



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ***

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ**

**Απόστολος Σ. Μιχαηλίδης**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αν. Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**  
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αν. Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)  
Γεώργιος Κοτσερίδης, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2017



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΟΥ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**

---

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: Η  
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ**

**Απόστολος Σ. Μιχαηλίδης**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Ευστάθιος Κλωνάρης, Αν. Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)**  
Κωνσταντίνος Ηλιόπουλος, Αν. Ερευνητής ΙΝ.ΑΓΡ.Ο.Κ. (συνεπιβλέπων)  
Γεώργιος Κοτσερίδης, Επικ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Ιανουάριος 2017

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Δεδομένης της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στη λειτουργία και την αποδοτικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για την εξεύρεση εναλλακτικών προτάσεων με σκοπό τη διατήρηση του μεριδίου τους στην αγορά καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας τους. Η ανάγκη αυτή αυξάνεται όταν στο προσκήνιο βρίσκονται νεοεισερχόμενες μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις που επιδιώκουν να καθιερωθούν σε αγορές με έντονο ανταγωνισμό. Οι εναλλακτικές προτάσεις μπορούν να προκύπτουν μέσω της μελέτης και της αξιολόγησης των στρατηγικών κινήσεων των επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν και την πυξίδα στην επιτυχή παρουσία τους στην αγορά.

Η συγκεκριμένη διπλωματική ερευνητική μελέτη αναλύει τα στρατηγικά βήματα του οινοποιείου «Κτήμα Αναγέννηση», το οποίο εδρεύει στην Αρχαία Νεμέα Κορινθίας, έχοντας γεννηθεί ουσιαστικά μέσα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης καθώς ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2006. Η εργασία είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται η μελέτη. Πιο αναλυτικά, περιγράφεται το αντικείμενο και η σημασία της μελέτης, το πλαίσιο ανάλυσης, η βιβλιογραφική ανασκόπηση μέσα από την οποία αναδύονται οι ερευνητικές υποθέσεις καθώς και η ερευνητική μεθοδολογία που χρησιμοποιείται βασισμένη στο σχεδιασμό μιας μελέτης περίπτωσης σύμφωνα με τον (Yin , 2003).

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της έρευνας και πιο συγκεκριμένα στοιχεία που αφορούν το «Κτήμα Αναγέννηση» όπως: η οργανωτική δομή, η διακυβέρνηση, τα οικονομικά αποτελέσματα και τα προϊόντα του. Επίσης, χαρακτηριστικά του κλάδου του οίνου καθώς και η ανάλυση του βάσει των δυνάμεων του Porter. Επιπλέον, στο δεύτερο μέρος αναλύεται η στρατηγική του οινοποιείου Αναγέννηση, σύμφωνα με τις ερευνητικές υποθέσεις που προέκυψαν από τη θεωρία, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από τη μελέτη της στρατηγικής του και διαμορφώνονται προτάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας του.

## **ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ**

**Στρατηγική, Οικονομική κρίση, Οίνος, Οινοποιεία, Μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις**

## **ABSTRACT**

Given the effect of the economic crisis on the operation and efficiency of Greek enterprises, it is most urgently needed to find alternatives to maintain their market shares and increase their profitability. This need increases when small and medium sized businesses are entranced in the spotlight which is seeking to be established into markets with strong competition. The alternatives can be generated through the study and evaluation of strategic business moves, which constitute the compass in their successful market presence.

This specific diplomatic research study analyzes the strategic steps of the winery “Domaine Renaissance”, which is located at the Ancient Nemea of Corinthia, having been created essentially during the period of the economic crisis as it began its operation in 2006. Work is divided into two paths. In the first part, the theoretical framework on which the study is based is analyzed. More specifically, we describe the scope and importance of the study, the conceptual framework used in the analysis, the literature review, through which the research hypotheses emerge and the research methodology based on designing the case study according to (Yin , 2003).

In the second part the case study research and more specifically information relating to the “Domaine Renaissance” such as: the organizational structure, governance, the financial results and its products is presented. Also characteristics of the wine industry and its analysis based on Porters forces. Moreover, the second part analyzes the strategy of the winery “Renaissance”, according to research hypotheses that have derived from the theory, the conclusions from the study of strategy and formulated proposals for the improvement of its operation and efficiency are presented.

## **KEYWORDS**

**Strategy, Economic crisis, Wine, Wineries, Small-Medium Enterprises (SMEs)**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	2
ABSTRACT.....	3
ΜΕΡΟΣ Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
1.1. Αντικείμενο και σημαντικότητα της μελέτης .....	8
1.2. Πλαίσιο ανάλυσης.....	10
1.3. Προηγούμενες έρευνες για τις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	14
2.1. Η σημασία της στρατηγικής.....	14
2.2. Στρατηγικές διαφοροποίησης.....	15
2.2.1. Δημιουργία διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών .....	16
2.2.2. Επικεντρωμένη στρατηγική διαφοροποίησης (Niche) .....	20
2.3. Ορισμός των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ).....	21
2.3.1. Καθορισμός του μεγέθους των οινοποιείων .....	22
2.4. Ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου .....	22
2.4.1. Πρόταση αξίας για τον πελάτη (CPV).....	24
2.4.2. Σχέδιο επίτευξης κέρδους (Profit Formula).....	24
2.4.3. Βασικοί πόροι (Key Resources).....	25
2.4.4. Κύριες διαδικασίες (Key Processes).....	25
2.5. Οργανωτική ανθεκτικότητα .....	25
2.5.1. Παροδικότητα (Transience).....	27
2.5.2. Ευπάθεια (Vulnerability) .....	27
2.5.3. Προσαρμοστική ικανότητα (Adaptability) .....	28
2.5.4. Ανελαστικότητα (Rigidity) .....	29
2.6. Θεωρητικό υπόβαθρο ερευνητικών υποθέσεων.....	30

2.6.1.	Ερευνητική υπόθεση 1 .....	30
2.6.2.	Ερευνητική υπόθεση 2 .....	30
2.6.3.	Ερευνητική υπόθεση 3 .....	31
2.6.4.	Ερευνητική υπόθεση 4 .....	33
2.6.5.	Ερευνητική υπόθεση 5 .....	34
2.6.6.	Ερευνητική υπόθεση 6 .....	34
2.6.7.	Ερευνητική υπόθεση 7 .....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....		36
3.1.	Η περιπτωσιολογική μελέτη ως στρατηγική έρευνας .....	36
3.2.	Χτίζοντας τη θεωρία από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης.....	36
3.3.	Σχεδιασμός της παρούσας μελέτης περίπτωσης .....	39
3.3.1.	Ερευνητικοί Άξονες .....	40
3.3.2.	Ερευνητικές Υποθέσεις.....	42
3.3.3.	Ερωτήσεις Συνέντευξης .....	43
ΜΕΡΟΣ Β. ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ «ΚΤΗΜΑ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ».....		45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ .....		46
4.1.	Γενικά στοιχεία .....	46
4.1.1.	Οργάνωση .....	47
4.1.2.	Διακυβέρνηση .....	47
4.1.3.	Οικονομικά αποτελέσματα .....	49
4.1.4.	Προϊόντα .....	51
4.2.	Χαρακτηριστικά κλάδου του οίνου.....	53
4.2.1.	Εγχώρια αγορά εμφιαλωμένου οίνου .....	53
4.2.2.	Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.....	53
4.2.3.	Παραγωγικότητα του κλάδου .....	55
4.2.4.	Δομή και διάρθρωση του κλάδου .....	56
4.2.5.	Δίκτυο διανομής-πιστωτική πολιτική .....	58

