



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

GOODY'S®

 ΑΘΗΝΑΪΚΗ
ΖΥΘΟΠΟΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ: «ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ GOODY'S ΚΑΙ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ»

ΟΜΑΔΑ: Βαρθολωμάτου Αντρέα – Μπαρτσώτας Βασίλης

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2016-2017

ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Ευαγγελία Κοσσιέρη

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

I. GOODY'S

Α΄ ΜΕΡΟΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	7
2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	7
3. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ GOODY' S	10
3.1. Φιλοσοφία	10
3.2. Η αποστολή της	11
3.3. Παραγόμενα προϊόντα	12
4. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ GOODY' S	144
4.1 Κλάδος.....	14
4.2 Θέση στον κλάδο.....	15
4.3 Μερίδιο αγοράς.....	15
4.4 Μέγεθος Επιχείρησης.....	16
5. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	177
5.1.1. PEST Analysis	477
5.2. Porter's 5 Forces	20
6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	22
7. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ	537
8. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	558

Β΄ ΜΕΡΟΣ

9. SWOT Analysis	30
9.1. Ευκαιρίες & Απειλές	30
9.2. Δυνάμεις & Αδυναμίες	31
10. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	32
11. ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ/ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (BOSTON CONSULTING GROUP)	34

II. ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ

Α΄ ΜΕΡΟΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	77
2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	38
3. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ.....	42
3.1. Φιλοσοφία.....	42
3.2. Η αποστολή της.....	43
3.3. Παραγόμενα προϊόντα.....	44
4. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	45
5. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	47
5.1.1. PEST Analysis.....	47
5.2. Porter's 5 Forces.....	49
6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	51
7. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ.....	53
8. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	55

Β΄ ΜΕΡΟΣ

9. SWOT Analysis.....	57
9.1. Ευκαιρίες & Απειλές.....	57
9.2. Δυνάμεις & Αδυναμίες.....	58
10. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	59
11. ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ/ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (BOSTON CONSULTING GROUP).....	60

III. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

12. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	61
12.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ.....	62
12.1.1 Δείκτες Ρευστότητας.....	63
12.1.2 Δείκτες Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης και περιουσιακής Διάρθρωσης....	64
12.1.3 Δείκτες Απόδοσης ή Αποτελέσματος.....	65

12.1.4 Δείκτες Δραστηριότητας ή Διαχείρισης των Περιουσιακών Στοιχείων.....	66
13. ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ.....	68
13.1 Δείκτες Ρευστότητας.....	69
13.1.α Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας.....	69
13.1.β Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας.....	69
13.1.γ Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας.....	70
13.2 Δείκτες Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης και Περιουσιακής Διάρθρωσης.....	71
13.2.α Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια.....	71
13.2.β Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης-δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης...	72
13.2.γ Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικά ξένα κεφάλαια.....	73
13.2.δ Δείκτης χρηματοδότησης πάγιων στοιχείων με μακροπρόθεσμα κεφάλαια....	74
13.3 Δείκτες Απόδοσης ή Αποτελέσματος.....	75
13.3.α Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους.....	75
13.3.β Δείκτης απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων.....	76
13.3.γ Δείκτης απόδοσης καθαρής θέσης.....	77
13.4 Δείκτες Δραστηριότητας ή Διαχείρισης των Περιουσιακών Στοιχείων.....	78
13.4.α Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων.....	79
13.4.β Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων.....	79
13.4.γ Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας συνόλου περιουσιακών στοιχείων.....	80
13.4.δ Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας πάγιων περιουσιακών στοιχείων.....	81
14. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	82
15.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	82
IV. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	84

I. GOODY'S

Α ΜΕΡΟΣ

GOODY'S®

1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η εταιρία Goody's A.E. ανήκει στον Όμιλο Vivartia στον οποίο ανήκουν και οι εταιρείες εστίασης Everest και La Pasteria. Στην τρέχουσα περίοδο η εταιρεία έχει εδραιωθεί ως η μεγαλύτερη αλυσίδα παροχής υπηρεσιών εστίασης στην ελληνική αγορά, ενώ είναι μια από τις μεγαλύτερες σε ευρωπαϊκό επίπεδο με βάση τον κύκλο εργασιών στο χώρο των αλυσίδων ταχείας εστίασης, με εξαίρεση τις αμερικάνικες. Με την υποστήριξη των θυγατρικών παραγωγικών μονάδων της, η Goody's A.E. παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών εστίασης μέσω των αλυσίδων εστιατορίων Goody's και των καφεζαχαροπλασטיών Flocafe Espresso Bars.

Η αλυσίδα Goody's προφέρει το πρόγραμμα νέας επιχειρηματικότητας Free Entry και ανοίγει το δρόμο σε ενδιαφερόμενους επιχειρηματίες να αποκτήσουν τα δικά τους καταστήματα με μοναδικά προνόμια μέσω σύμβασης δικαιόχρησης (Franchising).ⁱ



2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ανθρωποι διαφορετικής προέλευσης ο καθένας, όσον αφορά στον επαγγελματικό προσανατολισμό μέχρι τότε, αλλά με κοινά χαρακτηριστικά την εντιμότητα, την εργατικότητα, τη δημιουργικότητα, την αφοσίωση στην ολική ποιότητα, ικανά για να κρατήσουν την συνοχή της ομάδας στη δύσκολη αρχή της πορείας της Goody's αλλά και στη πολύ επιτυχημένη συνέχειά της, αποφάσισαν να ξεκινήσουν την ιστορία της.



Η πορεία ξεκινάει στις αρχές του **1975**. Η ιδέα της δημιουργίας της ανήκει στον Γιάννη Διονυσιάδη. Την αρχική ιδρυτική ομάδα την απετέλεσαν επίσης ο Νίκος Παππάς, ο Δημήτρης Παρίσης, ο Τάσος Λασκαρίδης, ο Φώτης Κορκόβελος, ο Ξενοφών Διονυσιάδης, τα αδέρφια Μάρκος και Βαγγέλης Μαργαρίτης και ο Αχιλλέας Φώλιας. Νομός της Goody's ο Χρήστος Φώλιας.

Μάρτιος 1975: Ανοίγουν τα δύο πρώτα καταστήματα στη Θεσσαλονίκη, στην Κούσκουρα και στην Τσιμισκή, με το λογότυπο GOODY'S και με σήμα, για όσους το θυμούνται, το γνωστό ανθρωπάκι.

1976: Λειτουργήσε το τρίτο Goody's, στη γωνία Βασ. Σοφίας και Πρ.Νικολάου, το οποίο έχει πλέον αντικατασταθεί από το κατάστημα στην Βασ. Σοφίας.

Σεπτέμβριος 1977: λειτουργεί το τέταρτο κατάστημα επί της οδού Αγίου Δημητρίου, το οποίο ουσιαστικά είναι το πρώτο κατάστημα με σύστημα Franchise . Η Goody 's είναι η πρώτη Ελληνική επιχείρηση που εφάρμοσε το σύστημα Franchising για την ανάπτυξη της αλυσίδας. Στη συνέχεια ανοίγουν καταστήματα franchise στην πλατεία Αγίας Σοφίας, Λάουρα, Μαρτίου.

Οκτώβριος 1981: ανοίγει το πρώτο κατάστημα στην Αθήνα, επί της οδού Σόλωνος, με πρωτοφανή επιτυχία. Ακολουθούν το 1982 στην Καλλιθέα και το 1983 στη Φωκ. Νέγρη και στο Πασαλιμάνι. Το 1984 ανοίγει στο Περιστέρι και βέβαια έπεται συνέχεια με πολύ σημαντικούς συνεργάτες και καταστήματα, που έγραψαν τη δική τους ιστορία.

1985: η Goody's εξαγοράζει την εταιρεία «ΦΛΟΚΑ» στην Αθήνα, εξέλιξη της οποίας απετέλεσε η αλυσίδα Flocafé, η οποία χαρακτηρίζεται από τη μεγάλη ποικιλία καφέ (πάνω από 35 διαφορετικά είδη), καθώς και πληθώρα συνοδευτικών snacks, sandwiches γλυκών και παγωτών. Διακρίνεται δε για το ζεστό, οικείο περιβάλλον και τη φιλική εξυπηρέτηση. Έτσι ξεκινά τον Ιανουάριο 1994, το δεύτερο σήμα της Goody's, από το κατάστημα της Λ.Κηφισίας. Ο Όμιλος Goody's σχηματίστηκε σταδιακά με τη συμμετοχή βασικών μετόχων της Εταιρείας σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις.

Από το *1990*, οι συμμετοχές αυτές άρχισαν σταδιακά να περιέρχονται στην GOODY'S ΑΕ και στη συνδεδεμένη με αυτήν εταιρεία HELLENIC CATERING ΑΕ. Η ενοποίηση του Ομίλου ολοκληρώθηκε το 1992, όταν η εταιρεία προέβη σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, που καλύφθηκε με την εισφορά του συνόλου σχεδόν των μετοχών της HELLENIC CATERING ΑΕ και με μετρητά.

Δεκέμβριος 1994: Είσοδος της Goody' s, στο Χ.Α.Α.

1995: Βραβείο της μετοχής με τη μεγαλύτερη απόδοση στον κλάδο των τροφίμων.

1997: Αρχίζει η επέκταση της Goody's στο εξωτερικό με τη λειτουργία των πρώτων εστιατορίων στην Κύπρο και στη Αλβανία.

2001: Γίνεται η εξαγορά της Goody's από την ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ και προσαρτάται στον Όμιλο ΔΕΛΤΑ.

2004: Βραβείο «Hamburger Foodservice Preis»

2005: Βραβεύεται ως η μεγαλύτερη Ελληνική μάρκα στα βραβεία Superbrands. για την ξεχωριστή πορεία και λειτουργία της εταιρείας από την ίδρυσή της έως σήμερα, την πρωτοπορία των προϊόντων και συστημάτων εστίασης και την ηγετική της θέση στην Ελληνική αγορά.

Από τον **Σεπτέμβριο του 2006** ανήκει πλέον στον επιχειρηματικό κολοσσό της Vivartia, η δυναμική της οποίας παρέχει όλα τα εχέγγυα και τις προοπτικές για μία νέα μακρόχρονη και πετυχημένη πορεία στον ευρύτερο χώρο της εστίασης. Από το **2006** μέχρι και σήμερα, η Goody's για το κοινωνικό της έργο, κατέχει την 1η θέση σε όλους τους δείκτες αναγνωρισιμότητας στο Βαρόμετρο Αναγνωρισιμότητας & Συμπεριφοράς ASBI.

2011: Οι δύο δυναμικοί στο χώρο της εστίασης Όμιλοι, Goody's και Everest, με σκοπό τον εξορθολογισμό της λειτουργίας και αύξησης της αποτελεσματικότητας, προχωρούν σε λειτουργική συγχώνευση ενισχύοντας ακόμη περισσότερο την ηγετική τους θέση στην αγορά της εστίασης και της ψυχαγωγίας. Στο πλαίσιο αυτό την θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου του ενοποιημένου σχήματος εστίασης, αναλαμβάνει ο Θανάσης Παπανικολάου ενώ ο Λαυρέντιος Φρέρης, αναλαμβάνει την θέση του Αντιπροέδρου Everest.

2012: Εισάγονται τα Extreme Burgers που καθορίζουν τη νέα εποχή στο μενού της Goody's. Ακόμη η Goody's ανοίγει ένα επιπλέον κατάστημα στο εξωτερικό με το πρώτο εστιατόριό της στα Τίρανα.

2013: Εφαρμόζεται η καινούργια τακτική My Burger, My Goody's με την οποία μπορείς να φτιάξεις το δικό σου burger όπως το θες, στην τιμή που το θες! Οι αξίες τις οποίες η Goody's καλλιέργησε από το ξεκίνημά της (ποιότητα- συνέπεια- συναίσθημα), κέρδισαν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή. Καθημερινά προσφέρει σε



περισσότερους από 160.000 καταναλωτές νόστιμο, υγιεινό και ασφαλές φαγητό και μαζί με την σπουδαία δουλειά των Στελεχών της εταιρείας αλλά και όλων των συνεργατών της στα καταστήματα, την καθιέρωσαν σε αδιαμφισβήτητο Leader στην αγορά των καταστημάτων γρήγορης εξυπηρέτησης.

2014: Από τα τέλη του 2013 και εντός του 2014 συνεχίστηκε η δυναμική ανάπτυξη του νέου concept “Goody’s Burger House “, όπου και ολοκληρώθηκε , με την Ελλάδα να ανέρχεται σε 34 επιπλέον νέα ή ανακαινισμένα καταστήματα , καθώς και η διεθνοποίηση του σήματος της εταιρίας στο εξωτερικό .

Σήμερα η μάρκα Goody’s αποτελεί ένα από τα πλέον αναγνωρίσιμα και αγαπημένα σήματα στην Ελλάδα.ⁱⁱ

3. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ GOODY’ S

3.1 Φιλοσοφία

Τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας της εταιρείας είναι:

- Η σημασία στη διαρκή εκπαίδευση.

Η επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού είναι μείζονος σημασίας για τη Goody's. Κάθε χρόνο διοργανώνεται πλήθος σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων και εκδίδονται αντίστοιχα εγχειρίδια. Όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας περνούν από εκπαίδευση στην Εκπαιδευτική Κουζίνα της εταιρίας και στα πρότυπα καταστήματα της μητρικής Goody's A.E. Με τον ίδιο τρόπο εκπαιδεύονται και τα διοικητικά στελέχη των καταστημάτων του εξωτερικού.

Με τα παραπάνω επιδιώκεται η διαμόρφωση ενός κοινού τρόπου συμπεριφοράς τόσο απέναντι στους εργαζομένους όσο και απέναντι στους πελάτες. Με την τυποποίηση αυτή ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ακριβώς τα καθήκοντά του και έτσι αυξάνεται η αποδοτικότητα και βελτιώνεται η εικόνα της εταιρίας.

➤ Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός.

Η Goody's φροντίζει για τη δημιουργία και τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των συνεργατών της είτε είναι εργαζόμενοι, είτε δικαιούχοι, είτε εξωτερικοί συνεργάτες. Παράλληλα, κάθε χρόνο διοργανώνονται εσωτερικά συνέδρια της αλυσίδας Goody's, όπου συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας και οι διευθυντές και οι διαχειριστές των καταστημάτων. Η Goody's αναγνωρίζει και επιβραβεύει ετησίως τις προσπάθειες των ανθρώπων της στο να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε όλους τους τομείς λειτουργίας και της εξυπηρέτησης καταναλωτών.

Επιπλέον, η βασική φιλοσοφία των Goody's, εκφράζεται με την πολιτική του να προσφέρει ένα εστιατόριο με θρεπτικό φαγητό άριστης ποιότητας, που σερβίρεται ζεστό, σε περιβάλλον καθαρό και φιλικό. Εκφράζεται, επίσης, με το σεβασμό που δείχνει προς τις τοπικές συνήθειες, καθώς και με την ιδιαίτερη ευαισθησία που δείχνει για τα παιδιά με την προσφορά γευμάτων ειδικά σχεδιασμένων γι' αυτά, όσο και μέσω της δημιουργίας ειδικά διαμορφωμένων χώρων για την διασκέδασή τους.ⁱⁱⁱ

3.2 Η αποστολή της

Η αποστολή της εταιρείας Goody's είναι η οργάνωση και εκμετάλλευση εστιατορικών μονάδων, η παροχή υπηρεσιών σε επισιτιστικές μονάδες, η ανάπτυξη δικτύου δικαιούχων μέσω του συστήματος της δικαιόχρησης, η οργάνωση, εξυπηρέτηση και παροχή συμβουλών σε μονάδες ειδών διατροφής, η οργάνωση και εξυπηρέτηση δεξιώσεων, γευμάτων, εστιατορίων, ξενοδοχειακών και βιομηχανικών

μονάδων, καθώς και τουριστικών συγκροτημάτων και η ανάπτυξη και εκμετάλλευση σημάτων.

Ειδικότερα, οι στόχοι της εταιρίας είναι:

⇒ Φαγητό εξαιρετικής ποιότητας, σε καθαρό και φιλικό περιβάλλον, σερβιρισμένο φρέσκο και ζεστό, με ταχύτητα και ακρίβεια.

⇒ Μία νέα, εκτός σπιτιού, εμπειρία φαγητού τόσο για τον ίδιο τον καταναλωτή, όσο και για την οικογένειά του.

⇒ Ποικιλία προϊόντων και καινοτομίες στο μενού, καθώς και στη λειτουργία των εστιατορίων.

⇒ Χώρους σε προσεκτικά επιλεγμένες τοποθεσίες, οι οποίοι αναβαθμίζονται και αναδιαρθρώνονται συνεχώς, ενώ παρέχουν ευκολίες και ασφάλεια, ιδιαίτερα για τα παιδιά.

1. Να δώσει τη δυνατότητα απασχόλησης και επιχειρηματικής επένδυσης σε όσο το δυνατό μεγαλύτερο αριθμό Ελλήνων εργαζομένων και επιχειρηματιών αντίστοιχα.

2. Να αυξηθεί ο αριθμός των Ελλήνων προμηθευτών, αλλά με βάση το συγκριτικό τους πλεονέκτημα.

3. Να εκπαιδεύει το προσωπικό, σε όλες τις βαθμίδες της εταιρείας.^{iv}

3.3 Παραγόμενα προϊόντα

Η εταιρία παράγει διάφορα είδη διατροφής. Το μείγμα προϊόντων της εταιρείας περιλαμβάνει προϊόντα κρέατος, σαλάτες, σάλτσες και έτοιμα φαγητά των οποίων η παραγωγή πραγματοποιείται στο κεντρικό εργοστάσιο της εταιρίας στην ΒΙΠΕΘ Σίνδο.

Επίσης, το μείγμα προϊόντων της εταιρείας περιλαμβάνει γλυκά, παγωτά και προϊόντα ζύμης των οποίων η παραγωγή γίνεται στο υποκατάστημα της εταιρείας στην Παλλήνη Αττικής.

Συγκεκριμένα το menu των Goody's περιλαμβάνει τις παρακάτω κατηγορίες προϊόντων:



- ✓ Extreme Burgers
- ✓ Exteme Club
- ✓ Classic Burgers
- ✓ Funky Burgers
- ✓ My Burger
- ✓ Σαλάτες
- ✓ Sandwiches
- ✓ Specialties
- ✓ Μαζί με το γεύμα
- ✓ Junior
- ✓ Καφές & Γλυκά
- ✓ Good Deals
- ✓ Μεσογειακά



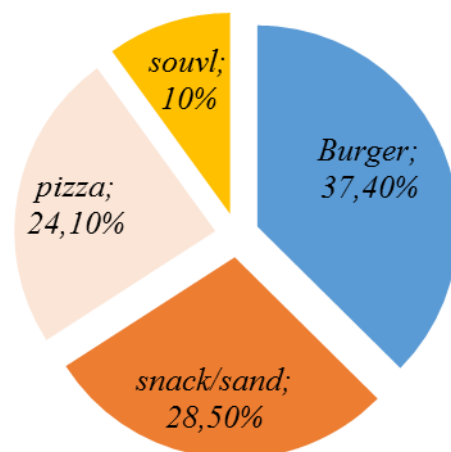
GOODY'S



4. ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ GOODY'S

4.1 Κλάδος:

Τα GOODY'S ανήκουν στην αγορά μαζικής εστίασης και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο της γρήγορης εστίαση. Εδώ και πολλά χρόνια, στον κλάδο ανήκουν μερικές ελληνικές και ξένες αλυσίδες, οι οποίες ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στον τομέα. Η εν λόγω αγορά διαχωρίζεται στις εξής τέσσερις κύριες κατηγορίες ανάλογα με το προσφερόμενο μενού: Burger, Pizza, Snack/Sandwich, Σουβλάκι. Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη της ICAP το έτος 2012 την μεγαλύτερη συμμετοχή στην συνολική αγορά της εστίασης μέσω της οργανωμένης αλυσίδας του κλάδου, είχε η κατηγορία Burger με μερίδιο 37,4%, και ακολουθούν οι κατηγορίες των snack/Sandwich, με μερίδιο 28,5%, της Pizza με μερίδιο 24,1% ενώ το υπόλοιπο 10% μοιράζονται οι αλυσίδες ή μικρά εστιατόρια που ασχολούνται με το σουβλάκι. ^{vi}



**ICAP 2012*

Ο κλάδος της εστίασης, στον οποίο ανήκει η εταιρία, έχει υποστεί σημαντικό πλήγμα από την μεταβολή της συμπεριφοράς του καταναλωτή συνέπεια της συνεχιζόμενης μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, την αυξανόμενη ανεργία ιδιαίτερα στους νέους που αποτελούν το κύριο καταναλωτικό κοινό και την διατήρηση του ΦΠΑ στο επίπεδο του 23%, το οποίο είναι υψηλότερο από κάθε άλλη άμεσα ανταγωνιστική χώρα της Νότιας Ευρώπης. ^{vii}

4.2 Θέση στον Κλάδο:

Η GOODYS αποτελεί αδιαμφισβήτητο ηγέτη στην Ελληνική αγορά υπηρεσιών εστίασης και καφέ. Οι απώλειες από την μείωση της κατανάλωσης «εκτός σπιτιού» περιορίστηκαν σε κάποιο βαθμό από την περεταίρω ανάπτυξη των πωλήσεων “DELIVERY” μέσω του GOODY’S DELIVERY SERVICE και της γραμμής χωρίς χρέωση που δημιούργησε για τον σκοπό αυτό. ^{viii}

Παράλληλα, πραγματοποίησε πρόγραμμα εξορθολογισμού του κόστους λειτουργίας των καταστημάτων και των παραγωγικών μονάδων, επικεντρώθηκε σε ενέργειες σχετικές με την επαναδιαπραγμάτευση συμφωνιών με σημαντικούς προμηθευτές πρώτων υλών, συμβάσεων μίσθωσης λειτουργικών χώρων καθώς και με τρίτους συνεργάτες. Τέλος, πραγματοποίησε συγχώνευση με την EVEREST που ανήκει στον ίδιο όμιλο. Οι ενέργειες αυτές την βοήθησαν να διατηρήσει την θέση της στον κλάδο και να ακολουθήσει στρατηγικές ανάπτυξης. ^{ix}

4.3 Μερίδιο αγοράς:

Η GOODYS το 2014 κατείχε μερίδιο αγοράς που ανερχόταν σε 14,7% σε κατανάλωση/αξία έναντι 13,1% για το 2013 και σε 11,6% για το 2012. Το μερίδιο αγοράς σε επισκεψιμότητα πελατών ανερχόταν σε 12,10% παραμένοντας στα ίδια επίπεδα με του 2013.



