοριστικό ρόλο στη συγκεκριμένη περίπτωση. Η οικονομική κρίση, επηρεάζει ταυτόχρονα και τα δύο στοιχεία, μειώνοντας από τη μία το εισόδημα των καταναλωτών και αυξάνοντας από την άλλη τις τιμές των αγαθών, για τον απλούστατο λόγο πως οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στα έξοδα τους και η βιωσιμότητά τους απειλείται.

Πιο συγκεκριμένα, η ίδια η επιχείρηση, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, αντιμετωπίζει τα εξής προβλήματα :

- Μείωση του κέρδους, αφού ο καταναλωτής δεν έχει πλέον την ίδια οικονομική δυνατότητα συγκριτικά με το παρελθόν.
- Αύξηση πάγιων εξόδων της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η φορολογία.
- Αναγκαστική μείωση προσωπικού, αφού τα έξοδα συνήθως ξεπερνούν τα έσοδα.
- Μείωση μισθών σε προσωπικό, για να καλύπτονται τα έξοδα της επιχείρησης.

- Αύξηση τιμών, αν η επιχείρηση διατηρεί την ποιότητα των υλικών της, ειδάλλως χαμηλότερες τιμές και συνήθως ευτελισμός της ποιότητας των πρώτων υλών.

Γίνεται λοιπόν σαφές, ότι σε περίοδο κρίσης, ο καταναλωτής εξαιτίας των μειωμένων εισόδων, γίνεται πιο συγκρατημένος στις αγορές του, και όταν αποφασίζει να φτάσει στην αγορά, προσπαθεί να πετύχει την καλύτερη ποιότητα, στη χαμηλή τιμή. Από την άλλη πλευρά, πολλοί επιχειρηματίες βρίσκονται σε οικονομικό αδιέξοδο, αφού τα έξοδα συνήθως ξεπερνούν τα έσοδα.

Η κατάσταση, είναι ακόμα πιο δύσκολη για επιχειρηματίες κλάδων όπως και αυτός των ζαχαροπλαστικών, αφού τα προϊόντα αυτά, δεν αποτελούν άμεση, καθημερινή ανάγκη των καταναλωτών, όπως για παράδειγμα το ψωμί ή το γάλα, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν υπάρχει ανάλογη μείωση και σε τέτοιους κλάδους. Μεγαλύτερες βέβαια είναι οι απώλειες για τον κλάδο των εργαστηρίων ζαχαροπλαστικής, σε σχέση με τον κλάδο της βιοτεχνικής αρτοποιίας

Σύμφωνα με μελέτη που πραγματοποίησε η ICAP, αυξημένος είναι αρχικά ο αριθμός επιχειρήσεων στον κλάδο της αρτοποιίας αλλά και της ζαχαροπλαστικής, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται πως πολλές από τις επιχειρήσεις, συνδυάζουν τους δυο αυτούς κλάδους. Ακόμη, σύμφωνα με την έρευνα, ο βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο είναι πολύ χαμηλός, καθώς τα μερίδια αγοράς, ακόμα και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, διαμορφώνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Βέβαια, στις επιχειρήσεις ζαχαροπλαστικής παρατηρείται μεγαλύτερο κέρδος, σε σχέση με αυτές της βιοτεχνικής αρτοποιίας, παρόλα αυτά το κέρδος των ζαχαροπλαστικών μειώθηκε αισθητά κατά την περίοδο 2008-09. Επιπλέον, «προβάδισμα» εμφανίζουν οι επιχειρήσεις ζαχαροπλαστικής συγκριτικά με τις επιχειρήσεις αρτοποιίας όσον αφορά τους δείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων.

Ενώ από το 2007 έως το 2009, η αξία της εγχώριας αγοράς των βιοτεχνικών αρτοποιειών αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 7,3%, το 2009 ο ρυθμός μεταβολής μειώθηκε σημαντικά (1,3%). Συγκριτικά, στην αξία της εγχώριας αγοράς των εργαστηρίων ζαχαροπλαστικής σημειώθηκε αύξηση κατά 2,9% το 2009 σε σχέση με το 2008, ενώ το 2008 η αντίστοιχη αύξηση είχε ανέλθει σε 7,1%.



Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα, το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων στον τομέα της βιοτεχνικής αρτοποιίας αυξήθηκε κατά 7% το 2008 σε σχέση με το 2007, ενώ τα ίδια κεφάλαια σημείωσαν αύξηση 9,03%. Επίσης, οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα, παρουσίασαν αύξηση το 2008 κατά 16,12%, ενώ το μικτό κέρδος την ίδια περίοδο αυξήθηκε κατά 21,25%, γεγονός που βελτίωσε τα αποτελέσματα του κλάδου το 2008. Βέβαια, το κέρδος τους χαρακτηρίζεται και πάλι χαμηλό.

Αντίθετα, το σύνολο του ενεργητικού των επιχειρήσεων ζαχαροπλαστικής, αυξήθηκε κατά 10,16% το 2008/07, ενώ τα ίδια κεφάλαια σημείωσαν αύξηση 12,42% την ίδια περίοδο. Οι συνολικές πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 8,43% το 2008 έναντι του προηγούμενου έτους. Παράλληλα το μικτό κέρδος αυξήθηκε κατά 9,34%. Μπορεί λοιπόν το κέρδος των επιχειρήσεων του κλάδου να υποχώρησε, αλλά παρόλα αυτά κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Την έρευνα αυτή, έρχεται να συμπληρώσει μια έρευνα που διεξήγαγε η ΕΛ.ΣΤΑΤ., σύμφωνα με την οποία, η τιμή για το ψωμί παρουσιάζει μείωση από το 2012 και έπειτα, ενώ αύξηση τιμής παρατηρείται σε άλλα προϊόντα, όπως σοκολάτες, προϊόντα ζαχαροπλαστικής και παγωτά. Μάλιστα, σημειώνεται πως η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για ψωμί και είδη αρτοποιίας, παρουσίασε μείωση την τριετία 2012-2014.