4.2.6. Κερδοφορία.....	59
4.3. Ανάλυση του κλάδου του οίνου κατά Porter .....	60
4.3.1. Μακρο-περιβάλλον .....	60
4.3.2. Εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές .....	70
4.3.3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	70
4.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών.....	71
4.3.5. Απειλή από υποκατάστατα .....	71
4.3.6. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου .....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ .....	74
5.1. Ανάλυση βάσει του υλικού των συνεντεύξεων.....	74
5.2. Ανάλυση SWOT.....	88
5.2.1. Εσωτερικό Περιβάλλον .....	89
5.2.2. Εξωτερικό Περιβάλλον.....	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	96
6.1. Γενικά συμπεράσματα.....	96
6.1.1. Προσδιορισμός επιχειρηματικού μοντέλου .....	97
6.1.2. Οργανωτική ανθεκτικότητα «Κτήμα Αναγέννηση».....	102
6.2. Προτάσεις στρατηγικού χαρακτήρα.....	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	106
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	111

# **ΜΕΡΟΣ Α. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1. Αντικείμενο και σημαντικότητα της μελέτης

Το αντικείμενο της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής ερευνητικής εργασίας, είναι η μελέτη και η ανάλυση της στρατηγικής του οινοποιείου «Κτήμα Αναγέννηση», ως μια μικρό-μεσαίου μεγέθους ελληνική επιχείρηση, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, από το 2008 ως σήμερα. Η μελέτη και η ανάλυση του συγκεκριμένου οινοποιείου περιλαμβάνει την καταγραφή των στρατηγικών του κινήσεων, η οποία γίνεται σε συνδυασμό με τη μελέτη της θεωρίας των στρατηγικών διαφοροποίησης (βλ., π.χ., Thompson κ.ά., 2013).

Η σημαντικότητα της συγκεκριμένης έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι εξετάζει και αναλύει τη στρατηγική μιας επιχείρησης κατά την χρονική περίοδο της οικονομικής κρίσης των τελευταίων οχτώ ετών. Επιπλέον, βασίζεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση της μελέτης αρχίζει ουσιαστικά να δραστηριοποιείται μέσα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, καθώς ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2006.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι στην περίοδο της κρίσης παρατηρείται μείωση της κατανάλωσης του οίνου στις παραδοσιακές χώρες παραγωγής του. Επιπλέον, αυξάνεται ο διεθνής ανταγωνισμός ο οποίος επηρεάζει την οικονομική κατάσταση των οινοποιείων (Duquesnois, et al., 2010).

Επίσης, ο κλάδος του οίνου χαρακτηρίζεται από μια γενική υπερπροσφορά σε προϊόντα. Η παραγωγή του είναι σε μεγάλο βαθμό κατακερματισμένη, καθώς ο αριθμός των ετικετών και των παραγωγών οίνου είναι ιδιαίτερα υψηλός, κάτι το οποίο δημιουργεί προβλήματα στην αναγνώριση του εμπορικού σήματος περιπλέκοντας τη διαδικασία πώλησης (Andrew, 2002).

Η παραγωγή του οίνου είναι συγκεντρωμένη στα χέρια των πρωτοπόρων χωρών του κλάδου. Επιπλέον, ο βαθμός του ανταγωνισμού έχει αυξηθεί και ορισμένες περιβαλλοντικές δυνάμεις οδηγούν τις επιχειρήσεις στην παγκοσμιοποίηση (Hussain , et al., 2008).

Επίσης, η σημαντικότητα της μελέτης βρίσκεται, στην σημασία της στρατηγικής για μια μικρομεσαία επιχείρηση και στο πως αυτή προσαρμόζεται σε περιόδους

οικονομικής ύφεσης. Το χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ότι έχουν πολλούς περιορισμούς όσον αφορά το χρόνο και την κατανομή των πόρων σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου τους (Ihlstrom & Nilsson, 2003).

Ακόμη, στη σύγχρονη οικονομία, η καινοτομία παραμένει σε μεγάλο βαθμό έργο των μικρών επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει καθώς η αντιστοιχία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με βάση την καινοτομία είναι πολύ υψηλότερη στις μικρές επιχειρήσεις, παρά στις μεγάλες (Acs, et al., 1997).

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αφορά τη σημαντικότητα της μελέτης είναι ότι οι μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το κλειδί για την κατανάλωση των πόρων και αποτελούν την πηγή για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε μια χώρα. Ακόμη, παράγουν έσοδα για την κοινωνία μέσω τις εξαγωγής εμπορευμάτων σε άλλες χώρες, μειώνοντας ταυτόχρονα την εξαγωγή εγχώριου νομίσματος μέσω των εισαγωγών (Wingwon, 2012).

Επιπλέον, το συγκεκριμένο θέμα είναι πολύ σημαντικό καθώς μελετά και αναλύει τη στρατηγική που εφαρμόζει ένα μικρό οινοποιείο, συνεισφέροντας στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, καθώς επίσης και στην δημιουργία εμπειριστατωμένης γνώσης για το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό προκύπτει καθώς η ανάλυση της στρατηγικής δίνει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης και προβλέπει την πιθανή εξέλιξη της βραχυπρόθεσμα (Barney, 1991).

Επιπρόσθετα, η σημαντικότητα της μελέτης έγκειται στη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις το μοντέλο διοίκησης διαμορφώνεται βάσει των οικογενειακών αντιλήψεων. Έτσι, γίνεται μια σύνθεση (μερικές φορές ένας συμβιβασμός), μεταξύ των οικογενειακών αξιών και των κανόνων των επιχειρήσεων, γεγονός που αντικατοπτρίζεται σε όλα τα κρίσιμα βήματα της οργανωτικής ανάπτυξης της επιχείρησης, όπως η διαδικασία ανάθεσης διοικητικών δραστηριοτήτων, η δημιουργία ενός διευθυντικού μοντέλου, η διαδικασία της επιχειρηματικής διαδοχής, καθώς επίσης και το άνοιγμα των ιδίων κεφαλαίων σε τρίτους (Gubitta & Gianecchini, 2002).

## 1.2. Πλαίσιο ανάλυσης

Ως πλαίσιο ανάλυσης της παρούσας εργασίας έχει οριστεί το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης και πιο συγκεκριμένα η χρονική περίοδος από το 2008 ως σήμερα. Στο πλαίσιο αυτό αναλύεται η στρατηγική που έχει υιοθετήσει το «Κτήμα Αναγέννηση» και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην λειτουργία της.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει επιδράσει σημαντικά στις κοινωνικοοικονομικές παραμέτρους των ευρωπαϊκών χωρών. Ο αντίκτυπος στην ανάπτυξη, την απασχόληση και το εισόδημα έχει οδηγήσει σε μια γενική μείωση των μισθών, αύξηση του αριθμού των ωρών εργασίας και σε μια δραματική αύξηση της ανεργίας. Ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008, ήταν οι κυβερνήσεις να χρησιμοποιούν αποθεματικά και να αυξάνουν το δανεισμό τους για τη στήριξη του χρηματοπιστωτικού τους τομέα, διογκώνοντας τα κρατικά χρέη και την ανεργία. Μετά από τη μείωση των εισοδημάτων, οι κυβερνήσεις άρχισαν να μειώνουν και τις δαπάνες, περικόπτοντας τις δημόσιες υπηρεσίες, τα επιδόματα και τις θέσεις εργασίας στο δημόσιο τομέα (ILO, 2012).

