

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Ανάλυση του Ανταγωνισμού στον κλάδο της Αρτοβιομηχανίας στην Ελλάδα

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Γεωργοπούλου Μαρία

Αθήνα, 2025

Τριμελής Επιτροπή ΔΕΠ:

Στοφόρος Χρυσόστομος, Αναπληρωτής Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου
(Επιβλέπων)

Μπαγέρη Βασιλική, Επίκουρη Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Ντεγιαννάκης Σταύρος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Γεωργοπούλου Μαρία, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και δεν έχει υποβληθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού προγράμματος σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Αναφέρονται όλες οι πηγές , στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, παρέχοντας λεπτομερείς αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών του διαδικτύου.

Γεωργοπούλου Μαρία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή στην διπλωματική μου εργασία κ. Στοφόρο Χρυσόστομο, καθώς και στα μέλη της εξεταστικής επιτροπής, την κ. Μπαγέρη Βασιλική και τον κ. Ντεγιαννάκη Σταύρο, για την βοήθεια και την υποστήριξη που μου παρείχαν στην εκπόνησής της. Συγχρόνως, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις γνώσεις που μου μετέδωσαν και για την βοήθεια τους στο εκπαιδευτικό αυτό ταξίδι.

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακες	6
Διαγράμματα	6
Περίληψη	7
Abstract	8
1. Εισαγωγή	9
2. Θεωρητικό Πλαίσιο.....	10
2.1. Θεωρίες Ανταγωνισμού	10
2.2. Στρατηγική Διαχείριση.....	11
2.3. Κλαδική Ανάλυση	13
3. Περιγραφή του κλάδου της αρτοποιιομηχανίας.....	15
3.1. Ιστορική Αναδρομή του Κλάδου	15
3.2. Τάσεις της Αγοράς	16
3.3. Δομή του Κλάδου στην Ελλάδα.....	17
4. Ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο της αρτοποιιομηχανίας.....	18
4.1. Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	18
4.2. Ανάλυση SWOT του κλάδου της Αρτοποιιομηχανίας	36
4.2.1. Δυνατά Σημεία.....	37
4.2.2. Αδύνατα Σημεία	38
4.2.3. Ευκαιρίες.....	38
4.2.4. Απειλές.....	39
5. Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies).....	40
5.1. Μελέτη Περιπτώσεων Μεγάλων Αρτοποιιομηχανιών	40
5.1.1. Καραμολέγκος Α.Ε.....	40
5.1.2. Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.....	42
5.2. Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	44
5.2.1. Αρτοποιιομηχανία Δερβίση ΑΒΕΕ.....	44
5.3. Οι Επιπτώσεις της Εποχής, των Τάσεων, της Μόδας και της Τεχνολογίας.....	45
6. Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	50
6.1. Συμπεράσματα.....	50
6.2. Προτάσεις.....	52
7. Βιβλιογραφία.....	54
8. Παράρτημα.....	56

Πίνακες

Πίνακας 1: Μικτό Περιθώριο Κέρδους των τεσσάρων μεγάλων αρτοποιητριών της Ελλάδας, 2020-2021.	222
Πίνακας 2: Καθαρό Περιθώριο Κέρδους των τεσσάρων μεγάλων αρτοποιητριών της Ελλάδας, 2020-2021.	233
Πίνακας 3: Ευαισθησία στις Τιμές	255
Πίνακας 4: Επιρροή Προσφορών	266
Πίνακας 5: Αφοσίωση στη Μάρκα	277
Πίνακας 6: Συχνότητα Αλλαγής Προμηθευτή	288
Πίνακας 7: Αντίδραση σε Αύξηση των Τιμών	30
Πίνακας 8: Προτίμηση Αγοράς	31
Πίνακας 9: Μερίδια αγοράς αρτοποιητριών, 2019.....	366
Πίνακας 10: SWOT Ανάλυση Κλάδου Αρτοποιητριών	367

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Προτεραιότητα στην Ποιότητα.....	7
Διάγραμμα 2: Ενημέρωση για Προϊόντα	9
Διάγραμμα 3: Σημασία Βιωσιμότητας.....	9
Διάγραμμα 4: Προθυμία για Καινοτομία.....	31

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αναλύεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο της αρτοβιομηχανίας στην Ελλάδα, όντας ένας κλάδος με έντονη ανταγωνιστικότητα και δυνατότητες εξέλιξης. Ο ανταγωνισμός αναλύεται με την χρήση εργαλείων, όπως για παράδειγμα η ανάλυση SWOT, οι πέντε δυνάμεις του Porter και η ανάλυση των στρατηγικών ανταγωνισμού των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου. Για την ανάλυση του ανταγωνισμού χρησιμοποιήθηκαν βασικοί μικροοικονομικοί δείκτες, όπως το ποσοστό μεριδίου των επιχειρήσεων στο σύνολο της αγοράς και το μικτό και καθαρό περιθώριο κέρδους. Ο κλάδος της αρτοβιομηχανίας στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση, αν και οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι λίγες. Η Ελλάδα το 2021 βρέθηκε στην πρώτη θέση στο σύνολο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αναφορικά με τον αριθμό των επιχειρήσεων, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό αλλά και στον ευρύτερο κλάδο παραγωγής ψωμιού, αρτοσκευασμάτων και ειδών ζαχαροπλαστικής, ανά κάτοικους, κάνοντας κατανοητή την υψηλή συγκέντρωση του κλάδου. Η αρτοβιομηχανία στην Ελλάδα είναι κερδοφόρα και παρουσιάζει ανοδική πορεία παρά τις όποιες δυσκολίες του μικρο και μακροπεριβάλλοντός της. Οι επιχειρήσεις επενδύουν σε τεχνολογικό εξοπλισμό, σε έρευνα και ανάπτυξη και σε καινοτόμα προϊόντα, για να την αύξηση των πωλήσεων τους και κατ'επέκταση την ανάπτυξη του κλάδου.

Λέξεις-Κλειδιά: Ανταγωνισμός, Αρτοβιομηχανία, Πέντε Δυνάμεις του Porter, Δείκτες Ανταγωνισμού, SWOT Analysis

Abstract

This paper analyzes competition in the bakery industry in Greece, being an industry with strong competitiveness and potentials of development. The competition is analyzed using tools such as SWOT analysis, Porter's five forces and the analysis of the competitive strategies of small and large businesses in the industry. Basic microeconomic indicators were used to analyze competition, such as the percentage of business share in the total market and the gross and net profit margin. The bakery industry in Greece is characterized by high concentration, although large businesses are few. Greece in 2021 was in the first place among all European Union countries, regarding the number of businesses operating in this industry, but also in the broader bread, bakery and confectionery production industry, per residents, making the high concentration of the industry apparent. The bakery industry in Greece is profitable and is showing an upward trend, despite of any difficulties in its micro and macro environment. Businesses are investing in technological equipment, research and development and innovative products, to increase their sales and, by extension, the development of the sector.

Keywords: Competition, Bakery Industry, Porter's Five Forces, Competition Measures, SWOT Analysis

1. Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση ενός αρκετά ενδιαφέροντος κλάδου, της αρτοβιομηχανίας, στην Ελλάδα, καθώς και η μελέτη του τρόπου με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Ο κλάδος αυτός προκαλεί ενδιαφέρον, λόγω της γκάμας των προϊόντων και των δυνατοτήτων εξέλιξης και ανάπτυξης που έχει.

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας στηρίχτηκε σε μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει την χρήση ερωτηματολογίου, αριθμοδεικτών, θεωρητικών προσεγγίσεων και μελετών περίπτωσης. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση, προκειμένου να παρουσιαστούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις, και στην συνέχεια αναλύθηκε ο ανταγωνισμός με ποσοτικά δεδομένα που προέκυψαν από την χρήση αριθμοδεικτών και από ερωτηματολόγιο. Τα δεδομένα του ερωτηματολογίου, που διανεμήθηκε σε τυχαίο δείγμα ερωτώμενων, ποσοτικοποιήθηκε και τα δεδομένα του παρουσιάστηκαν σε πίνακες και διαγράμματα ως ποσοστό επί του συνόλου των ερωτώμενων. Η έρευνα εμπλουτίστηκε με την χρήση μελετών περίπτωσης, η οποία συνέβαλε στην καλύτερη κατανόηση του αντικειμένου, παρέχοντας ποιοτικά δεδομένα και πρακτικές εφαρμογές των θεωρητικών προσεγγίσεων.

Για την επίτευξη του σκοπού της εργασίας, πραγματοποιήθηκε σε πρώτη φάση εννοιολογική ανάλυση των βασικών εννοιών και εργαλείων, που θα χρησιμοποιηθούν για την μελέτη του ανταγωνισμού. Οι θεωρίες ανταγωνισμού, η στρατηγική διαχείριση και η κλαδική ανάλυση είναι οι βασικές έννοιες που αναλύθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο, ενώ λεπτομερείς επεξήγηση δόθηκε και σε εργαλεία ανάλυσης του ανταγωνισμού, όπως η ανάλυση SWOT και οι Πέντε Δυνάμεις του Porter. Στο τρίτο κεφάλαιο, περιγράφεται ο κλάδος της αρτοβιομηχανίας στην Ελλάδα. Γίνεται μια ιστορική αναδρομή, παρουσιάζονται οι τάσεις, που επικρατούν στην αγορά και δίνονται στοιχεία για την δομή του κλάδου. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια λεπτομερή ανάλυση του ανταγωνισμού, με την χρήση των εργαλείων και αριθμοδεικτών ανάλυσης ανταγωνισμού, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται, με την χρήση case studies, οι στρατηγικές ανταγωνισμού, που ακολουθούν τόσο οι μικρές όσο και οι μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς επίσης και οι επιπτώσεις που έχουν οι τάσεις, η μόδα, η εποχή και η

τεχνολογία σε αυτές και στο σύνολο του κλάδου. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται όλα όσα αναλύθηκαν στο κύριο μέρος της εργασίας και καταγράφονται προσωπικές προτάσεις για την διατήρηση της βιωσιμότητας και της κερδοφορίας του κλάδου και την περαιτέρω ανέλιξη των επιχειρήσεων.

2. Θεωρητικό Πλαίσιο

2.1. Θεωρίες Ανταγωνισμού

Οι επιχειρήσεις οργανώνουν στρατηγικές, προκειμένου να επικρατήσουν έναντι των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ενός κλάδου. Προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο τρόπος, με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις, είναι αναγκαίο να μελετηθούν οι θεωρίες ανταγωνισμού. Οι θεωρίες ανταγωνισμού μας δείχνουν, επίσης, και τους διάφορους παράγοντες, που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και την στρατηγική τους. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αναλύσουμε δύο από τις βασικότερες θεωρίες ανταγωνισμού των επιχειρήσεων τις πέντε δυνάμεις του Porter και την θεωρία παιγνίων.

- Πέντε (5) Δυνάμεις του Porter

Η πιο σημαντική και γνωστή θεωρία ανταγωνισμού, στην οποία θα στηριχτούμε για την ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο της αρτοποιίας, είναι η θεωρία που διατυπώθηκε από τον Michael Porter (1980). Σύμφωνα με τον Porter (1980), υπάρχουν πέντε δυνάμεις για την μέτρηση της ελκυστικότητας και της κερδοφορίας ενός κλάδου, καθώς και της έντασης του ανταγωνισμού. Οι δυνάμεις αυτές είναι:

A) Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, όπου αναφέρεται στην ένταση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο.

B) Η απειλή των νέων ανταγωνιστών στον κλάδο και η επιρροή αυτών στην αγορά.

Γ) Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, τα οποία μπορούν να αντικαταστήσουν τα ήδη υπάρχοντα.

Δ) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, όπου αναφέρεται στην δυνατότητα των αγοραστών να επιλέξουν άλλες επιχειρήσεις του κλάδου για τις αγορές τους.

Ε) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, σύμφωνα με την οποία οι προμηθευτές επηρεάζουν τις τιμές και την ποιότητα των προϊόντων ενός κλάδου.

Τα αποτελέσματα από την πλευρά των μανάτζερ της εκάστοτε επιχείρησης από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter, συμβάλλουν στην δημιουργία μιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

- Θεωρία Παιγνίων

Η θεωρία αυτή είναι χρήσιμη για την εξέταση της αλληλεπίδρασης των ενεργειών των επιχειρήσεων. Αποτελείται από ένα σύνολο εργαλείων, το οποίο χρησιμοποιείται για την λήψη αποφάσεων από παίκτες που συμπεριφέρονται στρατηγικά (Perloff, 2015). Τα παίγνια, ανάλογα με την τον τρόπο και τον χρόνο λήψης των αποφάσεων, καθώς και την πληροφόρηση που διαθέτουν οι παίκτες την στιγμή της απόφασης, διακρίνονται σε στατικά, δυναμικά και δημοπρασίες (Perloff, 2015). Στην θεωρία παιγνίων οι βασικότερη έννοια που απασχολεί τους αναλυτές είναι η Ισορροπία κατά Nash. Στην ισορροπία κατά Nash, οι παίκτες χρησιμοποιούν όλοι ένα σύνολο στρατηγικών, δίχως να μπορεί κάποιος να αποκομίσει μεγαλύτερη ανταμοιβή αν επιλέξει κάποια άλλη στρατηγική (Perloff, 2015).

2.2. Στρατηγική Διαχείριση

Ο Hamel και ο Prahalad, ακαδημαϊκοί του London Business School και Michigan αντίστοιχα, είχαν πει ότι στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι να οραματισθεί και να δημιουργήσει το μέλλον πιο γρήγορα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Με γνώμονα αυτή την φράση, η διοίκηση κάθε επιχείρησης καλείται συνεχώς να λαμβάνει αποφάσεις και να θέτει στόχους για την βελτίωση της και την επίτευξη συγκριτικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Η διαδικασία, με την οποία οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν, υλοποιούν και αξιολογούν διάφορες στρατηγικές για επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει ορίζεται ως στρατηγική διαχείριση (Κοντός & Παπαδάκης, 2011). Στην στρατηγική διαχείριση λαμβάνεται υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης.

Θεμελιώδες βήμα για την επίτευξη μια στρατηγικής διαχείρισης είναι η λεπτομερής ανάλυση του περιβάλλοντος, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού.

Στην μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλουν χρήσιμα εργαλεία όπως η ανάλυση PESTEL και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο αναλύσαμε και στην προηγούμενη ενότητα. Μέσω αυτών των εργαλείων, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να εντοπίσουν τις απειλές και τις ευκαιρίες του κλάδου, που προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες που ασκούν επιρροή (Mullins, 2013). Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος χρήσιμο εργαλείο αποτελεί η ανάλυση SWOT, όπου μελετούνται τα δυνατά και αδύναμα σημεία, οι ευκαιρίες και οι απειλές μιας επιχείρησης (Mullins, 2013).

Αφού γίνει ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η διοίκηση της επιχείρησης συνεχίζει στη χάραξη της στρατηγικής στην οποία θα βασιστεί. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών κατά την διάρκεια της διαδικασίας αυτής είναι κομβικής σημασίας, καθώς από τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής, εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης πλεονεκτήματος έναντι του ανταγωνισμού. Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής περιλαμβάνει τα εξής στάδια (Παπαδάκης, 2016) :

- Προσδιορισμός της Αποστολής: Η αποστολή μιας επιχείρησης συχνά δηλώνει σε ποιόν τομέα της οικονομικής δραστηριότητας κινείται και ποιες είναι οι φιλοδοξίες της για το μέλλον.
- Καθορισμός των Αντικειμενικών Στόχων: Οι στόχοι της εταιρίας αποτελούν μια δήλωση του τι θα πρέπει να επιτευχθεί και σε τι χρονικό διάστημα. Οι στρατηγικοί στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά προσδιορισμένοι (SMART) και να αποσκοπούν στην αύξηση της κερδοφορίας, στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές, στην βελτίωση της αποδοτικότητας και στην ανάπτυξη της καινοτομίας.
- Ανάπτυξη Στρατηγικών: Η επιχείρηση χαράζει τις επιμέρους στρατηγικές που θα ακολουθήσει, όπως είναι η επιχειρησιακή και η ανταγωνιστική.
- Ανάπτυξη Πολιτικών: Οι πολιτικές αποτελούν της κατευθυντήριες γραμμές που συνδέουν της διαμόρφωση με την εφαρμογή της στρατηγικής.