Πιο συγκεκριμένα, το 2014 η δαπάνη μειώθηκε περίπου κατά €29, καλύπτοντας μόλις το 2% του συνόλου των μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών. Οι δαπάνες για αγορά άλλων προϊόντων ζύμης και συναφών ειδών ζαχαροπλαστικής κινούνται σε ακόμη πιο χαμηλά επίπεδα, για τα προϊόντα ζαχαροπλαστικής και τα παγωτά.

Γίνεται έτσι αντιληπτό, πως καμία επιχείρηση δεν μπορεί να μείνει αλώβητη από την οικονομική κρίση. Ακόμα και αν μια επιχείρηση, όπως συγκεκριμένα εξετάστηκε η περίπτωση των ζαχαροπλασטיών, παρουσιάζει μεγαλύτερα κέρδη ή αποδοτικότητα συγκριτικά με άλλες συναφείς επιχειρήσεις, κανείς αριθμός δεν είναι αρκετός και ικανοποιητικός, ώστε να μπορεί να γίνει λόγος για πρόοδο.

Όσο πιο σκληρά γίνονται τα μέτρα για την οικονομία της χώρας, τόσο πιο πολύ θα διογκώνονται τα προβλήματα των επιχειρήσεων και ανάλογος θα είναι βέβαια και ο κίνδυνος της βιωσιμότητάς τους. Ειδικά για επιχειρήσεις όπως τα ζαχαροπλαστεία, που όπως προαναφέρθηκε δεν αποτελούν κλάδους που σχετίζονται με τις βιοτικές

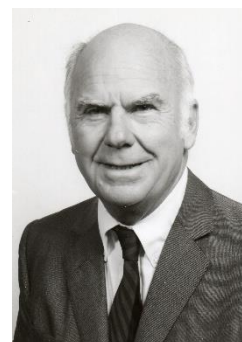
ανάγκες των καταναλωτών, οι συνθήκες θα γίνονται ακόμα πιο δύσκολες αν και εφόσον η οικονομική κρίση συνεχιστεί να υφίσταται στα επόμενα χρόνια.

Επιχειρηματίες και καταναλωτές , προσπαθούν ο καθένας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις της καθημερινότητας με διαφορετικούς τρόπους. Βέβαια, η οικονομική πολιτική της χώρας, δεν φαίνεται να ευνοεί δυστυχώς κανέναν από τους δύο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

### 2.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση S.W.O.T. δημιουργήθηκε από τον Albert Humphrey στο πανεπιστήμιο του Stanford στη δεκαετία του 1960 . Το όνομα που δόθηκε αρχικά στην ανάλυση ήταν S.O.F.T. , τα αρχικά για Strengths (Πλεονεκτήματα), Opportunities (Ευκαιρίες), Faults (Λάθη) , Threats (Απειλές) , αλλά το 1964 η ονομασία της άλλαξε σε SWOT που σημαίνει Strengths (Πλεονεκτήματα), Weaknesses (Μειονεκτήματα) , Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές).



#### Τι είναι ανάλυση SWOT;

Η ανάλυση SWOT είναι μια διαδικασία που αναγνωρίζει τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT είναι ένα αναλυτικό πλαίσιο που αξιολογεί τις ικανότητες και τις δυσκολίες ενός οργανισμού, καθώς και ευκαιρίες ή απειλές που υπάρχουν. Όλα αυτά τα δεδομένα συλλέγονται από μια ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και τα χωρίζουμε σε δυο κατηγορίες εσωτερικό περιβάλλον

(πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα) και

εξωτερικό περιβάλλον (ευκαιρίες/απειλές). Μετά συνοψίζει τα σημαίνοντα ζητήματα του οργανισμού τα οποία είναι πιθανότερο να επηρεάσουν την ανάπτυξη στρατηγικής της επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT καθορίζει ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας και τι εμπόδια πρέπει να ξεπεραστούν ή να ελαχιστοποιηθούν ώστε να φθάσουμε σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.



### Πλεονεκτήματα (Strengths)

Περιγράφουν σε ποιους τομείς ο οργανισμός υπερέχει των ανταγωνιστών, έτσι παίρνουμε αποφάσεις για το πώς θα αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι τα θετικά στοιχεία της επιχείρησης (εσωτερικός παράγοντας), δηλαδή είναι από κάτω από τον έλεγχο μας και εμείς αποφασίζουμε πώς θα τα χρησιμοποιήσουμε ώστε να επωφεληθούμε από αυτά.



### Μειονεκτήματα (Weaknesses)

Είναι οι αδυναμίες που μειώνουν την πρόοδο του οργανισμού ή δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους ανταγωνιστές. Μια επιχείρηση πρέπει να μειώσει αυτούς τους παράγοντες στο ελάχιστο και να σχεδιάσει πώς αυτές μπορούν να διορθωθούν ή να καταλήξει σε μια στρατηγική που εστιάζει λιγότερο σε αυτούς. Όπως και τα πλεονεκτήματα είναι εσωτερικός παράγοντας, αλλά παρότι είναι στον έλεγχο μας, αποτρέπει τον οργανισμό να λειτουργεί στο μέγιστο.



