

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**



**Κουκούλης Αλέξανδρος (Α.Μ. 7123)**  
**Παπαδοσηφάκης Κωνσταντίνος (Α.Μ. 6369)**

**Εισηγητής: Ιωάννης Ταβερναράκης**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**  
**GOODY'S ΑΕ.**



**ΗΡΑΚΛΕΙΟ**  
**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2010**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
---------------	---

### **ΜΕΡΟΣ Ι**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ**

1.1 Γενικά .....	9
1.2. Ζήτηση Προϊόντων γρήγορης εστίασης .....	11
1.3. Προσφορά προϊόντων γρήγορης εστίασης .....	12
1.4. Ανταγωνίστριες Εταιρίες .....	14
1.5. Μερίδια αγοράς.....	15

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΤΑΙΡΙΑ GOODY'S Α.Ε.**

2.1. Ο όμιλος Goody's .....	16
2.2. Λίγα λόγια για την εταιρία.....	21
2.3. Ιστορική εξέλιξη της εταιρίας.....	21
2.4. Αποστολή της εταιρίας .....	23
2.5.Φιλοσοφία της εταιρίας .....	24
2.6. Διαδικασία ανάπτυξης της εταιρίας.....	25
2.7. Παραγόμενα Προϊόντα .....	26

### **ΜΕΡΟΣ ΙΙ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ**

3.1. Ανάλυση εταιρίας αναφορικά με τις αγορές.....	30
3.2. Ανάλυση ισολογισμού εταιρίας.....	31
3.3. Άλλα στοιχεία .....	34

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

4.1. Pest Analysis.....	36
4.1.1. Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον .....	36
4.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον.....	38
4.1.3. Κοινωνικό – Πολιτιστικό Περιβάλλον .....	39
4.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον .....	42
4.2. Ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων Porter .....	43
4.2.1. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	43
4.2.2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης.....	44
4.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	44
4.2.4. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	45
4.2.5. Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις .....	45
4.3. Ευκαιρίες και απειλές .....	46

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1. Η θεωρία των πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης (the resource – based theory of competitive advantage) .....	49
5.1.1. Υλικοί πόροι .....	49
5.1.2. Άυλοι πόροι .....	50
5.1.3. Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες.....	51
5.2. Μελέτη της επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας».....	52
5.2.1. Κύριες λειτουργίες.....	52
5.2.2. Υποστηρικτικές λειτουργίες .....	53
5.3. Δυνάμεις και Αδυναμίες .....	53
5.4. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες .....	54
5.4.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας .....	54
5.4.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας.....	54
5.4.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας .....	55
5.4.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιοσιμότητας .....	56

5.4.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια .....	56
5.4.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας .....	57
5.4.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων .....	57

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ EVEREST Α.Ε.

6.1. Παρουσίαση κύριου ανταγωνιστή .....	59
6.2. Ισολογισμός .....	61
6.3. Αριθμοδείκτες.....	63
6.3.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας .....	63
6.3.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας .....	63
6.3.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας .....	64
6.3.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας.....	65
6.3.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια .....	65
6.3.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας .....	67
6.3.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων .....	67
6.4. Μεριδία αγοράς.....	68
6.5. Σύγκριση Goody's και Everest .....	68
6.6. Συμπεράσματα .....	70

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ

7.1. Μήτρα ανάπτυξη/μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group) .....	71
7.2. Μήτρα Δύναμη Εταιρίας/Ελκυστικότητα αγοράς .....	73
7.3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/αγοράς (Hofer) .....	75
7.4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little) .....	76

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

8.1. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης .....	78
8.2. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης .....	78

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΕΝΑΡΙΑ

9.1. Πιθανό σενάριο .....	80
9.2. Αισιόδοξο σενάριο .....	80
9.3. Απαισιόδοξο σενάριο .....	81
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	82

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<u>Πίνακας 2.1. Εταιρίες στις οποίες συμμετέχει άμεσα η Goody's A.E.</u> .....	16
<u>Πίνακας 2.2. Εταιρίες στις οποίες συμμετέχει έμμεσα η Goody's A.E.</u> .....	18
<u>Πίνακας 2.3. Ισολογισμός του ομίλου</u> .....	20
<u>Πίνακας 3.1. Πίνακας καλύτερων εστιατορίων</u> .....	30
<u>Πίνακας 3.2. Ισολογισμός εταιρίας</u> .....	32
<u>Πίνακας 3.3. Αριθμός καταστημάτων</u> .....	34
<u>Πίνακας 3.4. Σύνολο πωλήσεων</u> .....	35
<u>Πίνακας 4.1. Ευκαιρίες και απειλές</u> .....	47
<u>Πίνακας 5.1. Δυνάμεις και αδυναμίες</u> .....	53
<u>Πίνακας 5.2. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας</u> .....	55
<u>Πίνακας 5.3. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας</u> .....	55
<u>Πίνακας 5.4. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια</u> .....	56
<u>Πίνακας 5.5. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων</u> .....	57
<u>Πίνακας 6.1. Ισολογισμοί της εταιρίας Everest A.E.</u> .....	61
<u>Πίνακας 6.2. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για την εταιρία Everest A.E.</u> .63	
<u>Πίνακας 6.3. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας για την εταιρία Everest A.E.</u> .64	
<u>Πίνακας 6.4. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια για την εταιρία Everest A.E.</u> .....	65
<u>Πίνακας 6.5. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για την εταιρία Everest A.E.</u> .....	67
<u>Πίνακας 6.6. Αριθμός καταστημάτων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.</u> .....	69
<u>Πίνακας 6.7. Αριθμός εργαζομένων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.</u> .....	69
<u>Πίνακας 6.8. Καθαρά κέρδη προ φόρων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.</u> .....	70

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

<u>Διάγραμμα 5.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας</u> .....	55
<u>Διάγραμμα 5.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας</u> .....	56
<u>Διάγραμμα 5.3. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια</u> .....	57
<u>Διάγραμμα 5.4. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων</u> .....	58
<u>Διάγραμμα 6.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.</u> .....	63
<u>Διάγραμμα 6.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.</u> .....	65
<u>Διάγραμμα 6.3. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.</u> .....	66
<u>Διάγραμμα 6.4. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.</u> .....	67
<u>Διάγραμμα 6.5. Μερίδια αγοράς</u> .....	68

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της Πτυχιακής μας Εργασίας και σκοπό έχει να παρουσιάσει τη στρατηγική ανάλυση και πολιτική της εταιρίας Goody's A.E.

Η Μητρική Εταιρία του Ομίλου και κάτοχος του εμπορικού σήματος Goody's έχει την έδρα του στη Θεσσαλονίκη. Η Goody's A.E. είναι μια εταιρία εστιατορικών υπηρεσιών και δραστηριοποιείται στην αγορά των εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης.

Εδώ πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η εταιρία Goody's A.E. είναι η μητρική εταιρία ενός συνόλου εταιριών (εστιατόρια Goody's, Flocafe espresso Bars, κ.λ.π.) και όλες μαζί οι εταιρίες αποτελούν τον όμιλο Goody's. Εμείς στην εργασία μας θα ασχοληθούμε με τη μητρική εταιρία Goody's A.E. σε σχέση κυρίως με τα εστιατόρια Goody's.



## ΜΕΡΟΣ Ι

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

#### 1.1. Γενικά

Ο κλάδος των εστιατορίων γρήγορης εστίασης μέσω οργανωμένων αλυσίδων εμφανίστηκε στην Ελλάδα τη δεκαετία του 1970 και από τότε έχει αναπτυχθεί πολύ, γεγονός που ευνοήθηκε από τις ανάγκες του σύγχρονου τρόπου ζωής.

Σήμερα ο κλάδος αποτελείται από επιχειρήσεις, οι οποίες χωρίζονται σε δυο κατηγορίες:

A) Αλυσίδες εστιατορίων

B) Μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις

Όσον αφορά τις αλυσίδες εστιατορίων, οι προοπτικές ανάπτυξης στον κλάδο κρίνονται θετικές. Οι βασικοί παίκτες τα τελευταία χρόνια δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των εργασιών τους στις λεγόμενες «κλειστές αγορές» (αεροδρόμια, πλοία, εμπορικά κέντρα κ.α). Οι συνθήκες ανταγωνισμού ήταν και παραμένουν έντονες και όπως χαρακτηριστικά επισημαίνει μελέτη της ICAP «έχουν οδηγήσει αρκετές αλυσίδες που έκαναν την εμφάνισή τους στο χώρο την προηγούμενη δεκαετία να αποχωρήσουν, παρά τα εκτεταμένα δίκτυα καταστημάτων που είχαν αποκτήσει».

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης η αγορά γρήγορης εστίασης ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1992-2008 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 21%. Σε ό,τι αφορά στη διάρθρωσή της ανά κατηγορία τη μεγαλύτερη συμμετοχή είχε η κατηγορία burger με ποσοστό 44,8%, ενώ η κατηγορία snack-sandwich για πρώτη φορά την τελευταία τετραετία ξεπερνάει την κατηγορία της pizza και καταλαμβάνει τη δεύτερη θέση με ποσοστό συμμετοχής 22% περίπου. Η pizza συμμετέχει με 20,7% περίπου στη συνολική εξεταζόμενη αγορά ενώ η κατηγορία ethnic αύξησε το μερίδιό της σε 9,6%. Όπως επισημαίνεται η τελευταία τετραετία χαρακτηρίζεται από ταχεία ανάπτυξη των αλυσίδων της

κατηγορίας snack-sandwich, καθώς και από την εμφάνιση και επέκταση εμπορικών σημάτων της παραδοσιακής ελληνικής κουζίνας. Συγκεκριμένα η κατηγορία ethnic παρουσιάζει τον υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης την εξεταζόμενη περίοδο, ακολουθεί η κατηγορία του snack-sandwich, της pizza και τέλος του burger. Εκτιμάται δε, ότι ένα μεγάλο μέρος της αγοράς της κατηγορίας pizza προήλθε από τις υπηρεσίες διανομής. Αρκετό επίσης είναι το ποσοστό συμμετοχής των πωλήσεων από καταστήματα που δραστηριοποιούνται σε κλειστές αγορές στις συνολικές πωλήσεις της κατηγορίας του snack-sandwich.

Αξιόλογη ανάπτυξη στις κλειστές αγορές έχουν επιδείξει οι εταιρίες Γρηγόρης Μικρογεύματα και Everest. Καταστήματα «Γρηγόρης» λειτουργούν σε όλα τα αεροδρόμια της Ελλάδας, σε σταθμούς εξυπηρέτησης αυτοκινήτων, σε εταιρίες, αλλά και στις αμαξοστοιχίες του ΟΣΕ.

Ο Όμιλος Everest, μετά και την απόκτηση της Olympic Catering, έχει διευρύνει κατά πολύ τις εργασίες του στο κομμάτι αυτό της αγοράς και υπολογίζεται ότι διαθέτει περί τα 200 σημεία σε κλειστές αγορές. Μεταξύ άλλων έχει αναλάβει την τροφοδοσία και εκμετάλλευση των σημείων εστίασης πλοίων και ταχυπλόων της Hellas Flying Dolphins.

Με ηγέτιδα δύναμη την Goody's, ο κλάδος των αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης φιλοξενεί ένα σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων που παρουσιάζουν αποκλίσεις μεταξύ τους ως προς τη σύνθεση των πωλήσεών τους και το ουσιαστικό αντικείμενο της δραστηριότητας. Σε αρκετές από αυτές, σημειώνει η ICAP, ο κύκλος εργασιών προέρχεται κατά το μεγαλύτερο ποσοστό του από πωλήσεις προς δικαιούχους ή την είσπραξη δικαιωμάτων, ενώ σε άλλες αφορά κυρίως την απευθείας εκμετάλλευση εταιρικών εστιατορίων. Άλλο κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι ισχυροί όμιλοι που δίνουν το «παρών» ελέγχουν περισσότερα του ενός εμπορικά σήματα στο χώρο της εστίασης ενώ σε αυτούς εντάσσονται εταιρείες με βασικό αντικείμενο δραστηριότητας την παραγωγή τροφίμων και την τροφοδοσία των καταστημάτων. Τα δίκτυα των αλυσίδων καλύπτουν όχι μόνο τα μεγάλα αστικά κέντρα της χώρας, αλλά σε κάποιες περιπτώσεις έχουν εξαπλωθεί και στο εξωτερικό π.χ. Γρηγόρης στη Ρουμανία, Everest σε Ρουμανία - Κύπρο, και Όμιλος Goody's στην Κύπρο.

## 1.2. Ζήτηση προϊόντων γρήγορης εστίασης

Τη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου γρήγορης εστίασης αποτελούν κυρίως τα άτομα που αποτελούν τον πληθυσμό της χώρας. Ωστόσο μέρος της ζήτησης εκφράζεται και από τους πληθυσμούς άλλων χωρών, καθώς η εταιρία δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό. Με βάση τις συνήθειες και τις ανάγκες αυτών των ατόμων προσαρμόζεται κάθε φορά η προσφορά του κλάδου.

Ερευνώντας τον χώρο της εστίασης, όσον αφορά το γρήγορο φαγητό, το λεγόμενο fast food, ανακαλύφθηκε πως το τελευταίο δεν αποτελεί μόνο ανάγκη, αλλά και πραγματική απόλαυση για τον σύγχρονο Έλληνα.

Τη μεγάλη επέκταση των επιχειρήσεων γρήγορης εστίασης επιβεβαιώνει και η ποσοτική έρευνα που πραγματοποίησε μέσα στον Σεπτέμβριο του 2000 η Customer Service Research για την The Franchise Co. με θέμα την αγορά της εστίασης στην Ελλάδα. Η συγκεκριμένη έρευνα αφορούσε σε δείγμα 600 ατόμων του αστικού πληθυσμού της Ελλάδας (ηλικίας 15-45 ετών), στις πόλεις Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Πάτρα και Ηράκλειο, οι οποίοι είναι εργαζόμενοι ή σπουδαστές και αναγκάζονται να περνούν μεγάλο μέρος της ημέρας μακριά από το σπίτι τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 58% του πληθυσμού παραγγέλλει fast food delivery στο σπίτι, ενώ το 88% του πληθυσμού παραγγέλλει φαγητό πίτσα delivery. Σύμφωνα με τα στοιχεία της CSR, οι Έλληνες επισκέπτονται εστιατόρια fast food σε ποσοστό 68% το καλοκαίρι, το οποίο ελαττώνεται λίγο τον χειμώνα, ενώ ο μισός πληθυσμός (50%) επισκέπτεται εστιατόρια πίτσας χειμώνα-καλοκαίρι.

Επιπλέον, οι προτιμήσεις των καταναλωτών, όσον αφορά την αγορά ταχείας εστίασης, διαφοροποιούνται σημαντικά και ανάλογα με την ηλικία. Η ποιοτική έρευνα που διεξήγαγε η In Search τον Οκτώβριο του 2000 για την The Franchise Co. σε δείγματα ανδρών και γυναικών με θέμα: "Ποιοτική έρευνα στάσεων προς αλυσίδες μαζικής εστίασης και εντοπισμός κενών στην αγορά" αφορούσε στις ηλικιακές κατηγορίες 15-18, 19-24, 25-34 ετών. Η έρευνα έδειξε ότι πιο "δύσκολοι", όσον αφορά την κατανάλωση γρήγορου φαγητού, αποδείχθηκαν οι μεγαλύτεροι (25-34 ετών) που παρουσιάζονται πιο απαιτητικοί στα γούστα τους, καθώς είναι εκείνοι που επισκέπτονται λιγότερο τα fast food. Τα εστιατόρια γρήγορης εστίασης, όμως, ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες της πρώτης ηλικιακής κατηγορίας (15-18 ετών), που δεν πειραματίζεται ιδιαίτερα και δεν αρέσκεται σε εξεζητημένες προτάσεις, αλλά προτιμά σίγουρες και δοκιμασμένες

λύσεις. Εκείνοι που ψάχνονται και αναζητούν κάτι διαφορετικό είναι οι δεύτεροι (19-24 ετών) που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη γευστική διαφοροποίηση, γι' αυτό και αναζητούν κάτι ξεχωριστό.

Κοινά κριτήρια πάντως σχετικά με την επιλογή του μέρους είναι η ποιότητα του φαγητού, η καθαριότητα των χώρων, η γευστική ποικιλία, το ελκυστικό περιβάλλον, η σωστή εξυπηρέτηση, το πόσο κοντά βρίσκεται και φυσικά οι προσιτές τιμές. Με τη διαρκή, μάλιστα, βελτίωση της ποιότητας και ποικιλίας του φαγητού, αλλά και του image αυτών των χώρων εστίασης αυξάνει συνεχώς ο υψηλός δυναμισμός τους, με αποτέλεσμα να αρχίζουν να κερδίζουν και το οικογενειακό κοινό, που ενδεχομένως έδειχνε παλιότερα κάποια επιφύλαξη στη διατροφή των παιδιών με fast food. Διαφορετικά είδη φαγητού για όλα τα γούστα, αλλά και οι ανάγκες που δημιουργούν οι εκάστοτε εποχές (όπως λόγω χάρη η νηστεία, η δίαιτα, η χορτοφαγία) που έχουν να κάνουν με τους διαφορετικούς τρόπους ζωής και τα ποικίλα διατροφικά μοντέλα, καλύπτονται πλήρως από τα εστιατόρια έτοιμου φαγητού, που ακολουθούν τους ρυθμούς της σύγχρονης εποχής με εξαιρετική επιτυχία. Όπως προκύπτει, πάντως, από τα αποτελέσματα της έρευνας της CSR, οι καταναλωτές προτιμούν τα επώνυμα καταστήματα, γιατί προσφέρουν σταθερή ποιότητα, καλή εξυπηρέτηση, αποδοχή από τους άλλους καταναλωτές και "ιδιαίτερα" προϊόντα.