Την διαμόρφωση της στρατηγικής ακολουθεί η υλοποίηση της. Η υλοποίηση προέρχεται από την δημιουργία και την εφαρμογή προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Είναι ένα εξαιρετικά πολύπλοκο στάδιο, κατά το οποίο χρειάζεται συνεχής

παρακολούθηση και παρεμβάσεις, όπου αυτές κρίνονται απαραίτητες, για τη επίτευξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Τέλος, αφού η επιχείρηση υλοποιήσει την στρατηγική της, κάνει έναν έλεγχο και μια αποτίμηση μέσα σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, προκειμένου να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και αν αυτά ανταποκρίνονται στους στόχους που έχει θέσει. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα δεν είναι τα αναμενόμενα, η επιχείρηση προχωρά σε διορθωτικές αλλαγές, μέχρι την τελική αποτελεσματική στρατηγική.

Μέσω μιας αποτελεσματικής στρατηγικής διαχείρισης, η εκάστοτε επιχείρηση, εξασφαλίζει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τον Grant (2016), «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Ο Porter (1985) ανέφερε στο βιβλίο του Competitive Advantage, ότι τα δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση. Οι επιχειρήσεις, έχοντας υπόψη αυτά τα δύο είδη, μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων υιοθετώντας μια από τις παρακάτω ανταγωνιστικές στρατηγικές:

- α) Τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- β) Τη στρατηγική διαφοροποίησης
- γ) Τη στρατηγική εστίασης

Η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγάλη για την επιχείρηση, καθώς μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις αλλαγές τους εξωτερικού περιβάλλοντος, να βελτιώσει την θέση της συγκριτικά με τις ανταγωνιστικές εταιρίες, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα τις δοθούν αποφεύγοντας παράλληλα τυχόν κινδύνους και να διασφαλίσει την επιτυχία της και την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

2.3. Κλαδική Ανάλυση

Η κλαδική ανάλυση αναφέρεται στην συνεχή μελέτη των χαρακτηριστικών, των τάσεων και των δυναμικών ενός επιλεγμένου κλάδου της αγοράς. Για τη ανάλυση ενός κλάδου

προέχει ο προσδιορισμός του είδους του και του γεωγραφικού πεδίου που κατέχει. Για παράδειγμα, στην συγκεκριμένη εργασία, θα γίνει ανάλυση του κλάδου της αρτοποιηχανίας σε εθνικό επίπεδο. Έπειτα προσδιορίζονται τα δομικά του χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος του, ο ρυθμός ανάπτυξης, οι κύριοι παίκτες και ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε μακρο-περιβάλλον και μικρο-περιβάλλον. Το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον ασκεί επιρροή σε όλες τις επιχειρήσεις μιας χώρας, ενώ το μικρο-περιβάλλον επηρεάζει το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016). Χρήσιμο εργαλείο για την εξέταση του μακρο-περιβάλλοντος αποτελεί η ανάλυση PESTEL, η οποία δίνει έμφαση σε πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες, που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην πορεία ενός κλάδου. Μέσα από την επεξεργασία των δεδομένων της ανάλυσης PESTEL, η επιχείρηση προβλέπει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της, με αποτέλεσμα να είναι καλύτερα προετοιμασμένη για τυχόν μελλοντικές προκλήσεις. Την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος εξυπηρετεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter, το οποίο αναλύσαμε στην ενότητα 2.1. του κεφαλαίου. Μέσω αυτού του εργαλείου η επιχείρηση προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η δομική διαμόρφωση του κλάδου της ασκεί επιρροή στον ανταγωνισμό και αυτός έπειτα παίζει καθοριστικό ρόλο στην κερδοφορία που δύναται να έχει η επιχείρηση. Συνεπώς, είναι εφικτό ένας οργανισμός να προσδιορίσει την συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Σημαντική για την μελέτη του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι η αξιολόγηση κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (Key Success Factors) (Παπαδάκης, 2016). Οι οργανισμοί οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη ορισμένα δεδομένα για την αποτελεσματική δραστηριοποίηση τους σε έναν κλάδο, όπως τις προτιμήσεις των πελατών, την επιβίωση των επιχειρήσεων στον κλάδο, τους παράγοντες της επιτυχίας, κ.α.. Τέλος, σημαντικό είναι να μελετούνται οι πρόσφατες τάσεις στον κλάδο και να διαμορφώνουν ευκαιρίες για καινοτομίες και βελτιώσεις προϊόντων ή υπηρεσιών.

Για μια επιχείρηση, που δραστηριοποιείται ή που αποφασίζει την αρχή της δραστηριοποίησής της σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, είναι αναγκαίο να γνωρίζει την

στρατηγική θέση του. Ωστόσο, και για την ίδια την επιχείρηση αναγκαίοι η αναγνώριση της στρατηγικής της θέσης μέσα σε αυτόν. Ο Albert Humphrey το 1960, επινοεί την ανάλυση SWOT, η οποία εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και τα Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats) ενός κλάδου συνολικά ή μιας επιχείρησης, που δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο. Η ανάλυση SWOT συμβάλλει στην εσωτερική αξιολόγηση, διότι τονίζει ποιοι εσωτερικοί παράγοντες μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ποια πεδία χρήζουν βελτίωσης, και στην αναγνώριση εξωτερικών παραγόντων, που οδηγούν είτε στην ανάπτυξη, είτε απειλούν τον κλάδο ή την επιχείρηση.

Η κλαδική ανάλυση είναι κομβικής σημασίας, καθώς τους προσφέρει δεδομένα, τα οποία συμβάλλουν στην διαμόρφωση των στρατηγικών, που θα επιφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα και εξυπηρετούν την λήψη αποφάσεων σχετικά με την είσοδο ή την τοποθέτηση στην αγορά.

3. Περιγραφή του κλάδου της αρτοποιιομηχανίας

3.1. Ιστορική Αναδρομή του Κλάδου

Ο κλάδος της αρτοποιιομηχανίας αποτελεί μέρος της ευρύτερης βιομηχανίας των τροφίμων, η οποία γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη κυρίως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όπου οι νέες τεχνολογίες προσέφεραν μεγάλες ευκαιρίες (Μόρφη, 2019). Το 1950 δημιουργείται ένας μικρός φούρνος στην Σαντορίνη, που έμελε στην συνέχεια να αποτελέσει μέχρι και σήμερα μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κλάδο της αρτοποιιομηχανίας. Ο λόγος για την εταιρία Καραμολέγκος Α.Ε., η οποία πέρασε από την παραδοσιακή της μορφή στην πιο εκβιομηχανισμένη την δεκαετία του 1960, με την έναρξη της χρήσης μηχανών στην αρτοποιία και την μαζική παραγωγή τυποποιημένων αρτοποιημάτων (Καραμολέγκος, 2020). Με την εκβιομηχάνιση της εταιρίας ξεκινά και ο κλάδος της αρτοποιιομηχανίας στην Ελλάδα και των τυποποιημένων αρτοποιημάτων. Άλλες μεγάλες εταιρίες, που δραστηριοποιούνται τον κλάδο, είναι η εταιρία Παπαδόπουλος, η οποία το 2013 λανσάρει για πρώτη φορά συσκευασμένο ψωμί, η Αρτοποιιομηχανία Δερβίσης Α.Β.Ε.Ε. από το 1972 και η αρτοποιιομηχανία Κρις Κρις Α.Ε., η οποία το 1991 συγχωνεύεται με την αρτοποιιομηχανία ELITE. Οι παραπάνω εταιρίες

αποτελούν μεγάλους παίκτες του κλάδου της αρτοβιομηχανίας από την ίδρυση τους μέχρι σήμερα, με τους καταναλωτές να τα βρίσκουν σε όλα τα εγχώρια σούπερ μάρκετ.

3.2. Τάσεις της Αγοράς

Τα τελευταία χρόνια οι καταναλωτές έχουν αποκτήσει πιο υγιεινές συνήθειες. Πιο συγκεκριμένα, έρευνα του Ινστιτούτου Έρευνας Λιανεμπορίου Καταναλωτικών (ΙΕΛΚΑ, 2021), που πραγματοποίησε το 2021 σε χίλιους έλληνες καταναλωτές, έδειξε μια στροφή προς τα χορτοφαγικά και φυτικά προϊόντα και στα τρόφιμα με μειωμένη ποσότητα ζάχαρης και αλατιού. Οι διατροφικές αυτές τάσεις επηρέασαν και τις επιχειρήσεις με πολλές από αυτές να σχεδιάζουν προϊόντα σύμφωνα με την νέες αυτές τάσεις. Η αρτοβιομηχανία Καραμολέγκος Α.Ε. ήταν η πρώτη ελληνική επιχείρηση στον κλάδο, που λάνσαρε το 2017 ψωμί του τοστ με ψωμί ζέας και το 2019 ψωμί του τοστ χωρίς προσθήκη ζάχαρης και αλάτι, ακολουθώντας τις διατροφικές τάσεις της αγοράς. Ακολούθησαν κι άλλες μεγάλες αρτοβιομηχανίες τον σχεδιασμό προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας, τα οποία κατέχουν μεγάλο μέρος των ραφιών στα σούπερ μάρκετ.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης για τον κλάδο των αλεύρων, που πραγματοποίησε η ICAP GRIF (2023), ο κλάδος εμφάνισε αυξημένη κατανάλωση το έτος αναφοράς, η οποία οφειλόταν στον αυξημένο τουρισμό της χώρας και την αυξημένη ζήτηση από το κανάλι της HoReCa. Η ίδια εταιρία προέβλεπε αυξημένη κατανάλωση και για την διετία 2024-2025.

Οι εταιρίες των κλάδων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά τα τελευταία χρόνια αναζητούν τρόπους που θα τις καταστήσουν πιο καινοτόμες και ανταγωνιστικές συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους, εκμεταλλευόμενες τις νέες τεχνολογίες. Προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό τους και τα προϊόντα τους, μειώνοντας παράλληλα το κόστος τους. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα Newsroom (2023), η εταιρία Καραμολέγκος Α.Ε., συγκεκριμένα για τον κλάδο της αρτοβιομηχανίας, χρηματοδοτήθηκε από την Εθνική Τράπεζα στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας “Ελλάδα 2.0”, με σκοπό να πραγματοποιήσει επενδύσεις, που στοχεύουν στην επέκταση και βελτίωση των γραμμών παραγωγής και συσκευασίας αρτοσκευασμάτων, στον εκσυγχρονισμό του κέντρου έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων και στο να συμβαδίσει με τα νέα περιβαλλοντικά

πρότυπα της αγοράς. Το επενδυτικό αυτό πλάνο θα ενισχύσει την θέση της στην αγορά, θα την κάνει πιο ανταγωνιστική και καινοτόμα.

Τέλος, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ και της EUROSTAT, τα οποία μελέτησε και κοινοποίησε ο IOBE στα μέσα του 2024, τα τυποποιημένα προϊόντα στην ελληνική αγορά, στα οποία περιλαμβάνονται και τα αρτοσκευάσματα, παρουσίασαν πληθωρισμό -0,8% (εξαιρουμένου του ελαιόλαδου), γεγονός που αποδεικνύει ότι αποκλιμακώνεται από τις αρχές του ίδιου έτους. Ακόμα, οι τιμές κατά μέσο όρο, συγκριτικά με το 2023, δεν μεταβλήθηκαν (Αθανασάδης & Σταυράκη, 2024). Ο αντίκτυπος των παραπάνω τάσεων που επικρατούν στην αγορά, είναι η αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών προς τα ελληνικά προϊόντα και η στήριξη της καταναλωτικής δαπάνης, οι δυνατότητες για δημιουργία καινοτόμων και φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων, η ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων και η δημιουργία ενός υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην εγχώρια αγορά.

3.3. Δομή του Κλάδου στην Ελλάδα

Ο κλάδος της βιοτεχνικής αρτοποιίας στην Ελλάδα απαρτίζεται από περισσότερες από 15.000 επιχειρήσεις, σύμφωνα με την Ομοσπονδία Αρτοποιών Ελλάδος (2019), καθιστώντας τον έναν διεθνώς αναγνωρισμένο και ισχυρό κλάδο. Περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων, που απασχολούνται στην παραγωγή και στην διανομή προϊόντων αρτοποιίας. Πιο αναλυτικά, στον κλάδο αυτό δραστηριοποιούνται οι παραδοσιακοί φούρνοι, οι βιοτεχνίες αρτοποιίας, οι βιομηχανικές μονάδες, οι αλυσίδες καταστημάτων αρτοποιίας και τα καταστήματα λιανικής. Οι παραδοσιακοί φούρνοι αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, καθώς αποτελούν τα καταστήματα που πουλάνε και διανέμουν προϊόντα αρτοποιίας καθημερινά και είναι συνήθως μικρές, τοπικές και οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι βιοτεχνίες αρτοποιίας είναι πιο εξελιγμένες από τους παραδοσιακούς φούρνους όσον αφορά τον εξοπλισμό και συνήθως διανέμουν τα προϊόντα τους σε πολλούς εξωτερικούς συνεργάτες, όπως για παράδειγμα στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Οι βιομηχανικές μονάδες, οι αλλιώς αρτοβιομηχανίες, αποτελούν μεγάλες εταιρίες που παράγουν και διανέμουν μεγάλο όγκο αρτοσκευασμάτων τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά. Είναι λιγότερες από τους παραδοσιακούς φούρνους, όμως καταφέρνουν να έχουν μεγαλύτερο τζίρο από

τις βιοτεχνίες και τους φούρνους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων επιχειρήσεων αποτελούν οι εταιρίες Καραμολέγκος Α.Ε., Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. και Κατσέλης Αρτοποιήματα. Ακόμα, οι αλυσίδες καταστημάτων αρτοποιίας αποτελούν ένα αναπτυσσόμενο κομμάτι της αρτοποιίας, καθώς αποτελούν αλυσίδες καταστημάτων που δραστηριοποιούνται στη παραγωγή και την πώληση αρτοποιήματων σε συνδυασμό με την πώληση καφέ και συνοδευτικών εντός των καταστημάτων. Ο Γρηγόρης και ο Βενέτης είναι ορισμένες από αυτές τις επιχειρήσεις. Τέλος, αρκετά είναι τα καταστήματα λιανικής που διαθέτουν δικές του μονάδες παραγωγής ψωμιού, παράγοντας προϊόντα αρτοποιίας τα οποία ύστερα πουλούν στα καταστήματα τους. Στην Ελλάδα, οι περισσότερες από τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ αποτελούν τέτοιου είδους καταστήματα λιανικής, όπως ο Σκλαβενίτης, το Lidl, ο ΑΒ Βασιλόπουλος, κ.α.. Από τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο γίνεται αντιληπτός ο κατακερματισμός του κλάδου. Η Ελλάδα, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα στοιχεία της Eurostat, κατείχε το 2021 στο σύνολο της Ευρωπαϊκής Ένωσης την πρώτη θέση, όσον αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ψωμιού, φρέσκων ειδών ζαχαροπλαστικής και κέικ αναλογικά τους κατοίκους της και λαμβάνοντας υπόψη τον πληθυσμό της. (Ομοσπονδία Αρτοποιών Ελλάδος, 2019). Ωστόσο, οι μεγάλες βιομηχανικές μονάδες κατέχουν μεγάλο μερίδιο της αγοράς και επεκτείνονται και στις διεθνείς αγορές μέσω εξαγωγών των προϊόντων τους, όπως και πολλές επιχειρήσεις του ευρύτερου κλάδου των τροφίμων και των ποτών (Στουρνάρας, 2017). Επιπλέον, ο κλάδος απαρτίζεται από επιχειρήσεις, οι οποίες φαίνεται να «αγαπούν» την καινοτομία. Από τους μικρότερους παραδοσιακούς φούρνους μέχρι τις μεγάλες αρτοβιομηχανίες, οι επιχειρηματίες προσπαθούν μέσω λανσαρίσματος νέων προϊόντων να εναρμονιστούν με τις τάσεις της αγοράς και τις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών. Δημιουργούν συνεχώς νέα προϊόντα και προσπαθούν με κάθε τρόπο να προσελκύσουν καταναλωτές.

4. Ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο της αρτοβιομηχανίας

4.1. Ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση του ανταγωνισμού στον κλάδο της αρτοβιομηχανίας θα ξεκινήσει με την βασικότερη και πιο δημοφιλή θεωρία ανταγωνισμού, την ανάλυση των Πέντε Δυνάμεων

του Porter. Η θεωρητική ανάλυση της θεωρίας έγινε αναλυτικά στο κεφάλαιο 2 και βασισμένοι σε αυτή θα αναλύσουμε τον κλάδο της αρτοποιιομηχανίας στην Ελλάδα.

- Ανταγωνισμός μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Ο κλάδος της αρτοποιιομηχανίας είναι αρκετά ανταγωνιστικός. Οι μεγάλες αρτοποιιομηχανίες προσπαθούν συνεχώς μέσα από τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού τους, της μείωσης του κόστους παραγωγής και των καινοτόμων προϊόντων τους να «χτυπήσουν» τους ανταγωνιστές τους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μερίδιο στην αγορά. Η εταιρία Καραμολέγκος Α.Ε. ήταν από τις πρώτες αρτοποιιομηχανίες, που το 2000 πραγματοποίησε μεγάλες επενδύσεις και αυτοματοποίησε την παραγωγή της, στοχεύοντας να καταστεί πιο ανταγωνιστική έναντι των άλλων επιχειρήσεων (Καραμολέγκος, 2020). Επιπλέον, οι συνεχής διαφοροποίηση των τάσεων της αγοράς αποτελεί πρόκληση για τις αρτοποιιομηχανίες, οι οποίες προσπαθούν να εναρμονιστούν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα με την καταναλωτική ζήτηση, γεγονός το οποίο εντείνει τον ανταγωνισμό. Οι αρτοποιιομηχανίες από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα ξεκίνησαν την διαφοροποίηση των προϊόντων τους, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την δύναμη της καινοτομίας και των τάσεων της αγοράς. Έχοντας ως γνώμονα τα τυποποιημένα αρτοσκευάσματα, προϊόν που ήταν από τα πρώτα, που επιχείρησαν να διαφοροποιήσουν, οι κινήσεις των επιχειρήσεων διαδεχόταν η μία την άλλη. Πρώτη η εταιρία Καραμολέγκος Α.Ε. λάνσαρε το 2001 το πρώτο ψωμί για τοστ με προζύμι, ενώ την επόμενη χρονιά η εταιρία Κατσέλης Αρτοποιήματα απάντησε με το λανσάρισμα του προϊόντος «φέτες σταρένιου ψωμιού με καλαμπόκι και νιφάδες καλαμποκιού». Η Καραμολέγκος το 2003 επέστρεψε με νέο προϊόν, το ψίχατοστ, ενώ το 2004 κάνει την εμφάνιση της και η εταιρία Elbisco με το προϊόν «Κρις Κρις Φέτες Ζωής» (MW Online Team, 2011). Μέχρι κι σήμερα, όλες οι αρτοποιιομηχανίες διαδέχονται η μια την άλλη στα λανσαρίσματα νέων προϊόντων, κάνοντας αντιληπτή την θέλησή τους να ξεπεράσουν κάθε φορά την προηγούμενη καινοτομία και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο έχουν ένα ακόμα «όπλο» να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι πληθωριστικές τάσεις των προϊόντων αποτελούν πρόκληση για όλες τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, συμπεριλαμβανομένων και των αρτοποιιομηχανιών. Τα στελέχη των

εταιριών καλούνται να βρουν τις κατάλληλες στρατηγικές τιμολόγησης που θα τους επιφέρουν κέρδος, αλλά παράλληλα θα τις καταστήσουν ανταγωνιστικές. Επομένως, ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο μελέτης μας χαρακτηρίζεται ως **ισχυρός**, σύμφωνα με τα παραπάνω δεδομένα.

- Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου καλούνται να ανταποκριθούν στην δύναμη των προμηθευτών και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν επιρροή στις επιχειρήσεις μέσω μεταβολών των τιμών και της προσφοράς των πρώτων υλών, την εξειδίκευσή τους και την σχέση τους. Ακόμα, ο αριθμός των προμηθευτών αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την διαπραγματευτική τους δύναμη. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο μικρότερη είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη. Στο κλάδο της αρτοποιιομηχανίας, οι προμηθευτές των κύριων πρώτων υλών, όπως αλεύρι, αλάτι, ζάχαρη, είναι αρκετοί στη ελληνική αγορά. Οι επιχειρήσεις, επίσης, έχουν την δυνατότητα να προμηθευτούν πρώτες ύλες από προμηθευτές του εξωτερικού, γεγονός το οποίο αυξάνει τις επιλογές τους. Ωστόσο, στις περιπτώσεις, όπου μια επιχείρηση παράγει ένα προϊόν με πιο ιδιαίτερες πρώτες ύλες, για παράδειγμα το ψωμί ζέας, η επιλογή προμηθευτών είναι περιορισμένη. Στον συγκεκριμένο κλάδο μελέτης, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται κι άλλο όταν αναφερόμαστε σε υποκατάστατα προϊόντα πρώτων υλών. Οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να δημιουργήσουν προϊόντα με υποκατάστατα των πρώτων υλών. Παράδειγμα αποτελούν τα προϊόντα ολικής άλεσης αντί για αρτοσκευάσματα με βάση το απλό αλεύρι, τα προϊόντα χωρίς ζάχαρη ή/και αλάτι, τα οποία μπορούν να αντικαταστήσουν τα προϊόντα που περιέχουν αυτές τις πρώτες ύλες. Δεν είναι, ωστόσο, μόνο οι επιχειρήσεις, που εξαρτώνται από τους προμηθευτές αλλά και οι τελευταίοι από τις επιχειρήσεις. Ορισμένοι προμηθευτές πρώτων υλών εξαρτώνται άμεσα από την βιωσιμότητα ενός κλάδου, διότι μόνο στις επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε αυτών μπορούν να πουλήσουν τα προϊόντα τους. Οι προμηθευτές αλεύρων και σιτάρων είναι ένα παράδειγμα τέτοιου είδους προμηθευτών. Επομένως, γι' αυτούς είναι δυσκολότερο να επιβάλλουν όρους στις επιχειρήσεις που προμηθεύουν. Ένας, ακόμα, τρόπος να αυξήσουν οι προμηθευτές τον βαθμό, στον οποίο εξαρτώνται οι επιχειρήσεις

από αυτούς είναι η εξειδίκευση τους σε πρώτες ύλες. Οι προμηθευτές βιολογικού αλευριού έχουν μεγαλύτερη δύναμη από τους προμηθευτές απλού αλευριού, διότι είναι λιγότεροι στην αγορά. Τέλος, οι μακροχρόνιες σχέσεις που συνδέουν τις επιχειρήσεις με τους προμηθευτές καθώς και διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες, αυξάνουν την δύναμη τους. Ο πόλεμος μεταξύ χωρών επηρεάζει τις εισαγωγές και μειώνει τις επιλογές προμηθευτών ξένων αγορών, αλλά και περιβαλλοντικοί παράγοντες, όπως οι πλημμύρες στην Ελλάδα το καλοκαίρι του 2023, όπου κατέστρεψαν πολλές καλλιέργειες, μειώνουν τις επιλογές προμηθευτών της εγχώριας αγοράς.

Για να μετρηθεί η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, πρέπει να αναλυθεί η πορεία δεικτών που σχετίζονται με αυτή. Ο πιο συχνός δείκτης είναι το μικτό περιθώριο κέρδους μιας επιχείρησης, ο οποίος εντοπίζει αν οι αυξήσεις στις τιμές των πρώτων υλών έχουν αρνητικό αντίκτυπο στα κέρδη της εταιρίας. Μια αύξηση της τιμής των πρώτων υλών, λόγω υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών θα επιφέρει μείωση του μικτού περιθωρίου κέρδους. Για την μελέτη των επιχειρήσεων του κλάδου τις αρτοβιομηχανίας συλλέχθηκαν στοιχεία από τους δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις τεσσάρων από τις μεγαλύτερες αρτοβιομηχανίες και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Ο πίνακας δείχνει το μικτό περιθώριο κέρδους όπως προκύπτει από τις οικονομικές καταστάσεις του έτους 2021, το οποίο συγκρίνεται με το αντίστοιχο του 2020.

Πίνακας 1: Μικτό Περιθώριο Κέρδους των τεσσάρων μεγάλων αρτοβιομηχανιών της Ελλάδας, 2020-2021.

Μικτό Περιθώριο Κέρδους	Καραμολέγκος Α.Ε.	Elbisco	Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Αρτοβιομηχανία Δερβίση ΑΒΕΕ
2020	42,28%	38,80%	60,86%	7,40%
2021	44,25%	34,48%	48,91%	27,63%
Μεταβολή Μικτού Περιθωρίου Κέρδους	1,97	-4,32	-11,95	20,23

Πηγή: Καραμολέγκος Α.Ε. (2025), Elbisco Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρία Τροφίμων (2025), Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. (2025), Αρτοβιομηχανία Δερβίση ΑΒΕΕ (2025).

Από τον παραπάνω πίνακα, γίνεται αντιληπτό ότι στις δύο από τις τέσσερις επιχειρήσεις το μικτό περιθώριο κέρδους έχει αυξηθεί από το 2020, ενώ οι άλλες δύο παρουσιάζουν μείωση. Η αύξηση εκφράζει την καλή προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών και την αποτελεσματικότερη διαχείριση του κόστους τους. Αντίθετα, η μείωση αντικατοπτρίζει μια αύξηση του κόστους των πωλήσεων, στην οποία η επιχείρηση δεν κατάφερε να ανταποκριθεί με επιτυχία. Η μείωση του μικτού περιθωρίου κέρδους δίνει την δυνατότητα τους προμηθευτές να μπορέσουν στις επιχειρήσεις αυτές να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή. Μελετώντας τον μέσο όρο της μεταβολής του μικτού περιθωρίου κέρδους των τεσσάρων επιχειρήσεων, οποίος είναι 1,5%, συμπεραίνουμε, ότι συνολικά οι επιχειρήσεις του κλάδου προσαρμόζονται με επιτυχία στις αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών.

Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορούμε να την εντοπίσουμε και από τα αποτελέσματα του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους. Μια μείωση του καθαρού περιθωρίου κέρδους αντικατοπτρίζει την δυσκολία των επιχειρήσεων να μετακυλήσουν το αυξανόμενο κόστος τους στους καταναλωτές. Οι επιχειρήσεις, μάλιστα στις μέρες μας καλούνται να αντιμετωπίσουν τις πληθωριστικές τάσεις της αγοράς, οι οποίες έχουν προκαλέσει αύξηση των τιμών των πρώτων υλών. Στον πίνακα που

ακολουθεί παρουσιάζεται ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους των επιχειρήσεων του Πίνακα 1 για τα έτη 2020-2021.

Πίνακας 2: Καθαρό Περιθώριο Κέρδους των τεσσάρων μεγάλων αρτοβιομηχανιών της Ελλάδας, 2020-2021.

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	Καραμολέγκος Α.Ε.	Elbisco	Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	Αρτοβιομηχανία Δερβίση ΑΒΕΕ
2020	3,51%	0,17%	6,48%	0,44%
2021	2,27%	3,23%	6,16%	6,93%
Μεταβολή Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους	-1,24	3,06	-0,32	6,49

Πηγή: Καραμολέγκος Α.Ε. (2025), Elbisco Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρία Τροφίμων (2025), Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. (2025), Αρτοβιομηχανία Δερβίση ΑΒΕΕ (2025).

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι στις δύο επιχειρήσεις Καραμολέγκος Α.Ε. και Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. το καθαρό περιθώριο κέρδους το 2021 μειώθηκε συγκριτικά με το 2020. Ωστόσο η μείωση είναι πολύ μικρή, που σημαίνει ότι η αύξηση του κόστους επέδρασε σε μικρό βαθμό αρνητικά στις συνολικές πωλήσεις. Οι άλλες δύο επιχειρήσεις παρουσίασαν αύξηση του καθαρού περιθωρίου κέρδους, γεγονός που σημαίνει ότι ανταποκρίθηκαν με επιτυχία την αύξηση του κόστους. Θέλοντας να εξάγουμε ένα συνολικό αποτέλεσμα για τις τέσσερις επιχειρήσεις με την βοήθεια ενός μέσου όρου της μεταβολής του καθαρού περιθωρίου κέρδους, ο οποίος ανέρχεται στο 2%, συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου της αρτοβιομηχανίας καταφέρνουν να μετακυλήσουν το αυξανόμενο κόστος στους καταναλωτές και να μην καταφέρνουν να τους επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό αρνητικά, μειώνοντας την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Συμπερασματικά, από την μελέτη των δύο βασικών δεικτών για την μέτρηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, όπως προέκυψαν από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μεγάλων αρτοβιομηχανιών του κλάδου, φαίνεται ότι στον κλάδο αυτό, οι προμηθευτές έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη και οι

επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στις πιέσεις τους, που αφορούν κυρίως τις αυξήσεις των τιμών, διατηρώντας ισορροπία μεταξύ του κόστους των πρώτων υλών και των τελικών προϊόντων.

- Διαπραγματευτική Δύναμη Καταναλωτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία και την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων του κλάδου. Για να αντιληφθούμε, όμως, τον τρόπο με τον οποίο ασκούν επιρροή στις επιχειρήσεις αρκεί να μελετήσουμε τους παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή προϊόντων του κλάδου από τους καταναλωτές.

Σε πρώτο στάδιο, η ύπαρξη πολλών υποκατάστατων στην αγορά, αυξάνει την ποικιλία που έχουν στην διάθεσή τους. Ένας καταναλωτής μπορεί να αγοράσει αρτοσκευάσματα ή προϊόντα ψωμιού από παραδοσιακούς φούρνους, τοπικούς παραγωγούς ή σουπερ μάρκετ, αλλά μπορεί να στραφεί και σε άλλου είδους προϊόντα όπως μπισκότα, σνακ ή δημητριακά. Η ευκολία των καταναλωτών στην εύρεση και στην αγορά υποκατάστατων προϊόντων αυξάνει την διαπραγματευτική τους δύναμη. Ένας από τους λόγους που οι καταναλωτές στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα είναι εξαιτίας της τιμής. Οι αυξήσεις στις τιμές των προϊόντων τους οδηγεί στην εύρεση οικονομικότερων λύσεων, όπως στην αγορά φθηνότερων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στα σουπερ μάρκετ ή σε τοπικούς φούρνους. Ακόμα, οι καταναλωτές προτιμούν προϊόντα, τα οποία ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους όσον αφορά την ποιότητα και την διατροφική αξία, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις, που δεν συμβαδίζουν με αυτές μειονεκτούν έναντι άλλων. Το διαδίκτυο αποτελεί μέσο για τους αγοραστές στην πληροφόρηση τους σχετικά με τα προϊόντα, τις τιμές και τα συστατικά τους. Μέσω αυτού μπορούν να αναζητήσουν τα αγαθά που επιθυμούν ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις προδιαγραφές τους και να τα συγκρίνουν με άλλων εταιριών τόσο ως προς την τιμή όσο και ως προς την ποιότητα και τα συστατικά τους. Η διαφάνεια αυτή αυξάνει την επιρροή τους δίνοντάς τους την δυνατότητα να επιλέγουν προϊόντα υψηλότερα ποιοτικά στην μικρότερη δυνατή τιμή. Η αφοσίωση τους σε συγκεκριμένα αγαθά και μάρκες του κλάδου αποτελεί, επίσης, έναν παράγοντα μέτρησης της διαπραγματευτικής τους δύναμης. Όσο μεγαλύτερη είναι η πίστη τους σε συγκεκριμένες μάρκες τόσο μεγαλύτερη

είναι η διαπραγματευτική τους δύναμη. Τέλος, η στροφή των προτιμήσεων των αγοραστών για προϊόντα όπως gluten free, βιολογικά, vegan, χωρίς πρόσθετα και συντηρητικά, χωρίς αλάτι ή/και ζάχαρη αλλά ακόμα και για φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες, δημιουργεί μια πρόσθετη πίεση στις εταιρίες, οι οποίες καλούνται συνεχώς να σχεδιάζουν νέα προϊόντα και συσκευασίες για να συμβαδίζουν με τις προτιμήσεις τους και να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Για την μέτρηση της διαπραγματευτικής δύναμης των καταναλωτών στις αρτοποιητικές μηχανές πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, που δημιούργησα η ίδια, μέσω του Google Forms. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δέκα ερωτήσεις, που σχετίζονταν με όλους τους παράγοντες που αναλύθηκαν παραπάνω και απαντήθηκε από εκατό είκοσι πέντε (125) ενήλικους καταναλωτές. Οι ερωτήσεις, που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες, είναι κλειστού τύπου και πολλαπλής επιλογής μέσω της πενταβάθμιας βαθμολογικής κλίμακας Likert., κατά την οποία ο ερωτώμενος εκφράζει κλιμακωτά τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σχετικά με το ερώτημα που τίθεται.