### Ευκαιρίες (Opportunities)

Οι ευκαιρίες είναι εξωτερικοί παράγοντες που μια επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει προς το όφελος της. Αν χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα απέναντι στους ανταγωνιστές μας. Οι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για μια επιχείρηση είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί, νομικοί.



### **Απειλές (Threats)**

Όπως και οι ευκαιρίες, έτσι και οι απειλές αναφέρονται στους ίδιους εξωτερικούς παράγοντες με την διαφορά ότι τώρα έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν αρνητικά τον οργανισμό. Είναι συνετό μια επιχείρηση να έχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο έκτακτης ανάγκης που αντιμετωπίζει πιθανούς κίνδυνους και καθορίζει τρόπους αντιμετώπισης τους.



### **Γιατί να κάνω μια ανάλυση SWOT;**

Επειδή είναι ένα απλό και χρήσιμο εργαλείο που προφέρει μια εικόνα της επιχείρησης. Καταγράφοντας τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές έχουμε τις κατάλληλες πληροφορίες που χρειαζόμαστε ώστε να κατασκευάσουμε τα μελλοντικά βήματα του οργανισμού. Ακόμα μας βοηθάει στο να καταλάβουμε πολλά λάθη της εταιρείας και να λάβουμε μέτρα ώστε να η επιχείρηση να αποδίδει στο μέγιστο.

### **Κίνδυνοι σε μια ανάλυση**

Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί την ανάλυση SWOT θα πρέπει να είναι απόλυτα ρεαλιστικός σχετικά με την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του, διότι βάση αυτών θα σχηματίσουμε την εικόνα της επιχείρησης, την οποία θα εξετάσουμε ώστε να καταλήξουμε στις κατάλληλες δράσεις.

## 2.2 ΠΙΝΑΚΑΣ SWOT

<b>STRENGTHS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Καλές τοποθεσίες</li><li>• Φήμη</li><li>• Ιστορία</li><li>• Άριστη ποιότητα</li><li>• Εξοπλισμός τελευταίας τεχνολογίας</li><li>• Μεγάλη εταιρία</li><li>• Διακρίσεις</li><li>• Εξειδίκευση</li><li>• Ποιοτικά-Αγνά υλικά</li><li>• Ανοιχτά εργαστήρια για το κοινό</li><li>• Πιστοί πελάτες</li><li>• Εκδηλώσεις-Catering</li></ul>	<b>WEAKNESSES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ακριβή τιμή</li><li>• Υψηλά κόστοι</li><li>• Κακή κατανομή εργασίας στα καταστήματα</li><li>• Μικρή ποικιλία προϊόντων</li></ul>
<b>OPPORTUNITIES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ζήτηση ποιοτικών προϊόντων/στροφή καταναλωτή στην ποιότητα</li><li>• Σχέδια για εξάπλωση σε Ελλάδα και εξωτερικό</li><li>• Μείωση ανταγωνιστών</li></ul>	<b>THREATS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ανταγωνιστές με χαμηλές τιμές</li><li>• Οικονομική κρίση</li><li>• Αλλαγή στις απόψεις των καταναλωτών</li><li>• Φόροι</li></ul>

## **STRENGTHS**

**Καλές τοποθεσίες:** Όλα τα καταστήματα της εταιρίας βρίσκονται σε πολυσύχναστες οδούς μεγάλων πόλεων της Ελλάδας. Με αποτέλεσμα να γίνεται αντιληπτή η παρουσία τους από την πρώτη στιγμή λειτουργείας τους, καθώς και να «βάζουν σε πειρασμό» όλους τους περαστικούς.

**Φήμη:** Οι περισσότεροι Έλληνες όταν σκέφτονται το γλυκό των χιλίων φύλλων(μιλφεϊγ), ο νους τους θα τους οδηγήσει κατευθείαν στον Κωνσταντινίδη. Έτσι με την φήμη που έχει δημιουργηθεί γύρω από το όνομα της εταιρίας, κάθε διαφήμιση θα ήταν περιττή.

**Ιστορία:** Η πορεία της εταιρίας Κωνσταντινίδης δεν είναι ούτε σύντομη, ούτε εύκολη. Από το 1920 στο Νιγδή της Μικράς Ασίας, μέχρι το 2016 έχει αποδείξει στους Έλληνες την αξία της και τις αρχές της, με αποτέλεσμα εκείνοι να την αποδεχτούν με αγάπη.

**Καλή ποιότητα:** Είναι στη φιλοσοφία της επιχείρησης να προσπαθεί να έχει την κορυφαία ποιότητα όχι μόνο στα γλύκα της, αλλά σε όλους τους τομείς. Από την στιγμή που ένας πελάτης θα εισέλθει σε ένα κατάστημα της εταιρίας θα λάβει την καλύτερη εξυπηρέτηση, την πιο απολαυστική διαμονή σε ζαχαροπλαστείο, αφού κάθε κατάστημα έχει εξοπλισθεί με πιάνο με ουρά ώστε να ψυχαγωγεί τους πελάτες, και τέλος τα προϊόντα της εταιρίας που η ποιότητα τους είναι και το σήμα κατατεθέν.