Επιπλέον, η οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει σοβαρές επιπτώσεις και στις κοινωνικοοικονομικές παραμέτρους. Ο αντίκτυπος της στην ανάπτυξη, την απασχόληση και τα εισοδήματα έχει οδηγήσει σε περικοπές μακροπρόθεσμων μισθών και χρηματικών παροχών, αύξηση του αριθμού των ωρών εργασίας και μια δραματική αύξηση της ανεργίας, ενώ παράλληλα η επιχειρηματικότητα έχει πληγεί πολλαπλά.

Οι χώρες της κεντρικής και της ανατολικής Ευρώπης έχουν πληγεί ιδιαίτερα από την παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία έχει έντονα επηρεάσει την περιοχή από τα τέλη του 2008, οδηγώντας σε μία δραματική ύφεση σε ορισμένες χώρες. Ως αποτέλεσμα, οι κυβερνήσεις μείωσαν τις δημόσιες δαπάνες, εισήγαγαν περικοπές των δημοσίων προϋπολογισμών, μειώσεις μισθών, απολύσεις και πάγωμα των προσλήψεων.

Η ύφεση της ελληνικής ευπορίας από την αρχή της κρίσης ήταν η πιο ραγδαία στην Ευρώπη (Bell & Blanchflower, 2015). Το πραγματικό διαθέσιμο εισόδημα των

νοικοκυριών μειώθηκε περίπου κατά 30% μεταξύ 2009 και 2012 (Koutsogeorgoroulou, et al., 2014).

Δυστυχώς, η Ελλάδα δεν ήταν προετοιμασμένη αποτελεσματικά για τον κοινωνικό αντίκτυπο της κρίσης. Το 2009, υπήρξε κακή δημόσια διοίκηση, οι κοινωνικές δαπάνες ήταν χαμηλές (4 ¼ τοις εκατό του Α.Ε.Π. - εξαιρουμένων των συντάξεων και της υγείας), οι κοινωνικές μεταβιβάσεις (εντός των συντάξεων) μείωσαν τη σχετική φτώχεια μόνο κατά τρεις ποσοστιαίες μονάδες, κατά την περίοδο μεταξύ 2005-2009, σε σύγκριση με τις περίπου εννιά ποσοστιαίες μονάδες στην ευρωζώνη. Επιπλέον, άλλες κοινωνικές παροχές, όπως τα οικογενειακά επιδόματα, δεν ήταν στοχευμένες σωστά και ωφελήθηκαν όλοι, πλούσιοι και φτωχοί ομοίως, με μόνο το 50% των δικαιούχων να ανήκουν στο φτωχότερο 30% του πληθυσμού, ενώ δεν υπήρχε η ελάχιστη υποστήριξη εισοδήματος για εκείνους που είχαν πραγματική ανάγκη (Koutsogeorgoroulou, et al., 2014).

Επιπλέον, οι δημόσιες κοινωνικές δαπάνες μειώθηκαν κατά σχεδόν 2 ½ τοις εκατό του Α.Ε.Π. κατά την περίοδο 2011-2013, σε αντίθεση με άλλες χώρες της Νότιας Ευρώπης, όπου οι δαπάνες ήταν αυξημένες (Koutsogeorgoroulou, et al., 2014).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων μειώθηκαν κατά τουλάχιστον 30% και την ίδια στιγμή, οι Έλληνες αντιμετώπισαν αύξηση των φόρων και του κόστους διαβίωσης, αύξηση των ωρών εργασίας και της εργασιακής ανασφάλειας (Panagoroulos, et al., 2014).

Επιπροσθέτως, στην Ελλάδα οι επιπτώσεις της πρόσφατης οικονομικής κρίσης στην ανάπτυξη, την απασχόληση και το εισόδημα οδήγησαν στην επιβράδυνση του ρυθμού αύξησης του ΑΕΠ, σε μια εκτενής μείωση των μισθών και στη δραματική αύξηση της ανεργίας. Κατά τα τελευταία χρόνια, η ανεργία στην Ελλάδα έφτασε σε πρωτοφανή επίπεδα, ανναριχώντας από το 11,3% το 2000 σε πάνω από το 27% το 2014, σχεδόν πάνω από το τριπλάσιο του Ευρωπαϊκού μέσου όρου (Panagoroulos, et al., 2014).

Όσον αφορά την επιχειρηματικότητα και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης τα δεδομένα και τα αποτελέσματα είναι ακόμη δυσμενέστερα, με χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις να κλείνουν και με τεράστια συρρίκνωση των κερδών και

της παραγωγικότητας όσων καταφέρνουν να επιβιώσουν. Οι συγκεκριμένες επιπτώσεις έγιναν ακόμη πιο επώδυνες εξαιτίας των φορολογικών και ασφαλιστικών μέτρων που ελήφθησαν λόγω της ένταξης της Ελλάδας στον μηχανισμό οικονομικής στήριξης και τα μνημόνια (Panagopoulos, et al., 2014).

### **1.3. Προηγούμενες έρευνες για τις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (MME)**

Προηγούμενες έρευνες διαπιστώνουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μικρομεσαίων (MME) και των μεγάλων επιχειρήσεων, αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την υλοποίηση μιας οποιασδήποτε αλλαγής που αφορά την ίδια την επιχείρηση. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παραμένουν προσκολλημένες σε λειτουργικές μεθόδους σκέψης και διοίκησης, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις υιοθετούν πλαίσιο προσαρμοσμένο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως το BPM.

Το Business Process Management (BPM), είναι μια δομημένη μέθοδος κατανόησης, τεκμηρίωσης, μοντελοποίησης, ανάλυσης, προσομοίωσης και εκτέλεσης των συνεχών μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς επίσης και όλων των σχετικών πόρων σε σχέση με την ικανότητα της επιχείρησης να προσθέτει αξία στην ίδια την επιχείρηση (Smith & Fingar, 2003).

Επίσης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπόκεινται σε μεγαλύτερη πίεση, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς υπάρχουν περιορισμοί στις ταμειακές ροές, στο κεφάλαιο κίνησης, καθώς επίσης και σε ενδεχόμενη κατανομή των πόρων κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάζει την εφαρμογή διαδικασιών όπως το BPM. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μικρό αριθμό εργαζομένων και σε πολλές περιπτώσεις παρουσιάζονται ελλείψεις σε στελεχιακό δυναμικό σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις και έτσι δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν διαδικασίες διαχείρισης όπως το BPM (Spanos, et al., 2001).

Σχετικά με την διαχείριση του brand name, διαπιστώθηκε ότι οι μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις σε καθημερινή βάση δίνουν λίγη σημασία στο χτίσιμο του εμπορικού τους ονόματος. Οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων είναι

συνήθως αυτοί οι οποίοι διαχειρίζονται το brand name των επιχειρήσεων τους. Ωστόσο, είτε σπάνια αφιερώνουν χρόνο για τη βελτίωση του, είτε δεν γνωρίζουν την πραγματική του έννοια και αξία (Krake, 2005).

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις του οίνου διαχρονικά, η αξία τους αναγνωρίζεται από τους καταναλωτές βάσει του brand name. Η δημιουργία του brand name βασίζεται στα κύρια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το κάθε μικρό-μεσαίο οινοποιείο σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του οίνου που προσφέρει στην αγορά. Η στρατηγική των μικρό-μεσαίων οινοποιείων βασίζεται στη διαφοροποίηση, προσκαλώντας επίσης τον πελάτη να επισκεφθεί τους χώρους του οινοποιείου, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας συνολικής εμπειρία για το κρασί και χτίζοντας μαζί του διαπροσωπικές σχέσεις (Mowle & Merrilees, 2005).