Στην πρώτη ερώτηση, οι ερωτώμενοι απάντησαν σχετικά με την ευαισθησία τους στις τιμές των προϊόντων και συγκεκριμένα πόσο σημαντική είναι για αυτούς η τιμή κατά την επιλογή ψωμιού ή αρτοσκευασμάτων. Οι απαντήσεις τους φαίνονται στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα:

Πίνακας 3: Ευαισθησία στις Τιμές

1. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η τιμή κατά την επιλογή ψωμιού/αρτοσκευασμάτων;		
	Ποσοστό	Συχνότητα
Πολύ σημαντική	25,6%	32
Σημαντική	36%	45
Ουδέτερη	29,6%	37
Λίγο σημαντική	4,8%	6
Καθόλου σημαντική	4%	5
ΣΥΝΟΛΟ	100%	125

Παρατηρούμε ότι η ευαισθησία των καταναλωτών στις τιμές είναι μεγάλη, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό (36%) απάντησε ότι είναι σημαντική η τιμή κατά την επιλογή ψωμιού και αρτοσκευασμάτων, ενώ μόλις το 4% των ερωτώμενων δεν λαμβάνει καθόλου υπόψη την τιμή.

Πίνακας 4: Επιρροή Προσφορών

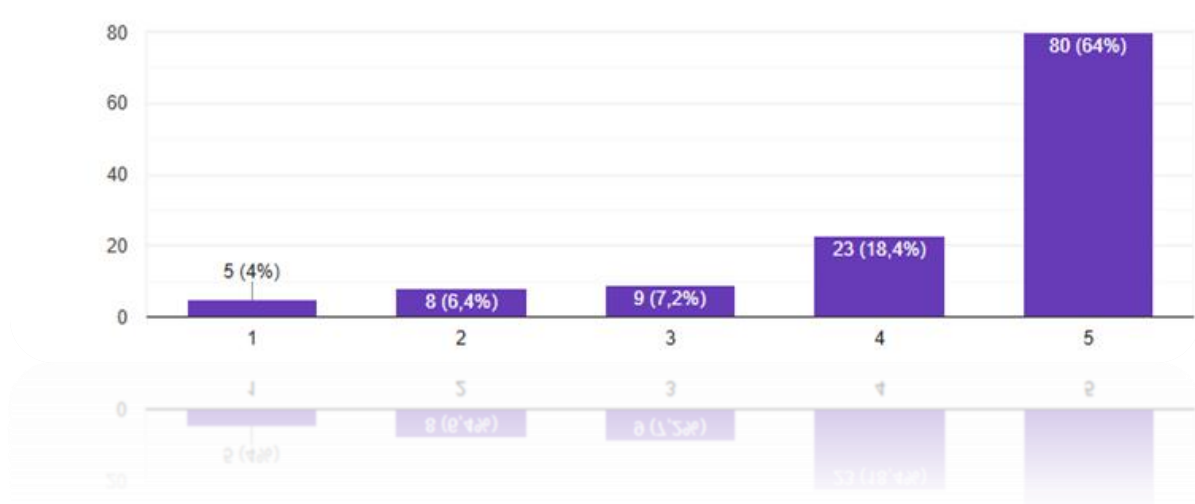
2. Πόσο συχνά αγοράζετε αρτοσκευάσματα όταν υπάρχει προσφορά ή έκπτωση;		
	Ποσοστό	Συχνότητα
Πάντα	10,4%	13
Συχνά	32%	40
Μερικές φορές	36,8%	46
Σπάνια	16%	20
Ποτέ	4,8%	6
ΣΥΝΟΛΟ	100%	125

Στην ερώτηση 2 οι καταναλωτές φαίνεται να μην επηρεάζονται ιδιαίτερα από τις προσφορές ή τις εκπτώσεις όταν πρόκειται να αγοράσουν αυτή την κατηγορία αγαθών, εφόσον το 36,8% των αγοραστών απάντησε ότι μερικές φορές αγοράζει υπό αυτές τις συνθήκες.

Διάγραμμα 1: Προτεραιότητα στην Ποιότητα

3. Πόσο σημαντική είναι για εσάς η ποιότητα (φρεσκάδα, γεύση, υφή) των αρτοσκευασμάτων;

125 απαντήσεις



Αδιαμφισβήτητα οι καταναλωτές δίνουν βάση στην ποιότητα των προϊόντων, όπως φαίνεται από το παραπάνω Διάγραμμα. Ογδόντα (80) από τους εκατόν είκοσι πέντε (125) καταναλωτές, ποσοστό 64%, απάντησαν ότι είναι πολύ σημαντική η ποιότητα. Επομένως, ένα προϊόν που είναι ανώτερο ποιοτικά θα προτιμηθεί έναντι άλλου, κάνοντας την εταιρία που το παράγει να αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 5: Αφοσίωση στη Μάρκα

4. Προτιμάτε συγκεκριμένες μάρκες ψωμιού ή αρτοσκευασμάτων;		
	Ποσοστό	Συχνότητα
Ναι, είμαι πιστός σε μία μάρκα	16,8%	21
Όχι, δοκιμάζω διαφορετικές μάρκες	48%	60
Εξαρτάται από την προσφορά ή τη διαθεσιμότητα	35,2%	44
ΣΥΝΟΛΟ	100%	125

Η αφοσίωση στην μάρκα στην αγορά ψωμιού και αρτοσκευασμάτων δεν έχει μεγάλη βαρύτητα για τον καταναλωτή, αφού από τα παραπάνω δεδομένα φαίνεται ότι μόνο το 16,8% των καταναλωτών είναι πιστό στη μάρκα, ενώ το υπόλοιπο 83,2% είτε θα δοκίμαζε διαφορετικές μάρκες είτε αγοράζει ανάλογα με την προσφορά και την διαθεσιμότητα, συμπεραίνοντας, ότι η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι υψηλή όταν αναφερόμαστε στην αφοσίωση στην μάρκα, καθώς ο καταναλωτής εύκολα μπορεί να προτιμήσει ψωμί ή αρτοσκευάσματα ανταγωνιστών.

Πίνακας 6: Συχνότητα Αλλαγής Προμηθευτή

5. Πόσο συχνά αλλάζετε προμηθευτή (μάρκα ή φούρνο) για τα αρτοσκευάσματα σας;		
	Ποσοστό	Συχνότητα
Πολύ συχνά	6,4%	8
Συχνά	37,6%	47
Σπάνια	48%	60
Ποτέ	8%	10
ΣΥΝΟΛΟ	100%	125

Οι απόψεις δίστανται όταν όμως αναφερόμαστε στην συχνότητα αλλαγής προμηθευτή, αφού το 44% απάντησε ότι συχνά έως πολύ συχνά θα άλλαζε προμηθευτή και το 56% των ερωτώμενων ότι σπάνια έως ποτέ. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών είναι μέτρια σε αυτή την περίπτωση, δεδομένου ότι πολλοί είναι αυτοί που δυσκολότερα θα προτιμήσουν άλλων προμηθευτή για τις αγορές τους.

Διάγραμμα 2: Ενημέρωση για Προϊόντα

6. Πόσο ενημερωμένοι είστε σχετικά με τα συστατικά και τη θρεπτική αξία των αρτοσκευασμάτων που αγοράζετε;

125 απαντήσεις

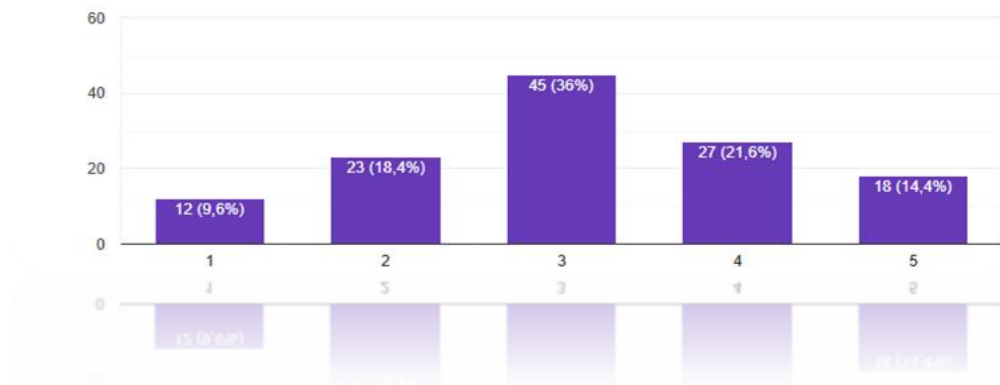


Από την παραπάνω ερώτηση μαθαίνουμε ότι η ενημέρωση των καταναλωτών για τα συστατικά και την θρεπτική αξία των αρτοσκευασμάτων που προτιμούν είναι ελλιπής. Συγκεκριμένα, το 16,8% είναι σχετικά ενημερωμένο, ενώ το υπόλοιπο 83,2% έχει ελάχιστη ενημέρωση για την σύσταση και την προέλευση των προϊόντων που αγοράζει.

Διάγραμμα 3: Σημασία Βιωσιμότητας

7. Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να αγοράζετε προϊόντα με βιώσιμη συσκευασία ή φιλικά προς το περιβάλλον;

125 απαντήσεις



Όσον αφορά την βιωσιμότητα των προϊόντων, η πλειοψηφία των καταναλωτών (64%) δεν ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το αν το αγαθό ή η συσκευασία του είναι φιλικά για το περιβάλλον.

Πίνακας 7: Αντίδραση σε Αύξηση των Τιμών

8. Εάν η τιμή του αγαπημένου σας προϊόντος αυξηθεί, τι θα κάνετε;		
	Ποσοστό	Συχνότητα
Θα συνεχίσω να το αγοράζω	19,2%	24
Θα ψάξω για εναλλακτική λύση	35,2%	44
Θα αγοράζω λιγότερο συχνά	36,8%	46
Θα σταματήσω να το αγοράζω	8,8%	11
ΣΥΝΟΛΟ	100%	125

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η αντίδραση των καταναλωτών στην αύξηση των τιμών, καθώς οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ποσοστό 35,2% ότι θα στρέφονταν σε εναλλακτικά προϊόντα αν η τιμή του αγαπημένου τους αγαθού αυξηθεί. Επίσης, το 36,8% θα μείωνε την συχνότητα αγοράς του και το 8,8% την διακοπή, δείχνοντας την αρνητική επιρροή της αύξησης της τιμής στις προτιμήσεις αγορών των καταναλωτών. Ωστόσο, είκοσι τέσσερις καταναλωτές απάντησαν, ότι θα συνέχιζαν να αγοράζουν το αγαπημένο τους προϊόν ανεπηρέαστοι από τις μεταβολές των τιμών.

Διάγραμμα 4: Προθυμία για Καινοτομία



Στο τελευταίο Διάγραμμα, που παρουσιάζεται, η προθυμία των καταναλωτών για διαφορετικά και καινοτόμα προϊόντα, παρατηρούμε ότι μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 43,2% είναι αρκετά έως πολύ πρόθυμο να δοκιμάσει νέα προϊόντα της αρτοβιομηχανίας, ενώ τριάντα έξι μόνο από το σύνολο των ερωτώμενων είναι σχετικά έως απόλυτα αρνητικοί στην δοκιμή καινοτόμων προϊόντων. Οι υπόλοιποι τριάντα πέντε διατήρησαν ουδέτερη στάση.

Πίνακας 8: Προτίμηση Αγοράς

10. Πού αγοράζετε πιο συχνά ψωμί και αρτοσκευάσματα;		
	Ποσοστό	Συχνότητα
Σούπερ μάρκετ	40%	50
Τοπικούς φούρνους	45,6%	57
Αρτοβιομηχανίες (συσκευασμένα προϊόντα)	7,2%	9
Άλλο (Παρασκευή στο σπίτι)	7,2%	9
ΣΥΝΟΛΟ	100%	125

Τέλος, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι καταναλωτές αγοράζουν αρτοσκευάσματα και ψωμί είτε από τα σούπερ μάρκετ είτε από τοπικούς φούρνους, ενώ σε ίδιο ποσοστό της τάξεως του 7,2% είναι οι καταναλωτές, οι οποίοι παρασκευάζουν το ψωμί οι ίδιοι ή αγοράζουν από τις αρτοποιομηχανίες απευθείας.

Σαν γενικό συμπέρασμα για την άσκηση επιρροής των καταναλωτών στις επιχειρήσεις του κλάδου της αρτοποιομηχανίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντιλαμβανόμαστε από την παραπάνω έρευνα, ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη θα χαρακτηριζόταν μέτρια προς υψηλή. Αυτό συμβαίνει, διότι κάποιοι παράγοντες επηρεάζουν πιο πολύ την κρίση των καταναλωτών και κάνει ευκολότερη την επιλογή ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων προϊόντων, όπως οι μεταβολές της τιμής, ενώ άλλοι παράγοντες όπως η βιωσιμότητα των προϊόντων, δεν είναι ικανοί να μεταβάλλουν τις προτιμήσεις τους και να στραφούν σε διαφορετική μάρκα ή υποκατάστατα.

- Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων

Η μεγάλη γκάμα προϊόντων τροφίμων στην ελληνική αγορά αυξάνει τις επιλογές στους καταναλωτές και διευκολύνει την αγορά υποκατάστατων αγαθών του ψωμιού και των αρτοσκευασμάτων όπως τα μπισκότα, τα κράκερ, τα δημητριακά, οι μπάρες δημητριακών κ.α. Ωστόσο, και οι διατροφικές συνήθειες, όπως για παράδειγμα οι δίαιτες χαμηλών υδατανθράκων, τους ωθούν σε προτίμηση προϊόντων που δεν έχουν ως βάση το αλεύρι και δεν σχετίζονται με το ψωμί, όπως είναι τα λαχανικά ή τα προϊόντα πρωτεΐνης. Οι αγοραστές, επίσης, στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα των αρτοσκευασμάτων, λόγω της τιμής. Αγαθά όπως το ρύζι ή τα ζυμαρικά αποτελούν φθηνότερες επιλογές, όμως τρόφιμα, όπως οι μπάρες δημητριακών, παρόλο που είναι πιο ακριβά, προσφέρουν στον αγοραστή ευκολία. Η τιμή, ως απειλή υποκατάστασης, ασκεί μεγάλη επίδραση αν συγκριθεί με την ευαισθησία του καταναλωτή στο κόστος. Οι επιχειρήσεις, προκειμένου να περιορίσουν την απειλή των υποκατάστατων προσπαθούν συνεχώς να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους. Από την άλλη πλευρά, βέβαια, και τα υποκατάστατα τρόφιμα υπόκεινται σε συνεχείς διαφοροποιήσεις ανάλογα με τις τάσεις της αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα προϊόντα πρωτεΐνης, τα οποία προτιμούνται από πολλούς καταναλωτές τον τελευταίο καιρό σε δίαιτες χαμηλών υδατανθράκων, μειώνοντας την κατανάλωση τροφίμων που τους περιέχουν. Οι εταιρίες, μάλιστα, αυτών

των προϊόντων προβαίνουν συνεχώς στην διαφοροποίηση τους και στο λανσάρισμα νέων προϊόντων, προσελκύοντας κι άλλο το αγοραστικό κοινό. Οι απειλές υποκατάστατων ασκούν υψηλή πίεση στις επιχειρήσεις, διότι καλούνται συνεχώς να ανταγωνίζονται στις τιμές, στον τομέα της καινοτομίας και της βελτίωσης των προϊόντων. Οι επιχειρήσεις καλούνται να διατηρούν ανταγωνιστικές τις τιμές των τροφίμων τους, να σχεδιάζουν και να λανσάρουν νέα προϊόντα, δίνοντας έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας και της διατροφικής τους αξίας, για να αποφύγουν την απώλεια καταναλωτών.