**Εξοπλισμός τελευταίας τεχνολογίας:** Κάθε κατάστημα έχει και το δικό του εργαστήριο, που είναι εξοπλισμένο με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας.

**Μεγάλη εταιρία:** Με 22 καταστήματα στην Ελλάδα και πάνω από 300 υπαλλήλους στο εργατικό δυναμικό της, είναι από τα πλέον γνωστά ζαχαροπλαστεία σε όλη την επικράτεια.

**Διακρίσεις:** Με 3 βραβεία, ένα του καλύτερου μαγαζιού λιανικής πώλησης το 2012(Κατάστημα Αλίμου) και δύο βραβεία γεύσης , πανελλήνιο και πανευρωπαϊκό βραβείο παγωτού.

**Εξειδίκευση:** Αν μπείτε σε ένα κατάστημα της εταιρίας δεν θα αντικρίσετε τεράστια ποικιλία γλυκών. Εξειδικεύονται κυρίως σε παραδοσιακά γλυκά, έτσι δεν τους

ενδιαφέρει η ποικιλία γιατί προσπαθούν σε όλα τα προϊόντα τους η ποιότητά τους να είναι κορυφαία.

**Ποιοτικά και αγνά υλικά:** Για να υπάρχει το ιδανικό αποτέλεσμα στη ζαχαροπλαστική πρέπει τα υλικά που χρησιμοποιούνται να είναι κορυφαίας ποιότητας, στα ζαχαροπλαστεία Κωνσταντινίδης το γνωρίζουν αυτό πολύ καλά και για αυτό τον λόγο ο ίδιος ο Γρηγόρης Κωνσταντινίδης μαζί με την ομάδα του ελέγχουν τις πρώτες ύλες που αγοράζουν. Ακόμα όλες οι πρώτες ύλες είναι εγχώριας παραγωγής.

**Ανοιχτά εργαστήρια προς το κοινό:** Σε όλα τα καταστήματα της εταιρίας τα εργαστήρια είναι ανοιχτά, ώστε οι πελάτες να μπορούν να βλέπουν την παρασκευή των προϊόντων που αγοράζουν. Είναι μια πρωτοποριακή ιδέα, που χάρη σε αυτή η εταιρία κέρδισε ακόμα περισσότερους πελάτες.

**Πιστοί πελάτες:** Τα ζαχαροπλαστεία Κωνσταντινίδη έχουν πολύ καλή και σταθερή ποιότητα στα προϊόντα τους, αυτό αφήνει τους καταναλωτές ικανοποιημένους και έτσι με τα χρόνια έχουν δημιουργήσει πιστούς πελάτες.

**Εκδηλώσεις-Catering:** Εδώ και κάποια χρόνια τα ζαχαροπλαστεία Κωνσταντινίδης αναλαμβάνουν δεξιώσεις που δίνουν την δική τους νότα με ειδικά οχήματα-αντίκες, κ.α., επεκτείνοντας έτσι το αντικείμενο της επιχείρησης.

## **WEAKNESSES**

**Υψηλά έξοδα λειτουργίας:** Η εταιρία έχει πολλά έξοδα εξαιτίας του προσωπικού της, των συντηρήσεων σε ακίνητα και μηχανικό εξοπλισμό.

**Ακριβή τιμή:** Η ποιότητα είναι το κύριο χαρακτηριστικό της εταιρίας για αυτό το λόγο η τιμή των προϊόντων δεν είναι τόσο ελκυστική όσο των ανταγωνιστών της.

**Κακή κατανομή εργασίας στα καταστήματα:** Στα καταστήματα της επιχείρησης οι πελάτες αντιμετωπίζονται με πολύ ευγένεια και σεβασμό, αλλά αυτό σε συνδυασμό με τα ανοιχτά εργαστήρια καθυστερεί την εξυπηρέτηση των πελατών με αποτέλεσμα όλη η διαδικασία να είναι αρκετά χρονοβόρα.



**Μικρή ποικιλία προϊόντων:** Η επιχείρηση εξειδικεύεται κυρίως σε παραδοσιακά και κλασσικά γλυκά, έτσι χάνει αρκετούς πελάτες οι οποίοι θα ήθελαν πιο πρωτότυπα προϊόντα.

### **OPPORTUNITIES**

**Ζήτηση ποιοτικών προϊόντων/στροφή καταναλωτή στην ποιότητα:** Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι καταναλωτές κάνουν εκτενέστερη έρευνας αγοράς και προσπαθούν να βρουν προϊόντα με την καλύτερη ποιότητα στην χαμηλότερη τιμή. Τα ζαχαροπλαστεία Κωνσταντινίδης έχοντας πολύ καλή ποιότητα και τιμή έχουν εκμεταλλευτεί αυτή την ευκαιρία και εν μέσω της κρίσης συνεχίζουν να εξαπλώνονται.

**Σχέδια για εξάπλωση σε Ελλάδα και εξωτερικό:** Η εταιρία Κωνσταντινίδης έχει συνεχίσει την εξάπλωσή της στην Ελλάδα χωρίς να επηρεαστεί από την κρίση, ανοίγοντας το 22<sup>ο</sup> κατάστημά της στην Γλυφάδα. Η επιχείρηση έχει σκοπό να επεκταθεί και έξω από τα όρια της χώρας μας στο μέλλον.

**Μείωση ανταγωνιστών:** Πολλές επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να επιβιώσουν στις δυσκολίες που επέφερε η κρίση, έτσι το μερίδιο της αγοράς αυξάνεται για τις υπόλοιπες.