Υπάρχει περιορισμένη γνώση των υπευθύνων των μικρό-μεσαίων οινοποιείων σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου και τη συμβολή του στην επιχειρηματικότητα. Έτσι λόγω της μη χρήσης ιστοσελίδων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μειώνεται η ανάπτυξη επωφελών σχέσεων με τους υπάρχοντες ή τους νέους πελάτες και επιπλέον χάνονται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά. Ειδικά στην περίπτωση των ελληνικών οινοποιείων που βιώνουν την τρέχουσα οικονομική κρίση, είναι εξαιρετικά σημαντικό να βελτιωθούν τα μέσα διεθνοποίησης τους, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ισχυρό brand name και μία διαδραστική σχέση επικοινωνίας με τους δυνητικούς πελάτες σε όλο τον κόσμο (Notta & Vlachvei, 2013).

Σχετικά με τους ελέγχους που διενεργούν οι μικρές επιχειρήσεις στα οικονομικά τους, παρατηρείται ότι είναι ελλιπείς, ενώ επίσης παρατηρείται ότι διαχειρίζονται ελάχιστα τις πληροφορίες που δέχονται. Επιπλέον, αποφασίζουν χωρίς να λαμβάνουν κάτι υπόψη τους, χωρίς να υπάρχει κάποιο σχέδιο, αλλά απλά επειδή πρέπει να το κάνουν (Perren & Grant, 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 2.1. Η σημασία της στρατηγικής

Η σημασία της χάραξης της στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη, καθώς με βάση τη στρατηγική την οποία χαράζει η διοίκηση της, δίνεται και η αντίστοιχη κατεύθυνση, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων ή μακροπρόθεσμων στόχων οι οποίοι έχουν τεθεί (Hofer & Schendel , 1989).

Η στρατηγική την οποία σκοπεύει να ακολουθήσει μια οποιαδήποτε επιχείρηση, αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο η ίδια εκφράζει τις επιχειρηματικές της θέσεις και ιδέες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά (Brown & Blackmon, 2005).

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της αγοράς οι οποίες θα προκύψουν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά και να εξελιχθεί (Brown, 1996). Επιπλέον, χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής, οι βραχυπρόθεσμες αποφάσεις που αφορούν τη λειτουργία και τη δραστηριοποίηση της επιχείρησης έρχονται σε σύγκρουση με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της (St John & Young, 1992).

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν τις αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (ΣΕΜ), οι οποίες καθορίζουν το πώς η επιχείρηση θα στηρίξει τους στόχους που έχει θέσει, με απώτερο σκοπό να φθάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Μια επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει την ανταγωνιστική κατεύθυνση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας (ΣΕΜ), το πεδίο εφαρμογής της και το πώς θα αναζητήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Garvin, 1993).

Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο της στρατηγικής των περισσότερων επιχειρήσεων, είναι ο καθορισμός από τη διοίκηση, κινήσεων και δράσεων στο χώρο της αγοράς, με απώτερο σκοπό τη λήψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των ανταγωνιστών τους (Thompson, et al., 2013).

Επιπλέον, λόγω του ότι το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, αποτελείται από δυνάμεις που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο των ίδιων των επιχειρήσεων, η



ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού παρέχει μια σημαντική πηγή οργάνωσης για τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Thompson, 1967).

## 2.2. Στρατηγικές διαφοροποίησης

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης είναι ελκυστικές, όταν οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι τόσο διαφορετικές μη μπορώντας να ικανοποιηθούν από τα υπάρχοντα αγαθά που τους προσφέρονται. Η επιτυχή διαφοροποίηση ενός προϊόντος απαιτεί μια προσεκτική μελέτη πάνω στις ανάγκες και τις συμπεριφορές των καταναλωτών, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό το τι είναι σημαντικό για τους ίδιους. Πιο συγκεκριμένα τι θεωρούν οι ίδιοι πως έχει αξία και τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να λάβουν την αξία των συγκεκριμένων αγαθών.

Μετά από τη σωστή μελέτη των αναγκών των καταναλωτών, το μυστικό για μια επιχείρηση είναι να μπορέσει να ενσωματώσει τις επιθυμίες τους μέσα στα προϊόντα τα οποία προσφέρει. Η προσφορά πρέπει να είναι τέτοια, έτσι ώστε όχι μόνο να προσελκύσει ένα ευρύ φάσμα των καταναλωτών, αλλά επίσης να είναι αρκετά διαφοροποιημένη σε σχέση με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Ο βαθμός της διαφοροποίησης των προσφερόμενων προϊόντων πρέπει να είναι μεγάλος σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση, τόσο περισσότερο γίνονται αποδεκτά τα προϊόντα από τους καταναλωτές.

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί, η πρόταση αξίας προς τους πελάτες να είναι μοναδική. Ο στόχος της στρατηγικής επιτυγχάνετε, όταν ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών βρει την πρόταση αξίας προς τον πελάτη ελκυστική και όταν αυτό γίνεται σε σύνδεση με έντονα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης.

Μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης επιτρέπει σε μια επιχείρηση να πετύχει ένα ή περισσότερα από τα εξής χαρακτηριστικά (Thompson, et al., 2013):

- Να δώσει υπεραξία στα προϊόντα/υπηρεσίες της.
- Να αυξήσει τις πωλήσεις της (εξαιτίας των επιπρόσθετων αγοραστών οι οποίοι κερδίζουν περισσότερο από τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης)



- Να κερδίσει την αφοσίωση των καταναλωτών στο εμπορικό της σήμα (μερικοί αγοραστές είναι έντονα συνδεδεμένοι με τη διαφορετικότητα των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση).

Η διαφοροποίηση ενισχύει την κερδοφορία για τις επιχειρήσεις όταν τα προϊόντα/υπηρεσίες τους μπορούν να διεκδικήσουν αρκετά υψηλότερες τιμές ή να δημιουργήσουν αρκετά μεγαλύτερες πωλήσεις, καλύπτοντας περισσότερο από το επιπρόσθετο κόστος για την επίτευξη της διαφοροποίησης. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης αποτυγχάνουν όταν οι αγοραστές δεν μπορούν αξιολογήσουν τη μοναδικότητα του εμπορικού ονόματος των επιχειρήσεων καθώς και όταν η προσέγγιση της διαφοροποίησης από μια επιχείρηση είναι εύκολα αντιγράψιμη από τους ανταγωνιστές της.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να επιδιώξουν την επίτευξη της διαφοροποίησης τους, μέσω των προϊόντων τους, από πολλές πλευρές όπως: μια μοναδική γεύση (Guinness, Listerine), πολλαπλά χαρακτηριστικά (Microsoft Office, the iPhone), μεγάλο εύρος επιλογών και γρήγορες αγορές (Amazon.com), παροχή υψηλών υπηρεσιών (FedEx), μηχανικός σχεδιασμός και επιδόσεις (Mercedes, BMW), κύρος και ιδιαιτερότητα (Rolex), σχεδιασμός και στυλ (Bang and Olufsen), ποιότητα κατασκευής (Michelin στα ελαστικά, Honda στα αυτοκίνητα), τεχνολογική πρωτοπορία (3M Corporation στην συγκόλληση και στην επικάλυψη προϊόντων), μεγάλο εύρος υπηρεσιών (Charles Schwab στα χρηματιστηριακά), μεγάλη ποικιλία προϊόντων (Knorr), υψηλός σχεδιασμός μόδας (Gucci and Chanel) (Thompson, et al., 2013).