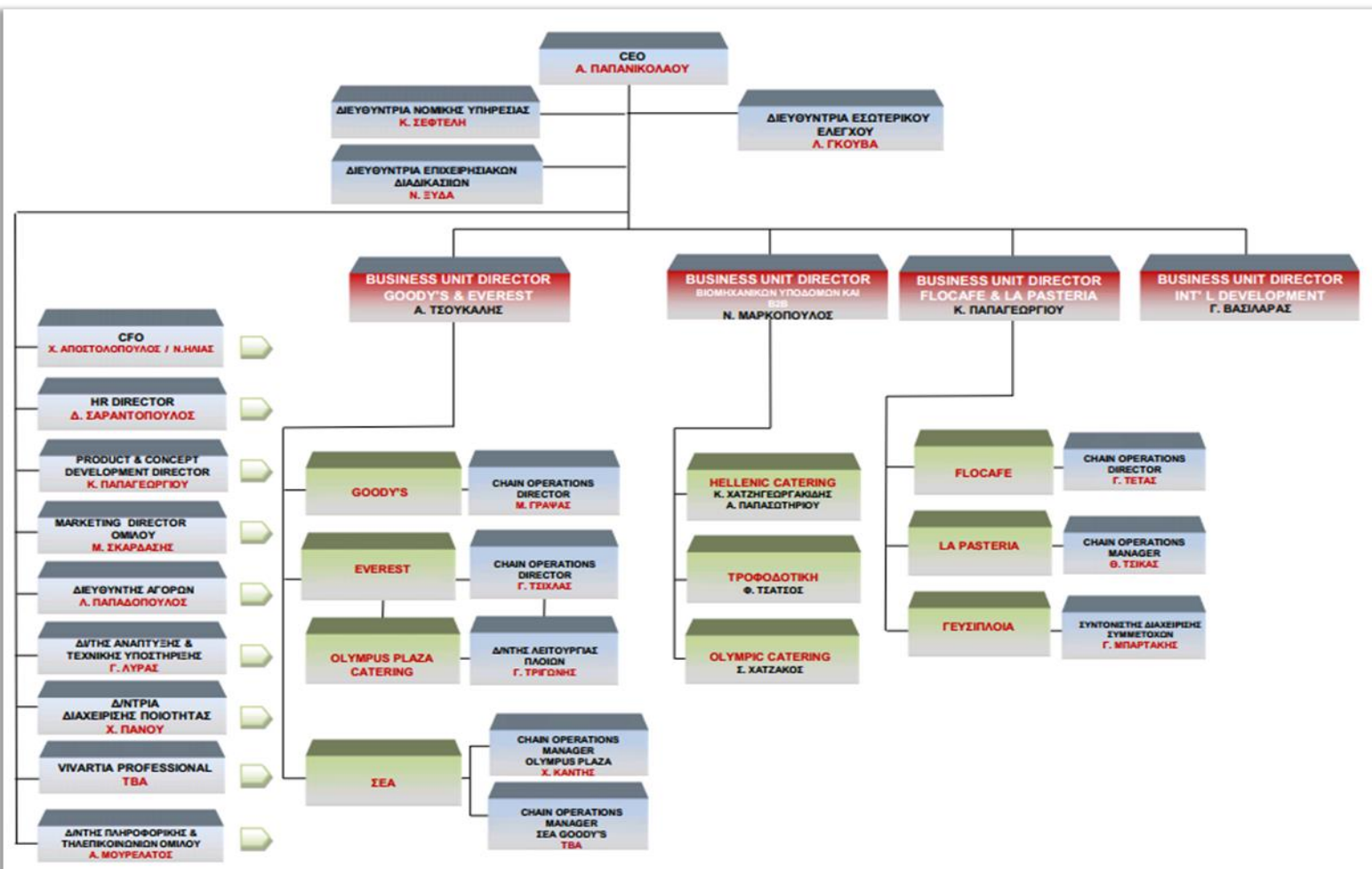
Αξίζει, να σημειωθεί ότι μαζί με την αλυσίδα QUICK του Βελγίου είναι οι μοναδικές αλυσίδες που καταφέρνουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι του μεγαλύτερου ανταγωνιστή τους , McDonald's.^x Τέλος, το 2007 κατείχε την δέκατη θέση σε κύκλο εργασιών ανάμεσα σε όλους τους παρεμφερείς ομίλους της Ευρώπης.^{xi}

4.4 Μέγεθος Επιχείρησης:

Η GOODYS διαθέτει 136 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, 5 καταστήματα στην Κύπρο και 1 κατάστημα στην Αλβανία. Το 2012, προέβη σε υπογραφή σχετικών συμφωνιών (MFA) για την ανάπτυξη καταστημάτων στην Λευκορωσία, στο Μαυροβούνιο και στο Κόσσοβο.

Στα καταστήματα της απασχολούνται περίπου χίλια διακόσια άτομα, με τις διοικητικές θέσεις να κατανέμονται από τον όμιλο VIVARTIA.^{xii}

Οργανωτική Δομή του Ομίλου Vivartia



5. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

5.1 PEST Analysis

5.1.1 Πολιτικές Συνθήκες (POLITICAL)

Το πολιτικό περιβάλλον στη χώρα μας είναι γενικά ασταθές λόγω της οικονομικής κρίσης και της εισαγωγής της χώρας στο μηχανισμό στήριξης που μας επιβάλλουν το ΔΝΤ και η ΕΚΤ .

Όσον αφορά στο πολιτικό πλαίσιο, στην πρώτη δεκάδα των χωρών που επιβαρύνουν υπέρμετρα τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με φόρους, ασφαλιστικές εισφορές και ΦΠΑ βρίσκεται η Ελλάδα, όταν στην υπόλοιπη Ευρώπη ο μέσος όρος Φ.Π.Α. στα τρόφιμα είναι κατά πολύ χαμηλότερος και μάλιστα σε κάποιες χώρες είναι και μηδενικός, σύμφωνα με στην ετήσια έκθεση του Υπ. Ανάπτυξης για την εξέλιξη των τιμών, στην Ελλάδα καταγράφεται ένας από τους μεγαλύτερους συντελεστές ΦΠΑ στα τρόφιμα (24%). Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Μάλτα είναι μηδενικός, στην Ιταλία και την Ισπανία 4%, στην Ιρλανδία 4,8%, στη Κύπρο 5%, στην Γαλλία 5,5%, στην Ολλανδία, το Βέλγιο και τη Πορτογαλία 6%, στη Γερμανία 7% κ.ο.κ. Ακόμη στην Ελλάδα το Franchising καλύπτεται νομικά από το νομικό πλαίσιο περί πνευματικών δικαιωμάτων. Επίσης, έχει ζητηθεί στην κυβέρνηση από την Τρόικα με πρόσχημα την προστασία της υγείας του καταναλωτή αύξηση της φορολογίας από 8-10% σε όλα τα προϊόντα με υψηλά λιπαρά (fat tax). Επιπλέον ριζικές αλλαγές σημειώνονται στο εργασιακό καθεστώς στη χώρα με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, μείωση μισθών κλπ. Όσον αφορά τη γραφειοκρατία στην Ελλάδα , χαρακτηρίζεται έντονη ως προς τη σύσταση επιχειρήσεων καθώς βρίσκεται στην 144^η θέση επί 148 χωρών σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ .

Επιπροσθέτως σήμερα όλα τα εστιατόρια Goody's εφαρμόζουν το πιο σύγχρονο σε παγκόσμιο επίπεδο Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής & Ασφαλείας Τροφίμων (HACCP) το οποίο πιστοποιείται σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 22000 για την αποτελεσματική εφαρμογή από την TUV HELLAS.

5.1.2 Οικονομικές Συνθήκες (ECONOMICAL)

Όπως προκύπτει από οικονομικά στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ ο πληθωρισμός υποχώρησε συνολικά μέσα στο 2013 κατά 0,9% σε σχέση με το αντίστοιχο δωδεκάμηνο του 2012. Στη κατηγορία διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά οι τιμές είχαν πτωτικές τάσεις κατά 0,8%. Η ανεργία το 2013 διαμορφώθηκε στο 27,4% στην Ελλάδα σημειώνοντας το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας σε όλη την ΕΕ. Το ΑΕΠ το 2013 ανήλθε στο 182,1 δις € έναντι 193,3 δις € το 2014 δηλαδή υπέστη μείωση κατά το 5,8%. Τα επιτόκια δανεισμού ανέρχονται στο 9% για το 2013 ενώ η αγοραστική δύναμη των πελατών έχει μειωθεί λόγω της μείωσης των μισθών που έχει προκαλέσει η οικονομική κρίση. Επίσης η ανταγωνιστικότητα της χώρας είναι χαμηλή παρουσιάζοντας όμως τάσεις ανόδου. Πιο συγκεκριμένα η Ελλάδα βρισκόταν στην 96^η θέση του σχετικού πίνακα ενώ το 2013 βρισκόταν στην 92^η θέση. Ακόμη δυο χαρακτηριστικά της περιόδου είναι οι χαμηλές επενδύσεις της διαφήμισης και το υψηλό κόστος της ενέργειας.



5.1.3 Κοινωνικές Συνθήκες (SOCIAL)

Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης παρατηρούνται κάποια έντονα κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως: η μετοίκηση πληθυσμού από τα αστικά κέντρα στις αγροτικές περιοχές και το εξωτερικό, οι σκληρές συνθήκες εργασίας με αυξημένο ωράριο, η μείωση του ρυθμού γεννήσεων, η μείωση υγιούς ζωής τα τελευταία 20 χρόνια, η αυξημένη τουριστική κίνηση κατά τους θερινούς μήνες, η χαμηλή κατά κεφαλήν κατανάλωση σε σχέση με τις άλλες χώρες της ΕΕ, η αύξηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, η διαφάνεια στην αλυσίδα εφοδιασμού για την ασφάλεια των τροφίμων, η τάση για επιστροφή στην ελληνική κουζίνα, διατροφικές συνήθειες που συνδέονται με την θρησκεία (σαρακοστή, νηστείες, κλπ), η αλλαγή στην σύνθεση του νοικοκυριού και προτίμηση των εταιριών με Ε.Κ.Ε. Όσον αφορά τον κλάδο της γρήγορης εστίασης, πρέπει να αναφέρουμε ότι ο σύγχρονος τρόπος ζωής και οι γρήγοροι ρυθμοί που χαρακτηρίζουν την εποχή μας έχει οδηγήσει σε

αύξηση της ζήτησης του έτοιμου φαγητού. Οι ριζικές αλλαγές σε καταναλωτικά πρότυπα και συνήθειες, ήταν η αφορμή για την αλματώδη ανάπτυξη του κλάδου της μαζικής εστίασης, κυρίως την τελευταία δεκαετία στη χώρα μας. Παράλληλα, η επιτάχυνση των ρυθμών ζωής στα μεγάλα αστικά κέντρα, δημιούργησε την ανάγκη για γρήγορο φαγητό με ποιοτικά όμως χαρακτηριστικά. Επίσης παρατηρείται αύξηση στην τάση των καταναλωτών να περνούν όλο και περισσότερο χρόνο εκτός σπιτιού. Οι καταναλωτές επιθυμούν την εξοικονόμηση χρόνου και ενέργειας με την αγορά έτοιμου φαγητού, χωρίς όμως να κάνουν εκπτώσεις στην ποιότητα (συνδυασμός ευκολίας και ποιότητας). Η κατανάλωση φαγητού αντιμετωπίζεται συνολικά ως μια εμπειρία, τόσο από τους καταναλωτές όσο και από τα εστιατόρια, τα οποία σπεύδουν να προσφέρουν πολύ περισσότερα από ποικιλία και ποιότητα εδεσμάτων (ευχάριστο περιβάλλον, στιγμές χαλάρωσης και διασκέδασης κ.α.). Η έλλειψη χρόνου συνεπάγεται την ανάγκη των ανθρώπων να συνδυάζουν τις δραστηριότητες τους προκειμένου, όχι μόνο να καλύπτουν βασικές τους ανάγκες, αλλά και να περνούν ποιοτικό χρόνο με την οικογένεια και τους φίλους τους. Συνεπώς προκύπτει η ανάγκη για εστιατόρια με περιβάλλον φιλικό προς όλη την οικογένεια (π.χ. πρόβλεψη παιδιού μενού, κ.α.). Η αυξημένη τάση υγιεινής διατροφής είναι φυσικό να έχει αντίκτυπο και στις διάφορες κατηγορίες λιανικής πώλησης τροφίμων. Μεγάλο ποσοστό των καταναλωτών δίνει ιδιαίτερο βάρος στα συστατικά των τροφών που καταναλώνει και επισκέπτεται τα καταστήματα εκείνα που γνωρίζει εκ των προτέρων ότι χρησιμοποιούν άριστες πρώτες ύλες σε υγιεινούς συνδυασμούς τροφών που καλύπτουν όλα τα διατροφικά στοιχεία που έχει ανάγκη ο ανθρώπινος οργανισμός. Οι καταναλωτές αναζητούν την περιπέτεια ακόμη και μέσα από τις γεύσεις που δοκιμάζουν. Η παγκοσμιοποίηση ως τάση επηρεάζει τον κλάδο εστίασης με την προσφορά όλο και περισσότερων επιλογών έθνικ κουζίνας. Τέλος, λόγω της υπερπροσφοράς επιλογών εστίασης, οι απαιτήσεις των καταναλωτών έχουν αυξηθεί όσον αφορά το συνδυασμό τιμής-ποιότητας. Επιθυμούν με το ίδιο χρηματικό ποσό, όχι μόνο την άριστη ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν, αλλά και μεγαλύτερη ποσότητα ή περισσότερα υλικά.

5.1.4 Τεχνολογικές Εξελίξεις (Technological)

Τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον της χώρας είναι: Υψηλές δαπάνες σε R&D, νέες τεχνολογίες, χρήση

διαδικτύου που βοηθάει στην διαφήμιση και διανομή, καλές υποδομές στις επικοινωνίες, υψηλός έλεγχος παρουσίας παθογόνων στα τρόφιμα και υψηλές επενδύσεις σε καινοτόμες παραγωγικές μονάδες. Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευθούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ο κλάδος της γρήγορης εστίασης χαρακτηρίζεται γενικότερα από γραμμές παραγωγής μπιφτεκιών, αυτόματα μηχανήματα παραγωγής και συσκευασίας σαλατών –σαλτσών, γραμμή παραγωγής σάντουιτς, γραμμή τυποποίησης και συσκευασίας φαγητού, αποθηκευτικούς θαλάμους ψύξης, κατάψυξης και ξηρού φορτίου καθώς και λοιπό βοηθητικό εξοπλισμό. ^{xiii}

5.2 .Porter's 5 Forces

5.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο:

Ο κλάδος εστίασης αποτελείται κυρίως από μικρές επιχειρήσεις που η μορφή τους κατά πλειοψηφία είναι ατομική. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο δεν απαιτεί μεγάλα κεφάλαια ίδρυσης (μηχανολογικό εξοπλισμό, εξειδικευμένη εργασία κ.α). Ωστόσο, λόγω του ότι στον κλάδο βρίσκονται και κάποιες πολυεθνικές εταιρίες με ενεργή συμμετοχή, δαπανούν υψηλά κεφάλαια για διαφήμιση, διαθέτουν πιστοποιήσεις και τμήματα ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων και τέλος λειτουργούν υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων ως ένα βαθμό είναι μικρή.

5.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Οι κυριότεροι προμηθευτές στον κλάδο της εστίασης είναι

οι προμηθευτές κρέατος και αλλαντικών, τυριών και γαλακτοκομικών, λοιπών υλικών μαγειρικής και συσκευασίας.

Όσον αφορά τον κλάδο κρεάτων και αλλαντικών στην Ελλάδα, υπάρχουν τριάντα έξι επιχειρήσεις που παρέχουν μη διαφοροποιημένα προϊόντα (Χρηματιστήριο Αθηνών). Υπάρχει επίσης μεγάλη εισροή κρεατικών και αλλαντικών από χώρες του εξωτερικού. Διακρίνουμε λοιπόν ότι η *διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή*.

Στον κλάδο γαλακτοκομικών και τυριών επίσης υπάρχουν περίπου εκατόν έξι επιχειρήσεις να παρέχουν μη διαφοροποιημένα προϊόντα (Χρηματιστήριο Αθηνών). Μεγάλη εισροή επίσης παρουσιάζεται και σε αυτόν τον κλάδο από χώρες του εξωτερικού. Παρουσιάζεται συνεπώς *μικρή διαπραγματευτική δύναμη*.

Στα λοιπά υλικά μαγειρικής περιλαμβάνονται τα φρούτα και λαχανικά, καρκεύματα κ.α. Η Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως μια αγροτική χώρα. Συνεπώς, συνειδητοποιούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αυτής της κατηγορίας είναι επίσης *μικρή*.

Αξίζει, να σημειωθεί ότι πολλοί σημαντικοί προμηθευτές της εταιρίας ανήκουν στο όμιλο Vivartia (πχ. Λαχανικά «Μπαρμπαστάθης») και γι' αυτό και δεν τίθεται θέμα διαπραγματευτικής δύναμης . Ο όμιλος Vivartia συνειδητά ελέγχει το μεγαλύτερο μέρος των εταιριών-προμηθευτών και αυτό αποτελεί μέρος της πολιτικής του. Σκοπός της Goody's είναι με τον τρόπο αυτό να ελέγχει την ποιότητα των τροφίμων και να μειώνει στο ελάχιστο το συνολικό κόστος αγοράς.

5.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

Είναι γεγονός ότι οι πελάτες μιας εταιρίας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Η οικονομική κρίση και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος, έχουν οδηγήσει τους αγοραστές να έχουν *υψηλή διαπραγματευτική δύναμη*. Τέλος, ο αριθμός των καταναλωτών των προϊόντων του κλάδου είναι μεγάλος και η ποσότητα που αγοράζει ο κάθε πελάτης είναι πολύ μικρή σε σχέση με το σύνολο της προσφερόμενης ποσότητας. Αυτό έχει ως συνέπεια η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών να είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

5.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Υποκατάστατα προϊόντα των burger είναι τα σουβλάκια, η pizza και τα σάντουιτς.

Η τιμή για ένα σουβλάκι είναι κατά μέσο όρο δύο ευρώ και για ένα σάντουιτς τρία ευρώ. Αυτό, σημαίνει ότι η τιμή τους είναι αρκετά ποιό ελκυστική σε σχέση με την τιμή ενός γεύματος burger. *Η απειλή λοιπόν είναι αρκετά σημαντική.*

Η τιμή για μια ατομική pizza είναι κατά μέσο όρο έξι Ευρώ. Υψηλότερη τιμή σε σχέση με την μέση τιμή αγοράς ενός burger. *Μικρή απειλή.*

Εδώ αξίζει να σημειώσουμε ότι η πολιτική της εταιρίας είναι να μειώνει στο ελάχιστο τον κίνδυνο από τα υποκατάστατα προϊόντα. Έτσι, δεν άργησε να εντάξει στο μενού της προϊόντα όπως σαλάτες και σάντουιτς, ενώ το 2009 για να κερδίσει μερίδιο αγοράς από τα οβελιστήρια εισήγαγε στο μενού της το σουβλάκι Pita-Pita.

5.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις:

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της γρήγορης εστίασης είναι ακόμη μια δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η διαφοροποίηση των προϊόντων που προσφέρονται είναι έντονη απο όλους τους παίκτες του κλάδου της γρήγορης εστίασης πράγμα που εντείνει τον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό. Έπειτα, τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά λόγω μικρών κεφαλαίων ίδρυσης και μηχανολογικού εξοπλισμού κατάλληλου και για άλλες παρεμφερείς δραστηριότητες. Γενικά ο κλάδος χαρακτηρίζεται απο στοιχεία πλήρους ανταγωνισμού με περισσότερο απο το 60% του μεριδίου αγοράς να διακατέχεται από μικρές επιχειρήσεις.^{xiv}

6. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον και υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της

ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει και επίσης ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Είναι φυσικό η Goody's, ως ηγέτιδα εταιρία του κλάδου γρήγορης εστίασης να διαθέτει περισσότερους πόρους από τους ανταγωνιστές της και κυρίως από τις μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις. Έχει τεράστια πλεονεκτήματα μεγέθους τα οποία δημιουργούν οικονομίες κλίμακας στις διαδικασίες αγοράς, διανομής και Μάρκετινγκ, οικονομίες απαραίτητες για κάθε ανεπτυγμένο κλάδο και συγκεκριμένα στη περίπτωση μας, τον κλάδο της γρήγορης εστίασης. Η Goody's όταν πρωτοεισήλθε στον κλάδο ήταν σχετικά μια μικρή εταιρία, η οποία κατάφερε όμως να αναπτυχθεί γρήγορα στην πιο μεγάλη αλυσίδα καταστημάτων στο χώρο της. Η μεγάλη αυτή ανάπτυξη της εταιρίας μπορεί κανείς να πει ότι οφείλεται στις χαμηλές τιμές των προϊόντων, στις προσφορές που κάνει κατά καιρούς η επιχείρηση, στο άριστο εργασιακό περιβάλλον και στην ευγένεια του προσωπικού απέναντι στον πελάτη. Επίσης η ανάπτυξη της εταιρίας οφείλεται κατά κύριο λόγο στην πολύ καλή ποιότητα φαγητού. Με λίγα λόγια η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της αποτέλεσε τον πυρήνα για την τεράστια ανάπτυξη της εταιρίας.

Υλικοί πόροι:

Η εταιρία Goody's έχει στην κατοχή της 136 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Με 57 από αυτά στην Αθήνα, 67 σε όλη την υπόλοιπη Ελλάδα και 6 πλωτά εστιατόρια τα οποία βρίσκονται στα πλοία Blue Star Ιθάκη, Blue Star Πάρος, Blue Star Νάξος, Blue Star 1, Blue Star 2 και Blue Star Delos. Επίσης η εταιρία διαθέτει και 6 καταστήματα στο εξωτερικό. 5 από αυτά βρίσκονται στην Κύπρο και 1 στη Αλβανία.

Στην εταιρία ανήκουν τα ακόλουθα ακίνητα:

⇒ Ακίνητο στον οικισμό Λήδα-Μαρία Θεσσαλονίκης, συνολικού εμβαδού 1.800 τ.μ. σε τρία επίπεδα, στο οποίο στεγάζεται η έδρα της εταιρίας.

⇒ Ακίνητο στο Δήμο Αθηναίων, στην περιοχή Πολυτεχνείου, συνολικού εμβαδού 1.443 τ.μ., στο ισόγειο του οποίου στεγάζεται κατάστημα Goody's επί αμοιβή.

⇒ Ακίνητο στο Δήμο Αθηναίων, στην περιοχή Αγίου Σάββα. Δεν υπάρχουν εγγυήσεις και εμπράγματα ασφάλειες επί των ακινήτων.

Στην εταιρία επίσης ανήκουν μεγάλα και υπερσύγχρονα μηχανήματα τα οποία της επιτρέπουν να παρασκευάζει τα προϊόντα της γρήγορα, υγιεινά και σε μεγάλες ποσότητες για τη γρήγορη και καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.^{xv}

Άυλοι πόροι

Ο Όμιλος Εταιριών Goody's θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα κύριο ιστό της ιστορίας της και κινητήρια δύναμη της ανάπτυξής της. Ο όμιλος Goody's απασχολεί περίπου 1200 εργαζόμενους και παρά την κρίση έχουν αρχίσει και δημιουργούνται ξανά νέες θέσεις. Οι εργαζόμενοι των καταστημάτων πριν αναλάβουν τα καθήκοντά τους εκπαιδεύονται στα Πρότυπα Εκπαιδευτικά Κέντρα (ΠΕΚ), που έχει δημιουργήσει η εταιρία στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη. Παράλληλα ποικίλα εκπαιδευτικά προγράμματα, ενισχύουν κάθε χρόνο την κατάρτιση των στελεχών. Η συνεχής ενημέρωση και αποτελεσματική εκπαίδευση εξοπλίζουν τους εργαζόμενους με γνώσεις και ικανότητες απαραίτητες για την επιτυχή αντιμετώπιση των τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών.

Ταυτόχρονα συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη, υποστηρίζοντας τις εσωτερικές προαγωγές στελεχών. Εκτός από τη συνεχή επιμόρφωση, η Εταιρία παρέχει στους εργαζόμενους ιατροφαρμακευτική και νοσηλευτική κάλυψη, καθώς και συνταξιοδοτικά προγράμματα. Στον τομέα των αμοιβών και των παροχών, εφαρμόστηκε πολιτική αποδοχών ευμενέστερη από τις αντίστοιχες πρακτικές της αγοράς. Παράλληλα συνεχίστηκε η εφαρμογή συστήματος μεταβλητών αποδοχών για τα στελέχη, με βάση το οποίο τα στελέχη επιβραβεύονται, σε διαφορετικούς βαθμούς, ανάλογα με την επίτευξη των Ομιλικών, Εταιρικών, Λειτουργικών αλλά και των Ατομικών στόχων. Οι παροχές στο προσωπικό ενισχύθηκαν ακόμη περισσότερο με την εισαγωγή πρωτοποριακού προγράμματος Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και Ασφάλειας Ζωής, με δυνατότητα Ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και των οικογενειών των εργαζομένων. Προνομιακές δε διευκολύνσεις παρέχονται στους εργαζομένους μέσω του συστήματος μισθοδοσίας και της συνεργασίας της εταιρίας με μεγάλο τραπεζικό συνεργάτη. Η κοινωνική πολιτική προς τους εργαζόμενους της Goody's, συμπληρώθηκε και με σειρά άλλων ενεργειών και παροχών, όπως :

- ⇒ Παροχή εορταστικών δωροεπιταγών
- ⇒ Επιδότηση μεταπτυχιακών σπουδών
- ⇒ Ομαδικές εορταστικές εκδηλώσεις εργαζομένων
- ⇒ Ομαδικές εορταστικές εκδηλώσεις για τα παιδιά των εργαζομένων
- ⇒ Παροχή καθημερινής σίτισης με προϊόντα Goody's
- ⇒ Βραβεύσεις δεκαετούς προϋπηρεσίας

Τέλος, η άσκηση ανθρωποκεντρικής διοίκησης, διασφαλίζει την άριστη ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων, ενισχύοντας τις βάσεις για την περαιτέρω δυναμική της εταιρείας.