### **THREATS**

**Ανταγωνιστές με χαμηλές τιμές:** Υπάρχουν ζαχαροπλαστεία με πολύ χαμηλές τιμές στην αγορά, ώστε να καταφέρουν να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες. Είναι μια από τις κυριότερες απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, επειδή δεν είναι ανταγωνιστική σε αυτόν τον τομέα.

**Οικονομική κρίση χρέους:** Η Ελλάδα από το 2009 έχει οικονομική κρίση χρέους, με αποτέλεσμα πολλοί καταναλωτές να έχουν κάνει περικοπές εξόδων σε πολλούς τομείς.

**Φορολογία:** Η φορολογία στην Ελλάδα είναι πολύ υψηλή, έτσι πολλές επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν και αναγκάζονται να κλείσουν.

**Αλλαγή στις απόψεις των καταναλωτών:** Οι καταναλωτές μπορούν να αλλάξουν άποψη για πολλά πράγματα επηρεασμένοι από διάφορες ομάδες και μόδες. Αυτό

μπορεί να αποβεί καταστροφικό για μια εταιρία που δεν θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτές τις αλλαγές. Ειδικά στο συγκεκριμένο κλάδο που δεν υπάρχει κόστος αλλαγής για τους πελάτες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:**

### **3.1 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ**

Το 1980 ο καθηγητής του Harvard Michael E. Porter δημοσίευσε το βιβλίο του *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* που για πρώτη φορά αναφέρθηκε η ανάλυση των 5 δυνάμεων. Οι δυνάμεις αυτές είναι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, η απειλή νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.

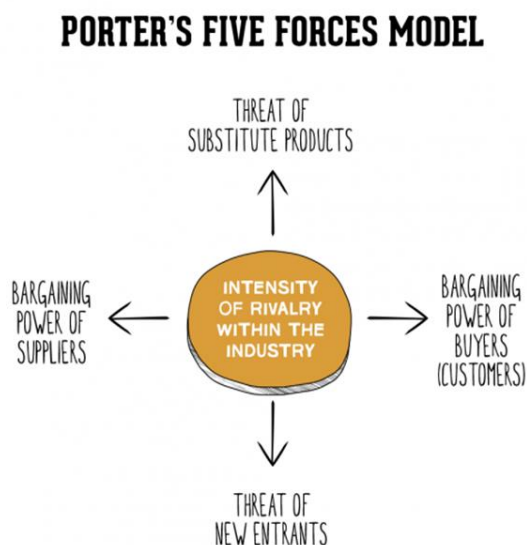


#### **Τι είναι η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ;**

Η συγκεκριμένη ανάλυση χρησιμοποιείται παγκόσμιος για να εξετάσουμε την δομή του κλάδου μιας επιχείρησης και έτσι να ορίσουμε την στρατηγική της. Ο Πόρτερ αναγνώρισε 5 αδιάψευστες δυνάμεις που παίζουν καθοριστικό ρόλο ώστε να διαμορφωθεί κάθε αγορά και κλάδος στον κόσμο. Οι δυνάμεις αυτές χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την ένταση του ανταγωνισμού, την ελκυστικότητα και την κερδοφορία ενός κλάδου ή μιας αγοράς, έτσι προκύπτει πως όσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι και η αγορά/ο κλάδος. Οι 3 από τις 5 δυνάμεις συνδέονται με φορείς του κλάδου (υφιστάμενος ανταγωνισμός, η απειλή νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων) ενώ οι υπόλοιπες 2 με προμηθευτές και πελάτες. Η ανάλυση βοηθά τους μάνατζερ να μετρούν τα επίπεδα του ανταγωνισμού στον κλάδο τους, καθώς και να θέσουν τα όρια κερδοφορίας, ώστε να δημιουργήσουν ή να ανανεώσουν την στρατηγική της επιχείρησης.

## Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Είναι από τις πλέον σημαντικές δυνάμεις, διότι καθημερινά η επιχείρηση δέχεται πιέσεις από τους ανταγωνιστές που αναζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι μας. Για να δούμε το αντίκτυπο που θα έχει η δύναμη του υφιστάμενου ανταγωνισμού στην εταιρεία μας πρέπει να γνωρίζουμε τον αριθμό των ανταγωνιστών, καθώς και την ικανότητα που έχουν να απειλήσουν την επιχείρηση. Αν υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές με μικρές διαφορές μεταξύ τιμών και προϊόντων, οι πελάτες και οι προμηθευτές θα αναζητήσουν εκεί συνεργασία αν δεν είναι ικανοποιημένοι από εμάς. Αλλά αν δεν υπάρχει κάποια επιχείρηση που να προσφέρει τις υπηρεσίες/ τα προϊόντα μας, τότε ασκούμε μεγάλη δύναμη και δεν μπορούν να διαπραγματευτούν.



## Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Για να εισέλθει μια επιχείρηση σε ένα κλάδο/μια βιομηχανία πρέπει να ξεπεράσει τα εμπόδια εισόδου του εκάστοτε κλάδου. Όσο πιο εύκολο είναι για μια νέα εταιρία να υπερβεί αυτά τα εμπόδια τόσο πιο μεγάλη είναι η συγκεκριμένη δύναμη και οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου απειλούνται περισσότερο. Αντίθετα σε μια βιομηχανία που τα εμπόδια εισόδου είναι μεγάλα, η δύναμη είναι σχετικά μικρή. Κάποια από τα βασικότερα εμπόδια εισόδου είναι :

- Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής.
- Προτιμήσεις/Συνήθειες των καταναλωτών, πιστοί πελάτες
- Η ύπαρξη Οικονομίων κλίμακος, δηλαδή για να είναι ανταγωνιστική μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να εισέλθουν στον κλάδο με αντίστοιχη δύναμη των ανταγωνιστών τους.
- Εξειδικευμένες γνώσεις
- Απαιτήσεις κεφαλαίων

### **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Η συγκεκριμένη δύναμη απευθύνεται στην ευκολία των προμηθευτών να αυξάνουν τις τιμές στα προϊόντα/υπηρεσίες ή να μειώσουν την ποιότητα του προϊόντος. Η ισχύς της δύναμης επηρεάζεται από τον αριθμό των προμηθευτών που προσφέρουν το επιθυμητό προϊόν/ υπηρεσία και το κόστος αλλαγής που θα υποστεί η επιχείρηση αν αλλάξει προμηθευτή. Ακόμα αν ο προμηθευτής προχωρήσει σε ολοκλήρωση προς τα εμπρός( forward integration) ή έχει συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση εντείνουν την δύναμη, με αποτέλεσμα να ασκούνται υψηλές πιέσεις στην εταιρία.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**

Ακόμα μια σημαντική δύναμη που πιέζει την επιχείρηση να ρίξει τις τιμές και να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών. Επηρεάζεται από τον αριθμό των πελατών, την ισχύ τους, καθώς και από την ευκολία που έχουν να αλλάζουν προμηθευτές. Επίσης από τις διαφοροποιήσεις των προϊόντων των προμηθευτών, από των όγκο αγορών που κάνουν και από την ζήτηση που υπάρχει στην εκάστοτε αγορά/κλάδο.

### **Απειλή των υποκατάστατων αγαθών**

Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι σοβαρή απειλή για την επιχείρηση διότι οι πελάτες συχνά στρέφονται σε αυτά όταν δεν είναι ικανοποιημένοι με ένα προϊόν/υπηρεσία. Η απειλή εντείνεται όταν δεν υπάρχει κάποιο κόστος αλλαγής, όταν τα υποκατάστατα αγαθά έχουν συμφέρουσα τιμή, όταν η ποιότητα τους είναι ίδια ή καλύτερη από το προϊόν ή όταν εισάγονται στην αγορά συνεχώς νέα προϊόντα που αντικαθιστούν το αρχικό προϊόν.

## 3.2 Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Πόρτερ

### Διαπραγματευτική δύναμη των πελατών

Οι πελάτες των ζαχαροπλασθειών Κωνσταντινίδη είναι τελικοί καταναλωτές. Η δύναμη των καταναλωτών δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη, επειδή υπάρχουν πολλοί πελάτες και το ποσό που ξοδεύει ο καθένας μεμονωμένα είναι ελάχιστο σε σχέση με τις συνολικές εισπράξεις της εταιρίας. Επίσης είναι καταξιωμένη και αναγνωρισμένη επιχείρηση, οπότε θα πρέπει να δημιουργηθούν ομάδες καταναλωτών με κοινά συμφέροντα ώστε να αυξήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη. Από την άλλη όψη του νομίσματος, το κόστος αλλαγής είναι μηδενικό για τους αγοραστές οπότε μπορούν να αλλάζουν προμηθευτή χωρίς καμία παρενέργεια για αυτούς, που σημαίνει ότι η εταιρία πρέπει να διατηρεί τους πελάτες της ικανοποιημένους. Επίσης λόγω των δυσκολιών της οικονομικής κρίσης οι πελάτες δεν έχουν την ίδια ευαισθησία στις αλλαγές των τιμών όπως είχαν παλαιότερα, έτσι ίσως προτιμήσουν ένα προϊόν χαμηλότερης ποιότητας και μικρότερης τιμής.



Customer power

### Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Ίσως είναι η πιο σημαντική και μεγαλύτερη δύναμη που πρέπει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση, καθώς έχει να ανταγωνιστεί πολλές μεγάλες αλυσίδες ζαχαροπλασθειών, όπως είναι ο Τερκενλής, η Δέσποινα, ο Max Perry, κ.α. που συνεχώς προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους με κάθε τρόπο, πιέζοντας την εταιρία και δημιουργώντας ένα πόλεμο τιμών, ποιότητας και υπηρεσιών. Επίσης έχει να αντιμετωπίσει μικρές τοπικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν εδραιωθεί στην εκάστοτε περιοχή για πολλά χρόνια, με δικές τους μοναδικές συνταγές και προϊόντα, καθώς και πιστούς πελάτες, οι οποίοι είναι δύσκολο να αλλάξουν συνήθειες και προτιμήσεις. Τέλος, οι μεγάλες αλλά και οι μικρές επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τους τελικούς καταναλωτές, με αποτέλεσμα να υπάρχει μάχη μεταξύ τους για να διεκδικήσει ο καθένας το μερίδιο της αγοράς του.