### **1.3. Προσφορά προϊόντων γρήγορης εστίασης**

Ο κλάδος γρήγορης εστίασης στη χώρα μας απασχολεί μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, οι περισσότερες από τις οποίες είναι μικρές μονάδες, οικογενειακής μορφής και οργάνωσης, που λειτουργούν σε επίπεδο συνοικίας. Οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής έδωσαν ώθηση στη δημιουργία αλυσίδων καταστημάτων που λειτουργούν σε πανελλαδικό επίπεδο και δραστηριοποιούνται στο κλάδο burger καθώς και στις κατηγορίες snack sandwich, τις πίτσας αλλά και στον κλάδο γρήγορης εστίασης ethnic που αφορά την παραδοσιακή ελληνική ή ξένη κουζίνα.

Η εγχώρια αγορά γρήγορης εστίασης, παρουσιάζει ανοδικές τάσεις τα τελευταία χρόνια. Στην κλαδική μελέτη που εκπονήθηκε πρόσφατα από την ICAP, διερευνάται και παρουσιάζεται η εξέλιξη της αγοράς αλυσίδων εστιατορίων γρήγορης εξυπηρέτησης για την περίοδο 1992-2008, καθώς και η εξέλιξη της εν

λόγω αγοράς ανά κύρια κατηγορία εστίασης (burger, pizza, σουβλάκι-ethnic, snack-sandwich) για την περίοδο 1999-2008.

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης, η αγορά γρήγορης εστίασης ακολούθησε ανοδική πορεία την περίοδο 1992-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 21%

Ο κλάδος αποτελεί πόλο έλξης για τους νέους επιχειρηματίες. Η δοκιμασμένη όσο και επιτυχημένη εφαρμογή του franchising στον συγκεκριμένο χώρο προσφέρει προνομιακά οικονομικά πακέτα, αρκετά ελκυστικά για κάθε σύγχρονο επιχειρηματία που σκέφτεται να δραστηριοποιηθεί στον εν λόγω κλάδο. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι οι σημαντικότερες επιχειρήσεις έτοιμου φαγητού στην Ελλάδα, αλλά και διεθνώς, έχουν αναπτυχθεί με franchising, μέθοδος η οποία βρήκε, όπως φαίνεται, το πιο πρόσφορο έδαφος εφαρμογής στον χώρο της γρήγορης εστίασης. Η μέθοδος της δικαιόχρησης προσφέρει εύκολη και ταχεία επέκταση στις επιχειρήσεις αυτού του είδους, που έχουν χωρίς αμφιβολία κερδίσει την προτίμηση εκείνων των καταναλωτών που ξέρουν πολύ καλά πως ο χρόνος σήμερα είναι χρήμα.

Ένα ενδεικτικό όσο και αξιόπιστο παράδειγμα για το profil των υποψήφιων franchisees που αναζητούν οι επιχειρήσεις ταχείας εστίασης, είναι η εταιρεία Everest η οποία αναπτύσσεται με franchising και αναζητεί άτομα έμπειρα στον επιχειρηματικό χώρο τα οποία να γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες της τοπικής αγοράς, να διακατέχονται από πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας, να έχουν ορατούς στόχους και, κυρίως, έντονη επιθυμία για επιτυχία.

Η αλυσίδα Mc Donald's θεωρεί ότι οι υποψήφιοι δικαιοδόχοι «πρέπει να διαθέτουν επαρκή εμπειρία στον επιχειρηματικό χώρο, επιθυμία για επιτυχία και δυναμικότητα όσον αφορά την πλήρη αφοσίωσή τους στα εστιατόρια Mc Donald's που θα αναλάβουν». Εξίσου απαραίτητα προσόντα είναι «η ικανότητα ανάπτυξης πωλήσεων, χειρισμού του προσωπικού και προσφοράς στην τοπική κοινωνία και στα κοινά». Η εταιρεία τονίζει ότι για τους παραπάνω λόγους «απευθύνεται σε φυσικά πρόσωπα και όχι σε εταιρικά σχήματα, φανερά ή αφανή».

## 1.4. Ανταγωνίστριες εταιρίες

Οι εταιρίες γρήγορης εστίασης διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με τα προϊόντα στα οποία ειδικεύονται. Συγκεκριμένα οι κατηγορίες προϊόντων γρήγορης εστίασης είναι οι παρακάτω:

- 1) Burger
- 2) Pizza
- 3) Snack/ sandwich
- 4) Σουβλάκι/ Έθνικ

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι από τις παραπάνω κατηγορίες, η εταιρία goody's δραστηριοποιείται στην κατηγορία burger, snack/ sandwich και σουβλάκι/ έθνικ. Παρ' όλα αυτά θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν και οι ανταγωνίστριες εταιρίες της κατηγορίας pizza γιατί ανήκουν στον ίδιο κλάδο, το συγκεκριμένο προϊόν θεωρείται υποκατάστατο και ως εκ τούτου απορροφά μερίδιο αγοράς.

Παρακάτω παρατίθενται οι βασικότερες ανταγωνίστριες εταιρίες ανά κατηγορία:

1) Burger:

- Mc Donald's με 61 σημεία πώλησης

2) Pizza:

- Roma Pizza με 76 καταστήματα
- Pizza Hut με 40 καταστήματα
- Domino με 14 σημεία πώλησης

3) Snack/ sandwich:

- Γρηγόρης Μικρογεύματα με 146 καταστήματα
- Everest με 89 καταστήματα

(δεν περιλαμβάνονται τα σημεία πώλησης σε κλειστές αγορές όπως κυλικεία επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, δημόσιων οργανισμών και μεταφορικών μέσων).

4) Σουβλάκι/ Έθνικ:

- Αυλόγυρος με 27 καταστήματα

- Πίτα Πάν με 24 σημεία πώλησης
- Δροσοπηγή με 16 σημεία
- Πατριδογευσία με 15 σημεία
- Πίτα του Παππού με 35 σημεία

### **1.5. Μερίδια αγοράς**

Σύμφωνα με την εταιρία ερευνών Prisma Options, το συνολικό μέγεθος της αγοράς μαζικής εστίασης για το 2008 ανέρχεται σε 1,3 δισεκατομμύρια ευρώ. Από το σύνολο αυτό, μερίδιο 15,8% ανήκει στη Goody's, η αλυσίδα Flocafe Espresso Bars κατέχει το 5,2% και οι υπόλοιπες οργανωμένες αλυσίδες το 16,1%. Το υπόλοιπο 62,9% ανήκει σε καταστήματα τύπου σουβλάκι, snack sandwich και πίτσα εκτός αλυσίδων.

Η εταιρία κατέχει την πρώτη θέση σε αναλογία επισκέψεων στην επώνυμη αγορά γρήγορης εστίασης και στην αναλογία μηνιαίας κατανάλωσης. Στο σύνολο της αγοράς γρήγορης εστίασης ανώνυμης και επώνυμης, όπως διαμορφώνεται ανά γεωγραφική περιοχή, η εταιρία κατέχει ποσοστό 22% στην Αθήνα, 24,3% στη Θεσσαλονίκη και 18,4% στην επαρχία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΤΑΙΡΙΑ GOODY'S A.E.

### 2.1. Ο όμιλος Goody's

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε συνοπτικά στον όμιλο Goody's και στις εταιρίες με τις οποίες σχετίζεται.

Ο όμιλος Goody's απασχολεί μόνιμα 1.870 εργαζομένους, στους οποίους περιλαμβάνονται οι 910 εργαζόμενοι σε καταστήματα Goody's και Flocafe όπου συμμετέχει πλειοψηφικά η εταιρία. Στην αλυσίδα εστιατορίων Goody's εργάζονται συνολικά περίπου 4.900 άτομα ενώ στην αλυσίδα Flocafe Espresso Bars απασχολούνται 500 περίπου άτομα. Η ανάπτυξη των δύο αλυσίδων υπολογίζεται ότι συμβάλλει στη δημιουργία 400 με 500 νέων θέσεων εργασίας το χρόνο.

Η εταιρία Goody's A.E. είναι η μητρική εταιρία όλων των εταιριών του Ομίλου Goody's, ελέγχοντας άμεσα ή έμμεσα σημαντικότερο μέρος του μετοχικού τους κεφαλαίου. Ο όμιλος σχηματίστηκε σταδιακά με τη συμμετοχή βασικών μετόχων της εταιρίας σε άλλες συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Από το 1990, οι συμμετοχές αυτές άρχισαν σταδιακά να περιέρχονται στην Goody's A.E. και στη συνδεδεμένη με αυτή εταιρία Hellenic Catering A.E., η οποία ελέγχεται κατά 85% από μετόχους της Goody's A.E.. Η ενοποίηση του ομίλου ολοκληρώθηκε το 1992, όταν η εταιρία προέβη σε αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, που καλύφθηκε με την εισφορά του συνόλου σχεδόν των μετρητών της Hellenic Catering A.E. (ποσοστό 99,97% του συνόλου) και με μετρητά.

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι οι θυγατρικές εταιρίες διατηρούν ανεξάρτητη οντότητα για λόγους κυρίως οργανωτικούς και διοικητικούς.

Η εταιρία Goody's A.E. συμμετέχει άμεσα στις ακόλουθες εταιρίες:

Πίνακας 2.1. Εταιρίες στις οποίες συμμετέχει άμεσα η Goody's A.E.

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ (%)
1. Hellenic Catering A.E.	97,88
2. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Λ. Κηφισίας Α.Ε.	100,00
3. Balkan Restaurants S.A. BG Leva	100,00
4. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Ζεύξη Α.Ε.	50,93



5. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Hollywood Α.Ε.	52,00
6. Εστιατόρια Χαριλάου Α.Ε.	51,00
7. Άρμα – Επενδυτική Α.Ε.	25,00
8. Εστιατόρια Πανοράματος Α.Ε.	51,00
9. Εστιατόρια Ευκαρπίας Α.Ε.	51,00
10. Εστιατόρια Ν. Κορδελιού Α.Ε.	46,18
11. Εστιατόρια Αμαρουσίου Α.Ε.	60,00
12. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Διάσταθμος Α.Ε.	99,25
13. Ένδεκα Α.Ε.	100,00
14. Εστιατόρια Πειραιώς Α.Ε.	70,00
15. Εστιατόρια Ν. Μάκρης Α.Ε.	30,00
16. Σαράντα Α.Ε.	92,17
17. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Μεγάρων Α.Ε.	51,00
18. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Δράμας Α.Ε.	50,05
19. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Σερρών Α.Ε.	50,05
20. Εστιατόρια Καβάλας Α.Ε.	51,00
21. Εστιατόρια Βόλου Α.Ε.	30,00
22. Εστιατόρια Παραλίας Βόλου Α.Ε.	50,01
23. Εστιατόρια Κιλκίς Α.Ε.	30,00
24. Καφεζαχαροπλαστεία Παραλίας Α.Ε.	25,00
25. Τουρ. Επ. Εστ. Ζαχαροπλαστεία Αριστοτ. 27 Α.Ε.	48,85
26. Ναύπλιος Α.Ε.	45,51
27. Δεσμός Αναπτυξιακή Α.Ε.	30,00
28. Faras Food Services Α.Ε.	20,00
29. Εστιατόρια Ζαχαροπλαστεία Ακτή Δυμαίων Α.Ε.	35,00
30. Καφέ Εσπρέσσο Α.Ε.	65,00
31. Εστιατόρια – Ζαχαροπλαστεία Γευσιπλοΐα Α.Ε.	51,00
32. Εστιατόρια – Ζαχαροπλαστεία Αριστοφάνης Α.Ε.	90,00
33. Εστιατόρια Μαλλιακού Α.Ε.	75,00
34. Εστιατόρια Λαρίσης Α.Ε.	100,00
35. Καφέ Αλκούνη Α.Ε.	35,00
36. Παραδοσιακό Καφέ Θησείο Α.Ε.	35,00

37. Καφεζαχαροπλαστική Βριλησσιών Α.Ε.	50,07
38. Αθηναϊκά Εστιατόρια ΑΕΒΕ	100,00
39.Καφεζαχαροπλαστική Βέροιας Α.Ε.	85,00
40. Εστ. Καφεζαχ. Ανατ. Κρήτης Α.Ε.	60,00
41. Καφεστιατόρια Κηφισιάς Α.Ε.	50,10
42. Εστιατόρια Παγκρατίου Α.Ε.	100,00
43. Εστ. Ζαχαροπλαστική Τεμπών Α.Ε.	99,95

Η εταιρία συμμετέχει έμμεσα στις ακόλουθες εταιρίες:

Πίνακας 2.2. Εταιρίες στις οποίες συμμετέχει έμμεσα η Goody's A.E

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ (%)
1. Σ. Νένδος – Select Α.Ε.	31,41
2. Hellenic Food Services Α.Ε.	77,48
3. Καφεζαχαροπλαστική Εξαρχίων	75,68
4. Flocac Club Service – Χρ. Ζαγαρέλος & ΣΙΑ Ε.Ε.	19,63
5. Green Food Α.Ε.	39,26
6. Αφοί Εμμαν. Πανακάκη Α.Ε.	15,50
7. Χ. Τόγια & ΣΙΑ Ε.Ε.	15,50
8. Sodexho Hellas ABEE	40,58
9. Ιωνική Σφολιάτα Α.Ε.	9,42

Η εταιρία Goody's Α.Ε. ελέγχει το 97,88% των μετοχών της *Hellenic Catering Α.Ε.* Πρόκειται για μια εταιρία που ιδρύθηκε το 1980 και συγκαταλέγεται στις μεγαλύτερες βιομηχανίες του κλάδου φαγητών και τροφίμων. Έχει την έδρα της στη Βιομηχανική Περιοχή Θεσσαλονίκης στη Σίνδο, όπου στεγάζεται η μονάδα παραγωγής, ενώ στην Παλλήνη Αττικής λειτουργεί ένα σύγχρονο κέντρο αποθήκευσης και διανομής. Πελάτες της είναι τα εστιατόρια Goody's, αλυσίδες supermarkets, ναυτιλιακές εταιρίες και ένα δίκτυο περίπου 20 χονδρεμπόρων ανά την Ελλάδα. Η εταιρία απασχολεί 230 άτομα.

Η Hellenic Catering A.E. παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις γευμάτων σε επώνυμες αλυσίδες supermarket, ναυτιλιακές εταιρίες, ξενοδοχεία, νοσοκομεία, κατασκηνώσεις, εστιατόρια και άλλους πελάτες της αγοράς

Η εταιρία Balkan Restaurants A.E. είναι η εταιρία που λειτουργεί τα εστιατόρια Goody's στη Βουλγαρία, με συνεργασία της Goody's A.E. (60%) και της Euro Merchant Balkan Fund (40%). Ιδρύθηκε το 1996 και έχει την έδρα της στη Σόφια της Βουλγαρίας. Αντικείμενό της είναι οι υπηρεσίες εστιατορίου, η δημιουργία δικτύου εστιατορίων ταχείας εξυπηρέτησης και οποιοσδήποτε άλλες δραστηριότητες που δεν περιορίζονται ή απαγορεύονται από το νόμο.

Η εταιρία Σταύρος Νένδος A.E. διαθέτει ψωμάκια και μπαγκέτες στα εστιατόρια Goody's και στα Flocafe (περίπου το 50% των πωλήσεων). Πρόκειται για μια βιομηχανία προϊόντων αρτοποιίας, με έδρα τη βιομηχανική περιοχή Σίνδου της Θεσσαλονίκης, που ιδρύθηκε το 1976 και είναι σήμερα η πιο σύγχρονη βιομηχανική μονάδα αρτοποιίας στην Ελλάδα. Εκτός του δικτύου καταστημάτων Goody's, η εταιρία κάνει εκτεταμένες πωλήσεις και σε άλλους πελάτες, μεταξύ των οποίων και άλλες αλυσίδες στην Ελλάδα καθώς και αξιόλογες εξαγωγές στη Ιταλία, την Κύπρο, τη Βουλγαρία και την Ισπανία. Στην αρχή του 2000 η Νένδος A.E. προέβη στην εξαγορά του 30% της βιομηχανίας σφολιάτας 'Ιωνική Σφολιάτα'. Η εταιρία απασχολεί 85 άτομα προσωπικό.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα οικονομικά στοιχεία του ομίλου όπως αυτά προκύπτουν από τους ισολογισμούς 2006 – 2007. Στη συνέχεια θα βγάλουμε κάποια συμπεράσματα για την οικονομική πορεία του ομίλου.

Τα σημαντικότερα στοιχεία του ισολογισμού του ομίλου φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.3. Ισολογισμός ομίλου

	2006	2007
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	131.819.404,86	142.151.454,63
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	67.152.419,96	70.960.619,30
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	60.233.619,92	65.727.452,08
ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ Λ/ΜΟΙ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	953.797,34	1.270.511,77
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	131.819.404,86	142.151.454,63
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	85.716.515,58	90.020.040,41
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	21.720.453,76	22.773.411,02
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	00,00	504.037,22
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	44.934.244,46	50.152.102,87
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ)	140.852.294,26	148.366.698,57
ΚΑΘΑΡΑ ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	13.808.279,30	14.854.248,47

## 2.2. Λίγα λόγια για την εταιρία

Η εταιρία Goody's A.E. είναι η μητρική όλων των εταιριών του Ομίλου Goody's. Στην τρέχουσα περίοδο η εταιρία 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 (εξαιρουμένων των αμερικάνικων). 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 καφεζαχαροπλαστείων Flocafe Espresso Bars.