Επίσης η φήμη και η επωνυμία της είναι από τους πιο σημαντικούς πόρους της εταιρίας . Η μεγάλη αναγνωρισιμότητα του ονόματος της εταιρίας της παρέχει

συγκριτικό πλεονέκτημα

Ικανότητες

Δεν είναι όμως αρκετό η εταιρία να διαθέτει πόρους. Πρέπει να τους συνδυάζει και να δημιουργεί ικανότητες. Μερικές από τις ικανότητες που διαθέτει η εταιρία Goody's και συμβάλλουν στην επιτυχία της είναι:

- ⇒ Στηρίζει την επιτυχία της και στην οικοδόμηση στενών σχέσεων με τους προμηθευτές της. Η σχέση αυτή περιλαμβάνει τη δέσμευση να τους βοηθάει στο να βελτιωθούν, παρέχοντας κίνητρα
- ⇒ Η στρατηγική της εστιάζει στον πελάτη, προσπαθώντας να του προσφέρει τα προϊόντα που επιθυμεί στην πιο χαμηλή τιμή της αγοράς και στην καλύτερη ποιότητα.
- ⇒ Εφαρμόζει πρωτοποριακή προσέγγιση στη διοίκηση του προσωπικού. Προσφέρει στους εργαζόμενους παροχές , μισθούς και άλλα προνόμια όπως αναφέραμε και στους «ανθρώπινους πόρους»

Η Goody's συνδυάζει τους πόρους της και τους μετατρέπει σε θεμελιώδεις

ικανότητες. Αυτές και δύσκολες είναι να αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης και

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της προσφέρουν, αλλά είναι και η βάση πάνω στην οποία η εταιρία στηρίζει τη στρατηγική της.

Κύριες λειτουργίες

Σ' αυτή την κατηγορία κατατάσσονται κυρίως η παραλαβή, η αποθήκευση, ο χειρισμός, η μεταφορά και η παραγωγή των προϊόντων. Όπως είναι γνωστό, το κύριο προϊόν της επιχείρησης είναι το φαγητό το οποίο αποτελεί το 80% των πωλήσεων της εταιρίας (burgers, σάντουιτς, μακαρονάδες κλπ). Ένα 10% των πωλήσεων καλύπτεται από την πώληση σαλατών από το salad bar. Το υπόλοιπο 10% το συμπληρώνουν τα παγωτά, τα γλυκά και οι καφέδες.

Η εταιρία Goody's προμηθεύεται τα προϊόντα της μόνο από ελληνικές εταιρίες οι οποίες είναι:

- ⇒ Σ. Νένδος Α.Ε. η οποία την προμηθεύει με ψωμάκια και μπαγκέτες
- ⇒ Green Food Α.Ε. προμηθεύει την εταιρία με σαλάτες και
- ⇒ Hellenic Catering η οποία προμηθεύει τα προϊόντα κρέατος, έτοιμα φαγητά, κατεψυγμένα τρόφιμα, παγωτά και γλυκά.

Υποστηρικτικές λειτουργίες

Η εταιρία Goody's έχει ένα τμήμα έρευνας και ανάπτυξης στο οποίο αποφασίζεται αν θα παραχθούν νέα προϊόντα και με ποιον τρόπο. Το τμήμα αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τη μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης, καθώς είναι υπεύθυνο για το μενού της εταιρίας. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, οι αποφάσεις για τα προϊόντα που αποτελούν το μενού της εταιρίας λαμβάνονται με γνώμονα τις κοινωνικές, θρησκευτικές και πολιτιστικές ανάγκες των πελατών.

7. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ

Τα κομβικά σημεία που θα μας επιτρέψουν να αναλύσουμε στο δεύτερο μέρος της παρούσας εργασίας τις στρατηγικές της επιχείρησης από την έναρξη λειτουργίας της έως και σήμερα είναι τα ακόλουθα:

Στρατηγικές σε εταιρικό επίπεδο

Η GOODYS προσπαθεί μέσα από την επιτυχημένη πορεία της να λανσάρει συνεχώς καινούργια προϊόντα. Μερικά σημαντικά προϊόντα που έχει εισάγει στο χαρτοφυλάκιο της με τον καιρό είναι τα παρακάτω:

1. Το 1985, προσθέτει στο μενού της το γνωστό σε όλους μας CLUB SANDWICH. Σκοπός της είναι να εισαχθεί στον χώρο του κρύου SANDWICH που ανήκει στην αγορά της μαζικής εστίασης.
2. Το 1992, λανσάρει μια σειρά προϊόντων για παιδιά. Η σειρά αυτή είναι γνωστή ως JUNIOR GOODYS. Για τον σκοπό αυτή δημιουργεί και το JUNIOR CLUB όπου ανάλογα με την επισκευσιμότητα, τα παιδιά και οι γονείς τους απολαμβάνουν διάφορα προνόμια.
3. Το 1995, εισάγει στο μενού της το GOLDEN BURGER. Ένα καινούργιο BURGER με διαφορετική γεύση από τις ήδη υπάρχουσες.
4. Το 2000, σεβόμενη τα Έθνη και τα Έθιμα του Ελληνικού Κοινού εισάγει στο μενού της την νέα σειρά προϊόντων: ΝΗΣΤΙΣΙΜΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.
5. Το 2005, θέλοντας να προωθήσει την σωστή και ισορροπημένη διατροφή δημιουργεί την σειρά τα ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΑ ΤΗΣ GOODYS.
6. Το 2007, σκεπτόμενη την οικονομική κρίση και την μείωση της κατανάλωσης φαγητού εκτός σπιτιού δημιουργεί την υπηρεσία GOODYS DELIVERY.
7. Το 2008, συνδιοργανώνει στην επίσημη πρεμιέρα της ταινίας Mamma Mía και λανσάρει 4 νέες σαλάτες, εμπνευσμένες από την ταινία.
8. Το 2012, εισάγονται τα Extreme Burgers που καθορίζουν τη νέα εποχή στο μενού της Goody's.

9. Το 2013, δημιουργεί το My Burger, My Goody's. Με την συγκεκριμένη ενέργεια, ο κάθε πελάτης μπορεί να δημιουργήσει το δικό του BURGER «όπως το θέλει στην τιμή που το θέλει».

Έπειτα, το 2012 για πρώτη φορά η GOODYS δημιουργεί το πρώτο της κατάστημα στο εξωτερικό. Σήμερα, όπως ήδη έχουμε προαναφέρει απαριθμεί έξι καταστήματα σε Κύπρο και Αλβανία και σκοπεύει έπειτα από συμφωνίες που έχει πραγματοποιήσει να επεκτείνει την δραστηριότητα της στην Λευκορωσία, στο Μαυροβούνιο και στο Κόσσοβο.

Τέλος, το 2011 η εταιρία προχωράει σε συγχώνευση με την EVEREST A.E. Η απόφαση εντάσσεται στο πλαίσιο της διοικητικής συγχώνευσης των εταιριών η οποία έχει ως σκοπό τον εξορθολογισμό λειτουργίας, την εκμετάλλευση συνεργειών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας δυο δυναμικών, ηγετικών στο χώρο τους ελληνικών εταιριών. ^{xvi}



8. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αλυσίδα εστιατορίων Goody's προχωρεί στην ανανέωση του εμπορικού της σήματος, λανσάροντας τα Goody's Burger House.

Το νέο concept αποτελεί ένα σύγχρονο μοντέλο casual εστίασης με επίκεντρο τον επισκέπτη και το πώς θα μετατραπεί η παραμονή του στο κατάστημα σε εμπειρία διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Βασικό συστατικό της νέας εικόνας, η φρέσκια αισθητική των χώρων που παραπέμπουν σε casual burger houses. Στο πλαίσιο της διαρκούς εξέλιξης της εταιρείας, προγραμματίζονται νέα καταστήματα υπό το σήμα Goody's Burger House, ενώ κεντρικά καταστήματα του δικτύου θα μετατρέπονται σταδιακά σε Goody's Burger House. Ήδη από τον Ιανουάριο λειτουργούν ως Goody's Burger House τα Goody's Γλυφάδας, Νέας Κηφισιάς και στο Πασαλιμάνι.



Β ΜΕΡΟΣ

9. SWOT Analysis

Η ανάλυση αυτή ασχολείται με τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που γίνεται μέσα από ανάλυση και διάγνωση του **εξωτερικού** περιβάλλοντος της επιχείρησης. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι κυριότερες δυνάμεις και αδυναμίες που εντοπίστηκαν από την ανάλυση του **εσωτερικού** περιβάλλοντος.



9.1 Ευκαιρίες & Απειλές

Ευκαιρίες

- ✓ Έμφαση στις κοινωνικές δραστηριότητες και τις νέες τάσεις (περιβαλλοντικές συνήθειες, επιστροφή στην ελληνική κουζίνα, πράσινη κατανάλωση)
- ✓ Αύξηση ευαισθησίας καταναλωτών σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας & ποιότητας προϊόντων
- ✓ Προτίμηση eco-friendly προϊόντων
- ✓ Ανεπτυγμένος παραγωγικός εξοπλισμός
- ✓ Παραγωγή και λανσάρισμα καινοτόμων προϊόντων.
- ✓ Εκπαίδευση των εργαζομένων με προσομοίωση
- ✓ Αύξηση καταστημάτων εκτός Ελλάδας
- ✓ Αύξηση του γρήγορου τρόπου ζωής οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για προϊόντα γρήγορης εστίασης.
- ✓ Επεκτάσεις σε νέες κατηγορίες (π.χ. βιολογικά, παραδοσιακά προϊόντα)
- ✓ Επέκταση στα special channels και

Απειλές

- ✓ Πρόταση νόμου: 'tax fat', αύξηση 8-10% του ΦΠΑ για προϊόντα με υψηλά λιπαρά
- ✓ Η οικονομική κρίση και η δυσφήμιση που δημιουργεί στη χώρα μας.
- ✓ Η αύξηση του πληθωρισμού και η ανεργία μειώνουν γενικά τη ζήτηση για προϊόντα
- ✓ Υψηλός ανταγωνισμός που προέρχεται και από το εξωτερικό (Mc Donald's)
- ✓ Μικρό μέγεθος σε σχέση με το διεθνή περιβάλλον
- ✓ Η πρόταση για την υποχρεωτική εφαρμογή των διεθνών λογιστικών προτύπων από τις εταιρίες που είναι εισηγμένες σε κοινοτικά χρηματιστήρια
- ✓ Γραφειοκρατία για franchising
- ✓ Τάση μαγειρεύω στο σπίτι (Cocooning)

στο διαδίκτυο

- ✓ Ισχυρή παρουσία στα social media

9.2 Δυνάμεις & Αδυναμίες

Δυνάμεις	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 40 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο με ηγετική θέση –Know How ✓ Υψηλή αναγνωρισιμότητα και πιστότητα μάρκας ✓ Έχει ευρύ δίκτυο διανομής (136 καταστήματα) ✓ Ισχυρό Brand Name ✓ Έχει δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας ✓ Σωστή χρήση της τεχνολογίας κάνει πιο αποτελεσματική την εξυπηρέτηση των πελατών ✓ Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού πριν βγει στην διαδικασία παραγωγής ✓ Goody's Delivery Service και Goody's Deals ✓ Ανταπόκριση στην τάση Full Customization (My Burger) ✓ Ευαισθησία ως προς ιδιαίτερες ομάδες καταναλωτών όπως άνεργοι (έκπτωση 10%) ✓ Προσαρμογή στις ιδιαίτερες διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων (Τα Μεσογειακά της Goody's και Νησιτίσιμα) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τιμές ενοικίασης ακινήτων παραμένουν υψηλές σε κάποιες σημαντικές περιοχές (π.χ. Πασαλιμάνι όπου το τοπικό Goody's αναγκάστηκε να κλείσει) ✓ Μειωμένος τζίρος τα τελευταία χρόνια ✓ Λείπουν από το μενού ορισμένα προϊόντα που ίσως οι καταναλωτές θα ήθελαν όπως η πίτσα ✓ Απολύσεις εργαζομένων από το 2010 μέχρι σήμερα και κλείσιμο καταστημάτων

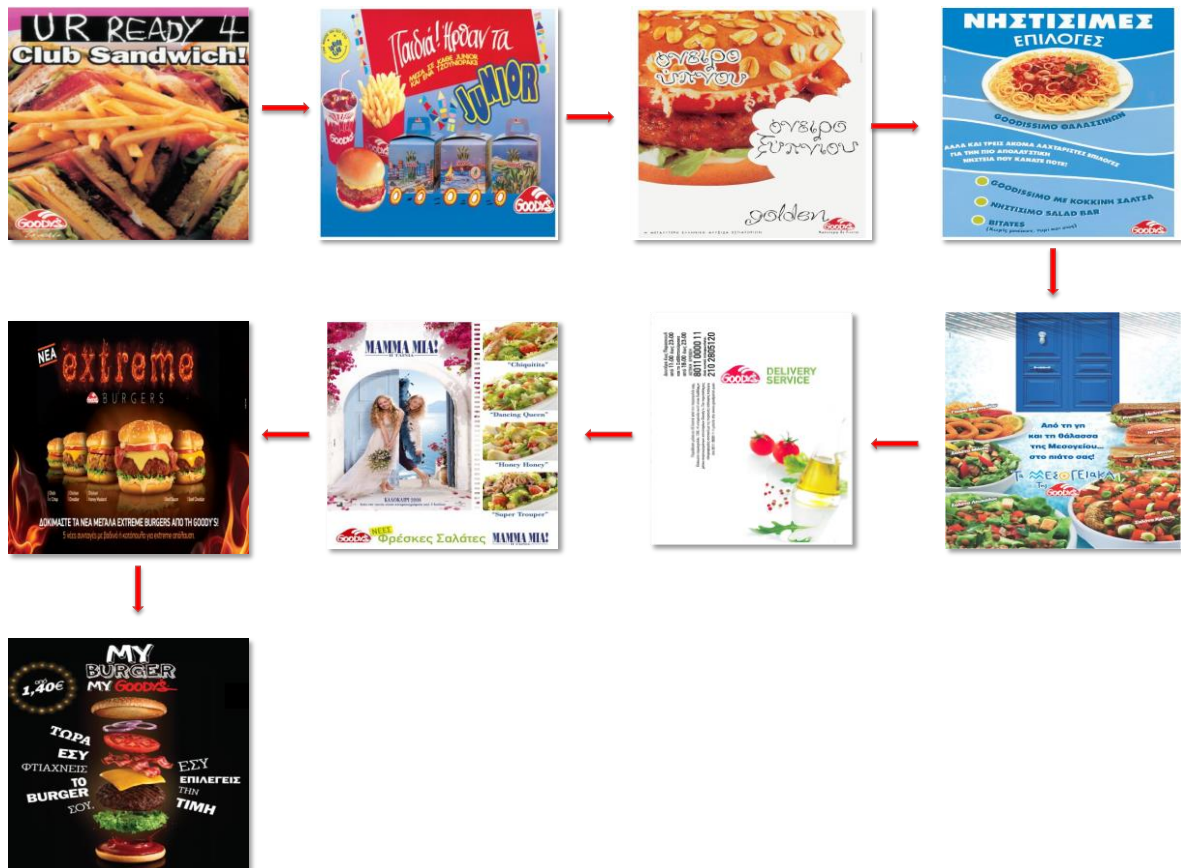
- ✓ Υψηλή ζήτηση και ευνοϊκές συνθήκες για καταστήματα Franchising (πρόγραμμα Free Entry)
- ✓ Εξασφάλιση συνεχούς και παγκόσμιας προβολής και αναβάθμιση της εικόνας της επιχείρησης μέσω του διαδικτύου
- ✓ Πολλές σημαντικές διακρίσεις όπως:
<http://www.goodysnet.com/gr/about-us/diakriseis-goodys/>
- ✓ Ανήκει σε έναν ισχυρό όμιλο με τεχνογνωσία και έχει συνάψει πολύ σημαντικές συνεργίες (mad, everest, flocafe κλπ)
- ✓ Ύπαρξη παιδότοπων σε πολλά καταστήματα

xvii

10. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σε Εταιρικό Επίπεδο:

Όπως συνοπτικά βλέπουμε στην παρακάτω εικόνα, η οποία έχει αναλυθεί στο α' μέρος της παρούσας εργασίας, βασικός άξονας της GOODYS είναι να λανσάρει συνεχώς καινούργια προϊόντα. Η στρατηγική αυτή υπάγεται στις στρατηγικές ανάπτυξης και πιο συγκεκριμένα στην *στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων*.



Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων που ακολουθεί η GOODYS, είναι στρατηγική ανταπόκρισης και αυτό γιατί η εταιρία λανσάρει νέα προϊόντα με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της.

Στην συνέχεια, η επέκταση της σε χώρες του εξωτερικού αποτελεί *στρατηγική ανάπτυξης αγοράς* και ποιό συγκεκριμένα στρατηγική διεθνοποίησης.

Τέλος, με την διοικητική συγχώνευση που πραγματοποίησε με την EVEREST A.E υιοθέτησε *στρατηγική συμμαχίας*. Όπως προείπαμε στο α' μέρος, σκοπός της ήταν ο εξορθολογισμός της λειτουργίας της, η εκμετάλλευση συνεργειών και η αύξηση της αποτελεσματικότητας δυο δυναμικών, ηγετικών στο χώρο τους ελληνικών εταιρειών.

Σε επίπεδο Επιχειρηματικής (Business/ Competitive) Στρατηγικής:

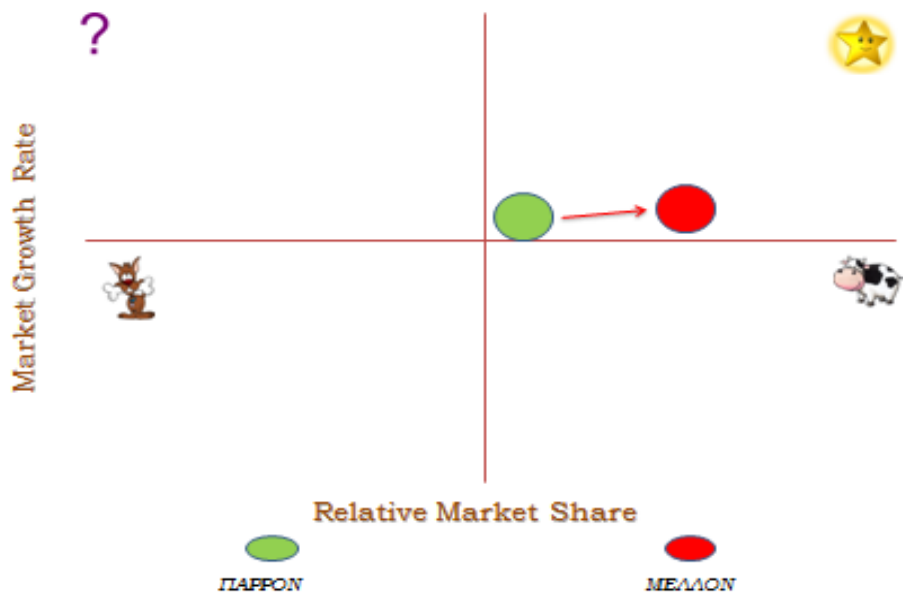
Η GOODYS έχει υιοθετήσει στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση έχοντας στο χαρτοφυλάκιο της προϊόντα διαφοροποιημένα για διαφορετικά target group καταναλωτών. Χαρακτηριστικά αναφέρονται τα junior meals που εστιάζουν σε παιδιά, τα νηστίσιμα που ανταποκρίνονται στις διατροφικές ανάγκες μέρους της ελληνικής κοινωνίας κατά τις ημέρες νηστείας και τα μεσογειακά που είναι κοντά στις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων. Κατά βάση όμως η εταιρία Goody's εστιάζει τις περισσότερες προωθητικές της ενέργειες στη νεολαία με χορηγίες σε διάφορα φεστιβάλ μουσικής, συνεργασία με το νεανικό κανάλι mad κλπ. Επίσης τα τελευταία χρόνια η εταιρία έχει εντάξει στο δυναμικό της και υπηρεσία κατ' οίκον παράδοσης (delivery service) ανταποκρινόμενη κατ' αυτόν τον τρόπο στη μείωση κατανάλωσης φαγητού εκτός σπιτιού λόγω της οικονομικής κρίσης.^{xviii}

11. ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ/ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (BOSTON CONSULTING GROUP)

Η BCG που παραθέτουμε παίρνει ως δεδομένο ότι η Goody's ασχολείται με πολλές δραστηριότητες όπως λειτουργία εστιατορίων. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η τεχνική κατατάσσει τις δραστηριότητες σε ομάδες έπειτα από το συνδυασμό δύο παραμέτρων: α) του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου β) της ανταγωνιστικής θέσης (μερίδιο αγοράς) της δραστηριότητας. Παρακάτω παραθέτεται σε σχηματική απεικόνιση η ανάλυση της μήτρας ανάπτυξης /μεριδίου αγοράς.

Σύμφωνα με την παραπάνω τοποθέτηση, η εταιρία Goody's ανήκει στην κατηγορία αστέρια γιατί ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς καθώς και το μερίδιο που κατέχει η εταιρία στην αγορά είναι υψηλά (πράσινος κύκλος). Βέβαια θα πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς δεν είναι τόσο μεγάλος σε σχέση με το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει γιατί η Goody's κατέχει ηγετική θέση στην αγορά ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς γρήγορης εστίασης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλός. Για το μέλλον προβλέπεται αύξηση του μεριδίου της αγοράς καθώς και μια μικρή άνοδος του ρυθμού ανάπτυξης (κόκκινος κύκλος). Η κατηγορία αστέρια στην οποία κατατάσσεται η εταιρία, λόγω

της υψηλής ανάπτυξης απαιτεί μεγάλα χρηματικά ποσά για να διατηρήσουν τη θέση τους σε μία έντονα ανταγωνιστική αγορά. Ταυτόχρονα λόγω του υψηλού μεριδίου αγοράς αποφέρουν μεγάλα ποσά διαθέσιμων. Έτσι το τελικό χρηματικό αποτέλεσμα από άποψη χρηματοροών είναι θετικό οπότε η επιχείρηση αυτοχρηματοδοτείται και η χρηματοδότηση από τους πόρους της επιχείρησης δεν υφίσταται. Τέλος, στη θέση στην οποία βρίσκεται η εταιρία υπάρχουν οι καλύτερες ευκαιρίες για αύξηση των κερδών και πραγματοποιούνται επενδύσεις για την επιχείρηση ώστε να γίνει περισσότερο ανταγωνιστική η θέση της στην αγορά.^{xix}



Π. ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ

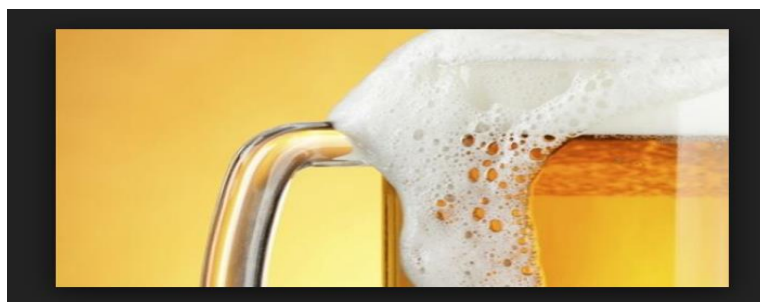
Α ΜΕΡΟΣ



1.ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε. είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής και εμπορίας μπύρας στην Ελλάδα, με ενεργή παρουσία στη χώρα για περισσότερα από 50 χρόνια. Ιδρύθηκε το 1963 από μια ομάδα Ελλήνων επιχειρηματιών και σήμερα αποτελεί μέλος του Ομίλου Heineken N.V. Παράγει στην Ελλάδα μια μεγάλη ποικιλία από μπύρες όπως είναι η Amstel, η Amstel Pils, η Amstel Bock, η Amstel Radler, η Amstel Free, η Heineken, η ΑΛΦΑ, η ΑΛΦΑ Strong, η ΑΛΦΑ Weiss, η Fischer, η ΒΙΟΣ 5, και η Buckler από 100% ελληνικό κριθάρι. Παράλληλα, παράγει και το φυσικό μεταλλικό νερό Ιόλη. Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία κάνει εισαγωγή σε γνωστές μάρκες μπύρας μερικές από τις οποίες είναι οι Sol, McFarland, Erdinger, Affligem Blonde & Double, Murphy's, Duvel, Chimay . Διαθέτει τρεις μονάδες παραγωγής σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα και δύο ιδιότητα βυνοποιεία σε Θεσσαλονίκη και Πάτρα καθώς και μια μονάδα εμφιάλωσης του Φυσικού Μεταλλικού Νερού Ιόλη στη Λαμία.