Για την μέτρηση του βαθμού απειλής των επιχειρήσεων του κλάδου από υποκατάστατα αγαθά, αρκεί η μελέτη των παραπάνω παραγόντων να επικεντρωθεί στον επιλεγμένο κλάδο μελέτης. Αρχίζοντας την μελέτη από την διαθεσιμότητα των υποκατάστατων αγαθών, όλοι θα έχουμε παρατηρήσει ότι ένας καταναλωτής έχει άμεση πρόσβαση σε πληθώρα επιλογών τροφίμων που μπορούν να αντικαταστήσουν τα αρτοσκευάσματα. Τα ράφια των σούπερ μάρκετ διαθέτουν μεγάλη ποικιλία από μπάρες δημητριακών, δημητριακά, σνακ, ρύζι, μακαρόνια, κ.α., με αποτέλεσμα η απειλή να είναι υψηλή. Ορισμένα από τα προηγούμενα αγαθά αποτελούν φθηνότερες λύσεις για τον καταναλωτή προσφέροντας καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής, κάνοντάς πιο απειλητικά. Ωστόσο, ακόμα και τα ακριβότερα υποκατάστατα, όπως τα δημητριακά ή οι μπάρες δημητριακών, αποτελούν πιο υγιεινές, ανώτερα ποιοτικές και εύκολες επιλογές και μπορεί να προτιμηθούν με αποτέλεσμα να αυξηθεί η απειλή. Σε γενικές γραμμές, οι τιμές των υποκατάστατων σχετίζεται με την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την μελέτη της διαπραγματευτικής δύναμης των καταναλωτών έδειξε ότι ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 19,12% θα συνέχιζαν να αγοράζουν αρτοσκευάσματα ανεξάρτητα από την αύξηση της τιμής, ενώ ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 35,2% απάντησε ότι θα έβρισκε εναλλακτικά προϊόντα για κατανάλωση. Από την δειγματοληπτική αυτή έρευνα καταναλωτών γίνεται εμφανές, ότι οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αυξήσεις των τιμών και θα προτιμούσαν φθηνότερες επιλογές, αυξάνοντας παράλληλα και την απειλή των υποκατάστατων. Η πίστη των καταναλωτών σε συγκεκριμένα αρτοσκευάσματα μπορεί να μειώσει την απειλή, αν οι καταναλωτές προτιμούν συγκεκριμένα προϊόντα αρτοσκευασμάτων στην καθημερινότητά τους. Ωστόσο, αυτός ο παράγοντας δεν είναι σταθερός, καθώς οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών και το διατροφολόγιο τους μπορεί να

μεταβληθεί ανά πάσα στιγμή και οι προτιμήσεις αυτές να τροποποιηθούν. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι μικρό ποσοστό δεν θα δοκίμαζαν προϊόντα που εναρμονίζονται με τις διατροφικές τάσεις τις αγορές, όπως προϊόντα gluten free, πρωτεϊνικά ή vegan, οδηγώντας μας στο συμπέρασμα, ότι οι καταναλωτές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές που σχετίζονται με τις διατροφικές τάσεις, μετατρέποντας τους σε λιγότερο πιστούς καταναλωτές, αυξάνοντας την απειλή για υποκατάστατα. Επομένως, το τελικό συμπέρασμα του παράγοντα της απειλής των υποκατάστατων αγαθών είναι ότι η απειλή για τον κλάδο της αρτοποιομηχανίας είναι μέτρια προς υψηλή.

- Απειλή νέων εισόδων

Στην υποενότητα αυτή θα μελετήσουμε την απειλή των νέων παικτών στον κλάδο της αρτοποιομηχανίας, ως τον τελευταίο από τους πέντε παράγοντες της θεωρίας των πέντε δυνάμεων του Porter, που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό στην αγορά. Η πιθανότητα νέων εισόδων στην αγορά εξαρτάται από πολλές συνιστώσες. Η πρώτη από αυτές είναι οι φραγμοί εισόδου, δηλαδή το πόσο εύκολη καθίσταται η είσοδος νέων παικτών στην αγορά του τυποποιημένου ψωμιού. Στην αγορά αυτή τα μεγαλύτερα εμπόδια που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας πιθανός νέος παίκτης είναι το αρχικό κεφάλαιο επένδυσης, οι οικονομίες κλίμακας, η διανομή και η πρόσβαση στην αγορά, οι κανονιστικές απαιτήσεις και τα εμπορικά σήματα και η αφοσίωση των πελατών. Σημαντική είναι και η αντίδραση των ήδη εδραιωμένων επιχειρήσεων στον κλάδο, δεδομένου ότι σε περίπτωση απειλής από νέες επιχειρήσεις θα μπορούσαν να δράσουν επιθετικά με μειώσεις των τιμών τους, καινοτόμα προϊόντα και αυξήσεις στις δαπάνες για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους. Τέτοιες κινήσεις δυσκολεύουν τις νέες εταιρίες να εισέλθουν στην αγορά. Ακόμα, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες και η τεχνογνωσία επηρεάζουν την απόφαση για δραστηριοποίηση σε έναν κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις του κλάδου της αρτοποιομηχανίας βασίζονται σε αγαθά, όπως το αλεύρι τα οποία χαρακτηρίζονται από οικονομική αστάθεια. Όμως, οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως δημιουργούν στενές και χρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές τους, δυσκολεύοντας τους νέους υποψήφιους παίκτες στην απόκτηση των ίδιων ανταγωνιστικών όρων της αγοράς. Τέλος, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά του τυποποιημένου ψωμιού επενδύουν συνεχώς στην ανάπτυξη και στην δημιουργία νέων προϊόντων που θα συμβαδίζουν με τις

τάσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επομένως, μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει αρκετά για να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες.

Η Επιτροπή Ανταγωνισμού (2021), στην πιο πρόσφατη κλαδική της έρευνα στον κλάδο παραγωγής, διανομής και εμπορίας βασικών καταναλωτικών ειδών και ιδίως ειδών διατροφής, καθώς και ειδών καθαριότητας και προσωπικής υγιεινής, συμπεριέλαβε μεταξύ των έντεκα προϊόντων που ανέλυσε το ψωμί του τοστ, ως προϊόν εκπροσώπησης τους κλάδου της αρτοβιομηχανίας. Στην έρευνα συμμετείχαν επτά επιχειρήσεις του κλάδου και παρέθεσαν τις απόψεις τους σχετικά με την απειλή νέων εισόδων στον συγκεκριμένο κλάδο. Πιο αναλυτικά, σχετικά με την ύπαρξη τυχόν νομικών εμποδίων δεν τίθεται ζήτημα δυσκολίας εισόδου στην αγορά, καθώς δεν υπάρχουν ουσιώδη εμπόδια για την έναρξη δραστηριοποίησης στον κλάδο. Επιπλέον, η απουσία συμφωνιών, που να δεσμεύει τα supermarkets, τους χονδρεμπόρους, τα cashandcarry και τα mini markets σε αποκλειστική διανομή, καθώς και ευκολία εισαγωγής από επιχειρήσεις τους εξωτερικού των προϊόντων μελέτης, διευκολύνει ακόμα περισσότερο την εισαγωγή νέων παικτών. Βέβαια, ούτε οι συμβάσεις, που έχουν οι μεγάλες εταιρίες του κλάδου με τα super markets θα έπρεπε να τους απασχολούν, αφού σύμφωνα με τις απόψεις των πέντε επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν αποτελούν εμπόδιο εισόδου. Τέλος, σχετικά με την σημασία των εμπορικών σημάτων, οι περισσότερες εταιρίες συμφωνούν, ότι η προτίμηση του καταναλωτή για αρτοσκευάσματα και ιδιαίτερα για ψωμί του τοστ στην καθημερινότητα του, υπερτερεί της μάρκας. Αξίζει, σε αυτό το σημείο, να μελετήσουμε και πως είναι κατανομημένο το μερίδιο της αγοράς ανάμεσα στις εταιρίες του κλάδου. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται το ποσοστό του μεριδίου αγοράς των τριών μεγαλύτερων επιχειρήσεων, της Καραμολέγκος Α.Ε., της Elbisco και της Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε., και των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private label) ως προς το σύνολό της για το έτος 2019. Στην εταιρία Καραμολέγκος Α.Ε. συμπεριλαμβάνεται και το σήμα του Κατσέλη.

Πίνακας 9: Μερίδια αγοράς αρτοβιομηχανιών, 2019.

% Μεριδίου Αγοράς	2019
Καραμολέγκος Α.Ε.	45%-55%
Elbisco	15%-25%
Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.	15%-25%
Ιδιωτικής Ετικέτας (Private Label)	10%-15%
Λοιποί	0%-5%

Πηγή: Επιτροπή Ανταγωνισμού (2021)

Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι οι τρεις μεγαλύτερες αρτοβιομηχανίες κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Μάλιστα, η εταιρία Καραμολέγκος κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο και σχεδόν το μισό μερίδιο της αγοράς. Οι άλλες δύο εταιρίες έχουν σχεδόν το ίδιο μερίδιο στην αγορά, ενώ τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έρχονται τέταρτοι στην κατάταξη. Τέλος, οι λοιπές εταιρίες διατηρούν ένα μικρό ποσοστό του μεριδίου αγοράς. Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι υπάρχει υψηλή συγκέντρωση αγοράς, δυσκολεύοντας, από αυτή την άποψη, την είσοδο νέων παικτών στην αγορά.

Συμπερασματικά, από τα δεδομένα και την ανάλυση τους που έγινε παραπάνω, η αγορά τυποποιημένων αρτοσκευασμάτων και ψωμιού δεν παρουσιάζει ιδιαίτερα εμπόδια εισόδου, πέρα από την υψηλή συγκέντρωση. Επομένως, η απειλή των νέων εισόδων θα χαρακτηρίζονταν μέτρια προς χαμηλή, με τους νεοεισερχόμενους να έχουν στην διάθεση τους ευκαιρίες να δραστηριοποιηθούν.

4.2. Ανάλυση SWOT του κλάδου της Αρτοβιομηχανίας

Η SWOT ανάλυση αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Μέσα από αυτή εξετάζονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, αποσκοπώντας στην εσωτερική τους αξιολόγηση και οι απειλές και οι ευκαιρίες, που δύναται να αντιμετωπίσουν και είτε να τις εκμεταλλευτούν θετικά είτε να τους δημιουργήσουν εμπόδια ανάπτυξης. Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται τα Δυνατά & Αδύνατα σημεία καθώς και οι Απειλές & Ευκαιρίες του κλάδου και αναλύονται παρακάτω.

Πίνακας 10: SWOT Ανάλυση Κλάδου Αρτοποιίας

Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
▪ Σταθερή Ζήτηση ▪ Σύγχρονος Τεχνολογικός Εξοπλισμός ▪ Καινοτομία ▪ Ισχυρά brands	▪ Υψηλό Λειτουργικό Κόστος ▪ Μικρή Διάρκεια Ζωής Προϊόντων ▪ Ισχυρός Ανταγωνισμός
Ευκαιρίες	Απειλές
▪ Διεθνής Επέκταση ▪ Διατροφικές Τάσεις ▪ Γρήγοροι Ρυθμοί Ζωής ▪ Συνεργασίες με το Λιανεμπόριο	▪ Πληθωρισμός ▪ Private Label

4.2.1. Δυνατά Σημεία

A) Σταθερή Ζήτηση

Το ψωμί αποτελεί είδος πρώτης ανάγκης και απαραίτητο για την καθημερινή διατροφή. Επιπλέον, οι καταναλωτές εντάσσουν στην καθημερινότητα τους τα προϊόντα αρτοποιίας ως σνακ ή ορεκτικά. Έτσι, ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης η ζήτηση για ψωμί παραμένει σταθερή.

B) Σύγχρονος Τεχνολογικός Εξοπλισμός

Η χρήση σύγχρονων τεχνολογικών εξοπλισμών έχει βελτιώσει την ποιότητα παραγωγής έχει συμβάλει στη μείωση του κόστους. Οι αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής, τα βελτιωμένα συστήματα συντήρησης και οι νέες μέθοδοι παραγωγής εξασφαλίζουν ποιοτικά προϊόντα χωρίς καθυστερήσεις στον τελικό καταναλωτή.

Γ) Καινοτομία

Οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν εύκολα νέα προϊόντα που θα συμβαδίζουν με τις διατροφικές προτιμήσεις των καταναλωτών και τις διατροφικές τάσεις τις αγορές.

Δ) Ισχυρά Brands

Οι μεγάλες αρτοβιομηχανίες έχουν καταφέρει να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να δημιουργήσουν δυνατά εμπορικά σήματα. Επομένως, οι σταθερή προτίμηση σε ορισμένες μάρκες αποτελεί και σταθερή πελατεία και εξυπηρετώντας παράλληλα την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά.

4.2.2. Αδύνατα Σημεία

A) Υψηλό Λειτουργικό Κόστος

Το υψηλό λειτουργικό της κόστος αποτελεί «αγκάθι» για την κερδοφορία των εταιριών του κλάδου. Τα λειτουργικά τους έξοδα αυξήθηκαν, ιδιαίτερα μετά τις αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών και τις ενέργειας, μειώνοντας τα περιθώρια κέρδους

B) Μικρή Διάρκεια Ζωής

Η μικρή διάρκεια ζωής των προϊόντων δυσκολεύει την διαχείριση αποθέματος και αυξάνει τον κίνδυνο απωλειών, λόγω αλλοίωσης. Επομένως, αυξάνονται κι άλλο τα κόστη των εταιριών από επιστροφές και απορρίψεις ληγμένων τροφίμων. Επιπλέον, περιορίζει την δυνατότητα επέκτασης σε ξένες αγορές, καθώς απαιτούνται ιδιαίτερες συνθήκες μεταφοράς και συντήρησης των αγαθών.

Γ) Ισχυρός Ανταγωνισμός

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό με πολλές βιομηχανίες, τοπικούς φούρνους, εισαγόμενα προϊόντα και πολλές εναλλακτικές πώλησης τυποποιημένου ψωμιού να υπάρχουν στον κλάδο. Τα παραπάνω αποτελούν αδυναμία, δεδομένου ότι τα private label των super market ασκούν πίεση στις τιμές και οι φούρνοι λανσάρουν πιο φρέσκα και χειροποίητα προϊόντα, προσελκύοντας τους καταναλωτές.

4.2.3. Ευκαιρίες

A) Διεθνή Επέκταση

Η δραστηριοποίηση σε νέες αγορές δίνει την δυνατότητα αύξησης των εσόδων και μειώνει την αρνητική επίδραση από τις μεταβολές των τιμών της εγχώριας αγοράς.

B) Διατροφικές Τάσεις

Οι σημερινοί καταναλωτές στρέφονται όλο και περισσότερο σε υγιεινά πρότυπα διατροφής, με αποτέλεσμα να εντάσσουν στο διατροφολόγιό τους προϊόντα με υψηλή διατροφική αξία. Αυτό δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις του κλάδου να δημιουργούν καινοτόμα προϊόντα, που να εναρμονίζονται με τις τάσεις αυτές και να κερδίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Γ) Γρήγοροι Ρυθμοί Ζωής

Οι γρήγοροι ρυθμοί ζωής μειώνουν τον χρόνο που διαθέτουν ημερησίως οι καταναλωτές για προετοιμασία και κατανάλωση γευμάτων. Έτσι προτιμούν πιο εύκολα και γρήγορα γεύματα και σνακ όπως το τοστ ή οι τορτίγιες, που δεν απαιτούν πολύ χρόνο και πολλά υλικά για να αποτελέσουν ένα πλήρη γεύμα και γευστικό γεύμα.

Δ) Συνεργασίες με το Λιανεμπόριο

Η αγορά λιανικού εμπορίου αποτελεί το πιο σημαντικό κανάλι διανομής των προϊόντων προς τον τελικό καταναλωτή. Η παρουσία των προϊόντων του κλάδου στα super market επιτρέπει στις επιχειρήσεις του κλάδου να διευρύνουν την αγορά τους και να διασφαλίσουν σταθερή πελατεία και όγκο πωλήσεων, μέσω της σύναψης συμφωνιών και την υπογραφή συμβολαίων και συμβάσεων.