Η εταιρία έχει την έδρα της στον οικισμό Λήδα – Μαρία, Θεσσαλονίκης, συνολικού εμβαδού 1.800 τ.μ. σε τρία επίπεδα.

Οι διοικητικές υπηρεσίες της εταιρίας βρίσκονται στην Αθήνα και στεγάζονται στην οδό Αγίου Σάββα 105, στην περιοχή Αγίου Σάββα.

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας Goody's A.E. το Μάιο του 2008 ήταν:

Πρόεδρος: Αχιλλέας Φώλιας

Αντιπρόεδρος: Justin Jenk

Διευθύνων Σύμβουλος: Σωτήρης Σεϊμανίδης

Μέλος: Δημήτρης Δασκαλόπουλος

Μέλος: Σταύρος Λιναρδάκης

Μέλος: Κώστας Λουρόπουλος

Μέλος: Παντελής Οικονόμου

Μέλος: Νίκος Παππάς

Μέλος: Δημήτρης Τακάς

## 2.3. Ιστορική εξέλιξη της εταιρίας

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1979 ως ΙΩΑΝΝΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΑΔΗΣ & ΣΙΑ Ο.Ε. – ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. Παρακάτω αναφέρονται τα κυριότερα στάδια από την ίδρυση της εταιρίας μέχρι σήμερα, που είναι τα εξής:

- ◆ Το **1975** ανοίγει το πρώτο κατάστημα στη Θεσσαλονίκη.

- ◆ Το **1979** μετατρέπεται με την παραπάνω επωνυμία σε ομόρρυθμο εταιρία
  
- ◆ Το **1984** έλαβε τη μορφή ανωνύμου εταιρίας
  
- ◆ Από το **1991** η εταιρία αποκτά την επωνυμία που έχει και σήμερα. Το ίδιο έτος αριθμεί πάνω από 50 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα.
  
- ◆ Το **1994** η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Την ίδια χρονιά λειτουργεί το πρώτο Flocafe.
  
- ◆ Το **1996**, στα 21 της χρόνια, η εταιρία εγκαινιάζει το εκατοστό της εστιατόριο. Η έδρα της μεταφέρεται σε νέα ιδιότητα γραφεία.
  
- ◆ Τον Απρίλιο του **1997** η εταιρία λειτουργεί το πρώτο της εστιατόριο στο εξωτερικό, στη Λεμεσό της Κύπρου και στα τέλη του ίδιου έτους στη Λάρνακα. Λίγο αργότερα ξεκινά τη λειτουργία του και το πρώτο εστιατόριο στη Σόφια της Βουλγαρίας.
  
- ◆ Το Σεπτέμβριο του **1999** πραγματοποιείται αύξηση στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας.
  
- ◆ Το **2000** λειτουργούν τα πρώτα Goody's και Flocafe σε πλοία.
  
- ◆ Το **2001** πραγματοποιείται η είσοδος της ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας με ποσοστό μεγαλύτερο από 60%.
  
- ◆ Το Σεπτέμβριο του **2001**, σηματοδοτείται η αρχή μιας νέας εποχής για τη Goody's A.E. και τις υπόλοιπες εταιρίες του ομίλου, θέτοντας αυτές σε ευρύτερη αναπτυξιακή τροχιά. Τον Οκτώβριο του ίδιου έτους ολοκληρώνεται ο σχεδιασμός της νέας σύγχρονης και αναπτυξιακής οργανωτικής δομής, βασισμένη στο θεσμό των στρατηγικών επιχειρησιακών μονάδων.
  
- ◆ Μέσα στο **2002**, λειτούργησαν συνολικά πέντε νέα καταστήματα Goody's.

◆ Κατά το **2004**, ο όμιλος πραγματοποίησε τη μεγαλύτερη ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων, λειτουργώντας συνολικά εννέα νέα καταστήματα Goody's.

◆ Κατά το **2005**, ο όμιλος Goody's επένδυσε 8,2 εκατ. ευρώ για την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των βιομηχανικών του εγκαταστάσεων σε κάποιες θυγατρικές και 1 εκατ. ευρώ για την βελτίωση κτιριακών εγκαταστάσεων και πληροφοριακών συστημάτων στη μητρική Goody's A.E.

◆ Κατά το **2006** λειτούργησαν συνολικά τρία νέα καταστήματα.

◆ Κατά το **2007** λειτούργησαν συνολικά οκτώ νέα καταστήματα. Μέχρι το τέλος του ίδιου έτους ο όμιλος Goody's λειτουργούσε συνολικά 193 καταστήματα, από τα οποία τα επτά βρίσκονται στο εξωτερικό.

#### 2.4. Αποστολή της εταιρίας

Σύμφωνα με τον P. Kotler 'μια επιχείρηση υπάρχει για να επιτυγχάνει κάτι. Η συγκεκριμένη αποστολή ή ο σκοπός της είναι συνήθως σαφής, όταν η επιχείρηση κάνει έναρξη της δραστηριότητάς της'. Σύμφωνα με τα παραπάνω η αποστολή της εταιρίας Goody's είναι η οργάνωση και εκμετάλλευση εστιατορικών μονάδων, η παροχή υπηρεσιών σε επισιτιστικές μονάδες, η ανάπτυξη δικτύου δικαιοδόχων 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, σεβριρισμένο 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 εταιρίας.

## 2.5. Φιλοσοφία της εταιρίας

Σύμφωνα με τον Kotler, φιλοσοφία είναι ‘οι κοινές εμπειρίες, οι ιστορίες, τα πιστεύω και οι κανόνες που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση. Μπαίνοντας σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση το πρώτο πράγμα που σου κάνει εντύπωση είναι η φιλοσοφία της επιχείρησης, δηλαδή ο τρόπος ένδυσης των υπαλλήλων της, ο τρόπος συνομιλίας τους, ακόμα και ο τρόπος με τον οποίο είναι διατεταγμένα τα γραφεία τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας της εταιρίας είναι:

- ✓ Σημασία στη διαρκή εκπαίδευση

Η επιμόρφωση και κατάρτιση του προσωπικού είναι μείζονος σημασία 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 εταιρίας 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.

## **2.6. Διαδικασία ανάπτυξης της εταιρίας**

Η εταιρία αναπτύσσεται μέσω του θεσμού της διακαιοχρησίας (franchising). Ο υποψήφιος επενδυτής ο οποίος θέλει να λειτουργήσει ένα νέο κατάστημα Goody's ή Flocafe Espresso Bar έρχεται σε επαφή με την εταιρία και προτείνει συγκεκριμένο κατάστημα το οποίο θα πρέπει να είναι ιδιόκτητο ή μακροπρόθεσμα μισθωμένο.

Συμφωνείται το εταιρικό σχήμα και στη συνέχεια οι υπηρεσίες του αντίστοιχου business unit (Goody's ή Flocafe) της εταιρίας επισκέπτονται το κατάστημα, κάνουν τη δική τους αξιολόγηση και κρίνουν αν πληροί τις προϋποθέσεις. Εφόσον επέλθει η τελική συμφωνία υπογράφεται η σύμβαση διακαιοχρησίας (franchising) η οποία είναι δεκαετής με δικαίωμα ανανέωσης για άλλα δέκα χρόνια.

## 2.7. Παραγόμενα προϊόντα

Η εταιρεία παράγει διάφορα είδη διατροφής. Το μείγμα προϊόντων της εταιρίας 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 εταιρίας περιλαμβάνει γλυκά, παγωτά και προϊόντα ζύμης των οποίων η παραγωγή γίνεται στο υποκατάστημα της εταιρίας στην Παλλήνη Αττικής.

Συγκεκριμένα το menu των goody's περιλαμβάνει τα παρακάτω προϊόντα:

### Burgers:

- Hamburger: Μπιφτέκι, ψωμάκι, κέτσαπ, μουστάρδα, pickle sauce. Πλούσιο σε πρωτεΐνες.
- Greenburger: Μπιφτέκι, σουσαμένιο ψωμάκι, τετηγμένο τυρί, dressing, κρεμμύδι, πίκλες, μαρούλι, ντομάτα, κέτσαπ. Πλούσιο σε πρωτεΐνες
- Cheeseburger: Μπιφτέκι, ψωμάκι, τετηγμένο τυρί, κέτσαπ, μουστάρδα, pickle sauce. Πλούσιο σε πρωτεΐνες, ασβέστιο.
- Golden: Μπιφτέκι, ψωμάκι με νιφάδες, μπέικον, μείγμα παρμεζάνας-σκληρού τυριού, μαγιονέζα, μαρούλι, ντομάτα. Πλούσιο σε πρωτεΐνες, ασβέστιο, βιταμίνη Ε.
- Power: Δύο μοναδικά μπιφτέκια Goody's σε αφράτο ψωμί hamburger με νιφάδες σιταριού, κομματάκια bacon, τυρί edam, ντομάτα, πίκλες και dressing.
- Double bacon cheese: Μοναδικό μπιφτέκι Goody's σε αφράτο ψωμί hamburger, με τυρί, pickle sauce, μουστάρδα, κέτσαπ και δύο λαχταριστές στρώσεις μπέικον.

### Πιάτα:

- Κοτόπουλο goody's: Φιλετάκια από στήθος κοτόπουλου, τριμμένο καρότο, sauce μουστάρδας, μαρούλι, ντομάτα. Πλούσιο σε φώσφορο, πρωτεΐνες.

- Club sandwich: Ψημένο ψωμί τοστ, τυρί τετηγμένο, μπέικον, ζαμπόν, μαγιονέζα, μαρούλι, τομάτα, τηγανητές πατάτες. Πλούσιο σε υδατάνθρακες, πρωτεΐνες, ασβέστιο.
- Goodissimo καρμπονάρα: Μοναδικές ιταλικές πέννες με σοταρισμένα μανιτάρια, μπέικον, λαχταριστή κρέμα γάλακτος, φρεσκοκομμένο μαϊντανό και μίγμα παρμεζάνας και σκληρού τυριού. Σερβίρονται με απολαυστικά.
- Goodissimo μπολονέζα: Σπαγγέτι με σάλτσα κιμά, ντομάτα, παρθένο ελαιόλαδο, φρεσκοκομμένο μαϊντανό και μίγμα παρμεζάνας και σκληρού τυριού. Σερβίρονται με απολαυστικά κριτσίνια.
- Goodissimo ναπολιτάνα: Σπαγγέτι με σάλτσα ντομάτας πλούσια σε μυρωδικά, αρωματισμένη με κόκκινο κρασί, παρθένο ελαιόλαδο, φρεσκοκομμένο μαϊντανό και μίγμα παρμεζάνας και σκληρού τυριού. Σερβίρονται με απολαυστικά κριτσίνια.
- Richie cheese and bacon: 1 μπιφτέκι με ψωμί, πατάτες, σαλάτα και ζεστή cheese & bacon sauce.
- Richie barbeque: 1 μπιφτέκι με ψωμί, πατάτες, σαλάτα και ζεστή barbeque sauce.
- Richie pepper mashroom: 1 μπιφτέκι με ψωμί, πατάτες, σαλάτα και ζεστή pepper mushroom sauce.
- Golden special: golden συνοδευμένο με πατάτες ροδέλες, λευκή σως και μπέικον
- Green special: green συνοδευόμενο με πατάτες ροδέλες, κόκκινη σως και μπέικον.
- Γεύμα μεσογείου goody's: Παναρισμένα καλαμάρια που συνοδεύονται από πατάτες, γευστική σως και σαλάτα περιχυμένη με σως vinaigrette.

### **Sandwiches:**

- Premier παραδοσιακό: Μαύρη μπαγκέτα με τυρί φέτα, tartar sauce, μαύρες ελιές, ντομάτα, ρίγανη. Πλούσιο σε ασβέστιο, υδατάνθρακες, βιταμίνη E.
- Premier αλλαντικών: Λευκή μπαγκέτα, ζαμπόν, τυρί Edam, μαγιονέζα, αγγούρι, μαρούλι, ντομάτα. Πλούσιο σε ασβέστιο, υδατάνθρακες.

- Chicky's σως μουστάρδας: Ψωμί με σουσάμι γεμισμένο με παναρισμένα φιλετάκια από στήθος κοτόπουλου, μαγιονέζα, μίγμα παρμεζάνας και σκληρού τυριού, μαρούλι και ντομάτα.
- Club sandwich: Ψημένο ψωμί τοστ, τετηγμένο τυρί, μπέικον, ζαμπόν, μαγιονέζα, μαρούλι, ντομάτα, τηγανητές πατάτες. Πλούσιο σε υδατάνθρακες, πρωτεΐνες, ασβέστιο.
- Chicky's μαγιονεζα παρμεζάνα: Ψωμί με σουσάμι γεμισμένο με παναρισμένα φιλετάκια από στήθος κοτόπουλου, μαγιονέζα, μίγμα παρμεζάνας και σκληρού τυριού, μαρούλι και ντομάτα.

### Γλυκές απολαύσεις :

- Παγωτά goody's: Η παγωμενη γλυκιά πρόταση των GOODY'S είναι το παγωτό NIRVANA σε τέσσερις υπέροχες γεύσεις: Pralines & Cream, Choc Choc Chip, Cookies & Cream και Sorbet Peach & Strawberries.
- Γλυκά Goody's: Σοκολατίνα, Μους σοκολάτα, Cheesecake φράουλα.
- Μηλόπιτα

### Junior γεύματα:

- Με Hamburger, Cheeseburger ή φιλετάκια κοτόπουλο, τηγανητές πατάτες, αναψυκτικό και φυσικά δώρο έκπληξη . Και τώρα! Απόλαυσε το αγαπημένο σου Γεύμα Junior με γιαούρτι Kid μπανάνα, φράουλα ή κοκτέιλ φρούτων.

### Νέες γεύσεις:

Τα μεσογειακά της Goody's:

- Γεύμα Μεσογείου
- Σαλάτα Μάνης
- Σαλάτα Λευκάδας
- Premier Μελιτζάνας
- Νησιώτικο

- Premier ψητών λαχανικών
- Σαλάτα Κρήτης
- Μεσογειακή Εμπειρία: Σαλάτα προσωπικής σας επιλογής, από διαλεχτά, ολόφρεσκα λαχανικά. Πλούσια σε κάλιο, βιταμίνη Ε.

#### **Πατάτες /Ποτά:**

- Φρεσκοτηγανισμένες πατάτες, πατάτες με σώς.
- Δροσερά αναψυκτικά: coca-cola, coca-cola light, sprite, fanta, σόδα, νερό
- Χυμός: Life, Amita
- Καφές
- Μπύρα: Heineken, Amstel
- Οίνος: Μακεδονικός Τσάνταλι, Αθήρι Τσάνταλι, Ραψάνι Τσάνταλι

#### **Σαλάτες:**

- Σαλάτα Caesar's: Μαρούλι, κοτόπουλο, μείγμα παρμεζάνας και σκληρού τυριού, καλαμπόκι, κρουτόν, vinaigrette sauce. Πλούσια σε πρωτεΐνες, κάλιο, βιταμίνη C και Ε.
- Σαλάτα Chef: Μαρούλι, ντομάτα, αγγούρι, τυρί Edam, ζαμπόν, αυγό, chef sauce. Πλούσια σε ασβέστιο, κάλιο, βιταμίνη C και Ε.
- Salad bar: Σαλάτα προσωπικής επιλογής, από διαλεχτά, ολόφρεσκα λαχανικά. Πλούσια σε κάλιο, βιταμίνη Ε.

#### **Pita-Pita:**

- Pita-Pita Goody's χοιρινό: Αφράτη, ροδοψημένη, τετράγωνη πίτα Goody's με τραγανά και διαλεχτά κομμάτια χοιρινού κρέατος, μοναδική sauce, φρεσκοκομμένη ντομάτα και κρεμμύδι.
- Pita-Pita Goody's χοιρινό μπιφτέκι: Αφράτη, ελαφριά, ροδοψημένη, τετράγωνη πίτα Goody's με δύο μπιφτέκια από 100% χοιρινό κρέας, πλούσια σε μυρωδικά που παράγονται με βάση Ελληνική συνταγή συνδυασμένα με μοναδική σως φρεσκοκομμένη ντομάτα και κρεμμύδι.

## ΜΕΡΟΣ ΙΙ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

#### 3.1. Ανάλυση εταιρίας αναφορικά με τις αγορές

Τέσσερις είναι οι τρόποι με τους οποίους μπορούμε να χωρίσουμε τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται και απευθύνεται η εταιρία που εξετάζουμε

- Γεωγραφικά
- Ανάλογα με την ηλικία των καταναλωτών
- Ανάλογα με την κοινωνική τους τοποθέτηση και
- Ανάλογα με το φύλο.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε συνοπτικά την κάθε μια από αυτές τις αγορές.

##### ● Σχετικά με τη γεωγραφική επέκταση:

Η εταιρία έχει καταστήματα σε όλες τις μεγάλες ελληνικές πόλεις. Η αλυσίδα αποτελείται από καταστήματα που λειτουργούν ως ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες, στις οποίες η εταιρία έχει παραχωρήσει τα αποκλειστικά προνόμια εκμετάλλευσης του σήματος Goody's με το σύστημα της δικαιόχρησης. Για το 2009 η εταιρία προγραμματίζει την αγορά και τη λειτουργία 10 περίπου νέων καταστημάτων.