### **2.2.1. Δημιουργία διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών**

Ευκαιρίες διαφοροποίησης μπορούν να υπάρχουν σε δραστηριότητες σε όλο το μήκος της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Ωστόσο, η πιο συστηματική προσέγγιση που μπορούν να υπολογίσουν οι μάνατζερ, αφορά την επικέντρωση σε χαρακτηριστικά που οδηγούν στη μοναδικότητα, τα οποία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά για τη δημιουργία διαφοροποίησης. Τρόποι μέσα από τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να ενισχύσουν τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

**1. Προσπάθεια για τη δημιουργία μοναδικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, όπως ο σχεδιασμός και η απόδοση.** Αυτό αφορά στα φυσικά χαρακτηριστικά καθώς και στις λειτουργικές ιδιότητες του προϊόντος,

συμπεριλαμβανομένης και της τελικής του χρήσης, μετά την εφαρμογή του από τους καταναλωτές. Πιο συγκεκριμένα η προσπάθεια αυτή αφορά την καλύτερη ασφάλεια των χρηστών καθώς και τη μεγαλύτερη δυνατότητα για ανακύκλωση, ενισχύοντας την προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, σημαντικός είναι και ο ρόλος του σχεδιασμού του προϊόντος, καθώς ενισχύει την αισθητική του. Για παράδειγμα οι μοτοσυκλέτες της εταιρείας Ducati οι οποίες έχουν βραβευτεί για το σχεδιασμό τους και έχουν παρουσιαστεί στο μουσείο τέχνης του Guggenheim στη Νέα Υόρκη.

**2. Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών ή προσθήκη επιπρόσθετων υπηρεσιών.** Αυτό αφορά στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σε σημεία όπως η διανομή, η ενδεχόμενη επιστροφή καθώς και η επιδιόρθωση του προϊόντος, δημιουργώντας διαφοροποίηση για την επιχείρηση, καθώς μπορεί να είναι τόσο σημαντική, όσο σημαντικά είναι τα ανώτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσφέρει. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν καλύτερη τεχνική υποστήριξη στους αγοραστές, υψηλότερη ποιότητα στις υπηρεσίες συντήρησης, περισσότερες και καλύτερες πληροφορίες για το προϊόν, περισσότερο και καλύτερο επιμορφωτικό υλικό για τους τελικούς χρήστες, καλύτερους όρους πίστωσης, ταχύτερη επεξεργασία παραγγελιών καθώς και μεγαλύτερη ευκολία πρόσβασης των πελατών.

**3. Εφαρμογή των δραστηριοτήτων Έρευνας και Ανάπτυξης στην παραγωγική διαδικασία.** Η ενασχόληση με την έρευνα και την ανάπτυξη στον τομέα της παραγωγής, μπορεί να επιτρέψει την κατασκευή παραγγελιών σε ένα αποτελεσματικό κόστος, την παροχή μεγαλύτερης ποικιλίας προϊόντων και περισσότερων εκδόσεων προϊόντων, τη βελτίωση της ποιότητας τους και την υιοθέτηση μεθόδων παραγωγής ασφαλέστερων για το περιβάλλον. Πολλοί κατασκευαστές έχουν αναπτύξει ευέλικτα συστήματα παραγωγής τα οποία επιτρέπουν διαφορετικά μοντέλα και διαφορετικές εκδόσεις προϊόντων να παραχθούν στην ίδια γραμμή παραγωγής. Έτσι είναι σε θέση να παρέχουν στους πελάτες προϊόντα κατά παραγγελία, δημιουργώντας μια ισχυρή διαφοροποίηση.

**4. Προσπάθεια για καινοτομία και τεχνολογική πρόοδο.** Η επιτυχής καινοτομία είναι η πορεία μιας επιχείρησης προς τη συχνότερη «πρώτη φορά», για την απόκτηση πλεονεκτήματος στην αγορά και ένας ισχυρός παράγοντας διαφοροποίησης. Αν η καινοτομία αποδειχθεί δύσκολο να αναπαραχθεί, μέσω της προστασίας της από διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή άλλα μέσα, μπορεί να παρέχει σε μια

επιχείρηση το πλεονέκτημα του πρωτοπόρου, το οποίο δημιουργεί σημαντική διαφοροποίηση.

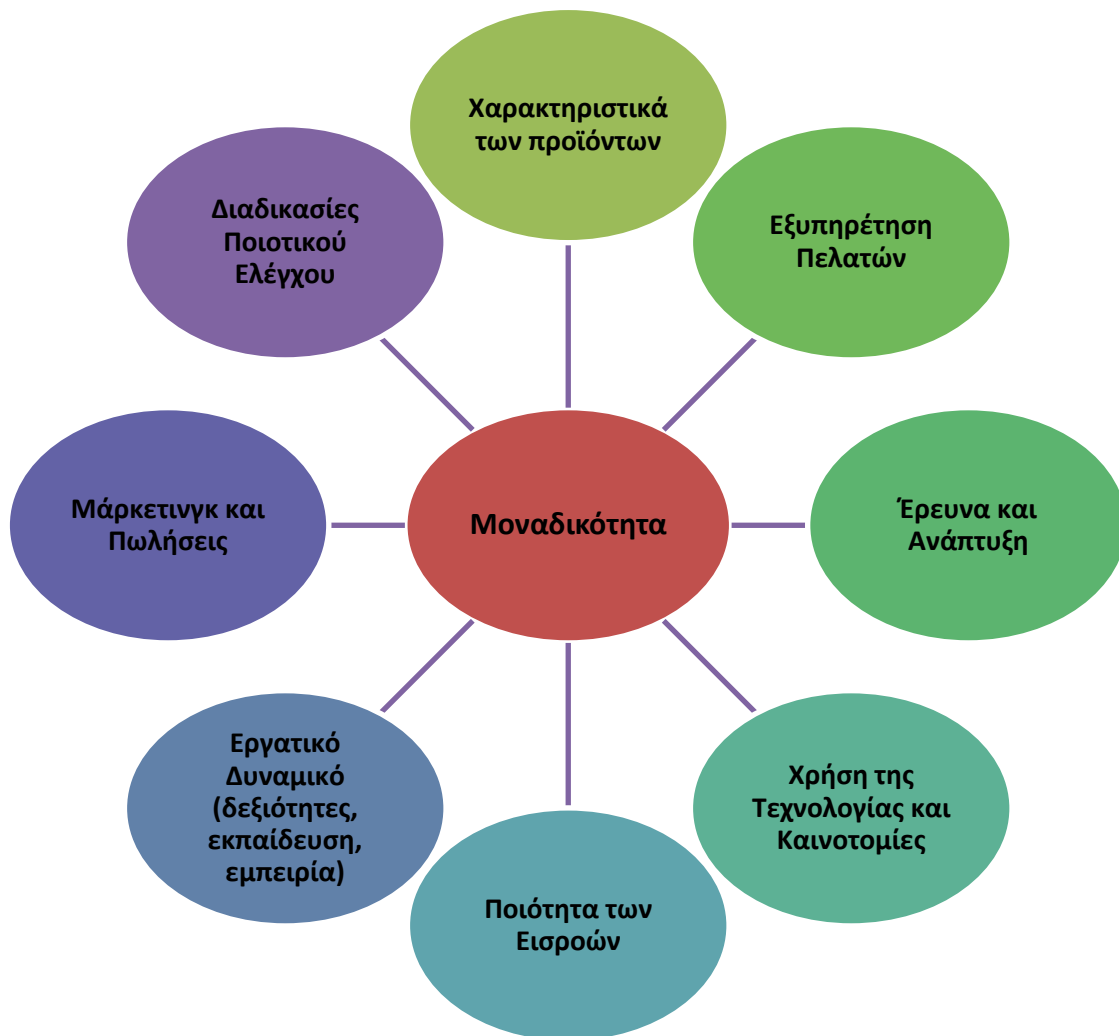
**5. Επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.** Οι αντιληπτές ποιοτικές διαφορές μεταξύ των προϊόντων μπορεί να είναι μια σημαντική διαφοροποίηση στα μάτια των πελατών. Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η εφαρμογή διαδικασιών ελέγχου της ποιότητας σε όλη την αλυσίδα αξίας, συμπεριλαμβανομένης και της εξυπηρέτησης των πελατών, μετά την πώληση των προϊόντων. Οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να μειώσουν τα ελαττώματα των προϊόντων και να λειτουργήσουν ως μέτρο πρόληψης σε ενδεχόμενη πρόωρη αποτυχία τους. Επιπλέον, μέσω της εφαρμογής τους, παρατείνεται η διάρκεια ζωής των προϊόντων και διευρύνεται χρονικά η διάρκεια κάλυψης της εγγύησης τους. Ακόμη, βελτιώνεται η οικονομία της χρήσης τους, ενισχύεται η εμφάνιση τους καθώς και αυξάνεται η ευκολία του τελικού χρήστη κατά τη χρήση τους. Οι επιχειρήσεις των οποίων τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας πληρούν τα πρότυπα πιστοποίησης, όπως το ISO 9001, μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη τους προς τους πελάτες βάσει της ποιότητας που προσφέρουν.