4.2.4. Απειλές

A) Πληθωρισμός

Οι συνεχείς αυξήσεις των τιμών στην εγχώρια αγορά έχουν οδηγήσει σε αυξήσεις των πρώτων υλών, αυξάνοντας το κόστος των επιχειρήσεων. Η αρνητική επίδραση αυτή στις τιμές έχει αντίκτυπο και στον καταναλωτή, διότι οι επιχειρήσεις, με σκοπό να ανταποκριθούν στις αυξήσεις των πρώτων υλών, αυξάνουν και τις τιμές των τελικών προϊόντων. Έτσι, οι καταναλωτές είτε μειώνουν την συχνότητα αγοράς των τροφίμων αυτών, είτε στρέφονται σε πιο οικονομικά και υποκατάστατα αγαθά.

B) Private Label

Τα private label κατέχουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό του μεριδίου αγοράς όπως φαίνεται στον Πίνακα 9, με αποτέλεσμα να μειώνει τις ευκαιρίες των άλλων

επιχειρήσεων. Ο πληθωρισμός δημιουργεί ακόμα περισσότερες ευκαιρίες στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, καθώς αποτελούν μια οικονομικότερη επιλογή για τον καταναλωτή.

5. Μελέτη Περιπτώσεων (Case Studies)

Στην ενότητα αυτή θα μελετήσουμε τις περιπτώσεις δύο μεγάλων και μίας μικρής επιχείρησης του κλάδου της αρτοποιομηχανίας και του τρόπου, με τον οποίο ανταγωνίζονται. Επιπλέον, θα μελετήσουμε τις επιπτώσεις των νέων τάσεων, της μόδας, της εποχής και της τεχνολογίας στον κλάδο και τις δράσεις των εταιριών, προκειμένου να ανταπεξέρθουν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

5.1. Μελέτη Περιπτώσεων Μεγάλων Αρτοποιομηχανιών

Η μελέτη θα ξεκινήσει από τις μεγάλες βιομηχανίες του κλάδου την Καραμολέγκος Α.Ε. και την Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.. Θα παρουσιάσουμε σύντομα τις δύο μεγάλες εταιρίες και θα αναλύσουμε την στρατηγική τους.

5.1.1. Καραμολέγκος Α.Ε.

Ο πρώτος φούρνος δημιουργήθηκε από τον Ηλία Καραμολέγκο στην Σαντορίνη, ενώ η εταιρία, με την μορφή που έχει σήμερα, ιδρύθηκε το 1989 στην Αθήνα από τον Μανώλη Καραμολέγκο και το 1991 μεταφέρεται στο Κορωπί όπου εδρεύει μέχρι και σήμερα. Ο όμιλος αποτελείται από τις εταιρείες: «Αρτοποιομηχανία Καραμολέγκος», «Απολλώνιον ΑΒΕΕ» και την θυγατρική στην Ρουμανία «Karamolegos Bakery Romania SA». Η εταιρεία παράγει υψηλής ποιότητας τυποποιημένα προϊόντα αρτοποιίας και ζαχαροπλαστικής. Απασχολεί πάνω από πεντακόσιους εργαζομένους, έχει έξι κέντρα διανομής, τριάντα πέντε αντιπροσώπους, διακόσια φορτηγά και πάνω από οχτώ χιλιάδες σημεία πώλησης. Σημαντικότερες στιγμές για την εταιρία αποτελούν οι εξής (Καραμολέγκος, 2024):

- Η επιχείρηση το 1999 παράγει το πρώτο ψωμί του τοστ.
- Το διάστημα 2000-2010, η εταιρεία υιοθετεί σύγχρονες μεθόδους παραγωγής των προϊόντων της με αποκορύφωμα την εισαγωγή ρομποτικών μηχανών κλειστού τύπου.
- Το 2001, πιστοποιείται η ποιότητα των προϊόντων της με την λήψη Πιστοποίησης ISO 9001-2000.

- Θέλοντας η αρτοποιηχανία να εισάγει νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά παράγει το 2003 το πρώτο ψωμί του τοστ χωρίς κόρα και το 2007 τα πρώτα προκομμένα ψωμάκια burger.
- Το 2009 η επιχείρηση επεκτείνεται στο εξωτερικό, δημιουργώντας το πρώτο εργοστάσιο της στην Ρουμανία, το KARAMOLEGOS BAKERY ROMANIA S.A.,
- Το 2015 προβαίνει σε μια σπουδαία επιχειρηματική κίνηση εξαγοράζοντας το σήμα «Κατσέλης» .
- Από το 2014 έως και σήμερα προσπαθεί συνεχώς να επεκτείνεται στην αγορά έχοντας δημιουργήσει την μάρκα «ΔΕΚΑ», τις πίτες «ΑΞΙΑΓΑΠΗΤΕΣ», τα παξιμάδια «ΠΑΞΑΜΑΣ» και το πρώτο ψωμί Ζέας.
- Το 2021 γίνεται η πρώτη εταιρία του κλάδου που φέρνει την Καθαρή Ετικέτα στο συσκευασμένο ψωμί του τόστ.

Το όραμα της εταιρείας συνοψίζεται στην παρακάτω φράση όπως αυτή αποτυπώνεται και στην επίσημη ιστοσελίδα της: «Να είμαστε η πρώτη και ταχύτερα αναπτυσσόμενη αρτοποιηχανία με προϊόντα ανώτερης ποιότητας και καινοτομίας που δημιουργούμε με αγάπη για τους καταναλωτές μας.» Από την πρόταση αυτή αντιλαμβανόμαστε την φιλοδοξία και τους γενικούς στόχους της επιχείρησης, που δεν είναι άλλη από την παροχή καινοτόμων προϊόντων υψηλής διατροφικής και ποιοτικής αξίας στους πελάτες της. Πρόκειται για μια πρόταση ιδιαίτερα απλή και κατανοητή, αλλά ταυτόχρονα περιεκτική και απολύτως εστιασμένη στον πελάτη και την καθημερινή του διατροφή. Η εταιρία έχει ορίσει ορισμένους στρατηγικούς στόχους, προκειμένου να επιτυγχάνει την συνεχή της βελτίωση και συγκριτικό πλεονέκτημα. Οι αξίες τις εταιρίες στηρίζονται στην καινοτομία, στην ανώτερη ποιότητα, στην βιώσιμη ανάπτυξη και στην επιχειρηματική αξία πάντα με επίκεντρο τον πελάτη και με την συμβολή του προσωπικού της. Το όραμα της εταιρείας καθώς και οι παραπάνω αξίες συμβάλλουν στη δημιουργία δεσμεύσεων από πλευράς της και στη διαμόρφωση συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων που αφορούν υπαλλήλους και καταναλωτές. Όσον αφορά τους υπαλλήλους, στόχος τους είναι η δημιουργία άριστων σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού και η βελτίωση των ικανοτήτων παράλληλα με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, μέσω συνεχής εκπαίδευσης και επιμόρφωσής τους. Ήδη η

εταιρία έχει επενδύσει στην εκπαίδευση του προσωπικού της σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Σχετικά με τους καταναλωτές, τα στελέχη της εταιρίας, εγγυούνται την ποιότητα των προϊόντων τους, μέσω της συνεχούς βελτίωσής τους και την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων που θα ικανοποιούν τις ανάγκες τους και τις διατροφικές τους προτιμήσεις. Ακόμα, στοχεύουν στην επίτευξη της ευελιξίας στον τομέα των πωλήσεων και στην άμεση εξυπηρέτηση πελατών, μέσω ενός άρτια δομημένου και οργανωμένου δικτύου διανομής.

Η εταιρία, θέλοντας να εστιάσει την στρατηγική της στην ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων, που θα συμβαδίζουν με τις διατροφικές τάσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, αποφάσισε να αγοράσει το πλειοψηφικό μερίδιο της εταιρίας Nutree (Λάμπρου, 2024). Το brand αυτό δραστηριοποιείται στην παραγωγή υγιεινών σνακ από υψηλής διατροφικής αξίας πρώτες ύλες. Με την αγορά των μετοχών της εταιρίας αυτής, η Καραμολέγκος Α.Ε. στοχεύει στην επέκταση της γκάμας υγιεινών τροφίμων και στη δέσμευση να ηγείται των εξελίξεων του κλάδου, δεδομένου ότι οι ωμοφαγικές μάρκες δημητριακών χωρίς πρόσθετα και συντηρητικά της Nutree, αποτελούν παγκοσμίως από τις κυρίαρχες διατροφικές τάσεις. Ακόμα, η εταιρία για το έτος που πέρασε εστίασε στην σταθεροποίηση του κόστους, την αύξηση των πωλήσεων, γεγονός που ήδη έχει επιτύχει σύμφωνα με τις τελευταίες χρηματοοικονομικές καταστάσεις με αύξηση του κύκλου εργασιών κατά 6,1% και στην δημιουργία καινοτόμων προϊόντων (Φούντα, 2024). Με τις στρατηγικές αυτές κινήσεις στοχεύει στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου.

5.1.2. Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.

Η ιδέα των μπισκότων, που ήταν το πρώτο προϊόν που λάνσαρε η οικογένεια Παπαδοπούλου ξεκίνησε το 1920 στην Αθήνα. Το 1957 η εταιρία δημιουργεί το πρώτο της μεγάλο εργοστάσιο για μεγάλη παραγωγή μπισκότων στην Πέτρου Ράλλη, όπου εδρεύει μέχρι και σήμερα. Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 εντάσσεται στην κατηγορία των αρτοσκευασμάτων με τα παξιμάδια Krispies. Η εταιρία κατέχει τέσσερα εργοστάσια και ένα κέντρο αποθήκευσης και διανομής. Η επιχείρηση τηρεί όλα τα διεθνή πρότυπα ασφαλείας τροφίμων και είναι πιστοποιημένη με τα Πρότυπα Διαχείρισης Ποιότητας ISO

9001 και Ασφαλείας Τροφίμων ISO 22000 και της μελέτης HACCP (Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου). Ακόμα, όλα τα εργοστάσια κατέχουν πιστοποιητικά κατά το Πρότυπο Ασφάλειας Τροφίμων FSSC 22000. Όλες αυτές οι πιστοποιήσεις δείχνουν την προτεραιότητα της εταιρίας στην ασφάλεια και στην ποιότητα των προϊόντων της. Στην επιχείρηση απασχολούνται περισσότεροι από χίλιοι διακόσιοι εργαζόμενοι και κατέχει πάνω από δέκα γραμμές παραγωγής στο σύνολο των εργοστασίων της. Οι στιγμές «σταθμός» της εταιρίας, κυρίως όσον αφορά την ένταξη του στην κατηγορία των αρτοσκευασμάτων, είναι (Παπαδόπουλος, 2025):

- Το 1989 δημιουργεί τα παξιμάδια Krispies και μπαίνει στην κατηγορία των αρτοσκευασμάτων.
- Το 1996 λειτουργεί το εργοστάσιο στα Οινόφυτα και παράγει τις πρώτες φρυγανιές, υπό την επωνυμία Goldies.
- Το 2008 λανσάρει την σειρά «Χωρίς Ζάχαρη»
- Το 2013 εντάσσει στην γκάμα προϊόντων της το συσκευασμένο ψωμί.
- Στην ίδια δεκαετία λανσάρει πολλά προϊόντα με υψηλή διατροφική αξία, όπως μπάρες δημητριακών, τα Πολυδημητριακά, το Χωριάτικο Ψωμί σε φέτες με αγνά υλικά και το ψωμί «Αρχαία Σπορά»
- Το 2016 παράγει προϊόντα χωρίς γλουτένη, στοχεύοντας στην γεύση αλλά και στην υγεία.

Το όραμα της εταιρίας συνοψίζεται στην φράση «Να προσφέρουμε ποιότητα και γεύση στην ζωή μας», εστιάζοντας στο λανσάρισμα ποιοτικών και γευστικών προϊόντων. Οι αξίες της εστιάζουν στην καινοτομία, στην ποιότητα, στον σεβασμό, στο ήθος και στην αριστεία. Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας, από την μεριά της ικανοποίησης των πελατών, βασίζονται στην παραγωγή αγαθών από ποιοτικές πρώτες ύλες και με υψηλή διατροφική αξία, έτσι ώστε να καλύπτει τις διατροφικές τους προτιμήσεις και τις τάσεις της αγοράς. Από την μεριά των εργαζομένων, εξασφαλίζει ένα προστατευμένο και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, με ίσες ευκαιρίες. Τέλος, το ενδιαφέρον της στρέφεται και στην προστασία του περιβάλλοντος, μειώνοντας όσο τον δυνατόν περισσότερο το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα.

Η επιχείρηση, σύμφωνα με την πιο πρόσφατη οικονομική της έκθεση του έτους 2023, αναφέρει σχετικά με την στρατηγική της, ότι στόχος της ήταν οι επενδύσεις στον εκσυγχρονισμό των γραμμών παραγωγής και των εργοστασίων της. Ο κύκλος εργασιών της παρουσίασε αύξηση το 2023 συγκριτικά με το προηγούμενο έτος της τάξεως του 8,15%, την οποία οφείλει στην στρατηγική τιμολόγησης που εφάρμοσε, η οποία εστίαζε στην διατήρηση σταθερών τιμών για τους τελικούς καταναλωτές, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά του συσκευασμένου ψωμιού. Ωστόσο, οι αυξημένες τιμές πρώτων υλών σε συνδυασμό με τις επενδύσεις, που υλοποίησε η επιχείρηση μείωσαν την κερδοφορία της. Τέλος, στο πλαίσιο της στρατηγικής που ακολουθεί τα τελευταία χρόνια, ενίσχυσε την παρουσία της στις διεθνείς αγορές, πουλώντας τα προϊόντα της σε εξήντα εννέα (69) χώρες (Το Βήμα, 2024). Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στην πρωτιά που κατέλαβε η εταιρία το έτος 2023 στην λίστα του Brand Footprint 2023 της εταιρίας Kantar. Η εταιρία αυτή μέτρησε για το 2022 τον δείκτη CRP (Customer Reach Point), ο οποίος μετρά τις επαφές-αγορές του καταναλωτή με το κάθε brand (Χριστοδούλου,2023). Η εταιρία κατέλαβε την πρώτη θέση στα καλύτερα πενήντα αγορασμένα brand στα ράφια των ελληνικών σούπερ μάρκετ με πάνω από 16 εκατομμύρια επαφές (Χριστοδούλου,2023).

5.2. Στρατηγικές Ανάπτυξης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταγωνιστούν τις μεγάλες εταιρίες όχι τόσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διότι λόγω του μεγέθους τους δεν είναι εφικτό, καθώς οι άλλες επιχειρήσεις έχουν τους πόρους να τις ξεπεράσουν σε καθετί, αλλά για να αποκτήσουν ένα ικανοποιητικό μερίδιο στην αγορά, να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και να αυξάνουν την κερδοφορία τους. Στην ενότητα αυτή θα μελετήσουμε, με αφορμή μια μικρή αρτοποιητική, που έχει έδρα της την Αχαΐα, την στρατηγική των μικρότερων επιχειρήσεων για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους.

5.2.1. Αρτοποιητική Δερβίση ΑΒΕΕ

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1972 στην Πάτρα και κύρια δραστηριότητά της είναι η παραγωγή ψωμιού και αρτοσκευασμάτων. Κατέχει ένα κεντρικό εργοστάσιο στην Πάτρα και χρησιμοποιεί για την διανομή των προϊόντων της ένα ιδιόκτητο δίκτυο φορτηγών αυτοκινήτων στην Δυτική Ελλάδα και στην Αττική, ενώ για την εξυπηρέτηση της

υπόλοιπης χώρας συνεργάζεται με μεταφορικές εταιρίες. Απασχολεί τριάντα εργαζόμενους και τα προϊόντα που παράγει ξεπερνούν τους πενήντα κωδικούς. Εστιάζει στην παραγωγή ποιοτικών και ασφαλή προϊόντων, κάτι που αντικατοπτρίζεται από τα συστήματα ασφαλείας που εφαρμόζει, όπως το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων (ISO 22000). Σημαντικότερες στιγμές για την εταιρία αποτελέσαν οι εξής (Αρτοβιομηχανία Δερβίση ABEE, 2025):

- Το 2009 επενδύει στην αγορά εξοπλισμού και μέσων διανομής που θα εξυπηρετούσαν την παραγωγή και διανομή προψημένων/κατεψυγμένων αρτοσκευασμάτων.
- Το 2010 δημιουργεί δύο νέες πιο υγιεινές παραλλαγές ψωμί του τοστ.
- Ενώ το 2011 λανσάρει ψωμί για club sandwich, τόσο για λιανική όσο και για χονδρική πώληση.