Με τη βοήθεια ενός εκτεταμένου δικτύου διανομής και πώλησης παράγει και διανέμει τα προϊόντα της σε 26 χώρες και στις 5 ηπείρους του κόσμου. Επιπλέον, είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που έχει κατακτήσει την ανώτατη Διαμαντένια διάκριση του Εθνικού Δείκτη Εταιρικής Ευθύνης (CR Index) για το 2013. Επίσης, ξεχωρίζει δεδομένου ότι είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που απέκτησε βεβαίωση εφαρμογής του προτύπου ISO 26000 χάρη στην υπεύθυνη επιχειρηματικότητα που έχει επιδείξει, τη σταθερή επίδοσή της στη βιώσιμη ανάπτυξη και τη μέριμνα για την κοινωνία και τη χώρα συνολικά. Τέλος, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει βραβευτεί επανειλημμένα για το εργασιακό της περιβάλλον το οποίο αποτελεί πρότυπο και για άλλες μεγάλες επιχειρήσεις.^{xx}



2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, τρεις πρωτοπόροι επιχειρηματίες αποφασίζουν να συνεταιριστούν, συνεισφέροντας ο καθένας διαφορετικά, για το ξεκίνημα ενός φιλόδοξου εγχειρήματος. Πιο συγκεκριμένα, ο Διογένης Χούρσογλου ανέλαβε την άδεια ζυθοποιίας, ο Γιώργος Χατζηβασιλείου διέθεσε το κεφάλαιο, ενώ ο Λεονάρδος Μερκάτης το οικόπεδο επί της Λεωφόρου Κηφισού 102. Στις 12 Ιουνίου 1963, ο Δήμαρχος Αθηναίων, Άγγελος Τσουκαλάς, τοποθετεί τον θεμέλιο λίθο του νέου ζυθοποιείου της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, παρουσία επισήμων και πλήθους κόσμου και έτσι δίνεται το έναυσμα για να πραγματοποιηθεί το όνειρο.



Πηγή : www.nooz.gr

1965: είναι η χρονιά που αγοράζονται οι πρώτες ύλες, τα υλικά συσκευασίας, οι φιάλες και τα αυτοκίνητα της εταιρείας. Επίσης, προσλαμβάνεται και εκπαιδεύεται προσωπικό και το ζυθοποιείο τίθεται σε λειτουργία υπό την επίβλεψη του Γάλλου αρχιζυθοποιού, Πολ Ντελιζέ. Παράλληλα, ετοιμάζεται και η πρώτη διαφημιστική καμπάνια. Μια δεκαετία μετά την ίδρυση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας, η Amstel έχει ήδη κατακτήσει τις καρδιές των Ελλήνων και γίνεται η Νο.1 μύρα στην Ελλάδα με

κορυφαίες πωλήσεις και διαρκώς αυξανόμενη ζήτηση. Η αναγκαιότητα επέκτασης της παραγωγής είναι σαφής και οδηγεί στην ίδρυση και δεύτερου ζυθοποιείου, που αποτελεί πόλο ανάπτυξης για τη Βόρειο Ελλάδα.

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία πρωτοπορεί φέρνοντας στην Ελλάδα τη Heineken, μια μύρα παγκοσμίου φήμης. Λαμβάνοντας υπόψιν τον κοσμοπολίτικο χαρακτήρα της, τη γεμάτη γεύση της, το διακριτικό άρωμα λυκίσκου και βύνης, αλλά και τη χαρακτηριστική πράσινη φιάλη της, το ελληνικό κοινό ενθουσιάζεται αμέσως, με αποτέλεσμα να αγκαλιάσει το νέο προϊόν.

1985: Λειτουργεί το νέο ζυθοποιείο στην Πάτρα και η ανοδική πορεία της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας συνεχίζεται. Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, η εταιρεία επεκτείνεται, αγοράζοντας το παλαιό ζυθοποιείο της Löwenbräu στην πρωτεύουσα του νομού Αχαΐας και απορροφά το εργατικό δυναμικό του, που ανέρχεται σε 240 εργαζομένους. Επιπλέον, πραγματοποιούνται σημαντικές επενδύσεις, που το ανάγουν σε μια υπερσύγχρονη μονάδα, τη μεγαλύτερη της εταιρείας στα μέχρι τότε ισχύοντα δεδομένα.

1990-1998: Σταδιακά εισάγονται διάσημες μάρκες μύρας από όλο τον κόσμο και παρατηρούνται νέες αφίξεις, όπως είναι η μύρα Buckler χωρίς αλκοόλ, οι μοναστηριακές μύρες Duvel και Chimay από το Βέλγιο, οι Murphy's και McFarland από την Ιρλανδία, η Carib από την Καραϊβική και η Desperados από το Μεξικό, η Weiss μύρα Erdinger από τη Γερμανία και η Kirin από την Ιαπωνία. Συνέπεια των παραπάνω εισαγωγών είναι αρχικά η προσφορά περισσότερων επιλογών στους καταναλωτές καθώς και η προώθηση της ανάπτυξης μια πολυπολιτισμικής κουλτούρας στον τομέα της μύρας στην Ελλάδα.

1993: Εγκαινιάζεται η μονάδα εμφιάλωσης του φυσικού μεταλλικού νερού Ιόλη στην Λαμία. Σύμφωνα με τον μύθο, όταν ο Ηρακλής ερωτεύτηκε την Ιόλη, κόρη του βασιλιά της Θεσσαλίας, την πήρε μαζί του στα βουνά της Οίτης. Η γυναίκα του Δηιάνειρα, για να τον εκδικηθεί, του χάρισε ένα δηλητηριασμένο χιτώνα ο οποίος του προκάλεσε σοβαρά εγκαύματα. Ο Δίας, για να τον απαλλάξει από τους πόνους,

χρειάστηκε να ρίξει τους κεραυνούς του και να φτιάξει μια πηγή με δροσερό νερό. Τα νερά της περιοχής, που αναβλύζουν ακόμα γάργαρα, εμφιαλώνονται και δροσίζουν πια όλη την Ελλάδα, χάρη στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία .

1999-2000: Οι μπίρες Fisher και Άλφα λανσάρονται στην ελληνική αγορά. Από την μια πλευρά, η Fischer κυκλοφορεί στην Ελλάδα, γεγονός που προκαλεί εντυπώσεις, αφού για πρώτη φορά παράγεται σε χώρα εκτός Γαλλίας. Η υποδοχή είναι θερμή, καθώς η πολύ ιδιαίτερη φιάλη, το ανάγλυφο λογότυπο κι ο θρύλος της ευγενικής της καταγωγής εντυπωσιάζουν το κοινό. Από την άλλη μεριά, η επανεμφάνιση της Άλφα, που κυκλοφόρησε για πρώτη φορά στην Ελλάδα το 1961, σημειώνει ανάλογη επιτυχία. Η παραδοσιακή της εμφάνιση αλλά και τις ομοιότητες της νέας φιάλης με το πρώτο ιστορικό μπουκάλι χαίρουν μεγάλης ανταπόκρισης,

2004: Η Heineken αναλαμβάνει τη χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας .*«Η ανάληψη της χορηγίας των Ολυμπιακών Αγώνων είναι τιμή για εμάς και πιστεύουμε ότι θα αποτελέσει σταθμό για την εταιρεία μας. Πρόκειται για ένα γεγονός που προκαλεί συγκίνηση, υπερηφάνεια και, όπως είναι φυσικό, έντονο το αίσθημα της ευθύνης»* δηλώνει ο τότε Διευθύνων Σύμβουλος Κος Μηνάς Τάνες.

2010: Δημιουργείται η ΒΙΟΣ 5. Η ΒΙΟΣ 5 αποτελεί μοναδική έμπνευση των ζυθοποιών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Είναι η πρώτη μύρα που δημιουργείται με το συνδυασμό πέντε δημητριακών της ελληνικής γης: κριθάρι, σιτάρι, σίκαλη, καλαμπόκι και ρύζι. Η πρωτοποριακή της συνταγή βραβεύεται, δύο χρόνια αργότερα, στα παγκόσμια βραβεία καινοτομίας με το Sial D' Or Country.

2010-2013: Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία επιβραβεύεται για τις προσπάθειές της μέσα σε αυτό το διάστημα και ξεχωρίζει με κορυφαίες διακρίσεις .Η πρώτη θέση στο διαγωνισμό Best Workplace στην Ελλάδα και η κατάταξη της ανάμεσα στις 50 πιο επιτυχημένες εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ευρώπη είναι η επιβεβαίωση του υγιούς εργασιακού κλίματος στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία. Το 2013,

και ύστερα από δύο συνεχόμενες χρονιές Πλατινένιων Διακρίσεων, η υπεύθυνη ανάπτυξη της εταιρείας επισφραγίζεται με τη μοναδική στη χώρα Διαμαντένια Διάκριση στον Εθνικό Δείκτη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

2013-2014: Οι χρονιές αυτές σηματοδοτούν το ξεκίνημα μιας νέας γενιάς προϊόντων μύρας. Η οικογένεια της Amstel μεγαλώνει με το λανσάρισμα της Amstel Radler, που συνδυάζει μύρα με χυμό λεμονιού, αλλά και της Amstel Free, της πρώτης μύρας με 0,0% αλκοόλ. Οι επιλογές του ελληνικού κοινού διευρύνονται, καθώς οι νέες κατηγορίες μύρας εισάγουν ακόμα περισσότερες περιστάσεις κατανάλωσης και συναναστροφής μέσα στη μέρα. Παράλληλα, η ΑΛΦΑ παρουσιάζει την ΑΛΦΑ STRONG για δυνατές γευστικές εμπειρίες με 7% αλκοόλ και την ΑΛΦΑ Weiss, μια ελληνική, σταρένια και αφιλτράριστη μύρα.



2015: Ιδρύεται το ΑΘΗΝΕΟ. Κάτι νέο γεννιέται στην Αθήνα και συγκεκριμένα στις εγκαταστάσεις της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας. Πρόκειται για ένα πρότυπο μικροζυθοποιείο, το οποίο δίνει την δυνατότητα στο ευρύ κοινό να

ανακαλύψει τα πάντα γύρω από την μύρα και την παραγωγή της. Τα μυστικά της, η ιστορία της, τα είδη της ξεδιπλώνονται σε αυτούς που αγαπούν την καλή μύρα.^{xxi}

3.Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ

3.1 .Φιλοσοφία

Τα βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι:

- Να στηρίζει την ελληνική γη καθώς και τους Έλληνες παραγωγούς που αποτελούν το 95% των προμηθευτών της.
- Να επενδύει συστηματικά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της βελτιώνοντας τις συνθήκες εργασίας, παρέχοντας τη μέγιστη ασφάλεια, επενδύοντας στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, διασφαλίζοντας άριστες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, και παρέχοντας ίσες ευκαιρίες ανέλιξης σε ένα περιβάλλον το οποίο σέβεται τη διαφορετικότητα.
- Να συνεργάζεται με τις τοπικές κοινωνίες που φιλοξενούν τις εγκαταστάσεις της, διεξάγοντας έναν συνεχή διάλογο με τοπικούς φορείς και οργανώσεις πολιτών για την ανταλλαγή απόψεων αλλά και τη διεξαγωγή κοινών δράσεων που προωθούν και υποστηρίζουν το έργο που επιτελούν.
- Να προστατεύει με κάθε δυνατό τρόπο το περιβάλλον προστατεύοντας τις πρώτες ύλες όπως το κριθάρι και το νερό, επενδύοντας σε σύγχρονες, φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες, εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχου περιβαλλοντικών επιπτώσεων πιστοποιημένο από την TÜV Austria Hellas κατά ISO 14001:2004 και αξιοποιώντας τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές μέσα από τον όμιλο HEINEKEN για θέματα εξοικονόμησης ενέργειας, ανακύκλωσης, ελέγχου εκπομπών αερίων από τις μονάδες παραγωγής.
- Να διατηρεί την ποιότητα, την αξιοπιστία, την καινοτομία, και τη συνεργασία στα πλαίσια της φιλοσοφία της υπεύθυνης ανάπτυξης με

σθένος και υπευθυνότητα απέναντι στον τόπο, την κοινωνία, τους εργαζόμενους και το περιβάλλον.^{xxii}

3.2. Η αποστολή της

Η αποστολή της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας είναι η παραγωγή , η εμπορία και διανομή μύρας, καθώς και η παραγωγή , η εμπορία και η διανομή εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα αλλά και σε πληθώρα χωρών του εξωτερικού.

Πιο συγκεκριμένα στόχοι της εταιρείας είναι:

- Να συμβάλλει ενεργά στην ανάπτυξη της αγοράς μύρας στην Ελλάδα.
- Να προωθεί την κουλτούρα της μύρας στην Ελλάδα, με νέες περιστάσεις υπεύθυνης κατανάλωσης όλες τις εποχές.
- Να λειτουργεί πάντα με κεντρικό άξονα την ασφάλεια.
- Να λειτουργεί στα πλαίσια του επιχειρηματικού πνεύματος
- Να κυριαρχεί εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη της ίδιας της επιχείρησης αλλά και στους συνεργάτες της.
- Να απλοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο και να υλοποιεί με τον καλύτερο τρόπο τα σχέδια της.
- Να βελτιώνεται καθημερινά μαθαίνοντας.
- Να διατηρεί ένα υγιή εργασιακό περιβάλλον για το εργατικό δυναμικό της.
- Να καινοτομεί και να πρωτοπορεί στον τομέα της.^{xxiii}

3.3 Παραγόμενα προϊόντα

Η εταιρεία παράγει διάφορα προϊόντα . Το μείγμα προϊόντων της εταιρείας περιλαμβάνει προϊόντα μπίρας και εμφιαλωμένου νερού, των οποίων η παραγωγή πραγματοποιείται στο κεντρικό εργοστάσιο της εταιρείας στην Αθήνα , στη Πάτρα καθώς και στη Σίνδο.

Συγκεκριμένα, στη γκάμα των προϊόντων της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας



περιλαμβάνονται οι παρακάτω κατηγορίες :

- ✓ Amstel
- ✓ Amstel Pils
- ✓ Amstel Radler
- ✓ Amstel BOCK
- ✓ AMSTEL FREE
- ✓ Heineken
- ✓ ΑΛΦΑ
- ✓ Fisher
- ✓ BIOΣ 5
- ✓ SOL
- ✓ Buckler
- ✓ Erdinger
- ✓ McFarland
- ✓ Murphy's Irish Stout
- ✓ Duvel
- ✓ Chimay
- ✓ Desperados
- ✓ Krusovice Imperial
- ✓ Krusovice Cerne
- ✓ Strongbow
- ✓ Birra Moretti

4.ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΪΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ

4.1 Κλάδος:

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία είναι μια απο τις 18 επιχειρήσεις στην Ελλάδα που παράγει και εμπορεύται μύρα στον κλάδο της. Στην ελληνική αγορά κυκλοφορούν 445 μύρες σε σταθερή ή εποχιακή βάση. Το βασικότερο χαρακτηριστικό του κλάδου αυτού είναι η εποχικότητα της ζήτησης στην μύρα. Η περίοδος της μεγαλύτερης ζήτησης ξεκινά τον Μάρτιο και διαρκεί 8 μήνες περίπου, ωστόσο η κατανάλωση κορυφώνεται τους καλοκαιρινούς μήνες πιο συγκεκριμένα από τον Μάιο έως τον Σεπτέμβριο. Το στοιχείο της εποχικότητας που προαναφέρθηκε συνδυάζεται και με την τουριστική κίνηση της χώρας, η οποία έχει θετική επίδραση στην εγχώρια κατανάλωση της μύρας.

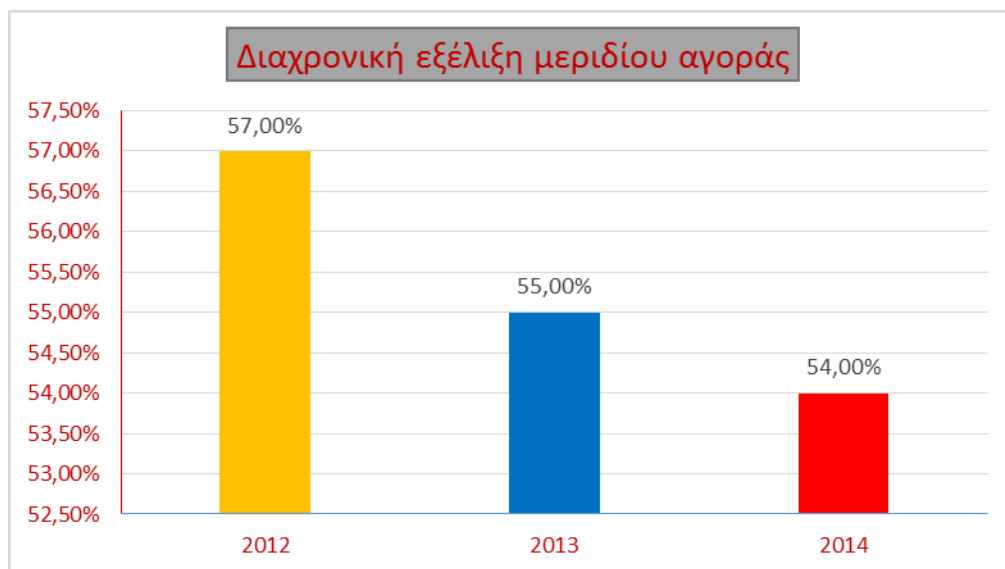
Ο κλάδος ,αυτός όπου ανήκει η εταιρεία, έχει υποστεί σημαντικό πλήγμα τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της μείωσης του σταθερού εισοδήματος των καταναλωτών λόγω της οικονομικής κρίσης ,της πτώση της επισκεψιμότητας στα κέντρα εστίασης – διασκέδασης, του ανταγωνισμού απο υποκοτάστατα προϊόντα, της αύξησης των επισφαλειών και της μειωμένης ρευστότητας γενικά.

4.2 Θέση στον Κλάδο:

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρεία παραγωγής και εμπορίας μύρας στην Ελλάδα και κατέχει την κυρίαρχη θέση στην εγχώρια αγορά. Παρά την οικονομική κρίση η εταιρεία έχει καταφέρει να παράγει και να συσκευάζει 27 προϊόντα στην Ελλάδα καθώς και να εισάγει δεκάδες ετικέτες μύρας που παράγονται και συσκευάζονται σε διάφορα μέρη του κόσμου. Ακόμη, πραγματοποιεί περισσότερο από το 50% των ελληνικών εξαγωγών μύρας σε πολλές χώρες σε όλες τις ηπείρους.^{xxv}

4.3 Μερίδιο αγοράς:

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία το 2014 κατείχε μερίδιο αγοράς που ανερχόταν σε 54%. Το 2013 ανέρχεται σε 55% ενώ το 2012 υπολίζεται στο 57%.



Παρατηρείται ότι το μερίδιο αγοράς της εταιρείας έχει πτωτική τάση. Αυτό είναι απόλυτα λογικό εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που επικρατεί στην αγορά. Παρόλα αυτά η Αθηναϊκή Ζυθοποιία βρίσκεται στην κορυφή σύμφωνα με τους κύκλους εργασιών της.

4.4 Μέγεθος Επιχείρησης:

Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία διαθέτει τρεις μονάδες σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πάτρα και δύο ιδιόκτητα βυνοποιεία σε Θεσσαλονίκη και Πάτρα καθώς και μια μονάδα εμφιάλωσης του Φυσικού Μεταλλικού Νερού ΙΟΛΗ στη Λαμία.^{xxvi}

5.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΠΟΥ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

5.1 PESTLE Analysis

Η Ανάλυση PESTLE επικεντρώνεται στο εξωτερικό περιβάλλον παρουσιάζοντας τις συνθήκες που επικρατούν, τις προκλήσεις και τις αλλαγές με τις οποίες ενδεχομένως να έρθει αντιμέτωπη η επιχείρηση και αφορούν τις Πολιτικές (P), Οικονομικές (E) και Κοινωνικές Συνθήκες (S), στις Τεχνολογικές Εξελίξεις (T), στην Νομοθεσία (L) και στο Περιβάλλον (E). Η ανάλυση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας με βάση την PESTLE γίνεται ως εξής:

5.1.1 Πολιτικές Συνθήκες (POLITICAL)

Ο ΦΠΑ ανέρχεται στο 23% από το έτος 2013 και η Τρόικα έχει ειδικές απαιτήσεις για αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς. Επιβάλλεται ειδικός φόρος στην κατανάλωση της μύρας. Δημιουργείται ασταθές πολιτικό περιβάλλον. Με αποτέλεσμα η κυβέρνηση να επιβάλει υψηλά πρόστιμα για την οδήγηση υπό την επίδραση αλκοόλ ,να απαγορεύει την κατανάλωση από ανηλίκους και η γραφειοκρατία να γίνεται πιο έντονη.

5.1.2 Οικονομικές Συνθήκες (ECONOMICAL)

Το 2013 η ανεργία στην Ελλάδα ήταν στο 27,4% ,σημειώνοντας το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ ο πληθωρισμός της έπεσε στο -0,7% και παρατηρείται μεγαλύτερη πτώση για το 2014. Επιπλέον, το 2013 το ΑΕΠ ανήλθε στο 182,1 δις Ε έναντι 193,3 δις Ε το 2014 δηλαδή υπήρξε πτώση κατά το 5,8%. Επιπλέον, για το 2013 παρατηρούνται επιτόκια δανεισμού που ανέρχονται στο 9%. Λόγω οικονομικής κρίσης, οι μισθοί μειώνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Στην διαφήμιση υπάρχουν χαμηλές επενδύσεις και χαμηλή ανταγωνιστικότητα με ανοδική τάση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το 2012 η Ελλάδα είχε την 96^η θέση ενώ το 2013 κατείχε την 92^η. Τέλος, παρατηρείται υψηλό κόστος ενέργειας.