Για το έτος 2008 ανάμεσα στα καλύτερα εστιατόρια της εταιρίας ήταν το εστιατόριο Μεγάρων, Ρέντη, Πάτρας, Λάρισας, Κηφισίας (Λ. Κηφισιάς 118), Διάσταθμος (43<sup>ο</sup> χιλ. Εθνικής Οδού Αθηνών-Λαμίας), Παγκράτι (Υμηττού 97).

Πίνακας 3.1. Πίνακας καλύτερων εστιατορίων

Κατάστημα	Κύκλος Εργασιών (€)	Κέρδη προ φόρων (€)
<b>Μεγάρων</b>	7.421.436,31	1.063.924,69
<b>Ρέντη</b>	4.604.204,84	632.525,02
<b>Πατρών</b>	3.382.914,97	519.002,101
<b>Λάρισα</b>	2.529.372,75	76.417,07

<b>Κηφισιά</b>	2.502.914,74	77.997,73
<b>Διάσταθμος</b>	2.301.593,98	47.974,29
<b>Παγκράτι</b>	1.915.250,03	82.966,28

**● Σχετικά με την ηλικία των πελατών στους οποίους απευθύνεται:**

Το κύριο κοινό της εταιρίας είναι κατά μέσο όρο άτομα ηλικίας από 12 έως και 54 ετών. Αρχικά η εταιρία στόχευε σε άτομα νεαρής ηλικίας όπως φοιτητές. Αυτό αποδεικνύεται από το είδος των φαγητών που παρείχε. Συνήθως αυτό συμβαίνει επειδή τα νεαρότερα άτομα δεν δίνουν μεγάλη βάση στην ποιότητα, αλλά στον συνδυασμό γεύσης και τιμής. Θέλοντας η εταιρία να διευρύνει το target group (τουλάχιστον ηλικιακά) εισήγαγε στο μενού της προϊόντα τα οποία απευθύνονταν σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και αυτό φαίνεται από τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων της.

**● Σχετικά με την κοινωνική τοποθέτηση των πελατών:**

Οι πελάτες της εταιρίας ανήκουν κυρίως στις μικρές και μεσαίες οικονομικές τάξεις επειδή οι τιμές των προϊόντων είναι πολύ χαμηλές και προσιτές για άτομα με χαμηλό εισόδημα.

**● Σχετικά με το φύλο:**

Όσον αφορά το φύλο των πελατών, δεν υπάρχει διαφοροποίηση γιατί είναι τέτοια η φύση του προϊόντος.

### **3.2. Ανάλυση ισολογισμού εταιρίας**

Παρακάτω θα παραθέσουμε και θα αναλύσουμε τον ισολογισμό της εταιρίας για τη χρονική περίοδο 2004 – 2007.

Πίνακας 3.2. Ισολογισμός εταιρίας

<u>Ενεργητικό (χιλιάδες €)</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
Έξοδα Εγκατάστασης	1.150,9	1.118,8	2.237,3	1.689,0
Αποσβέσεις	(1.000,7)	(989,2)	(1.239,6)	(775,9)
Αναπόσβεστα Έξοδα	150,2	129,6	997,7	913,1
Εγκατάστασης				
Ασώματες Ακ/ποιήσεις	3.429,0	3.393,5	3.393,5	3.393,5
Αποσβέσεις	(544,5)	(678,7)	(848,4)	(1.018,1)
Αναπόσβεστες Ασώματες	2.884,5	2.714,8	2.545,1	2.375,4
Ακ/ποιήσεις				
Ενσώματα Πάγια	4.198,9	4.405,2	11.604,6	12.532,0
Αποσβέσεις	(1.977,4)	(2.289,6)	(2.596,8)	(3.027,2)
Αναπόσβεστα Ενσώματα Πάγια	2.221,5	2.115,6	9.007,8	9.504,8
Μακ/σμες Απαιτήσεις Συμμετοχές	26.921,7	29.622,8	40.175,0	34.775,7
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΩΝ</b>	<b>32.027,7</b>	<b>34.452,9</b>	<b>51.727,9</b>	<b>46.655,9</b>
Αποθέματα	36,2	41,2	48,0	45,1
Πελάτες -Χρεώστες-Επιταγές	4.643,1	5.377,0	3.393,5	
Χρεόγραφα	368,7	280,7	271,5	271,5
Διαθέσιμα	11.554,2	11.781,0	3.353,3	5.043,5
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>16.602,2</b>	<b>17.479,8</b>	<b>8.287,9</b>	<b>11.564,8</b>
<b>ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ</b>				
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>				
Μεταβατικοί Λογαριασμοί	86,2	2,9	17,1	15,8
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>48.866,3</b>	<b>52.065,2</b>	<b>61.030,6</b>	<b>59.149,6</b>
<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>				
<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ (χιλιάδες €)</b>				



Μετοχικό Κεφάλαιο	6.186,6	6.186,6	6.186,6	6.186,6
Αποθεματικό υπέρ το Άρτιο	22.563,0	22.563,0	22.563,0	22.563,0
Διαφορές Αναπροσαρμογής	6.113,5	6.113,5	9.802,5	10.067,5
Αποθεματικά-Κέρδη εις Νέον	6.956,6	6.603,7	5.919,4	4.657,0
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ</b>	<b>41.819,7</b>	<b>41.466,7</b>	<b>44.471,5</b>	<b>43.474,1</b>
Προβλέψεις	-	-	-	-
Μακ/σμες Υποχρεώσεις	-	-	-	-
Προμηθευτές –Επιταγές	1.481,1	3.387,2	3.399,9	2.932,8
Πληρωτέες				
Τράπεζες	-	-	3.000,0	-
Φόροι- Τέλη-Ασφαλιστικοί	2.192,9	1.723,7	2.791,8	3.732,3
Οργανισμοί				
Μερίσματα Πληρωτέα	2.767,7	4.911,5	6.546,1	8.159,2
Λοιπές υποχρεώσεις	432,6	363,0	148,2	263,2
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ</b>	<b>6.874,3</b>	<b>10.385,5</b>	<b>15.886,1</b>	<b>15.087,5</b>
Μεταβατικοί Λογ/σμοί	172,3	213,0	673,0	588,0
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>48.866,3</b>	<b>52.065,2</b>	<b>61.030,6</b>	<b>59.149,6</b>

Παρατηρούμε ότι το σύνολο του ενεργητικού παρουσιάζει αύξηση από το 2004 ως το 2006 κατά 25% ενώ στη συνέχεια μειώνεται κατά περίπου 3,1%.

Παρατηρώντας την πορεία του πάγιου ενεργητικού, συμπεραίνουμε ότι μέχρι το 2004 η εταιρία διαθέτει όλο και περισσότερα χρήματα για επενδύσεις σε πάγια στοιχεία, όπως καινούρια κτίρια και μηχανήματα. Από το 2004 μέχρι το 2006 το σύνολο του πάγιου ενεργητικού της εταιρίας αυξήθηκε κατά 61,5% ενώ την επόμενη χρονιά μειώθηκε κατά 10%.


Όσον αφορά το σύνολο του κυκλοφορούντος ενεργητικού αυξάνεται μόνο για τον πρώτο χρόνο που εξετάζουμε. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται αύξηση κατά 5,2%. Στη συνέχεια παρατηρείται αξιοσημείωτη μείωση, που οφείλεται κυρίως στη μείωση των διαθεσίμων κατά το 2005. Η μείωση ανέρχεται στο 52,6%, ενώ κατά την περίοδο 2006 – 2007 παρατηρείται ανάκαμψη κατά 35,9%.

Σχετικά με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας την περίοδο 2004 – 2005 παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητα, ενώ το 2006 αυξήθηκαν κατά 7,2% και κατά το 2007 μειώθηκαν κατά 2,2%.

Σχετικά με το σύνολο των υποχρεώσεων της εταιρίας από το 2004 μέχρι το 2006 παρατηρείται μεγάλη αύξηση των υποχρεώσεων, που αγγίζει το 131% και οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο τραπεζικό δάνειο αξίας 3 εκατομμυρίων ευρώ που πήρε η επιχείρηση μέσα στο 2006. Τον επόμενο χρόνο υπάρχει μείωση 5,3%.

### 3.3. Άλλα στοιχεία


Παρακάτω παρατίθενται μερικά άλλα στοιχεία για την εταιρία

 Αριθμός καταστημάτων

Πίνακας 3.3. Αριθμός καταστημάτων

	<u>Εταιρία Goody's -</u> <u>2006</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Goody's -</u> <u>2007</u>
Καταστήματα στο εσωτερικό	180	186
Καταστήματα στο εξωτερικό	7	7
<b>Σύνολο</b> <b>καταστημάτων</b>	187	193

Αξίζει να αναφερθεί ότι το σύνολο των καταστημάτων της εταιρίας Goody's αυξήθηκε από το 2006 στο 2007 κατά 34% περίπου. Ωστόσο παρατηρούμε ότι δεν υπάρχει αλλαγή στον αριθμό των καταστημάτων του εξωτερικού για την εταιρία Goody's.

 Σύνολο πωλήσεων

Πίνακας 3.4. Σύνολο πωλήσεων

	<u>Εταιρία Goody's -</u>	<u>Εταιρία Goody's -</u>
	<u>2006</u>	<u>2007</u>
Σύνολο πωλήσεων	20,403 εκατομμύρια ευρώ	21,590 εκατομμύρια ευρώ

Το σύνολο των πωλήσεων της εταιρίας Goody's αυξήθηκαν κατά περίπου 5,8%.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **4.1. Pest Analysis**

#### **4.1.1. Πολιτικό-Νομικό Περιβάλλον**

Το πολιτικό – νομικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει τόσο σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Όσον αφορά το πολιτικό πλαίσιο, στην πρώτη δεκάδα των χωρών που επιβαρύνουν υπέρμετρα τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με φόρους, ασφαλιστικές εισφορές και ΦΠΑ βρίσκεται η Ελλάδα, με βάση τη σχετική κατάταξη του διεθνούς περιοδικού «Forbes» όπως αυτή δημοσιεύεται στο τελευταίο τεύχος του. Μεταξύ 50 χωρών από όλον τον κόσμο η χώρα μας καταλαμβάνει τη 10η θέση όσον αφορά το άθροισμα των ανώτατων συντελεστών φορολογίας, ασφαλιστικών εισφορών και φόρου προστιθέμενης αξίας που επιβάλλονται στα φυσικά και νομικά πρόσωπα.

Ακόμη από την παγκόσμια έρευνα που δημοσιεύει το περιοδικό «Forbes» προκύπτει ότι ένας φορολογούμενος στην Ελλάδα που έχει ακαθάριστο ετήσιο εισόδημα 50.000 ευρώ, στην τσέπη καθαρά (μετά από κρατήσεις φόρων και ασφαλιστικών εισφορών) λαμβάνει 31.283 ευρώ.

Στην Ελλάδα το υπουργείο Οικονομικών δεν συζητεί προς το παρόν να προχωρήσει σε αλλαγή του τρόπου φορολογίας των φυσικών προσώπων και να επιβάλει ενιαίο συντελεστή φορολογίας σε όλα τα εισοδήματα ανεξαρτήτως τους ύψους τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι, μεταξύ των 25 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία που έχει επεξεργαστεί «Το Βήμα», βρίσκεται στη 16η θέση όσον αφορά τη φορολογική επιβάρυνση των πολιτών.

Η νομοθεσία σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να προστατεύει τους καταναλωτές.

Οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μόνιμες διαδικασίες σύμφωνα με τις αρχές του συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων

και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP), σύμφωνα με την Κ.Υ.Α. 487/1219B – 04/10/2000, η οποία αποτελεί εναρμόνιση του Ελληνικού Δικαίου προς την κοινοτική οδηγία 93/43/ΕΟΚ.

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων θα πρέπει να προβλέπουν τη χρήση εγγράφων και την τήρηση αρχείων, αναλόγων με τη φύση και το μέγεθος της εταιρίας, ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των απαιτούμενων μέτρων και να καθίσταται δυνατός ο επίσημος έλεγχος των τροφίμων τον οποίο αναλαμβάνει ο ΕΦΕΤ, συντονίζοντας και τις άλλες αρχές του ελέγχου. Ιδιαίτερη ευελιξία προβλέπεται για τις επιχειρήσεις μικρού και μεγάλου μεγέθους.

Στην Ελλάδα τον έλεγχο ασκούν:

✚ Το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας προβαίνει σε μακροσκοπικό έλεγχο τροφίμων με τους Επόπτες Δημόσιας Υγείας στα καταστήματα τροφίμων και εστιατόρια βασικά, καθώς και σε εργαστηριακό - μικροβιολογικό έλεγχο ζωικών τροφίμων και νερού. Επίσης, ασχολείται με την υγιεινή προσωπικού καταστημάτων τροφίμων, εστιατορίων, βιομηχανικών και βιοτεχνικών τροφίμων.

✚ Το Υπουργείο Δημόσιας Τάξης διενεργεί μικροσκοπικό υγειονομικό έλεγχο τροφίμων ζωικής προέλευσης στους χώρους αποθήκευσης και διακίνησης (φόρτωση - εκφόρτωση), καθώς και κατά τη διάθεση στην κατανάλωση (κεντρικές αγορές, καταστήματα τροφίμων, εστιατόρια).

Σύμφωνα με τις γενικές απαιτήσεις του νόμου για τους εργαζόμενους, οι εργαζόμενοι πρέπει να:

- είναι καθαροί,
- διατηρούν το χώρο εργασίας καθαρό,
- φορούν κατάλληλο, καθαρό προστατευτισμό που να πλένεται εύκολα,
- παρασκευάζουν, αποθηκεύουν και προσφέρουν τρόφιμα σε ασφαλείς θερμοκρασίες,
- αναφέρουν στον εργοδότη τους όταν:

■ γνωρίζουν ή υποψιάζονται ότι είναι φορείς ή πάσχουν από κάποια ασθένεια που μπορεί να μεταδοθεί στα τρόφιμα,

- έχουν κάποιο τραύμα, δερματική μόλυνση ή στομαχικές διαταραχές

Την υποχρέωση αυτή αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι με γραπτή δήλωση την οποία υπογράφουν κατά την πρόσληψή τους.

- μη διαθέτουν ακατάλληλα τρόφιμα.

Σύμφωνα με τις γενικές απαιτήσεις του νόμου για τους εργοδότες, οι εργοδότες μιας επιχείρησης πρέπει να διασφαλίζουν ότι:

- ⓐ οι εγκαταστάσεις έχουν έγκριση από την αρμόδια αρχή,
- ⓑ οι εγκαταστάσεις να έχουν σχεδιαστεί, εξοπλιστεί και να λειτουργούν έτσι ώστε να μη δημιουργούνται κίνδυνοι μόλυνσης, ασθένειας ή τραυματισμού,
- ⓒ υπάρχουν επαρκείς εγκαταστάσεις και χώροι ατομικής υγιεινής,
- ⓓ το προσωπικό να είναι εκπαιδευμένο και να επιθεωρείται ώστε να εργάζεται σύμφωνα με τους κανονισμούς υγιεινής,
- ⓔ γίνεται ανάλυση των κινδύνων, δηλαδή ότι οι κίνδυνοι πρέπει να έχουν εντοπιστεί και ότι λαμβάνονται μέτρα για την καταστολή ή την αντιμετώπισή τους.

Όσον αφορά την εταιρία Goody's, η εταιρία με τη συνεργασία εξειδικευμένων συμβούλων ολοκληρώνει τη μελέτη και την εφαρμογή συστήματος HACCP για τη διασφάλιση της υγιεινής και την τεκμηρίωση των τροφίμων στα εστιατόριά της και την ενσωμάτωσή του στο σύστημα ποιότητας των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες της. Στόχος είναι η επέκταση της εφαρμογής στο σύνολο του δικτύου των εταιριών που φέρουν τα σήματά της, ώστε σε συνδυασμό με τα πιστοποιημένα συστήματα ασφάλειας και ποιότητας των προϊόντων των βασικών της προμηθευτών να κλείνει ο κύκλος εγγύησης της ολικής ασφάλειας των τροφίμων που διατίθενται από τα εστιατόριά της.

#### **4.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον**

Οι αγορές χρειάζονται αγοραστική δύναμη αλλά και άτομα. Η διαθέσιμη αγοραστική δύναμη σε μια οικονομία εξαρτάται από το εισόδημα, τις τιμές, τις αποταμιεύσεις, το χρέος και την πιστοληπτική ικανότητα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να

προσέξουν ιδιαίτερα τις σημαντικότερες τάσεις στο εισόδημα και στον τρόπο με τον οποίο ο καταναλωτής δαπανά το εισόδημά του (Philip Kotler, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ).

#### **4.1.3. Κοινωνικό-Πολιτιστικό Περιβάλλον**

Το κοινωνικό -πολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και συμβολικών εννοιών και επιδρά σημαντικά στη συμπεριφορά του καταναλωτή. Θα πρέπει να εντοπίζονται όχι μόνο τα υλικά στοιχεία του δεδομένου κοινωνικού- πολιτιστικού περιβάλλοντος, που χαρακτηρίζονται από ένα συγκεκριμένο επίπεδο τεχνογνωσίας ή από τη δεδομένη οικονομική δομή της κοινωνίας, αλλά να προσδιορίζει το ίδιο καλά στην ανάλυση του εκείνα τα στοιχεία του κοινωνικού- πολιτιστικού περιβάλλοντος που είναι λιγότερο φανερά και περισσότερο ασαφή. Τέτοια στοιχεία συνδέονται με τη σημασία που αποδίδεται στους διάφορους θεσμούς όπως είναι η σημασία του θεσμού της οικογένειας, η θέση της γυναίκας στη δεδομένη κοινωνία, ο ρόλος της μητέρας σε αυτή, η σημασία της θρησκείας, ο ρόλος και η σημασία που αποδίδεται στις τέχνες, στον αθλητισμό, οι αισθητικές αντιλήψεις, όπως η αισθητική ή συμβολική σημασία που αποδίδεται σε κάθε ένα από τα διαφορετικά χρώματα, τα γλωσσικά εμπόδια, οι πολιτιστικές παραδόσεις και τα ταμπού.