Οι αξίες της εταιρίας εστιάζουν στην άριστη ποιότητα και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Η επιχείρηση θέλοντας να ανταπεξέλθει στον ανταγωνισμό και να κερδίσει μερίδιο στην αγορά, επενδύει στον εκσυγχρονισμό των μέσων διανομής και των γραμμών παραγωγής, προκειμένου να εισάγει καινοτόμα προϊόντα στην αγορά των αρτοσκευασμάτων. Όντως, το λανσάρισμα προψημένων/κατεψυγμένων αρτοσκευασμάτων αποτέλεσε μια επένδυση τελείως διαφορετική για τον κλάδο, αφού καμία άλλη αρτοβιομηχανία δεν την έχει υιοθετήσει. Με αυτή την κίνηση θέλησε να αυξήσει τους πελάτες της, κυρίως της χονδρικής. Ακόμα, η απόφαση της επιχείρησης να προσφέρει δύο κωδικούς της σε ειδική τετραπλή συσκευασία, με στόχο την μειωμένη τιμή προς τον τελικό καταναλωτή, αλλά και την διατήρηση της φρεσκάδας του προϊόντος, δείχνει την στρατηγική τιμολόγησης και διαφοροποίησης που ακολούθησε. Σε γενικές γραμμές, η αρτοβιομηχανία προσπαθεί να είναι ανταγωνιστική με τις τιμές και την άριστη ποιότητα των προϊόντων της.

5.3. Οι Επιπτώσεις της Εποχής, των Τάσεων, της Μόδας και της Τεχνολογίας

Όλες οι επιχειρήσεις μικρές, μεσαίες και μεγάλες οργανώνουν την στρατηγική τους, αναλογιζόμενοι τις προτιμήσεις των καταναλωτών και συμβαδίζοντας με τις τάσεις της εποχής, την μόδα και την τεχνολογία. Εκμεταλλευόμενοι αυτά στοχεύουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην αύξηση της κερδοφορίας τους. Στην ενότητα

αυτή θα αναλύσουμε ορισμένες περιπτώσεις από ελληνικές επιχειρήσεις, που απασχολούνται στον κλάδο και εκμεταλλεύτηκαν τα παραπάνω για να καινοτομήσουν και να αναπτυχθούν και θα μελετήσουμε τις επιπτώσεις τους για την κερδοφορία τους και τον εκσυγχρονισμό του κλάδου.

Επιπτώσεις της Εποχής: Ο πόλεμος μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας, που ξέσπασε το 2022 είχε αρνητικές επιπτώσεις για την διεθνή και εγχώρια οικονομία. Με την αρνητική αυτή επίδραση έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι επιχειρήσεις και καταναλωτές, αφού από τον πόλεμο και έπειτα έχει παρατηρηθεί απότομη αύξηση του πληθωρισμού και της ενεργείας. Ο κλάδος της αρτοβιομηχανίας δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος, όπως όλοι οι κλάδοι της εθνικής και παγκόσμιας οικονομίας. Η Ουκρανία ήταν από τους σημαντικότερους εξαγωγείς σιτηρών, βασικής πρώτης ύλης για την παραγωγή ψωμιού και αρτοσκευασμάτων (Γκολέμης, 2024). Ο πόλεμος την οδήγησε σε μείωση της προσφοράς σιτηρών με αποτέλεσμα την αύξηση της τιμής του. Παράλληλα με την άνοδο των τιμών των πρώτων υλών και η τιμή της ενέργειας αποτέλεσε ένα πλήγμα για την οικονομία, αφού η Ευρωπαϊκή Ένωση και κατ'επέκταση και η χώρα μας ήταν ενεργειακά εξαρτημένες από την Ρωσία (Γκολέμης, 2024). Τα λειτουργικά κόστη των εταιριών αυξήθηκαν, όπως ήταν λογικό, και αυτό επηρέασε και την τιμή του τελικού προϊόντος. Ωστόσο, οι εταιρίες οργάνωσαν την στρατηγική τους έτσι ώστε να μην επηρεαστούν σημαντικά οι τιμές, που θα πλήρωνε ο καταναλωτής. Η εταιρία Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. , σύμφωνα με την Πρόεδρο της κ. Ιωάννα Παπαδόπουλος, περιόρισε τις αυξήσεις στις τελικές τιμές των προϊόντων της και απορρόφησε σημαντικό ποσοστό του κόστους της (Μορφίδης, 2023). Ταυτόχρονα με αυτή την κίνηση, η επιχείρηση επένδυσε σε εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού και βελτιστοποίηση της εφοδιαστικής αλυσίδας, προκείμενου να μειώσει τα λειτουργικά της έξοδα (Τσουκαλάς, 2023).

Επιπτώσεις των Τάσεων και της Μόδας: Οι αρτοβιομηχανίες προσπαθούν συνεχώς να εναρμονίζονται με τις τάσεις και την μόδα που επικρατούν την δεδομένη στιγμή στην αγορά για να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οργανώνουν την στρατηγική τους με γνώμονα αυτές κι σχεδιάζουν προϊόντα, που να ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Τα τελευταία χρόνια η κλιματική αλλαγή έχει επηρεάσει αρνητικά τις ζωές των ανθρώπων και γίνεται από όλους μας αντιληπτό, ότι πρέπει να είμαστε πιο προσεκτικοί με το περιβάλλον για να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής. Πολιτικές προστασίας του περιβάλλοντος, όπως η ανακύκλωση, εφαρμόζεται παγκοσμίως εδώ και πολλά χρόνια. Οι επιχειρήσεις δεν θα μπορούσαν να απέχουν από την εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πολιτικών, αφού και οι καταναλωτές πλέον το απαιτούν (Σιντόρη & Παπουτσή, 2021). Οι ελληνικές αρτοβιομηχανίες χρησιμοποιούν ως «όπλο» ανταγωνισμού το λανσάρισμα οικολογικών συσκευασιών και την εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πολιτικών, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού η αγορά τέτοιων προϊόντων από την πλευρά των καταναλωτών αποτελεί μία από τις τάσεις των τελευταίων ετών.

Η εταιρία Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. εφαρμόζει το διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001:2015. Σύμφωνα με αυτό, δεσμεύεται για την προστασία του περιβάλλοντος και την μείωση της ρύπανσης, που μπορεί να προκαλούν τα εργοστάσια της. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιείται ως καύσιμη ύλη το φυσικό αέριο από το 2004, που αποτελεί το καλύτερο ως προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο καύσιμο. Ακόμα, το προσωπικό ενημερώνεται και εκπαιδεύεται σε περιβαλλοντικά θέματα και η επιχείρηση επιδιώκει την άριστη συνεννόηση με τους συνεργάτες της, για την εύρεση λύσεων αειφόρου ανάπτυξης, ανακύκλωσης και περιορισμού του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος. Για παράδειγμα, η ίδια η επιχείρηση ανακυκλώνει χαρτί και συσκευασίες, μπαταρίες, μπαταρίες οχημάτων και μηχανημάτων, κ.α., τα οποία το 2020 ξεπέρασαν του εξακόσιους είκοσι (620) τόνους υλικών. Επιπλέον, περισσότερο από το 80% των υλικών, που χρησιμοποιούνται για την συσκευασία των προϊόντων τους είναι ανακυκλώσιμα. Τέλος, επιδιώκει την εφαρμογή και παρακολούθηση περιβαλλοντικών στόχων, για τις εγκαταστάσεις της, αφού προηγηθεί η εκτίμηση των απειλών και των ευκαιριών ως προς το περιβάλλον (Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε., 2024). Από όλα τα προαναφερθέντα είναι εμφανής η έμφαση, που δίνει η εταιρία στην μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος και την άριστη προσαρμογή της στις τάσεις της αγοράς, που στρέφονται προς την προστασία του περιβάλλοντος και την μείωση της ρύπανσης.

Οι διατροφικές τάσεις που επικρατούν σήμερα παγκοσμίως, εστιάζουν στην κατανάλωση αγαθών με υψηλή διατροφική αξία, πλούσια σε πρωτεΐνες, βιταμίνες και φυτικές ίνες, χωρίς συντηρητικά και πρόσθετα και παρασκευασμένα από αγνά υλικά (Λάνου,2021). Οι καταναλωτές τα προτιμούν όλο κι περισσότερο στις μέρες μας, διότι προσφέρουν πολλά οφέλη στην υγεία τους. Όλες οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, προσαρμόζονται στις νέες αυτές διατροφικές συνήθειες των ανθρώπων, επομένως, και οι αρτοβιομηχανίες δεν θα μπορούσαν να μην αναπτύξουν την στρατηγική τους γύρω από αυτές. Οι επιπτώσεις, φυσικά για τον κλάδο μόνο θετικές θα μπορούσαν να είναι, καθώς παράγονται και προσφέρονται στον καταναλωτή πιο υγιεινά και ποιοτικά προϊόντα, αναβαθμίζοντας τον.

Η εταιρία Καραμολέγκος Α.Ε. ήταν η πρώτη εταιρία, η οποία το 2017 σε συνεργασία με το Αγρόκτημα Αντωνοπούλου λάνσαρε το ψωμί σε φέτες με πιστοποιημένα άλευρα Ζέας ολικής, αλεσμένα στον πετρόμυλο (Καραμολέγκος Α.Ε., 2024). Το προϊόν αυτό είναι πλούσιο σε θρεπτικά συστατικά, σε φυτικές ίνες και πρωτεΐνες, προσφέροντας στους καταναλωτές υψηλή διατροφική αξία. Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της αρτοβιομηχανίας, το 2019 εξήγαγε στα ράφια των σούπερ μάρκετ δύο διαφορετικές και πολύ ενδιαφέρουσες για τις διατροφικές τάσεις της εποχής παραλλαγές του ψωμιού σε φέτες, το ψωμί του τοστ «Χωρίς Ζάχαρη & Αλάτι» και το «Protein».

Ωστόσο, κι άλλες εταιρίες προχώρησαν στο λανσάρισμα υγιεινών σειρών προϊόντων, όπως η Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε., η οποία το 2016 λάνσαρε πρώτη την σειρά «Παπαδόπουλος χωρίς γλουτένη» (Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε.,2024), ενώ η Elbisco, το 2019 έφερε στα ράφια του σούπερ μάρκετ το πρώτο ψωμί του τοστ με εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο (Elbisco,2024) .

Όλες οι επιχειρήσεις που απασχολούνται στον κλάδο των τροφίμων, ανεξαρτήτου μεγέθους, προσπαθούν να εναρμονίζονται με τις διατροφικές συνήθειες και οργανώνουν την στρατηγική τους, κυρίως με γνώμονα αυτές, καθώς είναι το δυνατότερο μέσο τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο ερωτηματολόγιο που πραγματοποιήθηκε στην ενότητα 4.1., παρατηρούμε, ότι από το δείγμα των ερωτώμενων, περισσότεροι από τα 2/3 είναι σχετικά πρόθυμοι στην δοκιμή νέων υγιεινών προϊόντων,

κι ως εκ τούτου η δημιουργία καινοτόμων τροφίμων, μόνο θετικό αντίκτυπο θα μπορούσε να έχει στις επιχειρήσεις.

Επιπτώσεις της Τεχνολογίας: Η ανάπτυξη της τεχνολογίας μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο κι αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Εστιάζοντας στον κλάδο της αρτοποιιομηχανίας, και ξεκινώντας με τα θετικά, η ανάπτυξη του τεχνολογικού εξοπλισμού συμβάλλει στην γρηγορότερη παραγωγή αρτοσκευασμάτων, μειώνοντας παράλληλα το κόστος και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα της παραγωγής. Ακόμα, τα πιο σύγχρονα μηχανήματα παραγωγής βελτιώνουν την ποιότητα του ψησίματος, την υφή και την γεύση, συμβάλλοντας στην συνολική βελτίωση του προϊόντος. Τεχνολογίες όμως δεν είναι μόνο τα σύγχρονα μηχανήματα. Τα social media, οι ιστοσελίδες, τα e-shops, αποτελούν προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας, τα οποία έχουν συμβάλλει πολύ στην προώθηση και στην αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων, καθώς ο καταναλωτής έχει περισσότερες επιλογές στα μέσα, που μπορεί να ενημερωθεί και να τα αγοράσει.

Η εταιρία Καραμολέγκος Α.Ε., από το 2000, πραγματοποίησε μεγάλες επενδύσεις, προκειμένου να αυτοματοποιήσει την παραγωγή της με την χρήση ρομποτικών μηχανών κλειστού τύπου (Καραμολέγκος, Α.Ε.,2024).

Η Αρτοποιιομηχανία Δερβίση ABEE, το 2009, επένδυσε στην αγορά σύγχρονου εξοπλισμού, όπως Blast Chiller, κατάψυξη, φορτηγό με κατάψυξη, που συνέβαλλε στην ανάπτυξη της παραγωγής της και τον σχεδιασμό νέων προϊόντων, όπως τα κατεψυγμένα-προψημένα αρτοσκευάσματα, που συνέβαλλαν στην αύξηση των πωλήσεων και των πελατών της μέχρι και σήμερα (Αρτοποιιομηχανία Δερβίση ABEE,2025).

Ωστόσο, ο εκσυγχρονισμός της τεχνολογίας μπορεί να επιφέρει και αρνητικές επιπτώσεις. Μία από αυτές είναι η μείωση των εργαζομένων, λόγω αυτοματοποίησης της παραγωγής. Ακόμα, οι επενδύσεις σε νέο τεχνολογικό εξοπλισμό αυξάνει το κόστος των επιχειρήσεων, με ρίσκο οι επενδύσεις αυτές να μην επιφέρουν ποτέ κέρδος αν και οι πωλήσεις δεν τις ξεπερνούν. Τέλος, το προσωπικό των επιχειρήσεων θα πρέπει συνεχώς να είναι ενημερωμένο και εκπαιδευμένο σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, αυξάνοντας κι άλλο τα έξοδα της επιχείρησης για εξειδίκευση και εκπαίδευση του προσωπικού.

6. Τελικά Συμπεράσματα και Προτάσεις

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει σύνοψη και ερμηνεία των δεδομένων που αναλύθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με τον ανταγωνισμό στον κλάδο της Αρτοποιομηχανίας στην Ελλάδα. Θα γίνει μια σύντομη σύγκριση με την ευρωπαϊκή αγορά και θα ακολουθήσουν οι προτάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου.

6.1. Συμπεράσματα

Αναμφίβολα, ο κλάδος της αρτοποιομηχανίας είναι δυναμικός και αναπτυσσόμενος. Αποτελείται από μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αρκετά κερδοφόρες, καθώς το βασικό προϊόν τους, το ψωμί, αποτελεί είδος πρώτης ανάγκης. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, ακόμα και οι πιο μικρές, προσπαθούν συνεχώς να εναρμονίζονται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, με τις τάσεις της αγοράς, αλλά και με τις συνθήκες της εγχώριας και παγκόσμιας οικονομίας. Για τον λόγο αυτό οργανώνουν την στρατηγική τους και θέτουν στόχους, που διατηρούν την βιωσιμότητά τους και της αναπτύσσουν.

Από τις αναλύσεις των δεδομένων, ο ανταγωνισμός στον κλάδο της αρτοποιομηχανίας χαρακτηρίζεται από συνθήκες ατελή ανταγωνισμού με στοιχεία ολιγοπωλίου. Η ύπαρξη λίγων μεγάλων και ισχυρών εταιριών, που κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους, η διαφοροποίηση των προϊόντων και οι πολλαπλές διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες δημιουργούν τις συνθήκες του ολιγοπωλίου. Από την άλλη πλευρά, η παρουσία των τοπικών φούρνων και των μικρών αρτοποιείων σε συνδυασμό με την μέτρια προς υψηλή απειλή των υποκατάστατων μειώνει την κυριαρχία των μεγάλων εταιριών, δημιουργώντας συνθήκες ατελούς ανταγωνισμού.