Degree of competition

### Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η δύναμη αυτή είναι μέτρια. Αν και μπορεί κάποιος να ανοίξει ένα ζαχαροπλαστείο χωρίς να υπάρχουν σημαντικά εμπόδια, δεν θα αποτελούσε απειλή για την εταιρία. Θα χρειαστεί τεράστιο κεφάλαιο για να είναι ανταγωνιστική, να αποκτήσει πρόσβαση στα κανάλια διανομής, να δημιουργήσει Brand Name και τα κοστολογικά πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών θα είναι σημαντικό πρόβλημα κυρίως για τον πρώτο καιρό. Επίσης πρέπει να υπολογιστεί και η αντίδραση των υπάρχον ζαχαροπλασθειών μπροστά σε ένα νέο ανταγωνιστή, οι οποίοι θα προσπαθήσουν να τον βγάλουν εκτός αγοράς. Έτσι, οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν χαμηλή τιμή και/ή υψηλή ποιότητα για διεκδικήσουν το μερίδιο στην αγορά. Μια νέα επιχείρηση θα μπορούσε να αποτελεί απειλή για τα ζαχαροπλαστεία Κωνσταντινίδη με ένα πρωτότυπο προϊόν που δεν υπάρχει στην αγορά, αλλά θα έπρεπε να εξαπλωθεί πολύ ώστε να βλάψει τις πωλήσεις της εταιρείας.



Threat of  
new  
entrants

### Απειλή υποκατάστατων ειδών

Η απειλή υποκατάστατων είναι μια ακόμα σημαντική δύναμη για την επιχείρηση. Στο κλάδο της ζαχαροπλαστικής υπάρχει τεράστια ποικιλία υποκατάστατων αγαθών παρόμοιας ποιότητας και τιμής που οι καταναλωτές θα μπορούσαν να αγοράσουν χωρίς να υποστούν κανένα κόστος αλλαγής. Όμως εξαιτίας της εξειδίκευσης των ζαχαροπλασθειών Κωνσταντινίδη σε συγκεκριμένα γλυκά, έχει δημιουργηθεί φήμη και αναγνώριση από τους καταναλωτές, η οποία προστατεύει σε ορισμένο βαθμό την επιχείρηση, έτσι η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα αγαθά είναι σχετικά μικρή.



Threat of  
substitution

## Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών



Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι πολύ μεγάλη. Οι πρώτες ύλες της εταιρίας αγοράζονται μόνο από την εγχώρια αγορά για να υποστηρίξεται η ελληνική παραγωγή. Έτσι έχει γίνει μια επιλογή από διάφορους παραγωγούς σε όλα τα μέρη της Ελλάδος ( Τύρναβος, Κρήτη, Βόλο, κ.α.). Οι πρώτες ύλες που αγοράζει η επιχείρηση είναι υψηλότερης ποιότητας από εκείνες του εμπορίου με αποτέλεσμα να αυξάνει την ποιότητα του τελικού προϊόντος, αυτό θα έκανε την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πιο ισχυρή, όμως επειδή τα προϊόντα δεν αγοράζονται από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή, δεν μπορούν να αυξήσουν τις τιμές των προϊόντων τους πολύ γιατί η εταιρία θα στραφεί σε άλλον προμηθευτή.



### **3.3 Διαφορές ανάλυσης SWOT και ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ**

Η ανάλυση SWOT όπως και η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ είναι από τα συνηθέστερα εργαλεία των επιχειρήσεων για να καταλήξουν σε στρατηγικές αποφάσεις.

Η ανάλυση SWOT επικεντρώνεται στην ανάλυση των πλεονεκτημάτων, των μειονεκτημάτων, των ευκαιριών και των απειλών της εταιρίας. Κάθε στοιχείο της χρησιμοποιείται για να βρεθούν λύσεις και να γίνουν συγκρίσεις με τους ανταγωνιστές, αλλά η εστίαση της ανάλυσης SWOT παραμένει στην επιχείρηση. Οι περισσότεροι κάνουν αυτήν την ανάλυση για να βρουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Πόρτερ περιέχει πέντε παράγοντες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης( Απειλή νέας εισόδου, υφιστάμενος ανταγωνισμός, διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, απειλή από υποκατάστατα αγαθά ). Αναλύοντας τις δυνάμεις μπορεί η επιχείρηση να έχει μια πιο καθαρή εικόνα του κλάδου , έτσι θα προβεί στην υιοθέτηση των κατάλληλων στρατηγείων.

Και οι δυο αναλύσεις προσπαθούν να προσδιορίσουν την θέση της επιχείρησης στην αγορά, με την κύρια διαφορά να είναι ότι η ανάλυση SWOT στοχεύει περισσότερο σε στοιχεία της ίδιας της επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον) ενώ η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Πόρτερ αναλύει τις δυνάμεις που ασκούνται στην επιχείρηση από το εξωτερικό περιβάλλον της.

## Συμπεράσματα

Η εταιρία Κωνσταντινίδη είναι μια καταξιωμένη αλυσίδα ζαχαροπλαστείων με καταστήματα στις περισσότερες μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, που η φήμη της λειτουργεί ως η καλύτερη διαφήμιση. Πολύ σημαντικό είναι ότι παραμένει μια οικογενειακή επιχείρηση με αυστηρή πολιτική σε πολλά θέματα, όπως η ιδιοκτησία των καταστημάτων τους, οι συνεχείς έλεγχοι στις πρώτες ύλες και στην αφοσίωση στην ποιότητα. Γνωρίζοντας την δύναμη της οικογένειας, η επιχείρηση φροντίζει να διατηρεί ικανοποιημένους τους υπαλλήλους της, γνωρίζοντας ότι είναι η κινητήρια δύναμη της, έτσι η «μεγάλη οικογένεια» των ζαχαροπλαστείων Κωνσταντινίδης αριθμεί πάνω από 300 μέλη.