5.1.3 Κοινωνικές Συνθήκες (SOCIAL)

Έρευνα έδειξε την στροφή των καταναλωτών σε μια υγιεινή και ισορροπημένη διατροφή καθώς και την κατανάλωση υγιεινών προϊόντων με προτίμηση κυρίως στα κρύα προσόντα με ποσοστό 65% και 35% στα ζεστά. Η

Ελλάδα βρίσκεται στην 10^η θέση στην Ευρώπη στην κατανάλωση οινοπνευματωδών. Παρατηρείται μείωση ρυθμού γεννήσεων και μείωση ορίου υγιούς ζωής τα τελευταία 20 χρόνια. Ακόμη, υπάρχει η έντονη εποχικότητα στην Ελλάδα ,δηλαδή, αύξηση τουριστικής κίνησης τους θερινούς μήνες (60% κατανάλωσης τους μήνες Μάιο –Σεπτέμβριο).Αυτό οφείλεται στην μεγάλη διάρκεια καλοκαιριού στην χώρα σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι Έλληνες καταναλωτές προτιμούν την μύρα του τύπου Lager. Παρόλα αυτά υπάρχει χαμηλότερη κατανάλωση μύρας (37lt) σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (67lt). Ωστόσο, παρατηρείται αύξηση περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης ,διαφάνεια στην αλυσίδα εφοδιασμού για την ασφάλεια των τροφίμων και προτίμηση εταιρειών με ΕΚΕ (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη).

5.1.4 Τεχνολογικές Εξελίξεις (Technological)

Αναπτύσσονται νέες τεχνολογίες στον επιχειρησιακό κλάδο και διαπιστώνονται πολλές δαπάνες σε R&D.Ακόμη, η χρήση του διαδικτύου βοηθάει στην διαφήμιση καθώς υπάρχουν καλές υποδομές στις επικοινωνίες σε μια ανεπτυγμένη χώρα όπως είναι η Ελλάδα. Τέλος, παρατηρούνται επενδύσεις σε καινοτόμες παραγωγικές μονάδες.

5.1.5 Νομοθεσία (Legal)

Παρατηρούνται συνεχείς μεταβολές στην εργασιακή νομοθεσία. Διαμορφώνονται πολλές πιστοποιήσεις ,όπως είναι πιστοποίηση OHSAS για ασφάλεια και υγεία του προσωπικού, πιστοποίηση ISO 9001 και πιστοποίηση DCQI, HACCP BS 3027-2002.

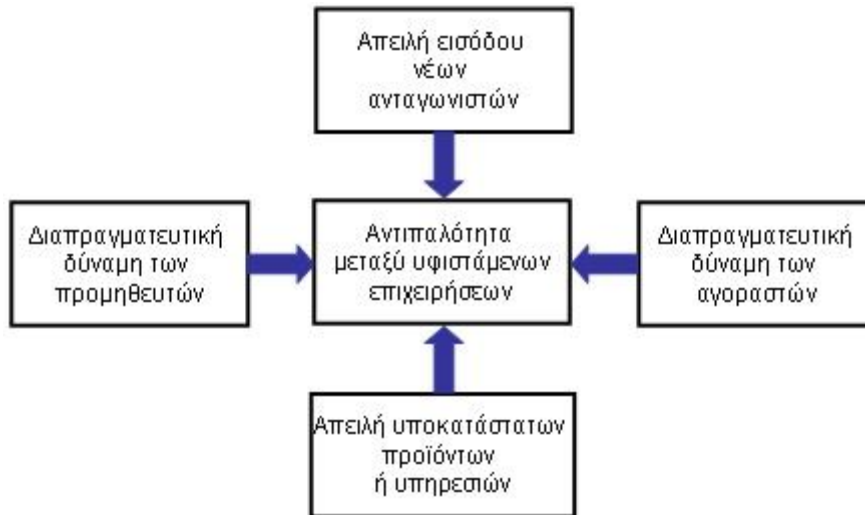
5.1.6 Περιβάλλον (Environmental)

Διαμορφώνεται η εταιρική κοινωνική ευθύνη για τις επιχειρήσεις απέναντι στο περιβάλλον. Έτσι, πραγματοποιείται σωστή διαχείριση, ανακύκλωση και αξιοποίηση των αποβλήτων. Έχουμε μείωση εκπομπών CO₂ , κατασκευή πράσινων εργοστασίων και χαμηλή επιχειρηματική ηθική στην χώρα μας.^{xxvii}

5.2 .Porter's 5 Forces

Το Μοντέλο 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου. Επιτρέπει την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησής στον τομέα που ανήκει.

Οι πέντε δυνάμεις είναι:



5.2.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων:

Αυτό σημαίνει υψηλά κεφάλαια επενδύσεων σε εγκαταστάσεις και σε ειδικό εξοπλισμό παραγωγής. Οι επιχειρήσεις στρέφονται στις οικονομίες κλίμακας για πρώτες ύλες και μηχανολογικό εξοπλισμό. Επιπλέον, παρατηρούνται μεγάλες επενδύσεις σε διαφήμιση και σε προγράμματα προώθησης και ευκολότερη πρόσβαση σε κανάλια διανομής, όπου υπολογίζονται πάνω από 200 χονδρέμποροι.

5.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:

Στην αγορά υπάρχουν πολλά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Αυτά είναι τα καταναλωτικά προϊόντα που παράγονται από ή για λογαριασμό των λιανέμπορων και πωλούνται με την επωνυμία ή το σήμα κατατεθέν των λιανέμπορων μέσα από τα δικά τους συστήματα. Τα προϊόντα αυτά είναι τα μόνα για τα οποία ο λιανέμπορος αναλαμβάνει το σύνολο της ευθύνης, από την ανάπτυξη, την απόκτηση των απαιτούμενων πόρων και την αποθήκευση ως το merchandising και το marketing. Στο χονδρεμπόριο παρατηρείται μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους και λόγω της

οικονομικής κρίσης και της μείωσης του εισοδήματος, οι αγοραστές έχουν αποκτήσει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

5.2.3. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα:

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση υποκατάστατα της μύρας είναι το κρασί, τα ανθρακούχα αναψυκτικά καθώς και τα αλκοολούχα ποτά. Όσον αφορά στο κρασί έχουμε αύξηση της κατανάλωσης του με αποτέλεσμα η τιμή του να αυξάνεται λόγω της ζήτησης του και παράλληλα τα νοικοκυριά να στρέφονται στην παραγωγή κρασί. Από την άλλη, η κατανάλωση των ανθρακούχων αναψυκτικών έχει μειωθεί και φυσικά οι εταιρείες προκειμένου να αυξήσουν την ζήτηση τους μειώνουν την τιμή. Τέλος, στα αλκοολούχα ποτά παρατηρείται μείωση της κατανάλωσης λόγω της υψηλής τιμής τους και δεδομένου ότι οι καταναλωτές στρέφονται σε πιο φυσικά προϊόντα.

5.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:

Υπάρχουν πολλοί προμηθευτές πρώτων υλών που συμβάλλουν στην μη διαφοροποίηση των προϊόντων τους καθώς και πολλοί προμηθευτές αλουμινίου με αποτέλεσμα να έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη στην αγορά. Αντίθετα, το ολιγοπώλιο των προμηθευτών συσκευασίας γυαλιού έχει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη.

5.2.5. Ανταγωνισμός εντός των υπαρχόντων εταιρειών:

Παρατηρείται υψηλή συγκέντρωση στο κλάδο ,όπου η Αθηναϊκή Ζυθοποιία έχει μερίδιο 58,7% και η Μύθος Ζυθοποιία μερίδιο 11,9%. Αποτέλεσμα αυτού είναι να υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ τους. Ακόμη, ο δείκτης Herfindahl είναι 0,49%. Αυτός είναι ο δείκτης συγκέντρωσης της αγοράς, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων αντιπροσωπεύουν μεγάλο τμήμα της παραγωγής. Ο δείκτης HHI χρησιμοποιείται ως ένας πιθανός δείκτης της ισχύος στην αγορά ή του ανταγωνισμού μεταξύ επιχειρήσεων. Μετρά την επέκτασή του στην αγορά μέσω της πρόσθεσης των τετραγώνων των μεριδίων αγοράς που κατέχουν όλες οι επιχειρήσεις του τομέα. Παρατηρούνται εμπόδια εξόδου, δηλαδή κίνδυνος περιορισμού, λόγω του υψηλού εξειδικευμένου εξοπλισμού που είναι κατάλληλος για

την παραγωγή της μπίρας και ακόμη η διαφοροποίηση του προϊόντος είναι μικρή εξαιτίας του υψηλού ανταγωνισμού.^{xxviii}

6.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

6.1 ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Λειτουργίες Διαχείρισης εισροών (inbound logistics): Η εταιρεία για την σωστή λειτουργία διαχείρισης των εισροών της διασφαλίζει πρότυπα υψηλής ποιότητας προϊόντων με την χρήση τελευταίας τεχνολογίας εξοπλισμού. Ακόμη, παρέχει σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα παραλαβής διακίνησης και σύστημα ποιοτικού ελέγχου πρώτων υλών.

Λειτουργίες παραγωγής (operations): Η Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρουσιάζει σημαντικά κεφάλαια για την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Επίσης, η διαδικασία παραγωγής στηρίζεται σύμφωνα με υψηλά πρότυπα. Τέλος, η εταιρεία ακολουθεί πολιτική διοίκησης ολικής ποιότητας με την χρήση ISO 9001-2000 (ποιότητα) & ISO 2200-2005 (ασφάλεια).

Διαχείριση εκροών (outbound logistics): Η επιχείρηση είναι αποτελεσματική στην διάθεση και στην διανομή των προϊόντων της με δίκτυο ανεξάρτητων χονδρέμπορων σε όλη την χώρα. Επιπλέον, τα ποσοστά στην αγορά είναι 65% στην κρύα αγορά και 35% στην ζεστή αγορά. Πλέον, οι παραγγελίες γίνονται και τηλεφωνικώς και η διεκπεραίωση των παραγγελιών γίνεται σε 1-2 μέρες.

Marketing και Πωλήσεις: Στον κλάδο του marketing παρατηρείται μεγάλη αναγνωρισιμότητα και αύξηση ζήτησης στην διαφήμιση, στις προωθητικές ενέργειες και στις χορηγίες. Ακόμη, γίνονται πιο ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες αγοράς καθώς και πωλήσεις ανά κανάλια διανομής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα η διεύθυνση «ζεστής αγοράς», η διεύθυνση «κρύας αγοράς» και η διεύθυνση χονδρεμπορίου.

Υποστήριξη μετά την πώληση: Το σύστημα CRM είναι ένα καινοτομικό σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) που καλύπτει όλες τις ενέργειες των τμημάτων Πωλήσεων, Marketing, Εξυπηρέτησης Πελατών και Service (SLAs). Συνλειτουργεί πλήρως με το ERP, δημιουργώντας ένα ενιαίο περιβάλλον διαχείρισης και λειτουργίας και προσφέρει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης σε πραγματικό χρόνο. Το Entersoft CRM® αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο οργάνωσης, προγραμματισμού και παρακολούθησης όλων των διεργασιών της επιχείρησης που αφορούν στη διαχείριση των σχέσεων με πελάτες και συναλλασσόμενους. Ταυτόχρονα, συντελεί καθοριστικά στη βελτιστοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και στη τόνωση της εξωστρέφειας της επιχείρησης. Τέλος, η επιχείρηση βασίζεται στην καλή επικοινωνία με τον πελάτη και τον καταναλωτή.

6.2 ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Προμήθειες αγορές: Παρουσιάζεται εξειδικευμένο τμήμα προμηθειών με αποτέλεσμα την καλύτερη εύρεση και την αγορά πρώτων υλών καθώς και υλικών συσκευασίας. Επίσης, παρατηρείται μεγαλύτερη διαφάνεια στην επιλογή των προμηθευτών.

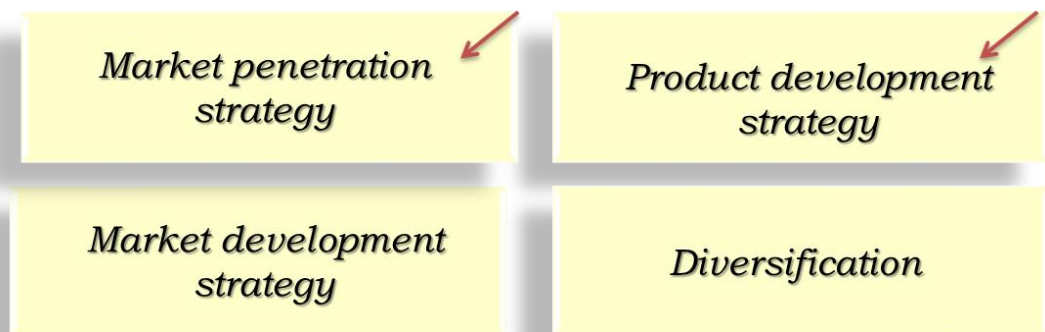
Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Υπάρχει η επιλογή κατάλληλου προσωπικού και έχει σκοπό να δίνονται κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσης του. Επιπλέον, παρέχονται υψηλά προδιαγραφών εκπαιδευτικά προγράμματα για την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού.

Τεχνολογική Ανάπτυξη: Έχει ως σκοπό την ανάπτυξη νέων προϊόντων και συσκευασιών με σκοπό την ανάπτυξη των πωλήσεων και διεξάγονται έρευνες για τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

Εσωτερική υποδομή: Η επιχείρηση αποσκοπεί σε υψηλό επίπεδο διοικητικών λειτουργιών με αποτέλεσμα την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης.^{xxix}

7.ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥΣ

Σύμφωνα με το διάγραμμα η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ψάχνει για νέες ευκαιρίες για να αυξήσει τις πωλήσεις και τα κέρδη της χρησιμοποιώντας το intensive growth (Ansoff's product- market expansion grid) δηλαδή ένα πλέγμα επέκτασης του προϊόντος στην αγορά με ανίχνευση νέων στρατηγικών σχεδίων ανάπτυξης. Πρώτη προτίμηση της εταιρείας είναι να ελέγξει αν μπορεί να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με τα τρέχοντα προϊόντα στις τρέχουσες αγορές (market penetration=διείσδυση στην αγορά). Επόμενο βήμα είναι να βρουν, αν μπορούν, νέα αγορά για τα τρέχοντα προϊόντα της (market development=ανάπτυξη αγοράς). Στην συνέχεια, θα εξετάσει αν υπάρχει το κατάλληλο μέρος για να αποκτήσει το μερίδιο που επιθυμεί με την εισαγωγή νέων προϊόντων στην τρέχουσα αγορά (product development=ανάπτυξη προϊόντος). Τέλος, αν καμία από τις παραπάνω στρατηγικές δεν είναι εφικτές τότε η εταιρεία καταφεύγει στην παραγωγή νέων προϊόντων για την νέα αγορά όπου χρειάζεται πολλές προσπάθειες και προϋπολογισμούς (diversification=διαφοροποίηση)^{xxx}



7.1 ΠΗΓΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η εταιρεία στο τμήμα της αγοράς έχει ως στόχο την υγείας της με κυρίως εστίαση στο χαμηλό κόστος των προϊόντων της και ταυτόχρονα με εστίαση στην διαφοροποίηση τους. Αυτό το επιτυγχάνει διότι λανσάρει συνεχώς νέα καινοτόμα προϊόντα, βελτιώνει τα υπάρχοντα και προσφέρει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες της.

Ένα αντιπροσωπευτικό προϊόν της εταιρείας είναι η μύρα όπου μέσα από κάποιους συγκεκριμένους τομείς ,όπως είναι η έρευνα και η ανάπτυξη, η κουλτούρα ,η ποιότητα του προϊόντος, το κοινωνικό προσωπικό, η εμπειρία κλάδου, το χαρτοφυλάκιο προϊόντων, το μερίδιο αγοράς (brand loyalty), η έμφαση στον καταναλωτή, η διανομή , το Brand name και η τεχνογνωσία την οδηγούν σε ενα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο παραμένει διατηρήσιμο.^{xxx1}

7.2 BALANCE SCORECARD (ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ)

Η Balanced Scorecard (BSC) αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης όπου μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους διαχειριστές για να παρακολουθούν την εκτέλεση των δραστηριοτήτων από το προσωπικό μέσα στον έλεγχό τους και να παρακολουθούν τις συνέπειες που προκύπτουν από τις ενέργειες αυτές. Αυτό το εργαλείο το χρησιμοποιεί η Αθηναϊκή Ζυθοποιία για τη χρηματοοικονομική διάσταση της σύμφωνα με τα υψηλά ποσά επένδυσης και με την υψηλή κερδοφορία της. Ακόμη, στην λειτουργική και στην επιχειρηματική της λειτουργία έχει αποκτήσει ένα ισχυρό Brand Name, ένα πλούσιο χαρτοφυλάκιο προϊόντων και αποτελείται από σύγχρονο εξοπλισμό. Στον τομέα της διάστασης γνώσης και ανάπτυξης η επιχείρηση χρησιμοποιεί το R&B και σημαντικός παράγοντας παίζει η κουλτούρα. Τέλος, στην διάσταση των πελατών της η εταιρεία χρησιμοποιεί την μέθοδο της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (EKE), δίνει έμφαση στην ποιότητα και δείχνει μεγάλη υπευθυνότητα απέναντι στους πελάτες της.^{xxxii}



8. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΑ ΣΧΕΔΙΑ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τέλος, η εταιρεία ακολουθεί μια στρατηγική ασυσχέτιστης διαφοροποίησης. Με λίγα λόγια, έχει ως σκοπό την εισαγωγή της στον κλάδο των τροφίμων με την παραγωγή προπαρασκευασμένων σαλτσών μπίρας. Έτσι, θα καταφέρει να εδραιωθεί στην αγορά όχι μόνο στο ποτό αλλά και στο φαγητό



Β' ΜΕΡΟΣ

9. SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές.

9.1 Ευκαιρίες & Απειλές

Opportunities (ευκαιρίες)

Οι ευκαιρίες της επιχείρησης σύμφωνα με την ανάλυση του SWOT είναι ότι αυξάνει την ευαισθησία των καταναλωτών πάνω σε θέματα υγιεινής, ασφάλειας και ποιότητας προϊόντων και έτσι οι καταναλωτές δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση σε προϊόντα eco-friendly (οικολογικά). Επίσης, παρατηρείται μια μετάβαση από μαζική παραγωγή σε μαζική προσαρμοστικότητα. Επιπλέον, λόγω αλλαγής κλιματικών συνθηκών και επέκτασης του καλοκαιρίου έχει ως αποτέλεσμα να αυξηθεί η παραγωγή και η πώληση των προϊόντων και πιο συγκεκριμένα της μύρας. Έτσι, δημιουργείται η τάση για συνδυασμό συγκεκριμένων γεύσεων με συγκεκριμένα είδη μύρας. Τέλος, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας η επιχείρηση προχωρεί σε τεχνολογικές καινοτομίες για την καλύτερη ποσοτική και ποιοτική παραγωγή και αυξάνει τις εξαγωγές της σε περισσότερες χώρες.

Threats (απειλές)

Με τα μέτρα κατά του καπνίσματος παρατηρείται μείωση στην κατανάλωση της μύρας καθώς και αύξηση της τιμής πώλησης εξαιτίας του ειδικού φόρου κατανάλωσης αλκοολούχων ποτών (φορολογία). Ακόμη, λόγω οικονομικής κρίσης έχουμε μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος και αντιμονοπωλιακή νομοθεσία. Η αύξηση τιμής πετρελαίου και πρώτων υλών έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση τιμής της μύρας. Παρατηρείται αύξηση της κατανάλωσης προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και μεγάλη είσοδο νέων μικρών τοπικών ζυθοποιιών στον κλάδο της παραγωγής μύρας. Τέλος, παρουσιάζεται μια μικρή πιθανότητα αύξησης εισαγόμενων προϊόντων μύρας από το εξωτερικό.

9.2 Δυνάμεις & Αδυναμίες

Weaknesses (αδύνατα σημεία)

Τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης είναι ότι επικρατούν τα υψηλά σταθερά κόστη καθώς και μικρή ευελιξία λόγω μεγάλου όγκου της επιχείρησης. Επίσης, η ελληνική γραφειοκρατία είναι ένα σημαντικό εμπόδιο και ο ανταγωνισμός που επικρατεί, οδηγεί στο να δέχεται καταγγελίες για την κατάχρηση της δεσπόζουσας θέσης στην αγορά. Τέλος, το να είναι ηγέτης οδηγεί την επιχείρηση σε πλαστά προϊόντα.

Strengths (δυνατά σημεία)

Τα δυνατά σημεία της επιχείρησης είναι ότι κατέχει μια ισχυρή οικονομική θέση στην αγορά καθώς και ισχυρό brand name προϊόντων όπως είναι η Amstel και η Heineken. Επιπλέον, έχει 50 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο με ηγετική θέση και ένα πολύ καλό ικανό management. Χαρακτηρίζεται για την σύγχρονη τεχνολογία που κατέχει και για την υψηλή επένδυση σε R&D δηλαδή Έρευνα και Ανάπτυξη (συντμ. R&D, από το Research & Development, είναι ο όρος για την Έρευνα και την Ανάπτυξη στις επιχειρήσεις ως αυτόνομο τμήμα διαχείρισης της εταιρικής έρευνας). Το τμήμα αυτό έχει την ευθύνη για την επιστημονική οργάνωση και εφαρμογή ερευνών και πειραμάτων, με σκοπό τη βελτίωση όλων των φάσεων λειτουργίας της βιομηχανίας. Τα πορίσματα των ερευνών χρησιμοποιούνται από τους υπεύθυνους των διαφόρων τμημάτων, για την εξασφάλιση καλύτερου ποιοτικού και οικονομικού αποτελέσματος. Είναι προφανές ότι τμήματα ερευνών και ανάπτυξης υπάρχουν σε μεγάλες επιχειρήσεις και η λειτουργία τους κοστίζει σημαντικά. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος λειτουργίας τους επιβαρύνει την τιμή πώλησης του παραγομένου προϊόντος

Ακόμη εξάγει σε 11 χώρες σε 5 ηπείρους και η πανελλαδική διανομή φτάνει σε πάνω από 125.000 σημεία πώλησης. Ένας σημαντικός παράγοντας της επιχείρησης είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management). Αποτελείται από τις προσπάθειες ολόκληρου του οργανισμού για να εγκαταστήσει και να κάνει μόνιμα ένα κλίμα στο οποίο ένας οργανισμός βελτιώνει συνεχώς την ικανότητά της να παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες. Ταυτόχρονα, δεν υπάρχει καμία ευρέως συμφωνημένη προσέγγιση. Οι προσπάθειες TQM συνήθως αντλούνται από τα ήδη αναπτυγμένα εργαλεία και τις

τεχνικές ελέγχου ποιότητας. Επίσης, η επιχείρηση στηρίζεται στο Brand Loyalty, δηλαδή Εμπιστοσύνη με Σήμα, που ορίζεται ως θετικά συναισθήματα προς μια μάρκα και αφοσίωση για να αγοράσει το ίδιο προϊόν ή την υπηρεσία κατ'επανάληψη, τώρα και στο μέλλον, από το ίδιο εμπορικό σήμα, ανεξάρτητα από τις δράσεις ή τις αλλαγές στο περιβάλλον ενός ανταγωνιστή. Μπορεί επίσης, να αποδειχθεί με άλλες συμπεριφορές. Εμπιστοσύνη στο σήμα είναι όταν ένα άτομο αγοράζει προϊόντα από τον ίδιο κατασκευαστή επανειλημμένα και όχι από άλλους προμηθευτές.