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.

Πιο συγκεκριμένα οι πολιτικές που ακολουθεί η εταιρία και σχετίζονται με το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον αναφέρονται πιο κάτω:

Η επιχείρηση goody's δίνει μεγάλη σημασία σε κάποιες συνήθειες των καταναλωτών που σχετίζονται με τη θρησκεία. Συγκεκριμένα κατά τη διάρκεια της Σαρακοστής η επιχείρηση προσαρμόζει στο menu της νηστίσιμα γεύματα για να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών που επιθυμούν να νηστέψουν.

Η αγοραστική δύναμη των παιδιών και η θέση τους στη σύγχρονη κοινωνία τα κάνει να αποτελούν ένα άλλο ενδιαφέρον τμήμα του πληθυσμού που κρύβει τις δικές του ιδιαιτερότητες. Για το λόγο αυτό η εταιρία goody's έχει δημιουργήσει ειδικό γεύμα για τα παιδιά, το junior. Επίσης στα περισσότερα

καταστήματα goody's υπάρχει παιδότοπος για να απασχολούνται τα παιδιά κατά τη διάρκεια που οι γονείς απολαμβάνουν το φαγητό τους.

Επειδή στην Ελλάδα δίνουμε μεγάλη σημασία στην μεσογειακή διατροφή επειδή θεωρείται από τις πιο υγιεινές στον κόσμο, η εταιρία εισήγαγε κάποια νέα προϊόντα με την ονομασία μεσογειακά της goody's.

Για την προσέλκυση νεότερων σε ηλικία καταναλωτών, η εταιρία ήρθε σε συνεργασία με το μουσικό κανάλι mad tv. Το συγκεκριμένο κανάλι έχει ως ακροατές άτομα νεαρής ηλικίας. Η συνεργασία είχε ως περιεχόμενο την προβολή video clips κατά τη διάρκεια λειτουργίας των καταστημάτων. Επίσης πραγματοποιήθηκαν μουσικοί διαγωνισμοί με τους οποίους δίνονταν η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να κερδίσουν cd players, cds κα.

Επιπροσθέτως τα goody's προσφέρουν λύσεις για όσους επιθυμούν να διατηρήσουν τη σιλουέτα τους διαθέτοντας προϊόντα τα οποία είναι χαμηλά σε θερμίδες. Επίσης το ίδιο συμβαίνει και με τα αναψυκτικά.

Τέλος αξίζει να σημειώσουμε ότι Τα τελευταία χρόνια οι κοινωνικές δραστηριότητες των Goody's είναι οι εξής:

#### ArGOODaki

Το arGOODaki έκλεισε το 2009 τα έντεκα χρόνια παρουσίας του και τα επτά χρόνια κοινωνικής προσφοράς. Ένωσε την εταιρία Goody's με την ομοσπονδία ιδρυμάτων 'Μαζί για το παιδί' και δέκα σωματεία – ιδρύματα που συνεργάζονται για να υποστηρίξουν τα παιδιά που βρίσκονται σε ανάγκη. Με το πρόγραμμα αυτό εξασφαλίστηκε ο εξοπλισμός της Μονάδας Εντατικής Θεραπείας Παίδων του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Πατρών. Ακόμα το ίδιο πρόγραμμα υποστηρίζει τον εξοπλισμό και τη λειτουργία του Πολυαισθητηριακού Χώρου θεραπείας και ερεθισμού των αισθήσεων με ήπιο τρόπο στη Θεσσαλονίκη και την ανέγερση παιδικού σταθμού για παιδιά με προβληματικό οικογενειακό περιβάλλον στο Μεταξουργείο στην Αθήνα. Διακεκριμένοι Έλληνες υποστηρίζουν το πρόγραμμα με τη συμμετοχή τους αλλά και χιλιάδες Έλληνες βοηθούν με το δικό τους τρόπο.

#### WWF, η Διεθνής Αμνηστία και οι Γιατροί Χωρίς Σύννορα

Η Goody's A.E. υποστήριξε τις οργανώσεις WWF, Διεθνής Αμνηστία και Γιατροί Χωρίς Σύννορα.



Επίσης αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία έχει υποστηρίξει:

- Τις παιδικές πολιτιστικές εκδηλώσεις του Δήμου Καλαμαριάς 'Παραθινούπολη'
- Τη Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Υγιεινής Νομαρχίας Θεσσαλονίκης
- Το πρώτο Ιστορικό Ράλλυ Ακρόπολης
- Το έργο του Συλλόγου Φίλων Κέντρου Περιθαλψής Παίδων 'Άγιος Δημήτριος'
- Τις δραστηριότητες του ορφανοτροφείου 'Μέλισσα'
- Τις δραστηριότητες του κολυμβητικού τμήματος της ΧΑΝ Θεσσαλονίκης

☀ Οδυσσέας

Υποστήριξη του αθλητή με τεχνικό μέλος Οδυσσέα.

☀ Ίδρυμα 'Κάνε Μια Ευχή'

Συμμετοχή στα προγράμματα του Ιδρύματος.

☀ Θεραπευτική Κοινότητα 'Στροφή'

Υποστηρικτής στον αγώνα της Κοινότητας κατά των ναρκωτικών.

☀ Μελεδώνη

Υποστήριξη στην Ένωση Εκπροσώπησης Φορέων Στήριξης Ατόμων με νοητική υστέρηση.

☀ ΕΛΕΠΑΑΠ

Βοήθεια στην Ελληνική Εταιρία Προστασίας και Αποκατάστασης Αναπήρων Παίδων.

☀ Λάμψη

Οικονομική συνεισφορά στο Σύλλογο Γονέων παιδιών πασχόντων από κακοήθη νοσήματα Βορείου Ελλάδος.

☀ ΕΚΑΒ

Προσφορά ενός πλήρως εξοπλισμένου ασθενοφόρου οχήματος

☀ Special Olympics

Υποστήριξη Special Olympics 1998

☀ Ελληνική Ολυμπιακή Ομάδα

Αργυρή χορηγία στην Ολυμπιάδα 1996 με το ποσό των 50 εκατομμυρίων δραχμών.

☀ Πανελλήνιος Γυμναστικός Σύλλογος

Υποστήριξη για τη δημιουργία αθλητικών κέντρων σε ακριτικές περιοχές.

☀ Ινστιτούτο Επεξεργασίας Λόγου

Συνεργασία με το Ινστιτούτο Επεξεργασίας Λόγου και δωρεά ηλεκτρονικών υπολογιστών για την εκμάθηση της Ελληνικής γλώσσας σε ακριτικά σχολεία.

#### 4.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στη 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.

Ωστόσο μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.

Συγκεκριμένα η εταιρία χρησιμοποιεί υψηλή τεχνολογία όσον αφορά το ψήσιμο και το ζέσταμα των φαγητών. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στη γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών της.

Ο παραγωγικός εξοπλισμός της εταιρίας περιλαμβάνει:

- ✚ Γραμμή 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.

- ✚ Στο υπόγειο εγκαταστάσεων της εταιρίας Goody's A.E., όπου στεγάζονται τα γραφεία της, υπάρχει κανονικό κατάστημα Goody's πλήρως εξοπλισμένο (εκπαιδευτική κουζίνα) το οποίο λειτουργεί για εκπαιδευτικούς σκοπούς.

## **4.2. Ανάλυση του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter**

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης προσδιορίζεται από τις εξής δυνάμεις:

- ✓ Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
- ✓ Την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
- ✓ Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης
- ✓ Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και
- ✓ Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω αυτής της ανάλυσης η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατό μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Επίσης είναι δυνατό να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου.

### **4.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών και των νέων επιχειρήσεων.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο ο κλάδος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων με μικρό όγκο παραγωγής και από ένα μικρό αριθμό μεγάλων αλυσίδων εστιατορίων με μεγάλο όγκο παραγωγής.

Όσον αφορά μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση δεν υπάρχουν ιδιαίτερα εμπόδια στον κλάδο

#### **4.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης**

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 περισσότεροι και σημαντικότεροι προμηθευτές της εταιρίας ανήκουν στο όμιλο Goody's γι' αυτό και δεν τίθεται θέμα διαπραγματευτικής δύναμης . Ο όμιλος Goody's συνειδητά ελέγχει το μεγαλύτερο μέρος των εταιριών-προμηθευτών και αυτό αποτελεί μέρος της πολιτικής του. Σκοπός του είναι με τον τρόπο αυτό να ελέγχει την ποιότητα των τροφίμων και να μειώνει στο ελάχιστο το συνολικό κόστος αγοράς.

Η διατήρηση καλών σχέσεων με όλους τους συνεργάτες της εταιρίας αποτελεί πρωτεύων στόχο της εταιρίας. Για το λόγο αυτό η Goody's A.E. προσπαθεί για την ύπαρξη φιλικών σχέσεων και το πνεύμα καλής συνεργασίας ακόμα και με τους προμηθευτές που δεν ανήκουν στον όμιλο Goody's, μερικοί από τους οποίους είναι διεθνείς εταιρίες με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη όπως π.χ. η Coca-Cola A.E.

#### **4.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των 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.

Ο αριθμός των αγοραστών των προϊόντων της εταιρίας Goody's 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 μην είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι εάν μπορούσαν να δημιουργηθούν ομάδες αγοραστών με κοινά χαρακτηριστικά τότε θα ήταν δυνατό να αυξηθεί η διαπραγματευτική τους δύναμη

#### **4.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από συγκεκριμένους παράγοντες. Για παράδειγμα υποκατάστατα προϊόντα των burgers που προσφέρει η εταιρία Goody's μπορεί να είναι τα σάντουιτς, τα σουβλάκια και η pizza.

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 λίγο καιρό πριν για να κερδίσει μερίδιο αγοράς από τα οβελιστήρια εισήγαγε στο μενού της το σουβλάκι Pita-Pita.

#### **4.2.5 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 ελαστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων της επιχείρησης να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, η εταιρία έχει ανταγωνιστές τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και τις μεγάλες επιχειρήσεις αλυσίδας.

Η Goody's αυτή τη στιγμή είναι η κυρίαρχη επιχείρηση στον κλάδο της γρήγορης εστίασης και γι' αυτό θα ωφεληθεί περισσότερο από την επέκταση της συνολικής αγοράς. Εδώ αξίζει να αναφέρουμε ότι η Goody's μπορεί να επιτύχει την επέκταση της αγοράς αναζητώντας νέους χρήστες, νέες χρήσεις και περισσότερη χρήση των προϊόντων της.

Οι νέοι χρήστες μπορεί να είναι άτομα που για κάποιο λόγο δε γνωρίζουν το προϊόν ή το αποφεύγουν για κάποιους λόγους όπως οι τιμές ή η χαμηλή ποιότητα. Για να προσελκύσει αυτά τα άτομα η εταιρία μπορεί να εισάγει νέα διαφημιστική καμπάνια, να τονίσει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της ή να εφαρμόσει μια προσιτή τιμολογιακή πολιτική.

Οι αγορές μπορούν επίσης να επεκταθούν με την ανακάλυψη και την προώθηση νέων χρήσεων του προϊόντος. Για παράδειγμα οι πελάτες της εταιρίας επισκέπτονται το κατάστημα για φαγητό. Η εταιρία θα μπορούσε να επωφεληθεί αν μπορούσε να πείσει τους καταναλωτές να επισκέπτονται το κατάστημα για καφέ ή για γλυκό.


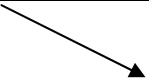
Μια τρίτη στρατηγική επέκτασης είναι να πειστεί το καταναλωτικό κοινό να χρησιμοποιεί περισσότερη ποσότητα προϊόντος κάθε φορά.

Όσον αφορά την αύξηση του μεριδίου αγοράς θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η εταιρία Goody's τα τελευταία χρόνια έχει αυξήσει το μερίδιο της έναντι των ανταγωνιστών της. Το γεγονός αυτό είναι αποτέλεσμα της ένταξης νέων προϊόντων στο μενού των εστιατορίων της καθώς και της λειτουργίας καταστημάτων σε νέες περιοχές.

### **4.3 Ευκαιρίες και απειλές**

Η ανάλυση αυτή ασχολείται με τον εντοπισμό των ευκαιριών και απειλών που γίνεται μέσα από ανάλυση και διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συγκεκριμένα του μακροπεριβάλλοντος και μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης. Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει στοιχεία που σχετίζονται με οικονομικούς- δημογραφικούς, πολιτικούς- νομικούς, κοινωνικούς- πολιτιστικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Το μικροπεριβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες που σχετίζονται με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τα κανάλια διανομής και τους προμηθευτές της επιχείρησης.

Πίνακας 4.1. Ευκαιρίες και απειλές

<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b> 	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η χρησιμοποίηση του θεσμού της δικαιοχρησίας</li> <li>• Ηγέτιδα δύναμη στην αγορά γρήγορης εστίασης</li> <li>• Αύξηση του γρήγορου τρόπου ζωής οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης για προϊόντα γρήγορης εστίασης</li> <li>• Προσαρμογή του μενού ανάλογα με τις θρησκευτικές ιδιαιτερότητες της χώρας</li> <li>• Έμφαση στις κοινωνικές δραστηριότητες</li> <li>• Ανεπτυγμένος παραγωγικός εξοπλισμός</li> <li>• Εκπαίδευση των εργαζομένων με προσομοίωση</li> <li>• Άσκηση ανθρωποκεντρικής διοίκησης</li> <li>• Οι πελάτες είναι νέα άτομα δεκτικά στη διαφήμιση</li> <li>• Οι προμηθευτές εντάσσονται στην εταιρία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η πρόταση για την υποχρεωτική εφαρμογή των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων από τις εταιρίες που είναι εισηγμένες σε κοινοτικά χρηματιστήρια</li> <li>• Η αύξηση του πληθωρισμού και η ανεργία μειώνουν γενικά τη ζήτηση για προϊόντα</li> <li>• Μικρό μέγεθος σε σχέση με το διεθνή περιβάλλον</li> </ul>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που καταφέρνει να προσαρμοστεί αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Όπως υποστηρίζει και ο Porter, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον, γιατί είναι δυνατόν να αποτύχουν αν δεν είναι ικανές να προβλέψουν και να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και αλλαγές του περιβάλλοντος.

Εκτός όμως από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον, υπάρχει μια άλλη θεωρία η οποία εξηγεί την επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων η οποία 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.



## **5.1. Η θεωρία των πόρων- ικανοτήτων της επιχείρησης (the resource-based theory of competitive advantage)**

Οι πόροι μιας επιχείρησης χωρίζονται σε υλικούς και άυλους. Στους υλικούς πόρους περιλαμβάνονται οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί, οι οργανωτικοί και οι ανθρώπινοι πόροι. Στους άυλους πόρους περιλαμβάνονται οι τεχνολογικοί, οι πόροι καινοτομίας, η φήμη και η καλή θέληση.

### **5.1.1. Υλικοί πόροι**

Η εταιρία Goody's έχει στην κατοχή της 186 καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Με 79 από αυτά στην Αθήνα, 39 στη Νότια Ελλάδα, 39 στη Θεσσαλονίκη, 26 στη Βόρεια Ελλάδα και 3 πλωτά εστιατόρια τα οποία βρίσκονται στα πλοία Blue Star Ιθάκη, Blue Star Πάρος και Blue Star Νάξος. Επίσης η εταιρία διαθέτει και 7 καταστήματα στο εξωτερικό. 6 από αυτά βρίσκονται στην Κύπρο και 1 στη Βουλγαρία.

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 ασφαλείες 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.

### 5.1.2. Άυλοι πόροι

Ανθρώπινοι πόροι: Ο Όμιλος Εταιριών Goody's θεωρεί τον ανθρώπινο παράγοντα κύριο ιστό της ιστορίας της και κινητήρια δύναμη της ανάπτυξής της.

Κατά τη διάρκεια του 2007 στον Όμιλο εργάζονταν συνολικά περίπου 1800 άτομα. Από αυτά περίπου 280 εργάζονταν στη Goody's A.E., 350 στις θυγατρικές εταιρίες Hellenic Catering και Flocsa A.E. και 800 στα καταστήματα συμμετοχών του ομίλου. Εξάλλου, κατά την ίδια χρονική περίοδο, στον Όμιλο δημιουργήθηκαν 200 νέες θέσεις εργασίας.

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως στην εργασία μας, 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, το 2006 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 - Flocafe
- ❖ Βραβεύσεις δεκαετούς προϋπηρεσίας

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

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

### **5.1.3. Όταν οι πόροι οδηγούν σε 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.

## **5.2. Μελέτη της επιχείρησης ως «Αλυσίδα Αξίας»**

Για να αναγνωρίσουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας εταιρίας πρέπει να έχουμε μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Για να το επιτύχουμε αυτό χρησιμοποιούμε τη μέθοδο διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζητούμε τους πόρους και τις ικανότητες κάθε λειτουργίας ξεχωριστά. Αυτή ακριβώς την τεχνική χρησιμοποιεί και η αλυσίδα αξίας.

Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης χωρίζονται σε δύο βασικές ομάδες. Τις *Κύριες* και τις *Υποστηρικτικές*.

### **5.2.1. 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 A.E. προμηθεύει την εταιρία με σαλάτες και
- Hellenic Catering η οποία προμηθεύει τα προϊόντα κρέατος, έτοιμα φαγητά, κατεψυγμένα τρόφιμα, παγωτά και γλυκά.


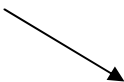
### 5.2.2. Υποστηρικτικές λειτουργίες

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.

### 5.3. Δυνάμεις και Αδυναμίες

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες δυνάμεις και αδυναμίες που εντοπίστηκαν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος:

Πίνακας 5.1. Δυνάμεις και Αδυναμίες

<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b> 	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b> 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πόροι της εταιρίας (υλικοί και άυλοι)</li> <li>• Οικονομίες κλίμακας</li> <li>• Δίκτυο διανομής</li> <li>• Σωστή χρήση της τεχνολογίας κάνει πιο αποτελεσματική την εξυπηρέτηση των πελατών</li> <li>• Εκπαίδευση προσωπικού πριν βγει στη διαδικασία παραγωγής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Από το μενού λείπουν κάποια προϊόντα, όπως η πίτσα</li> <li>• Δεν υπάρχουν τιμολογιακά πακέτα για ορισμένες ιδιαίτερες ομάδες του πληθυσμού, όπως οι φοιτητές.</li> <li>• Δεν δίνεται η πρέπουσα προσοχή στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού</li> </ul>

## 5.4. Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μιας επιχείρησης μας επιτρέπουν μαζί με την ανάλυση των ισολογισμών της να αποκτήσουμε μια πλήρη εικόνα για την χρηματοοικονομική πορεία της επιχείρησης.

Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι οι βασικές κατηγορίες των χρηματοοικονομικών δεικτών είναι:

■ **οι αριθμοδείκτες ρευστότητας**: μετρούν την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της (liquidity ratios)

■ **οι αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας ή δραστηριότητας**: μετρούν το βαθμό αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης (activity ratios)

■ **οι αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας**: μετρούν την επιβάρυνση της επιχείρησης από τη χρήση ξένων κεφαλαίων (leverage ratios and viability ratios)

■ **οι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας**: μετρούν τη συνολική αποδοτικότητα της επιχείρησης (profitability ratios)

■ **οι αριθμοδείκτες επενδύσεων ή χρηματιστηριακοί αριθμοδείκτες**: χρησιμοποιούνται από επενδυτές όταν πρόκειται να αποφασίσουν για επενδύσεις σε μετοχικούς τίτλους μιας επιχείρησης εισηγμένης στο Χ.Α.Α.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες για της εταιρίας Goody's A.E. για την χρονική περίοδο 2005 – 2007.

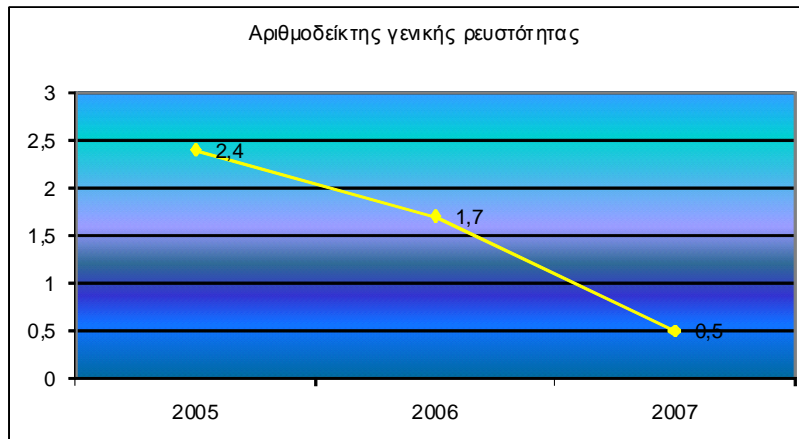
### 5.4.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας

#### 5.4.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

Πίνακας 5.2. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

Χρηματοοικονομικός δείκτης	2005	2006	2007
Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας	2,4	1,7	0,5

Διάγραμμα 5.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας



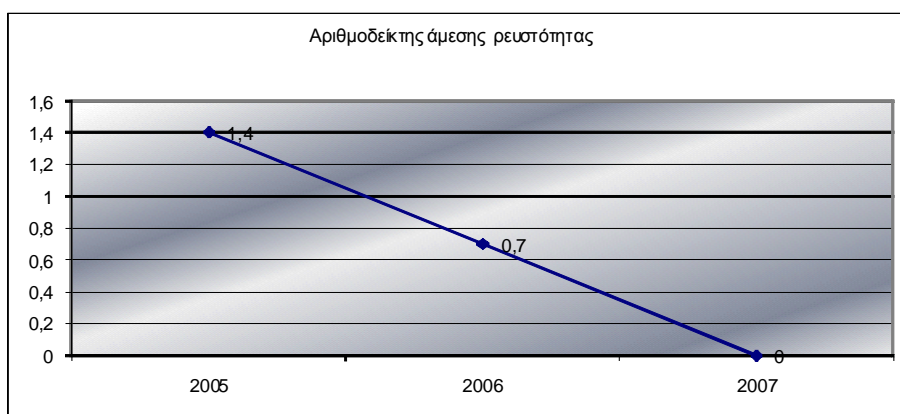
Όπως φαίνεται και από το διάγραμμα η εταιρία εμφανίζει καλούς δείκτες γενικής ρευστότητας για το διάστημα 2005 – 2007, κάτι που οφείλεται στην απουσία τραπεζικών υποχρεώσεων. Ωστόσο το 2007 ο δείκτης παίρνει την τιμή 0,5 (λόγω ενός μεγάλου επενδυτικού προγράμματος) κάτι που συνεπάγεται ότι η εταιρεία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης δεν θα διαθέτει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να την αντιμετωπίσει.

#### **5.4.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας**

Πίνακας 5.3. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας

Χρηματοοικονομικός δείκτης	2005	2006	2007
Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας	1,4	0,7	0

Διάγραμμα 5.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας



Ο δείκτης άμεσης ρευστότητας (quick ratio ή acid test) υπολογίζεται αφαιρώντας τα αποθέματα από το κυκλοφορούν ενεργητικό και διαιρώντας το υπόλοιπο με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις. Ο δείκτης όπως βλέπουμε ακολουθεί πτωτική πορεία για να καταλήξει το 2007 στο 0 λόγω του μεγάλου επενδυτικού προγράμματος με το οποίο επιβαρύνθηκε η εταιρία.

#### **5.4.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας**

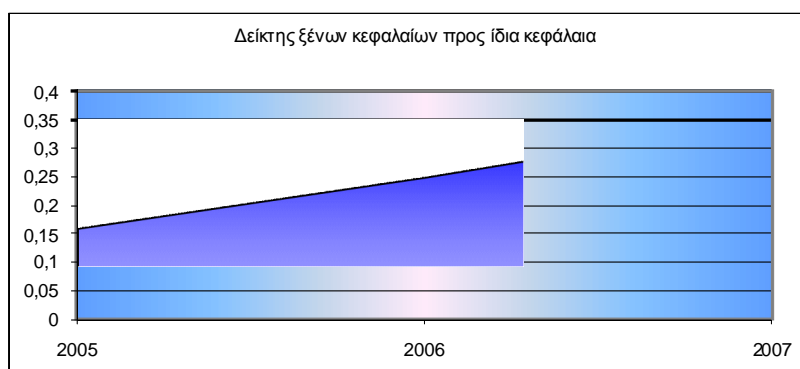
##### **5.4.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια**

Πίνακας 5.4. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια

<b>Χρηματοοικονομικός δείκτης</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια	0,16	0,25	0,35



### Διάγραμμα 5.3. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια



Ο δείκτης αυτό δείχνει τη σχέση των ξένων και των ιδίων κεφαλαίων και ακολούθησε ανοδική πορεία στην περίοδο που εξετάζουμε. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρία κάθε χρόνο χρησιμοποιεί τα ξένα κεφάλαια για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε μεγαλύτερο ποσοστό. Πρέπει όμως να παρατηρήσουμε το γεγονός ότι αν και παρατηρείται αυτή η ανοδική πορεία του δείκτη, ο λόγος των ξένων προς των ιδίων κεφαλαίων εξακολουθεί να κινείται σε μικρά επίπεδα.

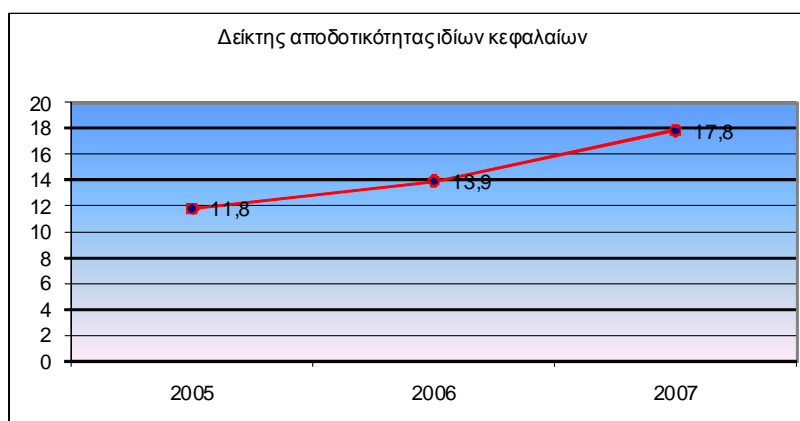
### **5.4.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας**

#### **5.4.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων**

Πίνακας 5.5. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

Χρηματοοικονομικός δείκτης	2005	2006	2007
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	11,8%	13,9%	17,8%

Διάγραμμα 5.4. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων



Ο δείκτης αυτός δείχνει την αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων. Η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων κινείται ανοδικά την περίοδο 2005 – 2007. Το 2007 η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι 17,8% έναντι 11,8% που ήταν δυο χρόνια πριν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ EVEREST A.E.**

Παρακάτω θα γίνει μια σύγκριση κάποιων οικονομικών στοιχείων και αριθμοδεικτών ανάμεσα στην εταιρία Goody's A.E. και την εταιρία Everest A.E. Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών της εταιρίας Everest A.E. αφορούν την περίοδο 1/7/2004 - 30/6/2007.

Εδώ θα πρέπει να είμαστε λίγο προσεκτικοί γιατί τα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας Everest A.E. δεν υπολογίζονται από 01/01 μέχρι 31/12 ενός έτους, αλλά από 01/07 ενός έτους μέχρι 30/06 του επόμενου. Ωστόσο αυτό δεν μας εμποδίζει να κάνουμε μια γενική σύγκριση των στοιχείων.

### **6.1. Παρουσίαση κύριου ανταγωνιστή**

Ο κύριος ανταγωνιστής της εταιρίας goody's όσον αφορά τα snack και τα sandwich είναι η εταιρία Everest, που ανήκει στον όμιλο Everest.

Κατέχοντας κυρίαρχη θέση στην ελληνική αγορά εστίασης, η everest κλείνει φέτος 39 χρόνια λειτουργίας στην Ελλάδα. Η Everest έχει εξελιχθεί σήμερα σε έναν δυναμικά αναπτυσσόμενο όμιλο εταιριών, που δραστηριοποιείται στην αγορά μαζικής εστίασης, με θυγατρικές εταιρίες αλλά και με συμμετοχές σε γνωστά brands του χώρου.

Με επίλεκτο ανθρώπινο δυναμικό, πολυετή παρουσία και εμπειρία στο χώρο, αλλά και δίκτυο που αποτελείται από 324 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα, για όλα τα σήματα που κατέχει, ο Όμιλος εταιριών everest διαθέτει σαφή στοιχεία υπεροχής που αποτελούν σημαντικούς παράγοντες συνεχούς ανάπτυξης και επιτυχίας. Επιπλέον, η κατοχή και εκμετάλλευση των περισσότερων σημάτων στην αγορά μαζικής εστίασης, αλλά και η δραστηριοποίηση του Ομίλου στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στα Βαλκάνια και την Κύπρο διαφοροποιούν σημαντικά τον Όμιλο και τις εταιρίες που τον απαρτίζουν από το ανταγωνιστικό του περιβάλλον.

Οι βασικές δραστηριότητες του Ομίλου everest αφορούν τη συμμετοχή, εκμετάλλευση και ανάπτυξη των καταστημάτων της ομώνυμης αλυσίδας και τη λειτουργία της θυγατρικής εταιρίας everest ΤΡΟΦΟΔΟΤΙΚΗ, μιας απόλυτα καθιερωμένης μονάδας παραγωγής που καλύπτει όλες τις ανάγκες των

καταστημάτων του Ομίλου σε προϊόντα σφολιάτας, αρτοποιίας, ζαχαροπλαστικής και συσκευασίας.

Η θυγατρική εταιρία EVERCAT, στην οποία ο Όμιλος everest συμμετέχει κατέχοντας το 60% του μετοχικού κεφαλαίου, ελέγχει την ανάπτυξη της γνωστής αλυσίδας ζαχαροπλασטיών Paragallino της μεγαλύτερης αλυσίδας στο είδος της στην Ελλάδα και μιας από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη.

Παράλληλα με τη λειτουργία των θυγατρικών εταιριών, ο Όμιλος everest εστιάζει στην ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών, με συμμετοχές σε εταιρίες που διαθέτουν σαφή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

- ✓ Συμμετοχή με ποσοστό 45% στην εταιρία MEDICAFE ΑΕ, εταιρία εκμετάλλευσης των χώρων εστίασης του Ιατρικού Κέντρου. Ήδη σήμερα λειτουργεί με μεγάλη επιτυχία το πρώτο κατάστημα MEDICAFE στο ΙΑΤΡΙΚΟ ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ στη Θεσσαλονίκη.
- ✓ Συμμετοχή με ποσοστό 20% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας ΝΕΟΦΟΥΝΤ ΑΕΒΕ, η οποία εστιάζει στην ανάπτυξη των καταστημάτων DELIKIOSK. Ήδη σήμερα λειτουργούν τέσσερα καταστήματα DELIKIOSK στην Αθήνα.
- ✓ Συμμετοχή με ποσοστό 20% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας ANATRON FOOD SERVICES, που έχει τα δικαιώματα ανάπτυξης και εκμετάλλευσης της DOMINO'S PIZZA στην Ελλάδα και την Κύπρο.
- ✓ Εξαγορά του 50% των μετοχών της εταιρείας La Pasteria Α.Ε. Με την συνεργασία αυτή ο Όμιλος Εταιρειών everest εισέρχεται μέσω της αλυσίδας εξειδικευμένων ιταλικών εστιατορίων La Pasteria σε ένα ακόμη τμήμα της αγοράς εστίασης, του εστιατορίου.
- ✓ Συμμετοχή με ποσοστό 34% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρίας OLYMPUS PLAZA Α.Ε., η οποία ασχολείται με την εκμετάλλευση χώρων εστίασης σε Σταθμούς Αυτοκινητιστών. Η συμμετοχή στην εταιρία OLYMPUS PLAZA αποτελεί μια δραστηριότητα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον,

καθώς δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στους χώρους μαζικής εστίασης στις μεγάλες οδικές αρτηρίες, με αξιοσημείωτες προοπτικές.

- ✓ Συμμετοχή με ποσοστό 51% στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας OLYMPUS PLAZA CATERING ΕΠΕ, η οποία έχει ως αντικείμενο εργασιών την εκμετάλλευση κυλικείων, εστιατορίων πλοίων καθώς και προμήθεια και εμπορία τροφίμων των παραπάνω χώρων εν γένει. Η εταιρεία OLYMPUS PLAZA CATERING ΕΠΕ ανέλαβε την εκμετάλλευση 115 σημείων (εστιατόρια, bars, self service εστιατόρια), και την τροφοδοσία των πληρωμάτων 38 πλοίων της Hellas Flying Dolphins.
- ✓ Συμμετοχή με ποσοστό 49% (30.06.06) στο μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας OLYMPIC CATERING, η οποία δραστηριοποιείται στο INFLIGHT-CATERING και HANDLING, ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ CATERING και εκμετάλλευση κυλικείων.

Ο όμιλος εταιριών everest με τη λειτουργία όλων των σημάτων που εκπροσωπεί (σε θυγατρικές εταιρίες και συμμετοχές) δραστηριοποιείται στην ευρύτερη αγορά της επώνυμης, γρήγορης εστίασης. Η αλυσίδα καταστημάτων everest δραστηριοποιείται στην υποκατηγορία Snack όπου το 2006 κατείχε μερίδιο αγοράς σε τζίρο της τάξεως του 50%.

## 6.2. Ισολογισμός

Παρακάτω παραθέτουμε τους ισολογισμούς της εταιρίας Everest A.E. για την περίοδο 01/07/2004 – 30/06/2008.