Όλα αυτά τα χρόνια λειτουργίας τους έχει δημιουργήσει πολλούς πιστούς πελάτες και συνεχίζει να αποκτά νέους με κάθε νέο κατάστημα που ανοίγει. Η επεκτατική πολιτική τους φαίνεται πως αποδίδει αφού από το 2005 έχουν εγκαινιάσει πάνω από 10 καταστήματα. Αλλά τα σχέδια της εταιρίας για το μέλλον είναι πολύ πιο συναρπαστικά, καθώς σχεδιάζουν να επεκταθούν όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και στην Αμερική.

Για να καταφέρει μεγαλύτερες επιδόσεις θα πρέπει να ασχοληθεί κυρίως με τους ανταγωνιστές και γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα να κάνει τις τιμές των προϊόντων πιο ελκυστικές για τους καταναλωτές, ώστε να αποσπάσει ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς από τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πιο έντονη διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές της επιχείρησης, καθώς η επιχείρηση δεν έχει μεγάλο κόστος αλλαγής. Επίσης θα μπορούσε να επεκτείνει την ποικιλία των προϊόντων της ώστε να ελαχιστοποιήσει την ροή πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Οι πιστοί πελάτες που δημιουργεί είναι το βασικό της όπλο. Τα πλεονεκτήματα και οι ευκαιρίες της υπερτερούν σε σχέση με τα μειονεκτήματα και τις απειλές, παρόλο που ανταγωνισμός και η κρίση είναι αμείλικτοι, η εταιρία με μια τόσο επιτυχημένη στρατηγική θα συνεχίσει να επεκτείνεται και ανθίζει.

## **Βιβλιογραφία:**

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, (2011): Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Michael E. Porter (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

Lawrence Fine (2009): The SWOT Analysis

## **Ιστοσελίδες:**

<http://pestleanalysis.com/how-to-do-a-swot-analysis/>

<http://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/porters-five-forces/>

[https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_08.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm)

<http://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-a-business/>

[https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7\\_SWOT](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT)

<http://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

[http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf)

<http://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>

<http://st.merig.eu/?id=97&L=4>

<http://www.pap-ba.gr/greek/business-tools/btoolsArticle-content/btools-tools/5-forces>

<http://bizman.gr/marketingbottom/91-oi-pente-dynameis-tou-porter>

<http://emprosdrama.blogspot.gr/2013/03/swot.html>

<http://www.konstandinidis.com/el/history/>

<http://www.wikiwealth.com/swot>

<https://eyeforbusiness4.wordpress.com/2014/05/14/porters-five-forces/>

<http://www.elines.com/epixeiro/4915-gluka-me-istoria-apo-ti-mikra-asia/>

<http://www.athinorama.gr/umami/market/shop/?id=10000975>

<http://www.neolaia.gr/2012/12/06/milfeg-apo-to-zaxaroplasteio-kostadinidis/>

<http://www.konstandinidis.com/el/history/>

<http://www.athinorama.gr/umami/dessert/articles/default.aspx?id=2005370>

<http://www.fortunegreece.com/article/glika-aroma-mikras-asias-ke-istoria-enos-eona/>

<http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/641393/gr-konstantinidhs-glykia-antistash-sthn-krish.html>

<http://www.dimokratianews.gr/content/20319/%C2%AB%CE%B3%CE%BB%CF%85%CE%BA%CF%8C%C2%BB-%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CF%84%CF%83%CE%AD%CF%81%CF%84%CE%BF-%CF%83%CE%B5-%CE%B6%CE%B1%CF%87%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%BF>

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1133577/icap-group-ekti-xronia-ptosis-giaton-klado-tis-artopoiias-zaxaroplastikis>

<http://bizexperts.gr/%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%82-%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%BF%CE%B6%CE%B1%CF%87%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82-linas-bakery/>

<http://www.capital.gr/oikonomia/1145836/icap-xamiloi-ruthmoi-auxisis-stin-agera-artopoiias-zaxaroplastikis>

<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=523629>

<http://www.dimoprasion.gr/?p=16374>

<http://www.taxydromos.gr/%CE%A4%CE%BF%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%AC/168609-%CE%9C%CE%B5%CE%AF%CF%89%CF%83%CE%B7-40-%CF%83%CF%84%CE%B7-%CE%B6%CE%AE%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%B3%CE%BB%CF%85%CE%BA%CF%8E%CE%BD,->

[%CF%84%CE%B5%CF%86%CF%84%CE%AD%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CF%83%CE%B5-%CE%B6%CE%B1%CF%87%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BB%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B5%CE%AF%CE%B1.html](#)

<http://crazyinathens.blogspot.gr/2014/02/5500.html>

<http://www.epiruspost.gr/oikonomia/epixeiriseis/41217-2016-11-09-15-23-03.html>

<http://www.onairnews.gr/%CE%91%CE%BD%CF%84%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%AD%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1%CE%B9-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7-%CF%86%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-21357>

<http://www.eleftherostypos.gr/oikonomia/24158-ereuna-agonas-epiviosis-gia-10000-fournous-kai-zaxaroplastia/>

<http://www.biznews.gr/2016/10/ti-symvainei-me-ta-zaxaroplasteia-max-perry.html>

<http://www.kathimerini.gr/869701/article/oikonomia/epixeirhseis/se-ptwsh-h-agera-proiontwn-artopoiias-kai-zaxaroplastikhs>

**Τηλεφωνική συνέντευξη:**

Ελένη Κ. Μαγγίνα, Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας της εταιρίας  
Κωνσταντινίδη