Οι στρατηγικές των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν κυρίως επενδύσεις για εκσυγχρονισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού, λανσάρισμα καινοτόμων προϊόντων, πολιτικές διασφάλισης της ποιότητας και της ασφάλειας των τροφίμων και πολιτικές τιμολόγησης. Σε αυτούς τους όρους ανταγωνίζονται, στον μεγαλύτερο βαθμό, οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο ανταγωνισμός σε αυτόν τον κλάδο είναι ιδιαίτερα ισχυρός, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται σε αυτόν ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους για το μερίδιο της αγοράς. Το γεγονός ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

είναι χαμηλή προσφέρει στις επιχειρήσεις του κλάδο την δυνατότητα ελέγχου του κόστους των πρώτων υλών, ενώ η μέτρια προς υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να συμβαδίζουν με τις συνθήκες της αγοράς και να παρέχουν καινοτόμα προϊόντα σε ανταγωνιστικές τιμές. Όσον αφορά την απειλή των υποκατάστατων, η οποία επίσης χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή, ασκεί πίεση στις επιχειρήσεις για διαφοροποίηση των προϊόντων τους και καλή οργάνωση της στρατηγικής τους. Ωστόσο, ο μικρός κίνδυνος εισόδου νέων παικτών στην αγορά δημιουργεί ένα μικρό «τείχος προστασίας» των υφιστάμενων επιχειρήσεων από τις δραματικές αλλαγές της αγοράς. Σε γενικό πλαίσιο, οι επιχειρήσεις του κλάδου για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους απαιτούν στρατηγικές διαφοροποίησης και τιμολόγησης καθώς και την δημιουργία ισχυρού branding.

Με βάση την μελέτη του κλάδου της αρτοποιίας για το 2024, που δημοσίευσε η Ομοσπονδία Αρτοποιιών Ελλάδας, θα συγκρίνουμε τον κλάδο στην Ελλάδα με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Από την σύγκριση αυτή θα διαπιστώσουμε ότι οι τιμές του ψωμιού από τις αρχές του 2022 έως τις αρχές του 2023 παρουσίασαν αύξηση τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, από τότε, όμως, οι τιμές σχετικά σταθεροποιήθηκαν, αν κι οι χώρα μας παρουσίαζε μεταβολές, που οφείλονταν κυρίως στις προσφορές του τυποποιημένου ψωμιού στα σούπερ μάρκετ. Τα υπόλοιπα είδη αρτοποιίας ακρίβυναν λιγότερο στην χώρα μας σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε το φρέσκο λευκό ψωμί προκειμένου να συγκριθεί η απόλυτη τιμή του στην χώρα μας με αυτή στην Ευρωπαϊκή Ένωση και διαπιστώθηκε, ότι η Ελλάδα κατέχει την δεύτερη μικρότερη τιμή και είναι σχεδόν η μισή από τον μέσο όρο (Numbeo, 2024). Όσον αφορά των αριθμών επιχειρήσεων παραγωγής, που δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο της παραγωγής ψωμιού, αρτοσκευασμάτων και φρέσκων ειδών ζαχαροπλαστική η Ελλάδα κατείχε το 2021 την πρώτη θέση από το σύνολο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με 8,07 επιχειρήσεις ανά 10.000 κατοίκους την ίδια στιγμή που ο μέσο όρος ήταν 2,98 (Eurostat, 2021). Τέλος, σύμφωνα με τα πρόσφατα δεδομένα του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (ΓΕΜΗ, 2024), την τελευταία δεκαετία (2014-2024) στον κλάδο συστάθηκαν 2.622 επιχειρήσεις, ενώ προχώρησαν σε διαγραφή μόλις 429 εμπορικές επιχειρήσεις.

6.2. Προτάσεις

Για να μπορέσει ο κλάδος να διατηρήσει την δυναμικότητά του και να αναπτυχθεί περαιτέρω, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν θα πρέπει να σχεδιάσουν έξυπνες και βιώσιμες στρατηγικές που θα τις οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και θα τις εξελίσουν. Παρακάτω, θα παρουσιαστούν ορισμένες προτάσεις τόσο για τις μεγάλες όσο και για τις μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου για την βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Ξεκινώντας με τις μικρές επιχειρήσεις, όπως μικροί, τοπικοί, παραδοσιακοί φούρνοι και μικρές βιοτεχνίες, θα μπορούσαν να αποκτήσουν πιστοποίηση παραδοσιακών προϊόντων. Για παράδειγμα, να αναγνωρίσουν ένα προϊόν τους ως Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π) ή Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης (Π.Γ.Ε.). Η κίνηση αυτή θα συμβάλλει στην αποφυγή απομιμήσεων και εξαγωγής στο εξωτερικό. Το διαδίκτυο παρέχει πλέον μεγάλη διευκόλυνση στην καθημερινότητα των καταναλωτών, η δυνατότητα παραγγελίας αρτοσκευασμάτων από τοπικούς φούρνους μέσα από ηλεκτρονικές πλατφόρμες όπως για παράδειγμα wolt ή efood, καθώς και η προβολή των προϊόντων καθημερινά μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας, θα προσέγγιζε μεγαλύτερο αριθμό πελατών. Ακόμα, οι μικρές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να συνάψουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια και καφετέριες, αυξάνοντας το πελατολόγιο τους και επιτρέποντας στο κοινό να ενημερωθεί και να δοκιμάσει τα προϊόντα τους. Τις μικρές επιχειρήσεις θα βοηθήσει η αναβάθμιση του τεχνολογικού και μηχανολογικού εξοπλισμού, στοχεύοντας στην αυτοματοποίηση της παραγωγής, στην βελτίωση της ποιότητας, στην μείωση της ενέργειας και κατ' επέκταση του κόστους τους.

Όσον αφορά τις μεγάλες εταιρίες, όπως τις μεγάλες αρτοβιομηχανίες και τις αλυσίδες φούρνων, η επέκταση σε διεθνείς αγορές θα εκτόξευε την κερδοφορία τους, δεδομένου ότι τα ελληνικά αρτοσκευάσματα, όπως τα παξιμάδια, κριτσίνια, κ.α. έχουν μεγάλη απήχηση στο εξωτερικό, αφού αποτελούν και βασικά τρόφιμα της μεσογειακής διατροφής. Μια λύση για εύκολη πρόσβαση των καταναλωτών σε προϊόντα του κλάδου, θα ήταν η ο σχεδιασμός μικρότερων συσκευασιών και η πώληση τους σε αυτόματους πωλητές σε πολυσύχναστα μέρη, για παράδειγμα πανεπιστήμια, τα οποία θα

αποτελούσαν μια γρήγορη και εύκολη λύση για σνακ. Επιπρόσθετα, η δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας για λογαριασμών αλυσίδων σούπερ μάρκετ αυξάνει το πελατολόγιο των επιχειρήσεων, δίχως να χρειάζεται να επενδύσει σε δικό της δίκτυο πώλησης. Τέλος, με αφορμή τις υγιεινές διατροφικές συνήθειες πολλών καταναλωτών, οι εταιρίες θα μπορούσαν να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα και να διαφοροποιηθούν από τις άλλες εταιρίες. Μια καλή ιδέα θα ήταν το ψωμί του τοστ με προβιοτικά, που συμβάλλει στην καλύτερη πέψη ή χαμηλής περιεκτικότητας σε υδατάνθρακες, που θα ήταν ιδανικό για κετογονικές δίαιτες.

7. Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αθανασάδης, Α., & Σταυράκη, Σ. (2024). Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών 2023. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών. Διαθέσιμο στο: Iobe.gr.
- Ανώνυμος (2023). Καραμολέγκος: Επενδυτικό πλάνο 18 εκατ. ευρώ με χρηματοδότηση από Εθνική Τράπεζα και Ταμείο Ανάκαμψης. Διαθέσιμο από: newsroom.gr
- Ανώνυμος (2024). Μπισκότα Παπαδόπουλος: Η θυσία της κερδοφορίας υπέρ των θέσεων εργασίας. Διαθέσιμο από: <https://www.tovima.gr/2024/09/24/finance/mpiskota-papadopoulou-i-thysia-tis-kerdoforias-yper-ton-theseon-ergasias>.
- Γκολέμης, Θ. (2024). Οι οικονομικές συνέπειες του πολέμου στην Ουκρανία . Inefan - Independent Economic & Financial Analysis.
- Επιτροπή Ανταγωνισμού (2021). Τελική Έκθεση κλαδικής έρευνας στα Βασικά Καταναλωτικά Είδη.
- Κοντός, Σ. & Παπαδάκης, Α. (2011). Στρατηγική Διαχείριση Α.Ε.. (Πτυχιακή Εργασία). Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης, Τμήμα Λογιστικής. Ηράκλειο.
- Λάμπρου, Κ. (2024). Η Καραμολέγκος μέτοχος πλειοψηφίας στη Nutree. Διαθέσιμο από: <https://www.ypaithros.gr/i-karamolegkos-metochos-pleiopsifias-sti-nutree>.
- Λάνου, Δ. (2021). Ποιες είναι οι νέες τάσεις στη διατροφή και την κατανάλωση στην Ελλάδα σήμερα; Διαθέσιμο στο: cantina.protothema.gr.
- Μόρφη, Φ. (2019). Ελληνική βιομηχανία: Από τον χρυσό στην σκουριά | Αφιέρωματα. MAXMAG.
- Μορφίδης, Σ. (2023). Ιωάννα Παπαδοπούλου: Αυξήσεις τιμών με “ενσυναίσθηση”, αλλά τα κέρδη σχεδόν σταθερά . Διαθέσιμο από: [newmoney](https://newmoney.gr).
- Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων : ελληνική και διεθνής εμπειρία (Τόμος Α'). Εκδόσεις Ευγ. Μπένου.
- Σιντόρη, Α., & Παπουτσή, Γ. (2021). Διατροφή και κλιματική αλλαγή. Για μια βιώσιμη διατροφή, WWF Ελλάς. Διαθέσιμο από: https://wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/diatrofikaiklimatikiallagi_giamiaviosimidiatrofi.pdf

- Στουρνάρας, Ι. (2017). Ομιλία του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος Γιάννη Στουρνάρα σε εκδήλωση του Ελληνικού Συνδέσμου Βιομηχανιών Επωνύμων Προϊόντων (Ε.Σ.Β.Ε.Π.) με θέμα: “Προς ένα νέο βιώσιμο αναπτυξιακό πρότυπο με ονομασία προέλευσης.”. Διαθέσιμο από: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhtshsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement>.
- Τσουκαλάς, Δ. (2023). Μπισκότα Παπαδόπουλος: “Γλυκιά” επέτειος με αύξηση τζίρου, όγκου πωλήσεων και εξαγωγών. Διαθέσιμο στο: BusinessNews.gr
- Φούντα, Μ. (2024). Μανώλης Καραμολέγκος: Τι είδε στη Nutree ο “γκουρού” της αρτοβιομηχανίας. Διαθέσιμο από: <https://www.insider.gr/epiheiriseis/346131/manolis-karamolegkos-ti-eide-sti-nutree-o-gkoyroy-tis-artobiomihaniais>.
- Χριστοδούλου, Κ. (2023). Τα 50 ισχυρότερα brands στα ράφια των ελληνικών σούπερ μάρκετ. Διαθέσιμο από: <https://www.businessdaily.gr/epiheiriseis/88698-ta-50-ishyrotera-brands-sta-rafia-ton-ellinikon-soyper-market>.

Ξενόγλωσση

- Eurostat. (2021). Eurostat. Europa.eu. Διαθέσιμο από: <https://ec.europa.eu/Eurostat>.
- Grant, R. M. (2016). Contemporary Strategy Analysis (9th ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Mullins, L. J. (2013). Management and organisational behaviour. (10th ed.). Pearson.
- MW Online Team. (2011). Αρτοβιομηχανία 2000-2010: Τα μεγάλα λανσαρίσματα. Διαθέσιμο από: Marketingweek.gr
- Numbeo. (2024). Europe: Prices by City of Loaf of Fresh White Bread (500g) (Markets). Διαθέσιμο από: Numbeo.com
- Perloff, J. M. (2015). Microeconomics. Pearson.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press.

Ιστοσελίδες

Αρτοποιομηχανία Δερβίσης ABEE. (2025). Οικονομικά Στοιχεία. Διαθέσιμο από:
<https://www.dervisis.com>

Γενικό Εμπορικό Μητρώο. (2024). Διαθέσιμο από:<https://www.businessportal.gr>

Ε.Ι. Παπαδόπουλος Α.Ε. (2024). Για το περιβάλλον. Διαθέσιμο από:
<https://papadopoulos.gr/pillars/gia-to-perivallon>

Καραμολέγκος Α.Ε. (2025). Οικονομικά Στοιχεία. Διαθέσιμο από: <https://karamolegos-bkr.gr>

Ομοσπονδία Αρτοποιών Ελλάδος. (2019). Διαθέσιμο από: <https://oae.gr>

8. Παράρτημα

1. Προτίμηση Αγοράς

- Πού αγοράζετε πιο συχνά ψωμί και αρτοσκευάσματα;

- (α) Σούπερ μάρκετ
 - (β) Τοπικούς φούρνους
 - (γ) Αρτοβιομηχανίες (συσκευασμένα προϊόντα)
 - (δ) Άλλο (προσδιορίστε)
-

2. Ευαισθησία στις Τιμές

- Πόσο σημαντική είναι για εσάς η τιμή κατά την επιλογή ψωμιού/αρτοσκευασμάτων;

- (α) Πολύ σημαντική
 - (β) Σημαντική
 - (γ) Ουδέτερη
 - (δ) Λίγο σημαντική
 - (ε) Καθόλου σημαντική
-

3. Επιρροή Προσφορών

- Πόσο συχνά αγοράζετε αρτοσκευάσματα όταν υπάρχει προσφορά ή έκπτωση;

- (α) Πάντα
 - (β) Συχνά
 - (γ) Μερικές φορές
 - (δ) Σπάνια
 - (ε) Ποτέ
-

4. Προτεραιότητα στην Ποιότητα

- Πόσο σημαντική είναι για εσάς η ποιότητα (φρεσκάδα, γεύση, υφή) των αρτοσκευασμάτων;
-

- (α) Πολύ σημαντική
 - (β) Σημαντική
 - (γ) Ουδέτερη
 - (δ) Λίγο σημαντική
 - (ε) Καθόλου σημαντική
-

5. Αφοσίωση στη Μάρκα

- **Προτιμάτε συγκεκριμένες μάρκες ψωμιού ή αρτοσκευασμάτων;**

- (α) Ναι, είμαι πιστός σε μία μάρκα
 - (β) Όχι, δοκιμάζω διαφορετικές μάρκες
 - (γ) Εξαρτάται από την προσφορά ή τη διαθεσιμότητα
-

6. Συχνότητα Αλλαγής Προμηθευτή

- **Πόσο συχνά αλλάζετε προμηθευτή (μάρκα ή φούρνο) για τα αρτοσκευάσματα σας;**

- (α) Πολύ συχνά
 - (β) Συχνά
 - (γ) Σπάνια
 - (δ) Ποτέ
-

7. Ενημέρωση για Προϊόντα

- **Πόσο ενημερωμένοι είστε σχετικά με τα συστατικά και τη θρεπτική αξία των αρτοσκευασμάτων που αγοράζετε;**

- (α) Πολύ ενημερωμένος
 - (β) Ενημερωμένος
 - (γ) Ουδέτερος
 - (δ) Λίγο ενημερωμένος
-

(ε) Καθόλου ενημερωμένος

8. Σημασία Βιωσιμότητας

- **Πόσο σημαντικό είναι για εσάς να αγοράζετε προϊόντα με βιώσιμη συσκευασία ή φιλικά προς το περιβάλλον;**

(α) Πολύ σημαντικό

(β) Σημαντικό

(γ) Ουδέτερο

(δ) Λίγο σημαντικό

(ε) Καθόλου σημαντικό

9. Αντίδραση σε Αύξηση Τιμών

- **Εάν η τιμή του αγαπημένου σας προϊόντος αυξηθεί, τι θα κάνατε;**

(α) Θα συνεχίσω να το αγοράζω

(β) Θα ψάξω για εναλλακτική λύση

(γ) Θα αγοράζω λιγότερο συχνά

(δ) Θα σταματήσω να το αγοράζω

10. Προθυμία για Καινοτομία

- **Πόσο πιθανό είναι να δοκιμάσετε ένα νέο προϊόν αρτοβιομηχανίας (π.χ., vegan, gluten-free, πρωτεϊνικό);**

(α) Πολύ πιθανό

(β) Πιθανό

(γ) Ουδέτερο

(δ) Απίθανο

(ε) Πολύ απίθανο