Επιπλέον, η επιχείρηση σύμφωνα με την εταιρική κοινωνική ευθύνη αποσκοπεί στην δημιουργία συνεργασιών με μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, με προγράμματα υπεύθυνης κατανάλωσης και με φιλανθρωπικές οργανώσεις. Εντάσσεται σε προγράμματα συμβολαιακής καλλιέργειας κριθαριού καθώς και στην πράσινη λειτουργία των εργοστασίων με σκοπό την μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος πετυχαίνοντας το με την μείωση του διοξειδίου του άνθρακα και με την χρήση πράσινων ψυγείων και επαναχρησιμοποιημένων φιαλών. Οι διαδικασίες της γίνονται με πλήρη διαφάνεια και τα πληροφοριακά συστήματα είναι πλήρως ολοκληρωμένα. Το marketing της είναι ισχυρό ενώ έχει ισχυρή δέσμευση προς το προσωπικό του. Το χαρτοφυλάκιο προϊόντων καλύπτει σχεδόν όλα τα τμήματα της αγοράς για αυτό και θεωρείται ιδιαίτερα πλούσιο και η κερδοφορία, για τα δεδομένα της εποχής, βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα. Τέλος, η επιχείρηση έχει μια συνεχή ανάπτυξη προϊόντων και οι νέες παραγωγικές μονάδες στήνονται κοντά σε αστικά κέντρα με σκοπό την μείωση των κόστων διανομής^{xxxiii}

10. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με έρευνες, έχει παρατηρηθεί ότι η κατανάλωση μπίρας στο ανδρικό φύλο είναι μεγαλύτερη με ποσοστό 42,5% σε σχέση με του γυναικείου, με ποσοστό 13,6%. Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί ότι η μύρα συμβάλει στον τομέα της υγείας. Η μύρα περιέχει ένα ένζυμο που διεγείρει την έκκριση της προλακτίνης δηλαδή την ορμόνη της υπόφυσης στον εγκέφαλο που είναι υπεύθυνη για την παραγωγή του γάλακτος. Γι' αυτό και οι γιατροί συνιστούν στις μαμάδες να καταναλώνουν μύρα χωρίς αλκοόλ κατά την περίοδο του θηλασμού. Επίσης, αυξάνει την πυκνότητα των οστών με αποτέλεσμα να μειώσει την εμφάνιση της οστεοπόρωσης κυρίως στις γυναίκες. Ακόμη, η κατανάλωση μπίρας σχετίζεται με

την βελτίωση των λιπιδίων στο αίμα, με την μείωση των δεικτών φλεγμονής και αντίστασης στην ινσουλίνη, με την αύξηση των επιπέδων της HDL(καλής χοληστερόλης) καθώς και με παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την υγεία της καρδιάς. Οι ειδικοί αναφέρουν ότι η αύξηση βάρους από την κατανάλωση μπίρας είναι μύθος και τονίζουν ότι η μπίρα έχει μηδενικό λίπος και 120 θερμίδες το ποτήρι και η περιεκτικότητα σε σάκχαρα είναι χαμηλή. Τέλος, η μπίρα έχει αξιόλογη ενεργητική αξία καθώς και τονωτικές και καταπραυντικές ιδιότητες.

Εκτός από τομέα της υγείας η εταιρία προσπαθεί να προσελκύσει και άλλες ομάδες ανθρώπων. Παρατηρούμε ότι λόγω ότι το ποσοστό κατανάλωσης μπίρας στις γυναίκες είναι μικρή, η εταιρεία κατεφεύγει στην παραγωγή μπίρας με φρουτώδεις γεύσεις, φράουλας ή κεράσι με 2% ή χωρίς αλκοόλ. Επίσης προσπαθεί να προσελκύσει τους αθλητές και τα άτομα με δυσανεξία, πετυχαίνοντας το με την παραγωγή μπίρας που δίνει ενέργεια και κυρίως χωρίς αλκοόλ. Εκτός από τις δύο παραπάνω ομάδες ανθρώπων, η εταιρία παράγει ελληνική μπίρα με Ζέα σε πολυτελή συσκευασία με σκοπό να τραβήξει τον κοινό στην κατανάλωση ελληνικού προϊόντος.^{xxxiv}

11.ΜΗΤΡΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ (BOSTON CONSULTING GROUP)

Η BCG που παραθέτουμε παίρνει ως δεδομένο ότι η Αθηναϊκή Ζυθοποιία ασχολείται με πολλές δραστηριότητες, όπως η παραγωγή και η πώληση διαφόρων ειδών μπίρας. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης. Η τεχνική κατατάσσει τις δραστηριότητες σε ομάδες έπειτα από τον συνδυασμό δύο παραμέτρων: α) του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου β) της ανταγωνιστικής θέσης (μερίδιο αγοράς) της δραστηριότητας. Παρακάτω παραθέτουμε σε σχηματική απεικόνιση η ανάλυση της μήτρας ανάπτυξης /μεριδίου αγοράς.^{xxxv}



III. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

12. ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΗΣ ΑΘΗΝΑΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑΣ 2011-2014			
	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Ενεργητικό			
Πάγια περιουσιακά στοιχεία	169.546.062	156.992.142	133.167.019
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	390.571	269.039	178.520
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρίες	406.185	406.185	406.185
Λοιπές επενδύσεις	88.041	88.041	88.041
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	334.422	350.609	335.930
Σύνολο μη κυκλοφορούντος Ενεργητικού	170.765.281	158.106.016	134.175.695
Αποθέματα	26.916.530	21.101.105	27.888.294
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	52.057.259	50.822.032	38.561.172
Δάνεια σε συγγενείς εταιρίες	40.000.000	30.000.000	45.000.000
Φόρος εισοδήματος εισπρακτέος	3.990.114	2.389.174	-
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμο	29.884.628	28.504.462	19.210.597
Σύνολο κυκλοφορούντος Ενεργητικού	152.848.531	132.816.773	130.660.063
Σύνολο ενεργητικού	323.613.812	290.922.789	264.835.758
Ιδία κεφάλαια			
Μετοχικό κεφάλαιο	54.581.310	54.581.310	54.581.310
Διαφορά υπέρ το άρτιο	1.365	1.365	1.365
Αποθεματικά	18.529.918	18.529.918	18.529.918
Κέρδη εις νέον	95.858.293	76.852.455	68.654.402
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	168.970.886	149.965.048	141.766.995
Υποχρεώσεις			
Παροχές σε εργαζομένους μετά της εξόδου από την υπηρεσία	49.291.083	46.686.582	33.059.010
Αναβαλλόμενες Φορολογικές υποχρεώσεις	15.437.794	13.564.525	11.030.990
Προβλέψεις	1.446.716	1.338.676	7.745.298
Σύνολο Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	66.175.593	61.589.763	52.108.298
Προμηθευτές και λοιπές υποχρεώσεις	88.255.198	79.247.346	67.834.944
Μερίσματα Πληρωτέα	212.135	120.632	-
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	88.467.333	79.367.978	70.960.465
Σύνολο υποχρεώσεων	154.642.926	140.957.741	123.068.763
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	323.613.812	290.922.789	264.835.758

Πηγή : www.athenianbrewery.gr .

ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ ΤΗΣ GOODY'S 2011-2014			
	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Ενεργητικό			
Πάγια περιουσιακά στοιχεία	114.747	85.563	65.478
Άυλα περιουσιακά στοιχεία	209.204	185.526	156.663
Επενδύσεις σε θυγατρικές εταιρίες	-	-	-
Λοιπές επενδύσεις	-	-	-
Λοιπά μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	9.625	9.481	11.276
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	-	-	-
Σύνολο μη κυκλοφορούντος Ενεργητικού	333.576	280.570	233.417
Αποθέματα	10.800	9.029	7.025
Πελάτες και λοιπές απαιτήσεις	52.297	35.806	28.562
Δάνεια σε συγγενείς εταιρίες	-	-	-
Λοιπά κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία	14.547	13.580	10.633
Φόρος εισοδήματος εισπρακτέος	-	-	-
Χρηματικά διαθέσιμα και ισοδύναμο	30.342	10.313	11.787
Σύνολο κυκλοφορούντος Ενεργητικού	107.986	68.728	58.007
Σύνολο ενεργητικού	441.562	349.298	291.424
Ιδία κεφάλαια			
Μετοχικό κεφάλαιο	62.506	62.506	62.543
Λοιπά στοιχεία ιδίων κεφαλαίων	14.825	-53.525	-107.415
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων ιδιοκτητών μητρικής	77.331	8.981	-44.871
Μη ελέγχουσες συμμετοχές	20.984	1.824	-1.523
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων	98.315	10.805	-46.394
Υποχρεώσεις			
Μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	1.531	8.564	9.713
Αναβαλλόμενες Φορολογικές υποχρεώσεις	-	-	-
Προβλέψεις/ Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	36.187	27.917	28.862
Σύνολο Μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	37.718	36.481	38.576
Βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις	227.988	224.679	223.521
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	77.541	77.332	75.721
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων	305.529	302.011	299.242
Σύνολο υποχρεώσεων	343.247	338.493	337.817
Σύνολο ιδίων κεφαλαίων και υποχρεώσεων	441.562	349.298	291.423

Πηγή : www.vivartia.com

12.1 ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ

Η χρήση αριθμοδεικτών αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες και δυναμικές μεθόδους χρηματοοικονομικής ανάλυσης. Οι δείκτες συγκεντρώνουν μεγάλο αριθμό χρηματοοικονομικών δεδομένων, των οποίων εξετάζουμε. Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών περιλαμβάνονται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης.

Στην παρούσα ανάλυση θα μελετήσουμε και θα συγκρίνουμε την πορεία των εταιριών της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας και του Goody's την περίοδο 2012 έως 2014, η οποία θα γίνει με την χρήση των βασικότερων αριθμοδεικτών.^{xxxvi}

12.1.1 Δείκτες Ρευστότητας

Είναι οι δείκτες που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό, τόσο της βραχυχρόνιας οικονομικής θέσης επιχείρησης όσο και της ικανότητάς της να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της.^{xxxvii}

Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να εξοφλεί τους προμηθευτές της, τους βραχυχρόνιους πιστωτές, τους τρέχοντες λογαριασμούς της και γενικότερα να διατηρεί μια υγιή πιστοληπτική ικανότητα.^{xxxviii}

Οι πιο συνηθισμένοι δείκτες ρευστότητας που χρησιμοποιούνται είναι:

- **δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας** =
$$\frac{\text{κυκλοφορούν ενεργητικό}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

ο λόγος του κυκλοφορούντος ενεργητικού προς τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της επιχείρησης και εκφράζει την ικανότητα της επιχείρησης να αντιμετωπίζει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης τόσο καλύτερη, από πλευράς ρευστότητας είναι η θέση της επιχείρησης.^{xxxix}

- **δείκτης άμεσης ρευστότητας** =
$$\frac{\text{κυκλοφορούν ενεργητικό-αποθέματα}}{\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}$$

ο λόγος του κυκλοφορούντος ενεργητικού πλην των αποθεμάτων προς τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της. Η δυνατότητα ρευστοποίησης των αποθεμάτων δεν συνυπολογίζεται γιατί τα αποθέματα δεν μπορούν να ρευστοποιηθούν εύκολα και μάλιστα χωρίς ζημία. Η τιμή του δείκτη άμεσης ρευστότητας θεωρείται ικανοποιητική, όταν είναι τουλάχιστον ίση με την μονάδα.

- **δείκτης ταμειακής ρευστότητας** =
$$\frac{\text{χρηματικά διαθέσιμα}}{\text{κυκλοφορούν ενεργητικό}}$$

ο λόγος χρηματικά διαθέσιμα προς κυκλοφορούν ενεργητικό και μετράει τον βαθμό ρευστότητας των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων. Λαμβάνει τιμές μεταξύ του μηδενός και της μονάδας. Αν η τιμή του δείκτη πλησιάζει προς την μονάδα σημαίνει ότι η επιχείρηση έχει υψηλό βαθμό ταμειακής ρευστότητας.^{xl}

12.1.2 Δείκτες Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης και Περιουσιακής Διάρθρωσης

Η χρηματοοικονομική μόχλευση είναι η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων με σκοπό την αύξηση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων. Οι δείκτες χρέους ή μόχλευσης δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση χρηματοδοτεί τις συνολικές της επενδύσεις. Πιο συγκεκριμένα απεικονίζουν, πρώτον, την έκταση στην οποία μια επιχείρηση χρηματοδοτεί τις επενδύσεις της με δανειακά κεφάλαια και δεύτερον, την πιθανότητα να αθετήσει τις δανειακές της υποχρεώσεις.^{xli}

Μερικοί από τους σημαντικότερους δείκτες είναι:

- δείκτης **συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια** =
$$\frac{\text{σύνολο υποχρεώσεων}}{\text{σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

μετρά τα κεφάλαια που παρέχονται από τους πιστωτές (ξένα κεφάλαια) έναντι των κεφαλαίων από τους ιδιοκτήτες, μετόχους, εταίρους κλπ (ίδια κεφάλαια).^{xlii}

- δείκτης **χρηματοοικονομικής μόχλευσης** =
$$\frac{\text{μακροπρόθεσμες + βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις}}{\text{σύνολο παθητικού}}$$

μετρά την σχέση του συνόλου των υποχρεώσεων της επιχείρησης προς το σύνολο των κεφαλαίων αυτής (ιδίων και ξένων). Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο περισσότερα ίδια κεφάλαια υπάρχουν για να ικανοποιηθούν οι δανειστές σε περίπτωση χρεοκοπίας της επιχείρησης.^{xliii}

- δείκτης **κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικά ξένα κεφάλαια** =
$$\frac{\text{σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού}}{\text{σύνολο υποχρεώσεων}}$$

εμφανίζει το δυνητικό βαθμό ρευστότητας που έχει η επιχείρηση προκειμένου να εξοφλήσει τις συνολικές υποχρεώσεις της. Ένας σχετικά υψηλός αριθμοδείκτης δείχνει ότι αν δεν υπάρχουν υπερβολικές ζημίες από την ρευστοποίηση των κυκλοφοριακών στοιχείων, οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις θα μπορούν να εξοφληθούν από τα κεφάλαια κίνησης.^{xliv}

- ο δείκτης χρηματοδότησης παγίων στοιχείων με μακροπρόθεσμα κεφάλαια

$$= \frac{\text{πάγια περιουσιακά στοιχεία}}{\text{σύνολο βραχυπρόθεσμων}}$$

εμφανίζει το βαθμό κάλυψης των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων ξένων κεφαλαίων από τα πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και έτσι δίνει πληροφορίες για τις υφιστάμενες συνθήκες εξασφάλισης μακροπρόθεσμων δανειστών της επιχείρησης. Εκφράζεται από το λόγο πάγια περιουσιακά στοιχεία προς μακροπρόθεσμα κεφάλαια.

12.1.3 Δείκτες Απόδοσης ή Αποτελέσματος

Οι δείκτες οικονομικής απόδοσης εμφανίζουν τα συνδυασμένα αποτελέσματα των επιχειρηματικών και χρηματοδοτικών γεγονότων που έλαβαν χώρα στην διάρκεια της χρήσης. Η σημασία των δεικτών αυτών είναι μεγάλη καθώς όσοι ενδιαφέρονται για τις συνθήκες και τις προοπτικές μια επιχείρησης επικεντρώνουν της προσοχή τους στο κατά πόσο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση. Η οικονομική απόδοση αξιολογείται συνήθως σε συνδυασμό, είτε με το μέγεθος των εσόδων από πωλήσεις, είτε με το μέγεθος των επενδυμένων συνολικών ή ιδίων κεφαλαίων.^{xlv}

Μερικοί από τους πιο σημαντικούς δείκτες είναι:

- ο δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους = $\frac{\text{καθαρό κέρδος}}{\text{πωλήσεις}}$ εκφράζεται

με το λόγο των καθαρών κερδών πριν ή μετά τους φόρους προς τα έσοδα πωλήσεων και δείχνει το ποσοστό καθαρού κέρδους που πετυχαίνει η επιχείρηση από τις πωλήσεις της. Το περιθώριο καθαρού κέρδους αντανακλά την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης και την ικανότητα της να ελέγχει τα λειτουργικά και χρηματοοικονομικά της έξοδα καθώς και τους φόρους της.^{xlvi}

- ο δείκτης απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων

$$= \frac{\text{κέρδη προ τόκων & φόρων}}{\text{σύνολο περιουσιακών στοιχείων}}$$

μετρά την απόδοση όλων των επενδυμένων κεφαλαίων (ιδίων και ξένων) μιας επιχείρησης και υπολογίζεται από τη σχέση των κερδών πριν από τους τόκους και τους

φόρους προς το σύνολο των περιουσιακών στοιχείων(σύνολο ενεργητικού της επιχείρησης).^{xlvii}

$$\circ \text{ δείκτης απόδοσης καθαρής θέσης} = \frac{\text{καθαρό κέρδος}}{\text{καθαρή θέση}}$$

δείχνει την αποτελεσματικότητα με την οποία μια επιχείρηση χρησιμοποιεί τα κεφάλαια των ιδιοκτητών της, καθώς παρουσιάζει το μέγεθος των κερδών που δημιουργήθηκε από τα κεφάλαια που έχουν επενδύσει οι μέτοχοι στην εταιρία. Υπολογίζεται από το λόγο των καθαρών κερδών προς την καθαρή θέση της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο καλύτερα είναι η επιχείρηση.^{xlviii}

12.1. 4 Δείκτες Δραστηριότητας ή Διαχείρισης των Περιουσιακών Στοιχείων.

Οι δείκτες δραστηριότητας μετρούν το βαθμό της αποτελεσματικότητας χρησιμοποίησης των διαφόρων κατηγοριών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης , οι οποίοι προκύπτουν από τη σύγκριση μεταξύ του επιπέδου των πωλήσεων και του επενδύμενου κεφαλαίου στα εν λόγω περιουσιακά στοιχεία .^{xlix}

Βασικοί δείκτες της κατηγορίας :

$$\circ \text{ δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων}$$

$$= \frac{\text{πωλήσεις}}{\text{μέσο ύψος αποθεμάτων αρχής και τέλους χρήσης}}$$

ισούται με το λόγο των πωλήσεων προς τα αποθέματα (μέσο ύψος αποθεμάτων αρχής και τέλους χρήσης). Η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων δείχνει πόσες φορές ανανεώθηκαν τα αποθέματα της επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις της μέσα στη χρήση . Γενικά όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός τόσο αποτελεσματικότερα λειτουργεί η επιχείρηση.

$$\circ \text{ μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων} = \frac{360}{\text{κ.τ.αποθεμάτων}}$$

διαιρώντας τις ημέρες του έτους με τον παραπάνω δείκτη (κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων) βρίσκουμε το χρονικό διάστημα που παραμένουν τα εμπορεύματα στην επιχείρηση μέχρι τη στιγμή της πώλησής τους.¹

- ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας συνόλου περιουσιακών στοιχείων

$$(\text{ενεργητικού}) = \frac{\text{πωλήσεις}}{\text{μέσο ύψος συνόλου ενεργητικού}}$$

προκύπτει από τη διαίρεση των ετησίων πωλήσεων με το μέσο ύψος του συνόλου της περιουσίας της επιχείρησης και δείχνει το βαθμό που χρησιμοποιούνται τα στοιχεία του ενεργητικού σε σχέση με τις πωλήσεις της . Ένας υψηλός δείκτης παρέχει μια σημαντική ένδειξη ότι η επιχείρηση προβαίνει σε εντατική χρησιμοποίηση των περιουσιακών της στοιχείων προκειμένου να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις. ^{li}

- ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων περιουσιακών στοιχείων

$$= \frac{\text{πωλήσεις}}{\text{μέσο ύψος παγίων αρχής και τέλους χρήσης}}$$

υπολογίζεται από το λόγο των πωλήσεων προς το μέσο ύψος των παγίων περιουσιακών στοιχείων και εξετάζει τη δυνατότητα της επιχείρησης για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία . ^{lii}

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης αυτός , τόσο πιο εντατική είναι η χρησιμοποίηση των παγίων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης με τις πωλήσεις της . ^{liii}

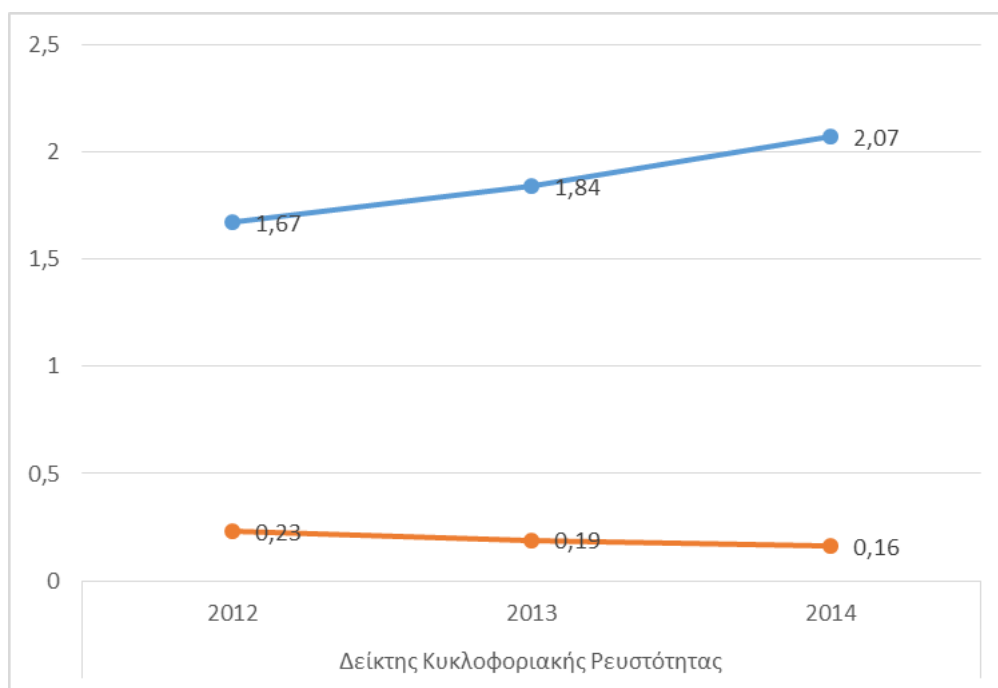


13. . ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΩΝ (2012 – 2013 – 2014)

13.1 Δείκτες Ρευστότητας

13. 1. α. Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας

	Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	1,67	1,84	2,07
Goody's	0,23	0,19	0,16



Σχόλια :

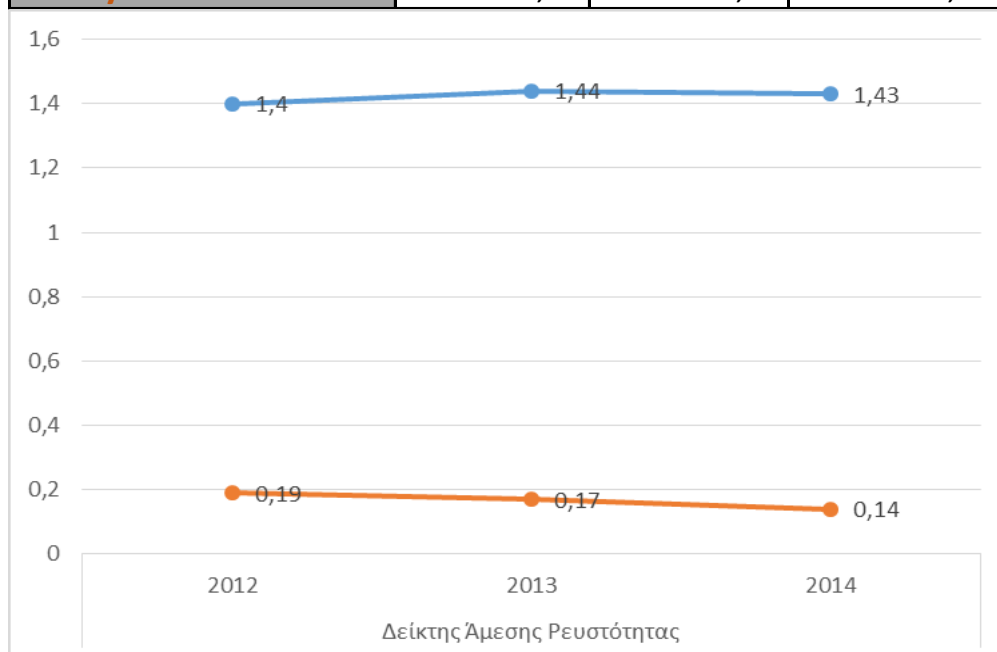
Ο δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας το έτος 2012 ανέρχεται στο 1,67 ενώ από το 2013 έως το 2014 αυξάνεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνεται το περιθώριο ασφάλειας που διατηρεί η εταιρία, για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τυχών ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης. Η αύξηση αυτή στον δείκτη ρευστότητας οφείλεται στο γεγονός ότι εξοφλήθηκαν μεγάλα ποσά από βραχυχρόνιες υποχρεώσεις (19.639.079 € κατά τα έτη 2012-2014).