Πίνακας 6.1. Ισολογισμοί της εταιρίας Everest A.E

	<b>01/07/04 – 30/06/05</b>	<b>01/07/05 – 30/06/06</b>	<b>01/07/06 – 30/06/07</b>	<b>01/07/07 – 30/06/08</b>
Έξοδα εγκαταστάσεως	0,62	0,53	0,42	0,36

Πάγια	14,51	22,01	35,42	35,42
Αποθέματα	0,00	0,00	0,00	0,00
Απαιτήσεις	3,14	4,87	5,71	4,91
Χρεόγραφα	6,87	0,47	1,27	2,44
Διαθέσιμα	0,13	0,36	0,27	0,06
Μεταβατικοί λογαριασμοί	0,01	0,02	0,01	0,01
<b><u>Σύνολο</u></b>	<b>25,27</b>	<b>28,26</b>	<b>43,09</b>	<b>43,21</b>
<b><u>Ενεργητικού</u></b>				
Ίδια κεφάλαια	23,26	24,56	26,31	27,99
Μακροπρόθεσμα δάνεια	0,00	0,00	13,50	10,43
Λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,03	0,03	0,03	0,03
Βραχυπρόθεσμα δάνεια	0,00	0,00	0,00	0,00
Λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	1,95	2,98	2,04	3,96
Μεταβατικοί λογαριασμοί	0,02	0,68	0,21	0,80
<b><u>Σύνολο παθητικού</u></b>	<b>25,27</b>	<b>28,26</b>	<b>43,09</b>	<b>43,21</b>

Όπως παρατηρούμε από τον πιο πάνω ισολογισμό το σύνολο του ενεργητικού της εταιρίας αυξήθηκε κατά 71% την εξεταζόμενη περίοδο.

Σχετικά με το σύνολο παγίων της εταιρίας παρατηρείται ότι παρουσιάζουν εντυπωσιακή αύξηση της τάξεως του 144%.

Όπως παρατηρούμε τα ίδια κεφάλαια της εταιρίας ακολουθούν μια σταθερά ανοδική πορεία σε όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου. Από τον Ιούλιο του 2004 μέχρι τον Ιούνιο του 2008 η συνολική αύξηση ανήλθε στο 20%.

### 6.3. Αριθμοδείκτες

#### 6.3.1. Αριθμοδείκτες ρευστότητας

##### 6.3.1.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας

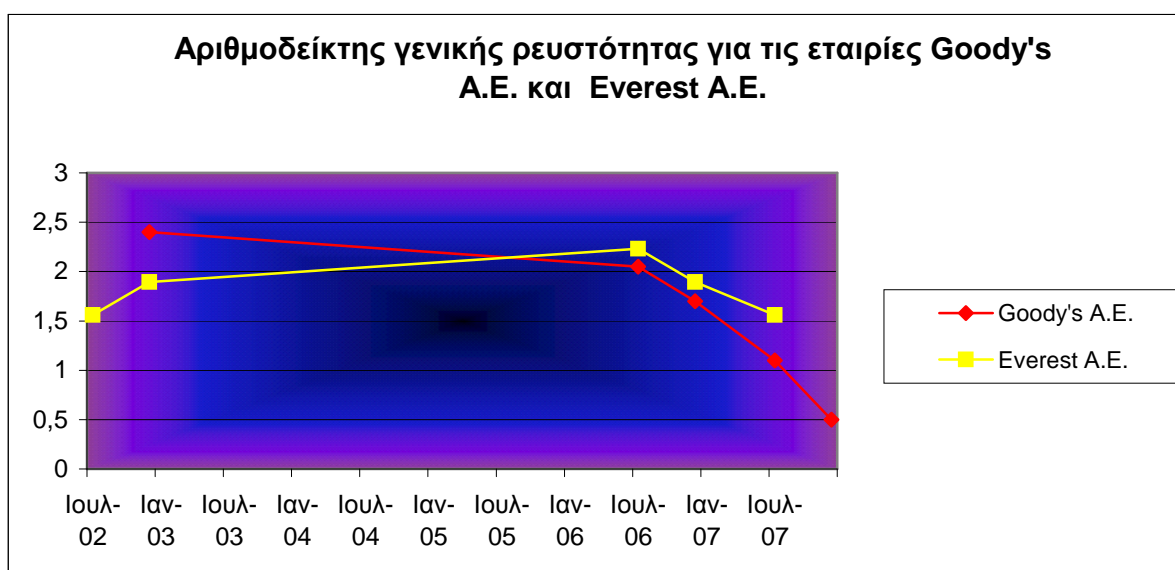
Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για την εταιρία Everest A.E. παίρνει τις εξής τιμές:

Πίνακας 6.2. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για την εταιρία Everest A.E.

Αριθμοδείκτης	1/7/2004- 30/6/2005	1/7/2005- 30/6/2006	1/7/2006 – 30/6/2007
Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας	1,56	2,23	1,56

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η τιμή που παίρνει ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.:

Διάγραμμα 6.1. Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.



Όπως παρατηρούμε για το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ο δείκτης ρευστότητας της εταιρίας Everest A.E. βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα από ότι ο δείκτης ρευστότητας της εταιρίας Goody's A.E.. Από τον Ιούλιο του 2006 ο δείκτης ακολουθεί πτωτική πορεία και για τις δύο εταιρίες. Ωστόσο, όπως παρατηρούμε, μέχρι τον Ιανουάριο του 2007 και οι δυο εταιρίες είναι σε θέση να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους και να διατηρήσουν αποθέματα για την αντιμετώπιση μιας περίπτωσης έκτακτης ανάγκης. Τον Ιούλιο του 2007, ο δείκτης για την εταιρία Goody's είναι οριακά πάνω από την μονάδα, κάτι που συνεπάγεται το ότι η εταιρία έχει βέβαια τη δυνατότητα να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, αλλά δε διαθέτει αποθέματα. Μετά τον Ιούλιο του 2007 η εταιρία δεν είναι σε θέση να καλύψει τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της.

### 6.3.1.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας

Ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας για την εταιρία Everest A.E. παίρνει τις εξής τιμές:

Πίνακας 6.3. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας για την εταιρία Everest A.E

<b>Αριθμοδείκτης</b>	<b>1/7/2004- 30/6/2005</b>	<b>1/7/2005- 30/6/2006</b>	<b>1/7/2006 – 30/6/2007</b>
Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας	1,56	2,23	1,56

Εδώ παρατηρούμε ότι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας και ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας παίρνουν τις ίδιες τιμές. Αυτό οφείλεται στο ότι η εταιρία στερείται αποθεμάτων.

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η τιμή που παίρνει ο αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.:



Διάγραμμα 6.2. Αριθμοδείκτης άμεσης ρευστότητας για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.



Και στον αριθμοδείκτη άμεσης ρευστότητας η εταιρία Everest A.E. υπερτερεί της εταιρίας Goody's A.E. Επίσης αξίζει να αναφέρουμε ότι ο δείκτης της εταιρίας Everest A.E. ακολουθεί ανοδική πορεία μέχρι τον Ιούλιο του 2006, οπότε και φτάνει στην υψηλότερη τιμή του για την εξεταζόμενη περίοδο. Αντίθετα, ο δείκτης ακολουθεί πτωτική πορεία για την εταιρία Goody's από την αρχή της εξεταζόμενης περιόδου μέχρι το τέλος, οπότε και αγγίζει την τιμή μηδέν.

### **6.3.2. Αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων και βιωσιμότητας**

#### **6.3.2.1. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια**

Ο δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια για την εταιρία Everest A.E. παίρνει τις εξής τιμές:

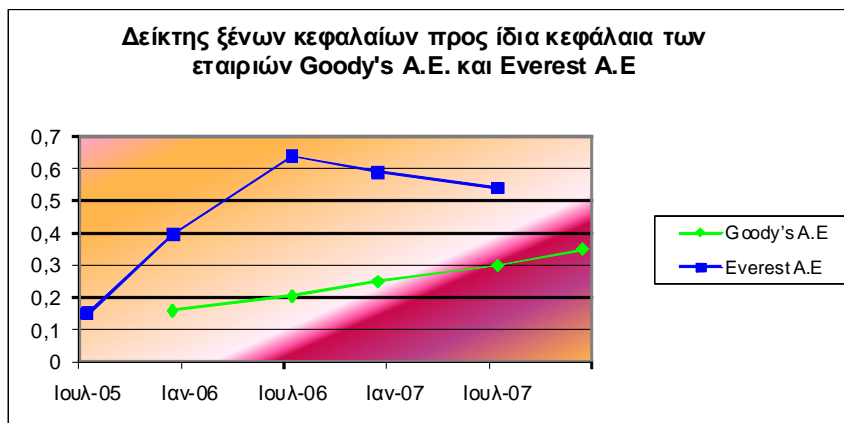
Πίνακας 6.4. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια για την εταιρία Everest A.E.

<b>Αριθμοδείκτης</b>	<b>1/7/2004- 30/6/2005</b>	<b>1/7/2005- 30/6/2006</b>	<b>1/7/2006 – 30/6/2007</b>

Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια	0,15	0,64	0,54
--	------	------	------

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η τιμή που παίρνει ο δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.:

Διάγραμμα 6.3. Δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.



Εδώ οι τιμές που παίρνει ο δείκτης ξένων κεφαλαίων προς ίδια κεφάλαια της εταιρίας Goody's A.E. είναι πιο χαμηλές γεγονός που σημαίνει ότι η εταιρία βασίζεται περισσότερο στα δικά της κεφάλαια από ότι η Everest A.E. Κάτι που πρέπει να επισημάνουμε είναι το γεγονός ότι τον Ιούλιο του 2006 η τιμή που πήρε ο δείκτης για την εταιρία Everest είναι περίπου στα ίδια επίπεδα με την τιμή του δείκτη τον Ιανουάριο του 2007 για την εταιρία Goody's. Ωστόσο, η αύξηση του δείκτη της εταιρίας Everest είναι πολύ πιο απότομη και συνεχίζεται μέχρι τον Ιούλιο του 2007. Μετά από αυτό το σημείο ο δείκτης αρχίζει να ακολουθεί μια ομαλή αλλά πτωτική πορεία. Παρόλα αυτά κυμαίνεται ακόμα σε αρκετά υψηλά επίπεδα. Από την άλλη πλευρά ο δείκτης της εταιρίας Goody's ακολουθεί συνεχώς μια ανοδική, αλλά πιο ομαλή πορεία και κυμαίνεται σε πιο ικανοποιητικά επίπεδα.

### 6.3.3. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας

#### 6.3.3.1. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

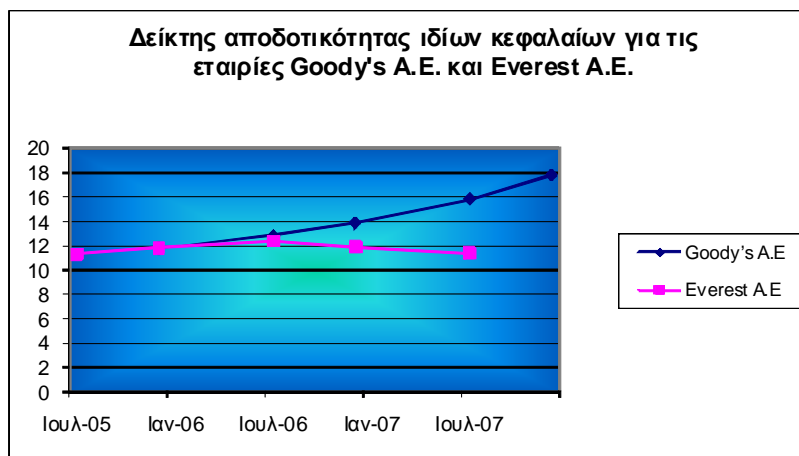
Ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για την εταιρία Everest A.E. παίρνει τις εξής τιμές:

Πίνακας 6.5. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για την εταιρία Everest A.E

Αριθμοδείκτης	1/7/2004- 30/6/2005	1/7/2005- 30/6/2006	1/7/2006 – 30/6/2007
Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων	11,32%	12,40%	11,38%

Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται η τιμή που παίρνει ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.:

Διάγραμμα 6.4. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.



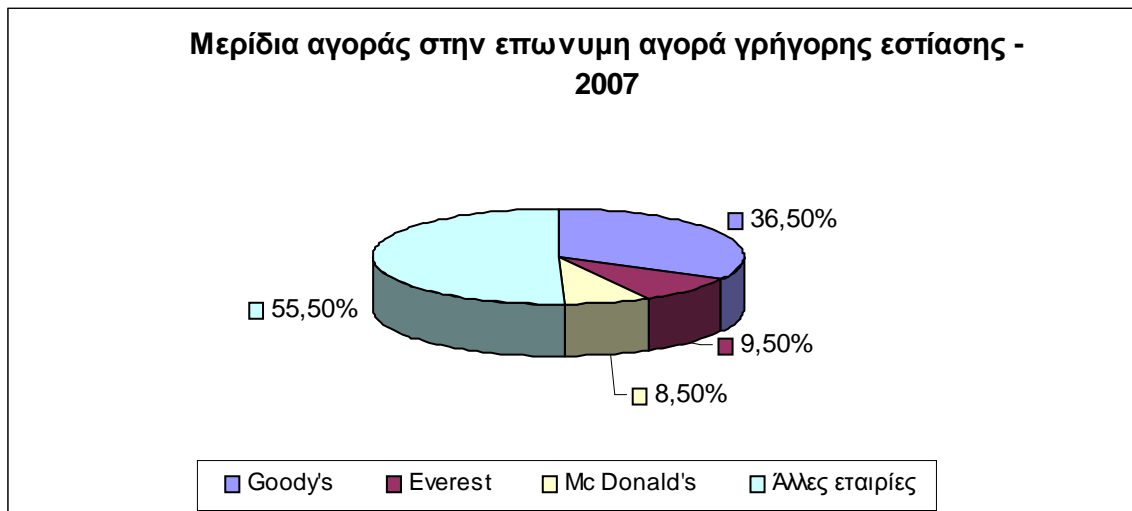
Βλέπουμε το δείκτη να έχει περίπου τις ίδιες τιμές και για τις δύο εταιρίες μέχρι τον Ιανουάριο του 2006. Ωστόσο στη συνέχεια και μέχρι τον Ιανουάριο του 2007, ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της Goody's A.E. ακολουθεί

ανοδική πορεία, κάτι που δείχνει τη σωστή χρήση των ιδίων κεφαλαίων από την εταιρία. Αντίστοιχα ο δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της εταιρίας Everest A.E. ακολουθεί καθοδική.

#### 6.4. Μερίδια αγοράς

Παρακάτω παραθέτουμε το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η εταιρία στην επώνυμη αγορά γρήγορης εστίασης για το έτος 2007.


Διάγραμμα 6.5. Μερίδια αγοράς



*ICAP 2007*

#### 6.5 Σύγκριση εταιριών Goody's και Everest

Παρακάτω θα γίνει μια σύντομη σύγκριση μερικών άλλων στοιχείων των δυο εταιριών:


 Αριθμός καταστημάτων

Πίνακας 6.6. Αριθμός καταστημάτων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest

A.E.

	<u>Εταιρία</u> <u>Goody's -</u> <u>2006</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Everest -</u> <u>2006</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Goody's -</u> <u>2007</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Everest -</u> <u>2007</u>
<b>Σύνολο</b> <b>καταστημάτων</b>	177	97	183	100

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα η εταιρία Goody's υπερτερεί σε σχέση με την εταιρία Everest σχετικά με το πλήθος των καταστημάτων και κατά τις δύο χρονιές που εξετάζουμε. Επίσης αξίζει να αναφερθεί ότι το σύνολο των καταστημάτων της εταιρίας Goody's αυξήθηκε από το 2006 στο 2007 κατά 34% περίπου, ενώ το σύνολο των καταστημάτων της εταιρίας Everest αυξήθηκε κατά 31% περίπου.

 Αριθμός εργαζομένων

Πίνακας 6.7. Αριθμός εργαζομένων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest A.E.

	<u>Εταιρία</u> <u>Goody's -</u> <u>2006</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Everest -</u> <u>2006</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Goody's -</u> <u>2007</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Everest -</u> <u>2007</u>
Αριθμός εργαζομένων	189	64	187	64

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα, ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολήθηκαν στην εταιρία Goody's σχεδόν παρέμεινε ίδιος, γεγονός που οφείλεται στο ότι η εταιρία επεκτείνεται κυρίως με τη μέθοδο του franchising. Επίσης, ο αριθμός των εργαζομένων της εταιρίας Everest έχει παραμείνει ακριβώς ο ίδιος, προφανώς για τον ίδιο λόγο.

 Καθαρά κέρδη προ φόρων

Πίνακας 6.8. Καθαρά κέρδη προ φόρων για τις εταιρίες Goody's A.E. και Everest

<u>A.E.</u>				
	<u>Εταιρία</u> <u>Goody's -</u> <u>2006</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Everest -</u> <u>2006</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Goody's -</u> <u>2007</u>	<u>Εταιρία</u> <u>Everest -</u> <u>2007</u>
<b>Καθαρά</b>	7,904	3.540,91	9,014	3.694,40
<b>κέρδη προ</b>	εκατομμύρια		εκατομμύρια	
<b>φόρων</b>	ευρώ		ευρώ	

Όπως παρατηρούμε, τα καθαρά προ φόρων κέρδη για την εταιρία Goody's σημείωσαν σημαντική αύξηση της τάξης του 14%. Επίσης, τα καθαρά κέρδη προ φόρων της εταιρίας Everest παρουσίασαν και αυτά αύξηση, όχι όμως της ίδιας έντασης.

### 6.6. Συμπεράσματα

■ Σχετικά με τα στοιχεία των ισολογισμών των δυο εταιριών, όσον αφορά τα ενεργητικά και τα ίδια κεφάλαια, η goody's έχει μικρότερη άνοδο μέχρι το 2006 σε σχέση με την Everest ενώ μετά το 2006 ακολουθεί μια πτωτική πορεία.

■ Τα καταστήματα της εταιρίας Goody's είναι περισσότερα από αυτά της εταιρίας Everest.