**6. Αύξηση της έντασης των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και πωλήσεων.** Το μάρκετινγκ και η διαφήμιση μπορεί να έχουν τεράστια επίδραση στην αξία που αντιλαμβάνεται ο πελάτης και ως εκ τούτου την προθυμία τους να πληρώσουν περισσότερο για αυτό που προσφέρει η επιχείρηση. Επιπλέον, μπορούν να δημιουργήσουν διαφοροποίηση ακόμη και όταν υπάρχει μικρή αισθητή διαφορά μεταξύ των προϊόντων δύο εταιρειών. Παραδείγματα από τυφλές γευστικές δοκιμές μας έχουν δείξει ότι ακόμη και οι πιο πιστοί καταναλωτές της Pepsi και της Coke, δεν αναγνώρισαν σωστά το αναψυκτικό που δοκίμασαν. Τα εμπορικά ονόματα δημιουργούν την αφοσίωση των πελατών, η οποία αυξάνει το υποτιθέμενο κόστος της μετάβασης σε μια άλλη μάρκα, έτσι οι δραστηριότητες της διαχείρισης τους είναι σημαντικές για την ενίσχυση της διαφοροποίησης των επιχειρήσεων.

**7. Αναζήτηση εισροών υψηλής ποιότητας.** Η ποιότητα των εισροών μπορεί τελικά να εξαπλωθεί, επηρεάζοντας την απόδοση ή την ποιότητα του τελικού προϊόντος των επιχειρήσεων. Το παράδειγμα των Starbucks αναφέρει ότι η επιχείρηση λαμβάνει καλές αξιολογήσεις για τους καφέδες της καθώς έχει θέσει αυστηρές προδιαγραφές για τους κόκκους καφέ που αγοράζει από τους προμηθευτές της.

**8. Βελτίωση των ικανοτήτων, των γνώσεων και της εμπειρίας των εργαζομένων μέσα από τη λειτουργία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων (HR).** Αυτό αφορά στη σημαντικότητα της πρόσληψης, της κατάρτισης και της διατήρησης εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι είναι συχνά η πηγή των δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών που βρίσκονται πίσω από την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επιπλέον, είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να πραγματοποιούν διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων, όπως ο σχεδιασμός, η κατασκευή, η εμπορία καθώς και η έρευνα και ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, σε μια στρατηγική διαφοροποίησης, οργανωτικά συστήματα κουλτούρας και ανταμοιβής των εργαζομένων, μέσω της συμβολής τους, μπορούν να προσφέρουν υψηλή αξία στις επιχειρήσεις.

Οι μάνατζερ χρειάζονται μια σωστή κατανόηση των πηγών και των δραστηριοτήτων της διαφοροποίησης που οδηγούν στη μοναδικότητα, έτσι ώστε να μπορούν να αξιολογήσουν τις διάφορες προσεγγίσεις της και να σχεδιάσουν βιώσιμους τρόπους για να διαμορφώσουν το προσφερόμενο προϊόν, σε σχέση με τα ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα (Thompson, et al., 2013).



Σχήμα 2.2.1: Τα σημεία κλειδιά για τη δημιουργία πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης (Πηγή: Thompson, et al., 2013, p. 157)

### 2.2.2. Επικεντρωμένη στρατηγική διαφοροποίησης (Niche)

Η σημασία μιας επικεντρωμένης στρατηγικής για τις επιχειρήσεις έγκειται στην προώθηση της διαφορετικότητας, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ενός προϊόντος/υπηρεσίας που προσφέρουν στην αγορά. Το κύριο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ο προσεκτικός σχεδιασμός του προϊόντος/υπηρεσίας, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να απευθυνθούν στις ιδιαίτερες προτιμήσεις και στις ανάγκες μιας καλά καθορισμένης ομάδας αγοραστών (σε αντίθεση με μια ευρεία στρατηγική

διαφοροποίησης που στόχο έχει πολλές ομάδες αγοραστών και πολλά τμήματα της αγοράς). Η επιτυχημένη εφαρμογή μιας επικεντρωμένης στρατηγικής διαφοροποίησης εξαρτάται από την ύπαρξη ενός τμήματος της αγοράς που ψάχνει για ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Επιπλέον, από τις δυνατότητες του πωλητή καθώς και την ικανότητα της επιχείρησης να ξεχωρίσει από τους αντιπάλους της, με τους οποίους ανταγωνίζεται στην ίδια αγορά-στόχο (Thompson, et al., 2013).

### **2.3. Ορισμός των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομία, καθώς προσφέρουν καινούργιες θέσεις απασχόλησης και συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας ενός κράτους. Βάσει στοιχείων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2008), αντιπροσωπεύουν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παράγουν το 56% του Α.Ε.Π. και απασχολούν το 67% του συνόλου των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα (Turner, et al., 2009).