Παράλληλα στην εταιρία Goody's ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας είναι μικρότερος της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας κατά την περίοδο 2012 έως 2014.

Το έτος 2013 και 2014 παρατηρείται μείωση της τιμής λόγω της μη κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα η εταιρία να καταφύγει σε πρόσθετο δανεισμό για την κάλυψη τους.

13. 1. β. Δείκτης άμεσης ρευστότητας

	Δείκτης Άμεσης Ρευστότητας		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	1,4	1,44	1,43
Goody's	0,19	0,17	0,14



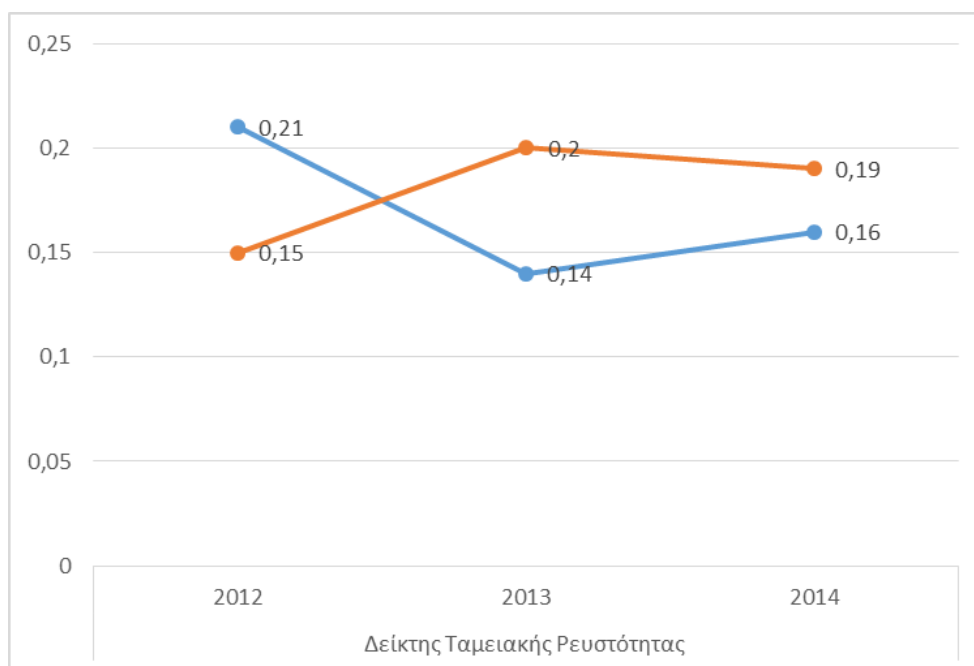
Σχόλια :

Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας τα έτη 2012 έως 2014 παραμένει μεγαλύτερη της μονάδας με κάποια μικρή αύξηση/μείωση της τιμής του. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της χωρίς να χρειάζεται να ρευστοποιήσει τα αποθέματα της.

Παράλληλα στην εταιρία Goody's ,τα έτη 2012 έως 2014, η τιμή του αριθμοδείκτη είναι μικρότερη της μονάδας και έχει πτωτική πορεία καθ'όλη τη διάρκεια. Η πορεία αυτή δείχνει ότι η εταιρία δεν μπορεί να εξοφλήσει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της με σκοπό να καταφύγει στην ρευστοποίηση των κυκλοφοριακών στοιχείων της.

13. 1. γ. Δείκτης ταμειακής ρευστότητας

	Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκής Ζυθοποιίας	0,21	0,14	0,16
Goody's	0,15	0,2	0,19



Σχόλια :

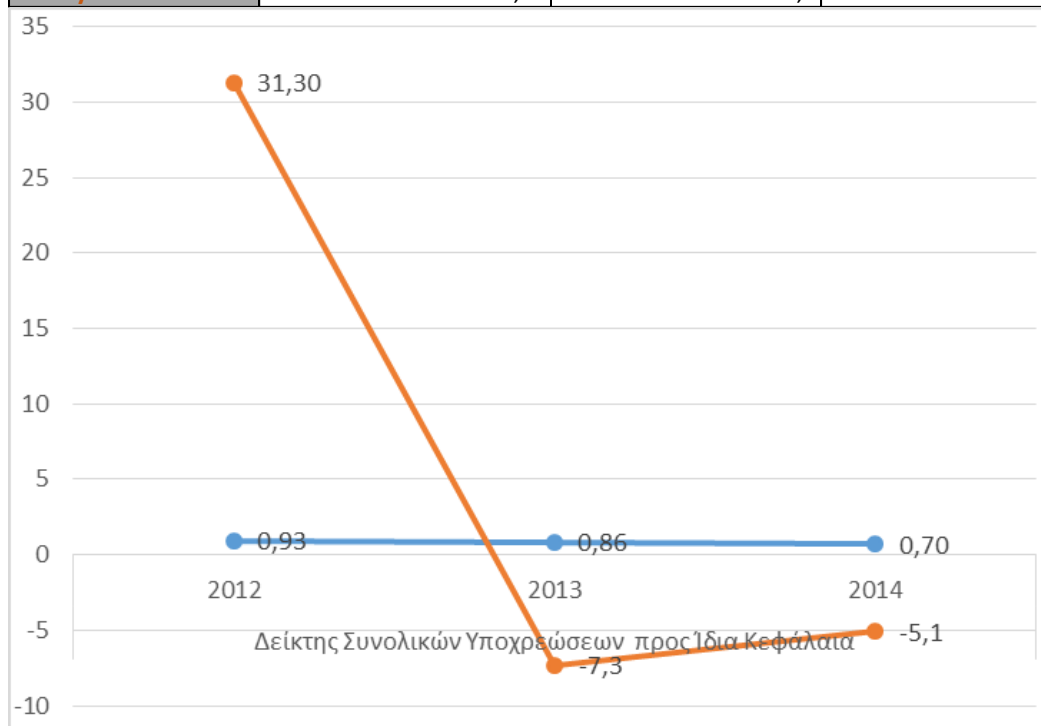
Στην Αθηναϊκή Ζυθοποιία η ταμειακή ρευστότητα , την περίοδο 2012 έως 2014, μειώνεται εξαιτίας της μείωσης των ταμειακών διαθέσιμων της. Πιο αναλυτικά από το 2012 έως το 2013 ο δείκτης μειώνεται ενώ από το 2013 έως το 2014 παρατηρείται μια μικρή ποσοστιαία αύξηση.

Αντιθέτως την περίοδο 2012 έως 2013 ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας της εταιρίας Goody's αυξάνεται ενώ από το 2013 έως 2014 δείχνει να έχει μια μικρή πτώση της τιμής του δείκτη. Τέλος οι δείκτες και των δύο εταιριών είναι σύνηθες να είναι μικρότεροι της μονάδας γιατί ακόμα και ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας των τραπεζών δεν εμφανίζεται μεγαλύτερος της μονάδας.

13.2 Δείκτες Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης και Περιουσιακής Διάρθρωσης

13.2. α. Δείκτης συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια

	Δείκτης Συνολικών Υποχρεώσεων προς Ίδια Κεφάλαια		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	0,93	0,86	0,70
Goody's	31,30	-7,3	-5,1



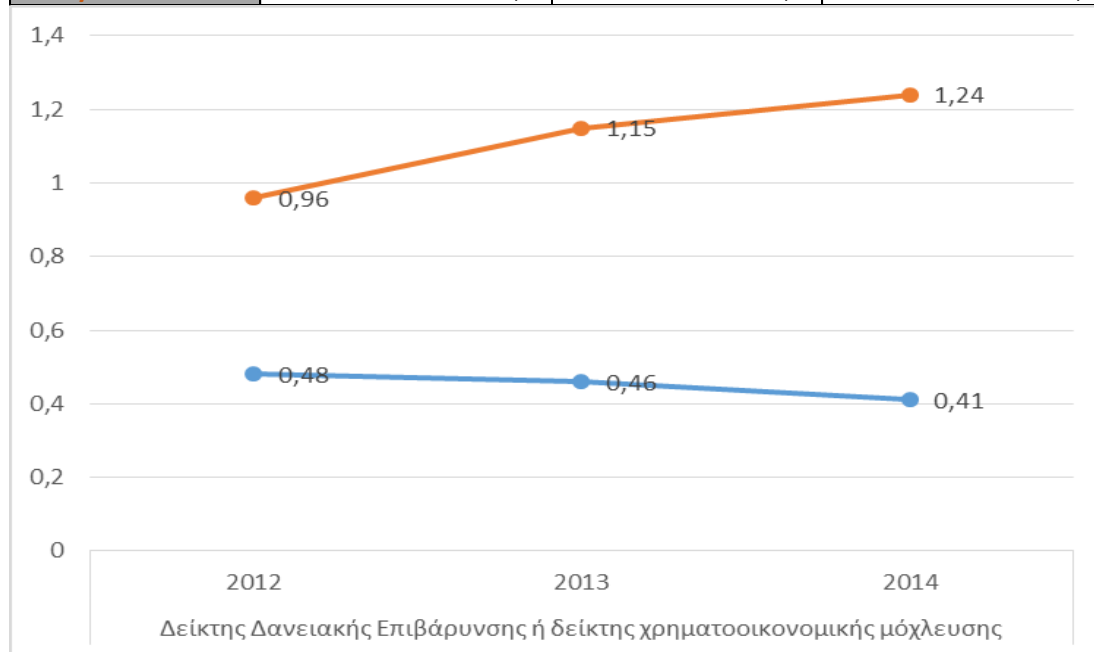
Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε μείωση του δείκτη των συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια από το 2012 έως και το 2014, λόγω της αύξησης της διαφοράς των ιδίων κεφαλαίων ως προς το σύνολο των υποχρεώσεων.

Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε τρομερή μείωση του δείκτη των συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια από το 2012 έως και το 2013, λόγω της τρομερής αύξησης της διαφοράς των ιδίων κεφαλαίων ως προς το σύνολο των υποχρεώσεων. Το 2014 λόγω της μείωσης της διαφοράς των ιδίων κεφαλαίων ως προς το σύνολο των υποχρεώσεων παρατηρούμε μείωση του δείκτη των συνολικών υποχρεώσεων προς ίδια κεφάλαια.

13.2. β. Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης/δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης

	Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης ή δείκτης χρηματοοικονομικής μόχλευσης		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	0,48	0,46	0,41
Goody's	0,96	1,15	1,24



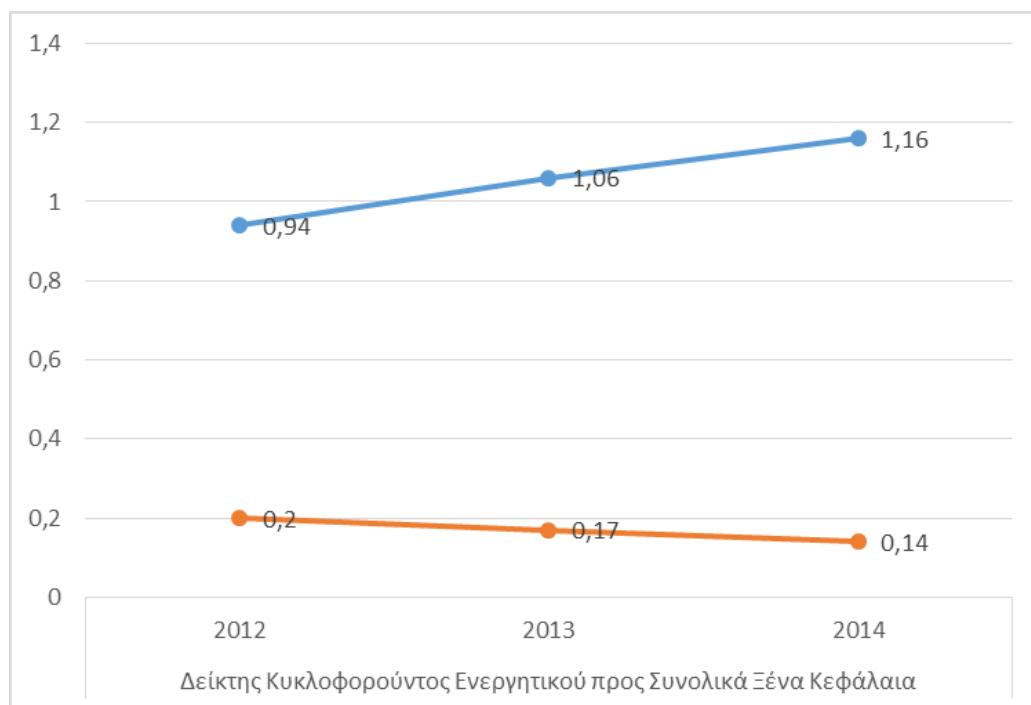
Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε μείωση του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης από το 2012 έως και το 2014, αποτέλεσμα το οποίο μας δείχνει το βαθμό της ικανότητας της επιχείρησης να αποπληρώνει τις δανειακές της υποχρεώσεις με ίδια μέσα.

Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε αύξηση του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης από το 2012 έως και το 2014, αποτέλεσμα το οποίο μας δείχνει το βαθμό της ανικανότητας της επιχείρησης να αποπληρώνει τις δανειακές της υποχρεώσεις με ίδια μέσα.

13.2. γ. Δείκτης κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικά ξένα κεφάλαια

	Δείκτης Κυκλοφορούντος Ενεργητικού προς Συνολικά Ξένα Κεφάλαια		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	0,94	1,06	1,16
Goody's	0,2	0,17	0,14

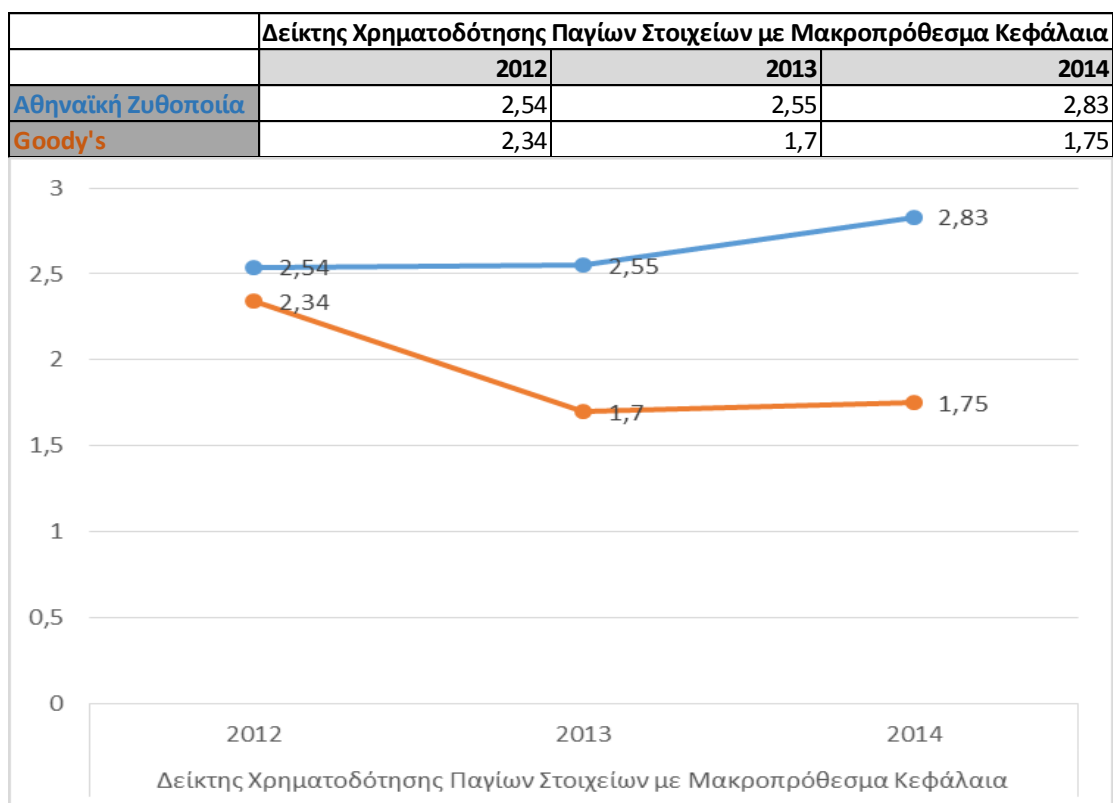


Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε αύξηση του δείκτη κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικά ξένα κεφάλαια από το 2012 έως και το 2014, λόγω μείωσης των υποχρεώσεών της, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μπορεί να εξοφλεί τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις της από τα κεφάλαια κίνησης.

Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε μείωση του δείκτη κυκλοφορούντος ενεργητικού προς συνολικά ξένα κεφάλαια από το 2012 έως και το 2014, λόγω αύξησης των υποχρεώσεών της, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να εμφανίζει ορισμένες ως προς την εξόφληση των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεών της από τα κεφάλαια κίνησης.

13.2. δ. Δείκτης χρηματοδότησης παγίων στοιχείων με μακροπρόθεσμα κεφάλαια



Σχόλια :

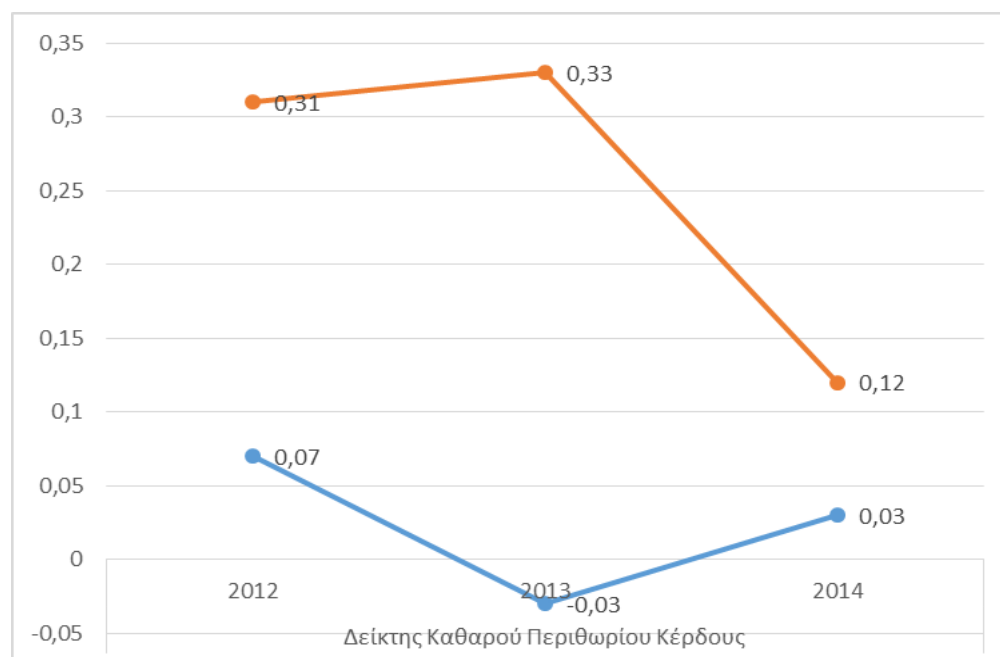
Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε αύξηση του δείκτη χρηματοδότησης παγίων στοιχείων με μακροπρόθεσμα κεφάλαια από το 2012 έως και το 2014, λόγω μείωσης των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεών της, κατά τα αντίστοιχα έτη, με αποτέλεσμα να αυξάνεται το περιθώριο ασφαλείας της επιχείρησης για τους μακροπρόθεσμους πιστωτές.

Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε μείωση του δείκτη χρηματοδότησης παγίων στοιχείων με μακροπρόθεσμα κεφάλαια το 2013, λόγω αύξησης των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεών της, με αποτέλεσμα να μειώνεται το περιθώριο ασφαλείας της επιχείρησης για τους μακροπρόθεσμους πιστωτές σε σχέση με το 2012. Το 2014 υπάρχει ανάκαμψη λόγω μείωσης των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεών, με αποτέλεσμα να αυξάνεται, έστω και οριακά, το περιθώριο ασφαλείας της επιχείρησης για τους μακροπρόθεσμους πιστωτές.

13.3. Δείκτες Απόδοσης ή Αποτελέσματος

13.3. α. Δείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους

	Δείκτης Καθαρού Περιθωρίου Κέρδους		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	0,07	-0,03	0,03
Goody's	0,31	0,33	0,12

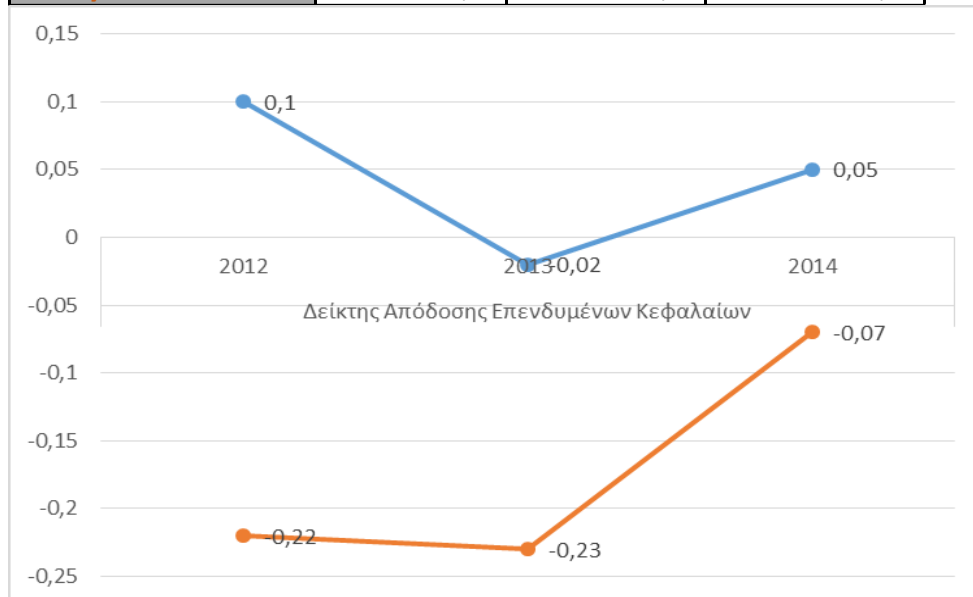


Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε μείωση του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους το 2013 λόγω μείωσης των καθαρών κερδών και αύξηση του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους το 2014 λόγω αύξησης των καθαρών κερδών. Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε αύξηση του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους το 2013 λόγω αύξησης των καθαρών κερδών και μείωση του δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους το 2014 λόγω μείωσης των καθαρών κερδών.

13.3.β. Δείκτης απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων

	Δείκτης Απόδοσης Επενδυμένων Κεφαλαίων		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	0,1	-0,02	0,05
Goody's	-0,22	-0,23	-0,07



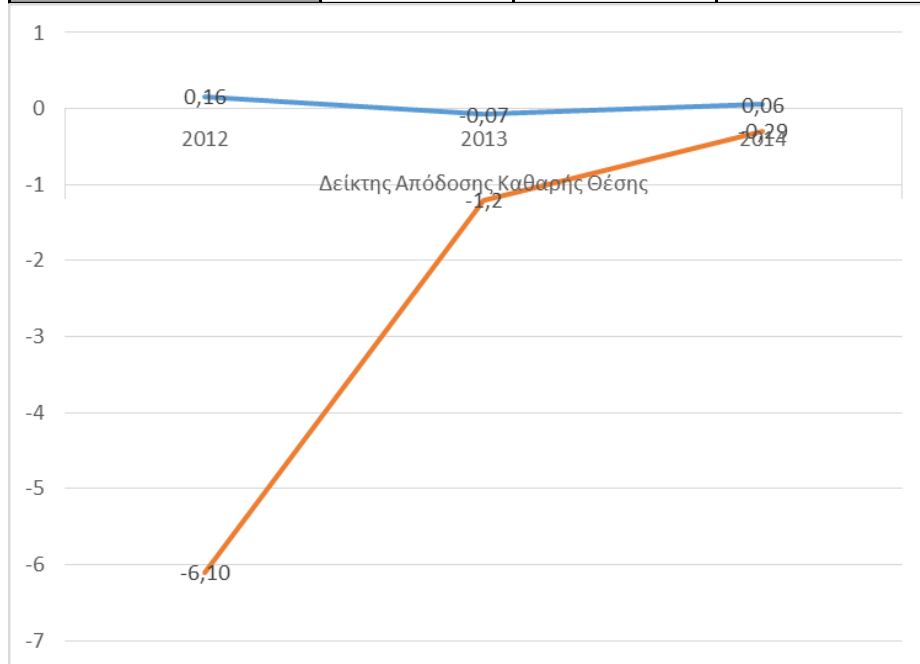
Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε μείωση του δείκτη απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων το 2013 λόγω μείωσης των καθαρών αποτελεσμάτων και αύξηση του δείκτη απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων το 2014 λόγω αύξησης των καθαρών αποτελεσμάτων.

Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε αύξηση του δείκτη απόδοσης επενδυμένων κεφαλαίων το 2014 λόγω μείωσης των καθαρών αποτελεσμάτων.

13.3.γ. Δείκτης απόδοσης καθαρής θέσης

	Δείκτης Απόδοσης Καθαρής Θέσης		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	0,16	-0,07	0,06
Goody's	-6,10	-1,2	-0,29



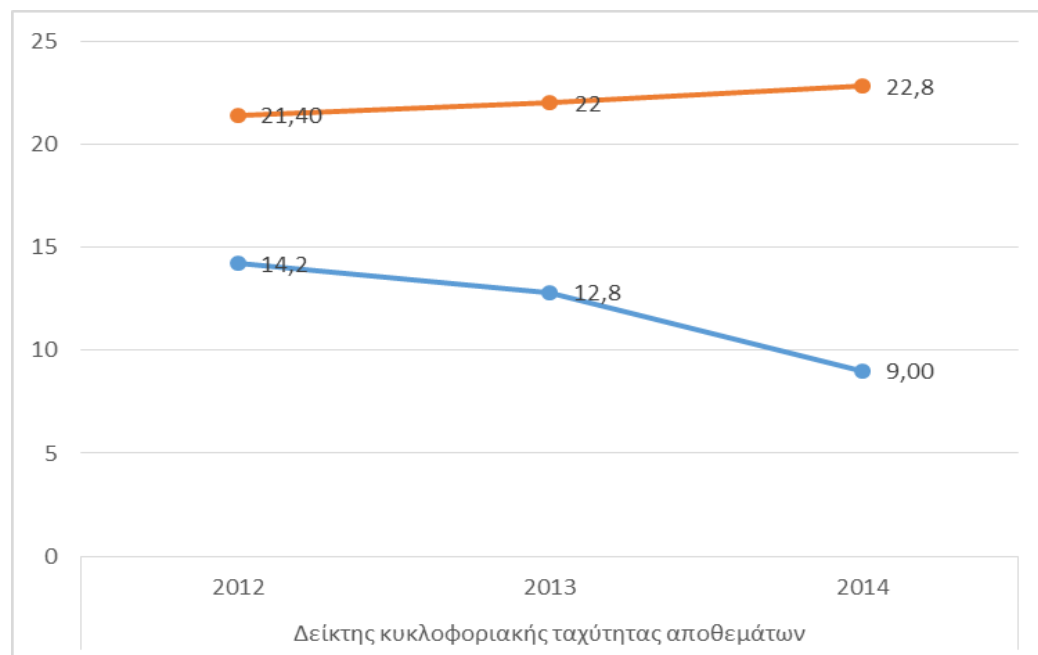
Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε μείωση του δείκτη απόδοσης καθαρής θέσης το 2013 λόγω μείωσης των καθαρών κερδών και αύξηση του δείκτη απόδοσης καθαρής θέσης το 2014 λόγω αύξησης των καθαρών κερδών. Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε αύξηση του δείκτη απόδοσης καθαρής θέσης από το 2012 έως και το 2014 λόγω αύξησης των καθαρών κερδών.

13.4. Δείκτες Δραστηριότητας ή Διαχείρισης των Περιουσιακών Στοιχείων

13.4.α. Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων

	Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	14,2	12,8	9,00
Goody's	21,40	22	22,8



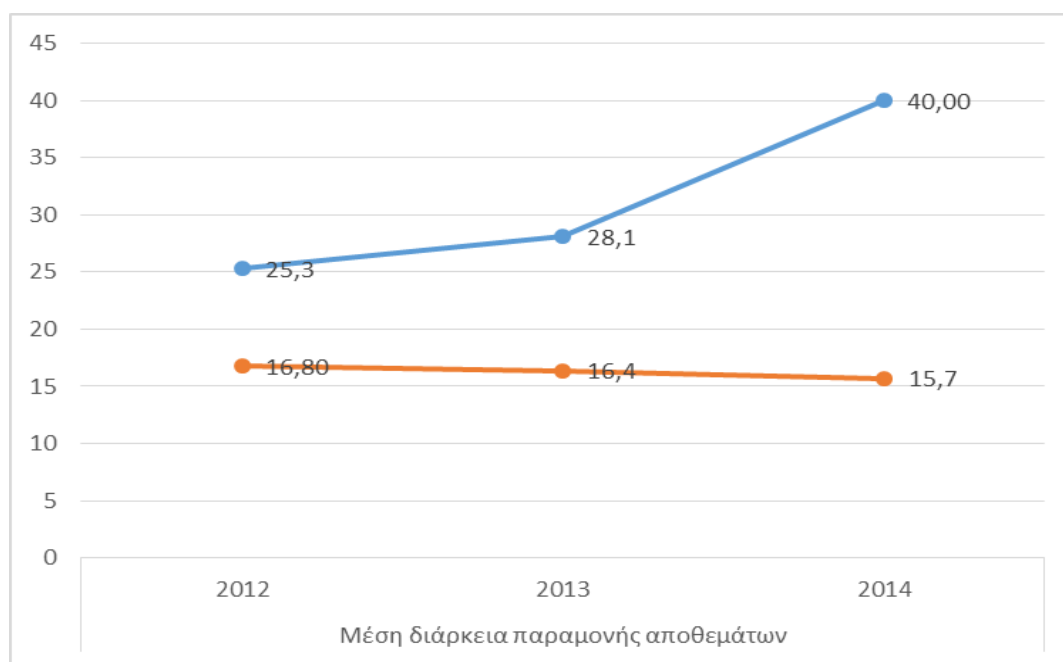
Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε μείωση της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων από το 2012 έως και το 2014 λόγω της αύξησης των αποθεμάτων κατά τα αντίστοιχα έτη.

Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε αύξηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων από το 2012 έως και το 2014 λόγω της μείωσης των αποθεμάτων κατά τα αντίστοιχα έτη.

13.4.β. Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων

	Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	25,3	28,1	40,00
Goody's	16,80	16,4	15,7



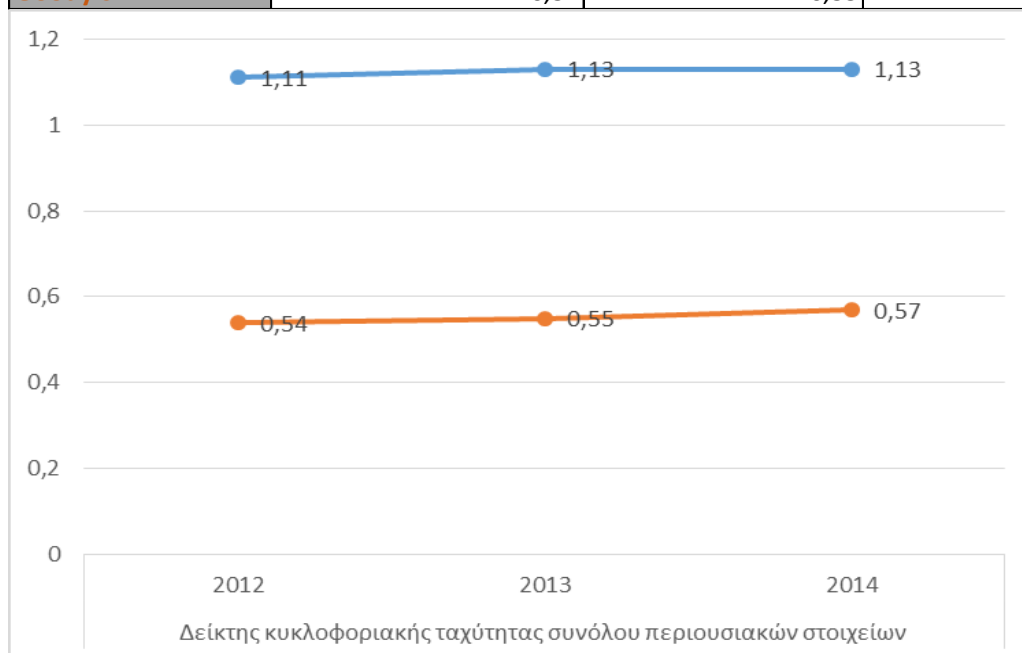
Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία παρατηρούμε αύξηση της μέσης διάρκειας παραμονής των αποθεμάτων από το 2012 έως και το 2014, αποτέλεσμα της μείωσης της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων κατά τα αντίστοιχα έτη, για την οποία αναφερθήκαμε ανωτέρω.

Αντιθέτως στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε μείωση της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων της μέσης διάρκειας παραμονής από το 2012 έως και το 2014, αποτέλεσμα της αύξησης της κυκλοφοριακής ταχύτητας των αποθεμάτων κατά τα αντίστοιχα έτη, για την οποία αναφερθήκαμε ανωτέρω .

13.4.γ. Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας συνόλου περιουσιακών στοιχείων

	Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας συνόλου περιουσιακών στοιχείων		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	1,11	1,13	1,13
Goody's	0,54	0,55	0,57

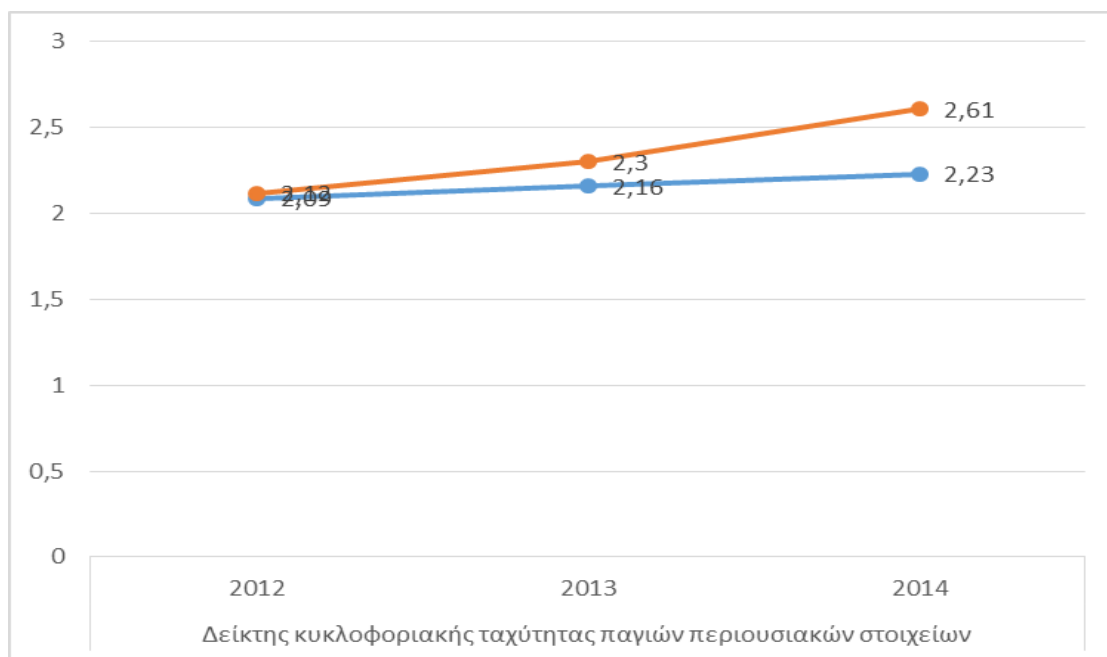


Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία και στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε μια σχετική σταθερότητα στην κυκλοφοριακή ταχύτητα του συνόλου των περιουσιακών στοιχείων για τα έτη από το 2012 έως και το 2014, το οποίο είναι αποτέλεσμα της ταυτόχρονης μείωσης ανά έτος και των πωλήσεων και του συνόλου του ενεργητικού.

13.4.δ. Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων περιουσιακών στοιχείων

	Δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων περιουσιακών στοιχείων		
	2012	2013	2014
Αθηναϊκή Ζυθοποιία	2,09	2,16	2,23
Goody's	2,12	2,3	2,61



Σχόλια :

Στην εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία όπως και στην εταιρεία Goody's παρατηρούμε μια μικρή άνοδο στην κυκλοφοριακή ταχύτητα των παγίων περιουσιακών στοιχείων για τα έτη από το 2012 έως και το 2014, το οποίο είναι αποτέλεσμα της μείωσης ανά έτος των παγίων περιουσιακών στοιχείων.

14. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από την συγκριτική ανάλυση των αριθμοδεικτών μεταξύ της επιχείρησης Αθηναϊκή Ζυθοποιία με την εταιρεία Goody's προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα:

Η εταιρεία Αθηναϊκή Ζυθοποιία εμφανίζει καλύτερη θέση και είναι πιο ενδιαφέρουσα για επενδυτικό ενδιαφέρον, σε σχέση με την εταιρεία Goody's, έχοντας καλύτερη ρευστότητα, λιγότερες υποχρεώσεις σε σχέση με τον κύκλο εργασιών, μικρότερο δανεισμό, στηριζόμενη κυρίως σε ίδια κεφάλαια, και με αύξηση της κερδοφορίας στο τέλος της τριετίας.



15. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει, μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με τεράστιο ανταγωνισμό και διαρκή αβεβαιότητα.

Η πληροφόρηση των ιδιοκτητών και των έμμεσα ενδιαφερόμενων είναι το πιο πολύτιμο εργαλείο, για τη λήψη των επενδυτικών και των χρηματοδοτικών αποφάσεων προς το συμφέρον της επιχείρησης, η οποία μπορεί να αντληθεί από τους ισολογισμούς της επιχείρησης και τη διαχρονική σύγκριση αυτών με τη βοήθεια των δεικτών.

Οι δείκτες είναι χρήσιμο εργαλείο, από τους οποίους βγαίνουν συμπεράσματα σχετικά με την αποδοτικότητα, την ρευστότητα, την κεφαλαιακή διάρθρωση και την αποτίμηση της επιχείρησης.

Οι δείκτες αντλούν πληροφορίες από τις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, τους ισολογισμούς και των επιμέρους λογαριασμών της λογιστικής, είναι χρήσιμο εργαλείο που με την σωστή παρακολούθηση και τον συνδυασμό τους, μπορούν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες. Δεν πρέπει όμως να στηριζόμαστε μόνο στους αριθμοδείκτες για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Είναι απαραίτητο να τους συνδυάζουμε πάντα με κάθε άλλη διαθέσιμη πληροφόρηση, η οποία μπορεί να μην αποτιμάτε απαραίτητα με οικονομικά μεγέθη, όπως είναι η φήμη και το κύρος που έχει η επιχείρηση στην αγορά, για να σχηματίσουμε πληρέστερη εικόνα για την επιχείρηση.

IV. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ν.Νιάρχος , 2004, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων , Αθήνα
- Π.Γ. Ευθύμογλου και Ι.Τ. Λαζαρίδης, 2010, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Πειραιάς
- Δ. Βασιλείου και Ν. Ηρειώτης , 2008, Χρηματοοικονομική Διοίκηση - Θεωρία & Πρακτική ,Αθήνα
- Α. Λαζαρίδης και Ι. Παπαδόπουλος , 2005, Χρηματοοικονομική Διοίκηση , Θεσσαλονίκη
- Καραγιάννης Δ. , Καραγιάννης Ι. και Καραγιάννης Α.(2008), Ανάλυση Ισολογισμών και Αριθμοδείκτες , Βιωσιμότητα Επιχειρήσεων και Κέρδη, Έλεγχος του Κόστους και Αποκλίσεις ,Ταμειακή Ρευστότητα Επιχειρήσεων στην Πράξη , Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
- Κατσανίδης Σ.(2006),Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων,Τμήμα Εκδόσεων ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- Κλαδική Μελέτη , Ζυθοποιία, ICAP, Αθήνα
- Kotler P., (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και Β Τόμος), Εκδόσεις Interbooks
- J. G. Smith, (1994), Εισαγωγή στη Στρατηγική Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Anubis.
- Γεώργιος Αυλωνίτης, (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, το Μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, Business to Business Marketing (τόμος Α), Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Π. Κιόχος, Γ. Παπανικολάου, Α. Κιόχος, (2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks.
- Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α και Β), Εκδόσεις Ε. Μπενου.
- Α. Α. Τσακλάγκανος, (2004), Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (Α και Β τόμος), Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- Κλαδική μελέτη GOODY'S, ICAP , Αθήνα

Διαδικτυακή Βιβλιογραφία

- <http://www.goodysburgerhouse.com/>
- <http://www.icap.gr/>
- <http://finance.in.gr/Article.aspx?articleID=40920>
- <http://news247.gr/eidiseis/oikonomia/business-news/h-krish-xtuphse-ta-fast-food.3283773.html>
- <http://www.tovima.gr/finance/finance-business/article/?aid=800734&wordsinarticle=goodys>
- <http://www.fortunegreece.com/article/ta-goodys-allazoun/>
- <http://www.marfininvestmentgroup.com/gr/sectors/food-beverages.aspx>
- <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=486552>
- <http://www.vivartia.com>
- <http://www.analyst.gr/2013/02/18/808/>,
- <http://www.analyst.gr/2014/01/28/5988/>,
- <http://www.analyst.gr/2015/02/17/panorama-tis-ellinikis-biras-2014/>
- <http://analitis.gr/athinaiki-zithopoiia-2-ekat-gia-exagoges-se-kina-ke-italia/>
- <http://www.beerland.org/el/article/%CE%91%CE%B8%CE%B7%CE%BD%CE%B1%CF%8A%CE%BA%CE%AE-%CE%96%CF%85%CE%B8%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AF%CE%B1>
- <http://www.beer.gr/news/379-beermarkettrends/>
- <http://www.athenian-brewery>
- <http://www.capital.gr/oikonomia/2150140/infobank-hellastat-mikri-tonosi-tis-egxorias-paragogis-alkoolouxon-poton-to-2013>
- <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=401069>
- <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1286196/athhnaikh-zythopoiia-ametavlh-to-to-ependytiko-plano.html>
- <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1227431/athhnaikh-zythopoiia-paizei-mpala-kai-sthn-agera.html>
- <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1218271/athhnaikh-zythopoiia-zhmies-gia-proth-fora-meta-apo.html>
- www.mcdonalds.gr

ⁱ <http://www.goodysburgerhouse.com/>

ⁱⁱ <http://www.goodysburgerhouse.com/>

ⁱⁱⁱ <http://www.goodysburgerhouse.com/>

^{iv} <http://www.goodysburgerhouse.com/>

-
- ^v <http://www.goodysburgerhouse.com/>
- ^{vi} Κλαδική μελέτη GOODY'S, ICAP , Αθήνα
- ^{vii} <http://www.vivartia.com>
- ^{viii} Κλαδική μελέτη GOODY'S, ICAP , Αθήνα
- ^{ix} <http://www.vivartia.com>
- ^x www.mcdonalds.gr
- ^{xi} <http://www.vivartia.com>
- ^{xii} <http://www.vivartia.com>
- ^{xiii} Kotler P., (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και Β Τόμος), Εκδόσεις Interbooks
- ^{xiv} Α. Α. Τσακλάγκανος, (2004), Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (Α και Β τόμος), Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- ^{xv} <http://www.goodysburgerhouse.com/>
- ^{xvi} Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α και Β), Εκδόσεις Ε. Μπενου
- ^{xvii} Kotler P., (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και Β Τόμος), Εκδόσεις Interbooks
- ^{xviii} Γεώργιος Αυλωνίτης, (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, το Μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, Business to Business Marketing (τόμος Α), Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- ^{xix} Α. Α. Τσακλάγκανος, (2004), Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (Α και Β τόμος), Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- ^{xx} <http://www.athenian-brewery>
- ^{xxi} <http://www.athenian-brewery>
- ^{xxii} <http://www.athenian-brewery>
- ^{xxiii} <http://www.athenian-brewery>
- ^{xxiv} <http://www.athenian-brewery>
- ^{xxv} Κλαδική Μελέτη , Ζυθοποιία, ICAP, Αθήνα
- ^{xxvi} <http://www.athenian-brewery>
- ^{xxvii} Kotler P., (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και Β Τόμος), Εκδόσεις Interbooks
- ^{xxviii} Α. Α. Τσακλάγκανος, (2004), Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (Α και Β τόμος), Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- ^{xxix} <http://www.athenian-brewery>
- ^{xxx} Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία (Τόμος Α και Β), Εκδόσεις Ε. Μπενου
- ^{xxxi} Π. Κιόχος, Γ. Παπανικολάου, Α. Κιόχος, (2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών, Εκδόσεις Interbooks.

- xxxii J. G. Smith, (1994), Εισαγωγή στη Στρατηγική Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Anubis.
- xxxiii Kotler P., (2000), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και έλεγχος (Α και Β Τόμος), Εκδόσεις Interbooks
- xxxiv Γεώργιος Αυλωνίτης, (2001), Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, το Μάρκετινγκ προϊόντων και υπηρεσιών που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, Business to Business Marketing (τόμος Α), Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- xxxv Α. Α. Τσακλάγκανος, (2004), Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ (Α και Β τόμος), Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.
- xxxvi Κατσανίδης Σ.(2006),Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων,Τμήμα Εκδόσεων ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.
- xxxvii Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων , Ν.Νιάρχος , 2004, Αθήνα
- xxxviii Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, 2010,. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Πειραιάς
- xxxix Στέργιος Κατσανίδης,2006,Χρηματοοικονομική Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη
- xl Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, 2010,. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Πειραιάς
- xli Χρηματοοικονομική Διοίκηση - Θεωρία & Πρακτική ,Δ. Βασιλείου και Ν. Ηρειώτης , 2008,Αθήνα
- xlii Χρηματοοικονομική Διοίκηση , Α. Λαζαρίδης και Ι. Παπαδόπουλος,2005, Θεσσαλονίκη
- xliii Χρηματοοικονομική Διοίκηση - Θεωρία & Πρακτική ,Δ. Βασιλείου και Ν. Ηρειώτης , 2008,Αθήνα
- xliv Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων , Ν.Νιάρχος , 2004, Αθήνα
- xlv Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, 2010,. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Πειραιάς
- xlvi Χρηματοοικονομική Διοίκηση - Θεωρία & Πρακτική ,Δ. Βασιλείου και Ν. Ηρειώτης , 2008,Αθήνα
- xlvii Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, 2010,. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Πειραιάς
- xlviii Καραγιάννης Δ.Ι. και Καραγιάννη Δ. Α. ,Αφορολόγητα Αποθεματικά- Επιχορ/σεις, Αυτόματη Περαιώση Φορολ.Δηλώσεων, Δαπάνες Φορολ.Αναγνωρίσιμες Φορολ.Έλεγχος Επιχειρήσεων. Παραδείγματα-Εφαρμογές στην Πράξη ,2008, Θεσσαλονίκη
- xlix Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, 2010,. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Πειραιάς
- ¹ Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων , Ν.Νιάρχος , 2004, Αθήνα
- ^{li} Χρηματοοικονομική Διοίκηση - Θεωρία & Πρακτική ,Δ. Βασιλείου και Ν. Ηρειώτης , 2008,Αθήνα
- ^{lii} Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου και Ιωάννης Τ. Λαζαρίδης, 2010,. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Πειραιάς
- ^{liii} Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων , Ν.Νιάρχος , 2004, Αθήνα