■ Όπως φαίνεται το προσωπικό της εταιρίας Everest ανέρχεται μόλις στο 30% περίπου του προσωπικού της εταιρίας Goody's.

■ Τα καθαρά κέρδη των δύο επιχειρήσεων παρουσιάζουν αύξηση από το 2006 στο 2007, όχι όμως της ίδιας έντασης, καθώς η εταιρία goody's βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΣΕ ΜΗΤΡΕΣ**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να τοποθετήσουμε την εταιρία σε μήτρες. Οι μήτρες που θα χρησιμοποιηθούν είναι:

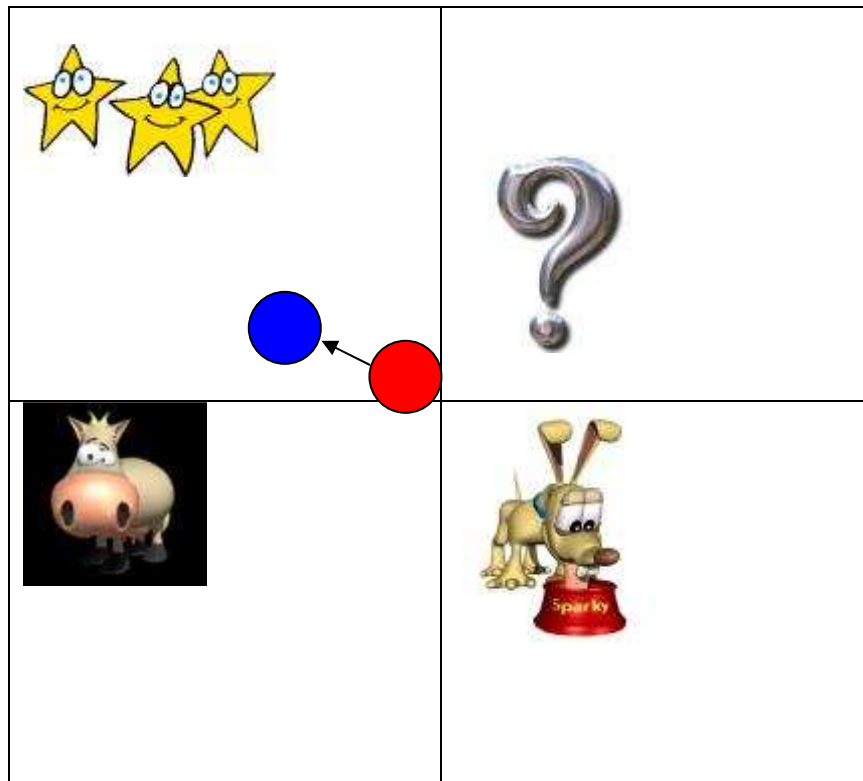
1. Μήτρα ανάπτυξη/ μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)
2. Μήτρα δύναμη/ ελκυστικότητα αγοράς (GE-McKinsey)
3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/ αγοράς (Hofer)
4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)
5. SWOT Analysis

### **7.1. Μήτρα ανάπτυξη/ μερίδιο αγοράς (Boston Consulting Group)**

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια ένταξης της επιχείρησης Goody's σε μήτρες. Πρώτα απ' όλα θα αναπτυχθεί η τεχνική Boston Consulting Group. Η BCG 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.

Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς

Υψηλός



Χαμηλός

Υψηλός

Χαμηλός

Σχετικό μερίδιο 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 (κόκκινος κύκλος). Βέβαια θα πρέπει να αναφέρουμε σε αυτό το σημείο ότι η εταιρία 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 υψηλός ρυθμός ανάπτυξης (μπλε 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 χρηματορροών 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.

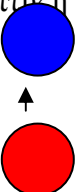
## **7.2. Μήτρα Δύναμη Εταιρίας/ Ελκυστικότητα αγοράς**

Η βασική μέθοδος ανάλυσης της εταιρίας σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του τομέα της γρήγορης εστίασης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης γίνεται με τη μήτρα δύναμη εταιρίας/ ελκυστικότητα αγοράς.

Η τεχνική αυτή δημιουργήθηκε από την ανάγκη ανάπτυξης μίας μεθόδου για την εκτίμηση των προγραμμάτων ανάπτυξης σαράντα περίπου δραστηριοτήτων με σκοπό την υποστήριξη εκείνων των προγραμμάτων τα οποία παρουσιάζουν μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης. Για την αξιολόγηση κάθε δραστηριότητας χρησιμοποιήθηκαν τα κριτήρια: δυνατότητες δραστηριότητας και ελκυστικότητα βιομηχανίας. Οι δυνάμεις της δραστηριότητας έχουν ταξινομηθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες: χαμηλή, μεσαία και υψηλή. Η ελκυστικότητα επίσης ταξινομείται σε χαμηλή, μεσαία και υψηλή.

+1

+5

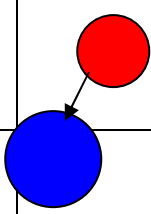
	ισχυρή	μέση	χαμηλή
Ελκυστικότητα της αγοράς ή κλάδου	Υψηλή Επενδύσεις και ανάπτυξη	Επενδύσεις και ανάπτυξη 	Επιλεκτική
	Μέση Επενδύσεις και ανάπτυξη	Επιλεκτική	Επενδύσεις και αποεπένδυση
Ανταγωνιστική ικανότητα	Επιλεκτική	Επενδύσεις και αποεπένδυση	Επενδύσεις και αποεπένδυση

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, βάση της έρευνας που έχει προηγηθεί, φαίνεται ότι η ανταγωνιστική ικανότητα της εταιρίας είναι μέτρια στο παρόν(κόκκινος κύκλος) αλλά δεν αναμένεται να μεταβληθεί ιδιαίτερα στο μέλλον( μπλε κύκλος). Όσον αφορά την ελκυστικότητα του κλάδου, είναι σαφές ότι είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική αφού δεν υπάρχουν ιδιαίτερα εμπόδια εισόδου και είναι κερδοφόρα. Στο μέλλον προβλέπεται να αυξηθεί η ζήτηση για προϊόντα γρήγορης εστίασης, οπότε η ελκυστικότητα αυξάνεται.

### 7.3. Μήτρα εξέλιξη προϊόντος/ αγοράς (Hofer)

Η μήτρα Hofer αξιολογεί τη στρατηγική ή τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι δραστηριότητες σχεδιάζονται βάσει του σταδίου εξέλιξης της αγοράς, καθώς και της ανταγωνιστικής θέσης τους. Οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν το σχετικό μέγεθος των κλάδων, ενώ τα τμήματα εντός των κύκλων αντιπροσωπεύουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν τα προϊόντα της επιχείρησης.

Ανταγωνιστική Θέση

	Ισχυρή	Μέση	Ασθενής
Εισαγωγή			
Ανάπτυξη			
Σταθερότητα			
Ωριμότητα (κορεσμός)			
Παρακμή			

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα, η εταιρία βρίσκεται στο στάδιο της τελικής ανάπτυξης ενώ η ανταγωνιστική της θέση κρίνεται μέτρια (μπλε κύκλος).

Στο μέλλον προβλέπεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας ενώ η επιχείρηση θα περιέλθει στο πρώιμο στάδιο της σταθερότητας (κόκκινος κύκλος).

#### 7.4. Μήτρα κύκλου ζωής (Arthur D. Little)

	Εμβρυϊκή	Ανάπτυξης	Ωριμότητας	Γήρατος
<b>Κυρίαρχη</b>	Γρήγορη Ανάπτυξη Ξεκίνημα	Γρήγορη Ανάπτυξη Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Υπεράσπιση Θέσης	Υπεράσπιση Θέσης Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Υπεράσπιση Θέσης Συγκέντρωση Ανανέωση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο
<b>Δυνατή</b>	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Γρήγορη Ανάπτυξη	Συγχρονισμός Επιτυχία ηγεσίας κόστους Διαφοροποίηση	Επιτυχία ηγεσίας κόστους Ανανέωση, Συγκέντρωση Διαφοροποίηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	Εύρεση Συγκράτηση Ανάπτυξη μαζί με κλάδο «Συγκομιδή»
<b>Ευνοϊκή</b>	Ξεκίνημα Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Γρήγορη Ανάπτυξη	Διαφοροποίηση Συγκέντρωση Συγχρονισμός Ανάπτυξη μαζί με κλάδο	«Συγκομιδή» Συγχρονισμός, Εύρεση Συγκράτηση, Ανανέωση Διαφοροποίηση ,Αλλαγή	Αλλαγή πλεύσης Περικοπές

			πλεύσης	
<b>Υπερασπίσιμη</b>	Ξεκίνημα Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Συγχρονισμός Εύρεση, Συγκράτηση Αλλαγή πλεύσης Ανάπτυξη μαζί με κλάδο Συγκέντρωση	«Συγκομιδή», Αλλαγή πλεύσης Εύρεση Περικοπές	Περικοπές Εκτροπή

Η μήτρα κύκλου ζωής περιγράφει τη θέση της εταιρίας σε σχέση με τη φάση του κύκλου ζωής της από τη μια πλευρά και την θέση της στην αγορά από την άλλη. Όπως φαίνεται από τον πίνακα η εταιρία βρίσκεται στη φάση ωριμότητας, δεδομένου των χρόνων που δραστηριοποιείται στον κλάδο της γρήγορης εστίασης. Όσον αφορά τη θέση της στον κλάδο, η εταιρία βρίσκεται σε πολύ δυνατή θέση (κόκκινο πεδίο) και αναμένεται στο μέλλον να κατακτήσει την κυρίαρχη θέση (μπλε πεδίο).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

### **8.1. Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης**

Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης είναι μια προσπάθεια της εταιρίας να αποκτήσει ‘παρουσία’ είτε προς τα μπρος (διανομείς ή / και λιανοπωλητές των προϊόντων – υπηρεσιών της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές της). Η απόκτηση παρουσίας είναι δυνατό να σημαίνει ότι η επιχείρηση δημιουργεί με δικές της δυνάμεις μια άλλη εταιρία που αναλαμβάνει τη διανομή των προϊόντων / υπηρεσιών ή την προμήθεια των πρώτων υλών, είτε εξαγοράζει / συγχωνεύεται σε μια υπάρχουσα επιχείρηση.

Η εταιρία έχει εξαγοράσει τις περισσότερες από τις εταιρίες που προμηθεύεται προϊόντα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η εταιρία Hellenic Catering από την οποία η Goody’s προμηθεύεται ολοκληρωμένες λύσεις γευμάτων καθώς και η εταιρία Σταύρος Νένδος Α.Ε. η οποία διαθέτει ψωμάκια και μπαγκέτες στα εστιατόρια της εταιρίας.

### **8.2. Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης**

Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης σημαίνει ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω αγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Σκοπός της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι η απόκτηση μονοπωλιακών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά, καθώς μέσω της στρατηγικής αυτής η επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια αγοράς της κι έτσι μειώνεται ή εξαλείφεται ο ανταγωνισμός. Επίσης, πολλές φορές, επιχειρήσεις επιλέγουν να εξαγοράσουν ανταγωνιστές τους οι οποίοι αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα.

Πιο συγκεκριμένα ως παράδειγμα οριζόντιας ολοκλήρωσης αναφέρουμε ότι κατά τη διάρκεια του 1999 η εταιρία αποφάσισε να επεκταθεί και στον κλάδο των casual restaurants, συμμετέχοντας κατά 33% στην εταιρία Planet Hollywood Athens που λειτουργεί το πρώτο εστιατόριο Planet Hollywood στην Ελλάδα.

Επίσης αξίζει να αναφέρουμε τη συνεργασία της εταιρίας Goody’s με την TelePizza. Στο πλαίσιο της παραπάνω συμφωνίας αποφασίστηκε η ίδρυση κοινής

εταιρίας (joint venture) για την ανάπτυξη του σήματος της TelePizza σε Ελλάδα, Κύπρο και Βουλγαρία. Σε αυτή τη νέα εταιρία με έδρα στην Αθήνα συμμετέχει η Goody's με ποσοστό 40% και η TelePizza με ποσοστό 60%. Το επιχειρηματικό πλάνο προβλέπει τη δημιουργία πενήντα καταστημάτων. Οι παραγωγικές δραστηριότητες θα πραγματοποιούνται στην εταιρία του ομίλου Goody's Σταύρος Νένδος Α.Ε.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΕΝΑΡΙΑ**

### **9.1. Πιθανό σενάριο**

Την Τρίτη 2 Ιουλίου 2002 ολοκληρώθηκαν οι διαπραγματεύσεις και συμφωνήθηκε μεταξύ της Goody's A.E. και των δικαιοδόχων της το περιεχόμενο μιας πρωτοποριακής συμφωνίας για την ανανέωση των συμβάσεων λειτουργίας των καταστημάτων μέχρι το 2021. Η συμφωνία αυτή σφραγίζει τη μακροχρόνια συνεργασία της εταιρίας με τους δικαιοδόχους της, διασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτόν την περαιτέρω ενίσχυση της ηγετικής της θέσης στην αγορά.

Σύμφωνα με αυτά τα στοιχεία το πιθανό σενάριο είναι ότι η εταιρία θα παραμείνει στην ηγετική θέση της αγοράς και θα διασφαλίσει το μερίδιο αγοράς που ήδη διακατέχει και θα κατακτήσει και κάποιο από το μερίδιο των ανταγωνιστών της.

### **9.2. Αισιόδοξο σενάριο**

Το αισιόδοξο σενάριο προβλέπει απρόσμενα θετική εξέλιξη των μεγεθών της οικονομίας όπως το ΑΕΠ, ο πληθωρισμός, η ανεργία. Επίσης μία θετική εξέλιξη στις φορολογικές διατάξεις θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο μέλλον της εταιρίας. Τα παραπάνω στοιχεία θα οδηγούσαν σε αύξηση της κερδοφορίας της εταιρίας, καθώς σε αυτά τα μεγέθη στηρίζεται η οικονομία.

Το αισιόδοξο σενάριο περιλαμβάνει επίσης την εισαγωγή στο μενού της εταιρίας πολλών καινούργιων προϊόντων και την μεγάλη αύξηση του αριθμού καταστημάτων της εταιρίας, έτσι ώστε να αυξηθεί κατά πολύ το μερίδιο αγοράς της.

Τέλος η εταιρία θα αυξήσει τον αριθμό των καταστημάτων και του εξωτερικού και να κερδίζει όλο και περισσότερους πελάτες στα άλλα κράτη.



### 9.3. Απαισιόδοξο σενάριο

Οι απαισιόδοξες εκτιμήσεις προβλέπουν ότι η οικονομική κάμψη που παρατηρείται στους περισσότερους τομείς της αγοράς θα επηρεάσει και την εταιρία Goody's. Αυτή η κάμψη είναι αποτέλεσμα του υψηλού πληθωρισμού, της μεγάλης ανεργίας, της αυστηρής φορολογίας και του σταθερού εισοδήματος των καταναλωτών.

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- Ο κλάδος γρήγορης εστίασης είναι ένας κλάδος που γνωρίζει ιδιαίτερη άνθηση στις μέρες μας και αναμένεται να αναπτυχθεί και άλλο στο μέλλον.
- Η εταιρία κατέχει μεγάλο μερίδιο αγοράς και είναι ηγέτιδα στον κλάδο της γρήγορης εστίασης. Αυτό οφείλεται στη σωστή δομή της επιχείρησης και στη σωστή στρατηγική που ακολουθεί.
- Οι ανταγωνιστές της εταιρίας δεν την απειλούν άμεσα γιατί το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Η Goody's δεν συναγωνίζεται άμεσα με ένα ισχυρό ανταγωνιστή τουλάχιστον προς το παρόν
- Για να συνεχίσει η εταιρία να ηγείται του κλάδου θα πρέπει να εκμεταλλευθεί σωστά τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να αποφύγει τις απειλές. Επίσης θα πρέπει να στηρίζεται στις δυνάμεις της και να γνωρίζει τις αδυναμίες της και να προσπαθεί να τις διορθώσει.
- Εάν η εταιρία κινηθεί σωστά, πιστεύουμε ότι έχει τη δυνατότητα να γνωρίσει ανάλογη επιτυχία και στο εξωτερικό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

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.

Γ. Γ. Πανηγυράκης, (1999), *Διεθνές Εξαγωγικό Μάρκετινγκ* (τόμος 1), Εκδόσεις Α. Σταμούλη.

Β. Μ. Παπαδάκης, (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία* (Τόμος Α και Β), Εκδόσεις Ε. Μπενου.

Β. Ν. Σαρσέντης, (1996), *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Ε. Μπενου.

Α. Α. Τσακλάγκανος, (2004), *Βασικές Αρχές του Μάρκετινγκ* (Α και Β τόμος), Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη α.ε.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

[www.adex.ase.gr](http://www.adex.ase.gr)

<http://business.hol.gr>

[www.express.gr](http://www.express.gr)

[www.europaeu.int](http://www.europaeu.int)

[www.everest.gr](http://www.everest.gr)

[www.goodys.gr](http://www.goodys.gr)

[www.gregoris.gr](http://www.gregoris.gr)

[www.icap.gr](http://www.icap.gr)

[www.in.gr](http://www.in.gr)

[www.macdonalds.gr](http://www.macdonalds.gr)

[www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)

[www.omnifinance.gr](http://www.omnifinance.gr)

[www.pathfinder.gr](http://www.pathfinder.gr)

[www.pressbox.gr](http://www.pressbox.gr)

[www.presspoint.gr](http://www.presspoint.gr)

[www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)

<http://tovima.dolnet.gr>