Υπάρχουν πολλές διαφοροποιήσεις σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μεταξύ των χωρών και των βιομηχανιών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει της μεσαίες επιχειρήσεις ως αυτές που έχουν λιγότερους από 250 εργαζομένους και κύκλο εργασιών και ισολογισμό μικρότερο από 50 εκατομμύρια ευρώ. Ως μικρές ορίζει τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν λιγότερους από 50 εργαζομένους και κύκλο εργασιών και ισολογισμό μικρότερο από δύο εκατομμύρια ευρώ. Αναπόφευκτα το συγκεκριμένο εύρος είναι πιθανό να μην αντιστοιχεί ακριβώς σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, έτσι ο αριθμός των εργαζομένων τείνει να χρησιμοποιείται ως ο κύριος και καθοριστικός παράγοντας για τον ορισμό του μεγέθους μιας επιχείρησης. Υιοθετώντας τον ορισμό της βιομηχανικής υπηρεσίας ανάπτυξης της Ιρλανδίας, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για την περίοδο 2008-2013, οι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σε τρία επίπεδα (Turner, et al., 2009):

1. Επιχειρήσεις με παγκόσμιες πωλήσεις άνω των 20 εκατ. ευρώ
2. Επιχειρήσεις με παγκόσμιες πωλήσεις άνω των πέντε εκατ. ευρώ
3. Start-ups μεγάλων δυνατοτήτων

Ένα βασικό στοιχείο των μικρών επιχειρήσεων είναι ότι έχουν επίπεδη δομή και ένα ελεύθερο μοντέλο διοίκησης που ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Επίσης ένα κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν με ανεπίσημο τρόπο εντός της επιχείρησης, υπάρχει έλλειψη γραφειοκρατίας και εφαρμόζονται λίγοι κανόνες. Ο έλεγχος αυτού του είδους των επιχειρήσεων βασίζεται αποκλειστικά στον ιδιοκτήτη τους και επιπλέον δεν εφαρμόζονται επίσημες πολιτικές όπως συμβαίνει σε μεγάλες επιχειρήσεις (Edvardsson, 2006).

### **2.3.1. Καθορισμός του μεγέθους των οινοποιείων**

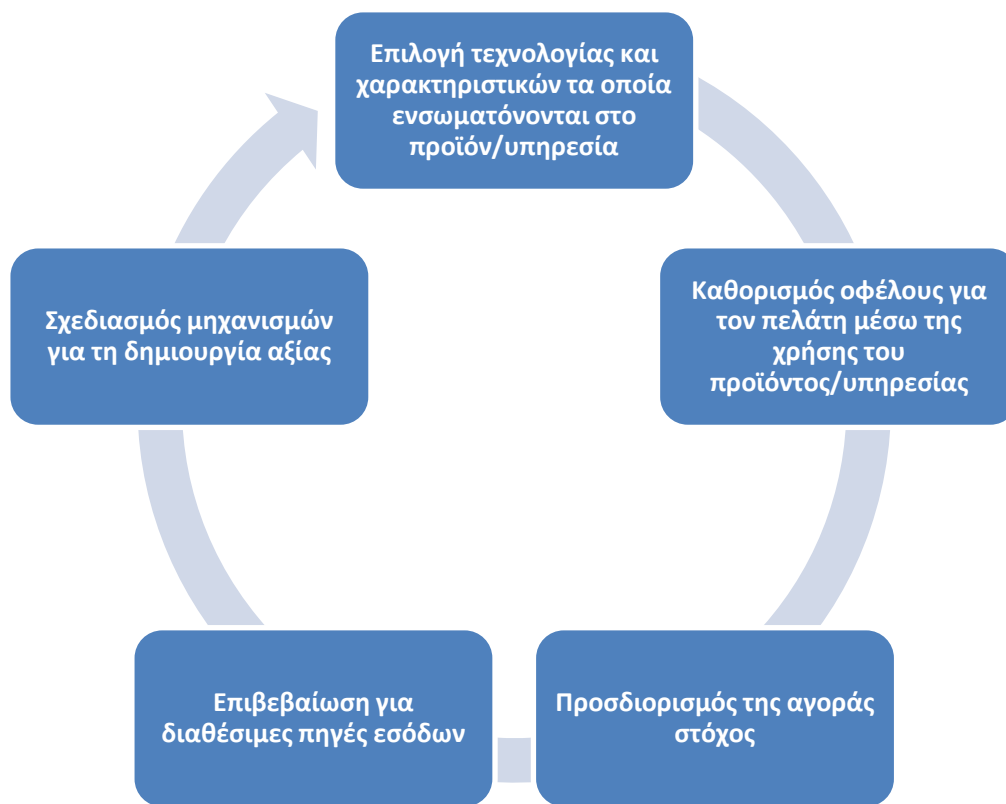
Ο καθορισμός του μεγέθους των οινοποιείων δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία. Ωστόσο, ο πιο ακριβής τρόπος για τον προσδιορισμό του μεγέθους τους, είναι είτε μέσω πραγματοποίησης ποσοτικών μετρήσεων που αφορούν το μέγεθος της παραγωγής, είτε μέσω του εντοπισμού της αγοράς-στόχου. Έτσι, ένα οινοποιείο μπορεί να οριστεί ως μεσαίο όταν έχει εισχωρήσει στην αγορά των λιανικών πωλήσεων και δεν εξαρτάται πλέον μόνο από τις πωλήσεις που πραγματοποιούνται στο χώρο του, από πωλήσεις μέσω καταλόγου διευθύνσεων και ορισμένες πωλήσεις σε εστιατόρια και χώρους εστίασης (μικρού μεγέθους οινοποιεία). Επιπλέον, ως μεγάλο μπορεί να οριστεί ένα οινοποιείο το οποίο παρέχει τα προϊόντα του σε εθνικές αλυσίδες σούπερ μάρκετ και εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις εξαγωγές (Trebeck, 2003).

## **2.4. Ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου**

Όλες οι επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα, χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο για την επίτευξη των στόχων τους. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το σχεδιασμό των μηχανισμών για τη δημιουργία αξίας στο προϊόν ή την υπηρεσία το οποίο σκοπεύει η επιχείρηση να προωθήσει στην αγορά. Η ουσία του είναι ότι αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών και την ικανότητα τους να πληρώσουν για την χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτό είναι κάτι το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται και προσφέρει αξία στους πελάτες της και επιπλέον τους καλεί να πληρώσουν για την αξία που τους προσφέρει. Το όφελος για τους ίδιους, είναι ότι μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού

και της λειτουργίας των διαφόρων στοιχείων της αλυσίδας αξίας, μετατρέπονται οι πληρωμές τους σε κέρδος.

Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη διάρθρωση των εσόδων, των εξόδων καθώς επίσης και των κερδών τα οποία σχετίζονται άμεσα με την αξία την οποία προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. Συνοπτικά πρόκειται για τα οφέλη τα οποία προσφέρει η επιχείρηση, τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθεί για να πετύχει αυτό το σκοπό και πως θα κερδίσει ένα μέρος της αξίας που προσφέρει. Ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο προσφέρει σημαντική αξία στον πελάτη και αυξάνει τα έσοδα της επιχείρησης που το εφαρμόζει (Teece, 2010).



**Σχήμα 2.4.1: Τα απαραίτητα στοιχεία για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου (Πηγή: Teece, 2010, p. 173)**



### **2.4.1. Πρόταση αξίας για τον πελάτη (CPV)**

Μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που έχει βρει έναν τρόπο να δημιουργεί αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που διαθέτει στην αγορά. Αυτός είναι ένας τρόπος να βοηθήσει τους πελάτες τις να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσω τις αξίας των προϊόντων που τους προσφέρει. Από τη στιγμή που η επιχείρηση αντιληφθεί κάποια ανάγκη των καταναλωτών καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να την ικανοποιήσει, είναι σε θέση να σχεδιάσει το προϊόν ή την υπηρεσία το οποίο σκοπεύει να προσφέρει στην αγορά. Όσο πιο σημαντική είναι η ανάγκη που έχει προκύψει για τον πελάτη, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της ικανοποίησης που δέχεται από τις υπάρχουσες λύσεις που του προσφέρονται. Έτσι, για να υπάρχει πρόταση αξίας για τον πελάτη, πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση να του προσφέρει καλύτερη λύση μέσω του προϊόντος ή της υπηρεσίας της. Αυτό πρέπει να γίνει σε συνδυασμό με την τιμή που προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία, καθώς όσο χαμηλότερη είναι η τιμή τόσο μεγαλύτερη είναι και η πρόταση αξίας (CPV) για τον πελάτη (Johnson, et al., 2008).

### **2.4.2. Σχέδιο επίτευξης κέρδους (Profit Formula)**

Το σχέδιο επίτευξης κέρδους είναι το πλάνο το οποίο καθορίζει πως η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τον εαυτό της, παρέχοντας παράλληλα και αξία στον πελάτη. Αναλυτικά αποτελείται από (Johnson, et al., 2008):

- Το μοντέλο των εσόδων: τιμή επί ποσότητα προϊόντος
- Τη δομή του κόστους: άμεσες δαπάνες, έμμεσες δαπάνες, οικονομίες κλίμακας. Η διάρθρωση του κόστους θα πρέπει να καθοδηγείται κυρίως από το κόστος των βασικών πόρων που απαιτούνται από το επιχειρηματικό μοντέλο.
- Το μοντέλο του περιθωρίου: με δεδομένο τον όγκο και τη δομή του κόστους, η συνεισφορά που απαιτείται από κάθε συναλλαγή για την επίτευξη του επιθυμητού κέρδους.
- Την ταχύτητα κίνησης των πόρων: πόσο γρήγορα θα πρέπει να γυρίσει τα αποθέματα, τα σταθερά περιουσιακά της στοιχεία, άλλα στοιχεία του ενεργητικού και σε γενικές γραμμές πόσο καλά θα πρέπει να αξιολογήσει

τους πόρους της. Αυτό συμβαίνει για να στηρίζει τον αναμενόμενο όγκο της και να πετύχει τα επιθυμητά κέρδη.

### **2.4.3. Βασικοί πόροι (Key Resources)**

Οι βασικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως: το εργατικό δυναμικό, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα κανάλια διανομής και το εμπορικό σήμα που απαιτείται για την προώθηση αξίας στους πελάτες-στόχους. Η έμφαση εδώ δίνεται στα βασικά στοιχεία που προσφέρουν αξία στην επιχείρηση και στον πελάτη, καθώς και στον τρόπο που αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν (Johnson, et al., 2008).

### **2.4.4. Κύριες διαδικασίες (Key Processes)**

Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση εφαρμόζει λειτουργικές και διοικητικές διαδικασίες που της επιτρέπουν να παρέχει αξία με ένα συγκεκριμένο τρόπο που μπορεί με επιτυχία να επαναληφθεί και να αυξηθεί σε συχνότητα. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να περιλαμβάνουν υποχρεώσεις όπως: την κατάρτιση, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, τον προγραμματισμό, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, οι βασικές διαδικασίες περιλαμβάνουν τα πρότυπα της εταιρείας, τις μετρήσεις και τους κανόνες που εφαρμόζει (Johnson, et al., 2008).

## **2.5. Οργανωτική ανθεκτικότητα**

Η έννοια της οργανωτικής ανθεκτικότητας για τις επιχειρήσεις, θεωρείται ως μια δυνατότητα ανάκαμψης και αντιμετώπισης μη αναμενόμενων καταστάσεων. Αυτή η έννοια αναφέρεται σε στρατηγικές αντιμετώπισης των ενδεχόμενων προβλημάτων, έτσι ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να επανέλθουν γρήγορα στα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης. Οι οργανωτικές προσπάθειες σχεδιάζονται με σκοπό την αποκατάσταση της ισχυρής επίδρασης μιας νέας πραγματικότητας πάνω σε μια επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπουν ή περιορίζουν τις δυσλειτουργικές καταστάσεις (Lengnick-Hall, et al., 2011).

Επιπλέον, υπάρχει μια ακόμη άποψη η οποία υποστηρίζει ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα για τις επιχειρήσεις λειτουργεί ως πρόοδος εξαιτίας της ικανότητας τους να επωφελούνται από απροσδόκητες προκλήσεις. Η συγκεκριμένη προσέγγιση ξεπερνά τα καθιερωμένα κριτήρια αναφοράς, βλέποντας την οργανωτική ανθεκτικότητα ως μια ευκαιρία που επιτρέπει τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τους πόρους και τις δυνατότητες τους, όχι μόνο για να επιλύσουν τα τρέχοντα προβλήματα, αλλά και για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται οικοδομώντας ένα επιτυχημένο μέλλον. Κατά συνέπεια η οργανωτική ανθεκτικότητα είναι συνδεδεμένη με τη δυναμική του ανταγωνισμού, καθώς και την ικανότητα των επιχειρήσεων να απορροφήσουν την πολυπλοκότητα και να εξέλθουν από μια δύσκολη κατάσταση (Lengnick-Hall, et al., 2011).



Σχήμα 2.5.1: Πλαίσιο οργανωτικής ανθεκτικότητας (Πηγή: Mamouni Limnios, et al., 2014, p. 109)

### **2.5.1. Παροδικότητα (Transience)**

Τα συστήματα στο τεταρτημόριο της παροδικότητας βιώνουν ένα εξαιρετικά αβέβαιο μέλλον. Συνήθως υποβάλλονται σε δομικές ή διαδικαστικές αλλαγές σε μια προσπάθεια να προσαρμοστούν σε εξωτερικές διαταραχές. Υπάρχει μια διάκριση μεταξύ των συστημάτων που είναι ευέλικτα και προσαρμόζονται εύκολα στις εξωτερικές διαταραχές και ως εκ τούτου έχουν υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας, σε σχέση με τα συστήματα τα οποία περιγράφηκαν πριν. Αν και είναι πολύ ευέλικτα, τα παροδικά συστήματα είναι εξαιρετικά ασταθή και μπορούν είτε να προσαρμοστούν, είτε να αποτύχουν να προσαρμοστούν. Στην περίπτωση της αποτυχίας, ένα σύστημα μπορεί να φθάσει στην ολοσχερή καταστροφή του, ή μπορεί να μετατραπεί σε ένα σύστημα χαμηλότερης παραγωγικότητας.

Οι επιχειρήσεις, στην αρχή του κύκλου της ζωής τους περνούν συχνά μέσα από αυτό το τεταρτημόριο της παροδικότητας, καθώς δεν έχουν ακόμη επιτύχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών ούτε και ανθεκτικότητα. Επίσης, οι εταιρείες που διέρχονται από ουσιαστική αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση, μπορεί να περάσουν μέσα από το στάδιο για μεγαλύτερες ή μικρότερες χρονικές περιόδους, ανάλογα με την ικανότητα τους να προσαρμοστούν στην διαδικασία της αλλαγής ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο της αποτυχίας και διατηρώντας ένα επίπεδο ανθεκτικότητας (Mamouni Limnios, et al., 2014).

### **2.5.2. Ευπάθεια (Vulnerability)**

Τα συστήματα στο τεταρτημόριο της ευπάθειας μπορούν να επιτύχουν την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων τους μόνο κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι οποίες τα καθιστούν ευάλωτα στο να αλλάξουν. Αυτές οι συνθήκες μπορεί να είναι εσωτερικές, εξωτερικές ή ένας συνδυασμός των δύο. Ενώ η κατάσταση της εξάρτησης τους δεν είναι ορατή, αυτά τα συστήματα μπορούν να αποκρύψουν προσωρινά την ευπάθεια τους.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο τεταρτημόριο της ευπάθειας είναι συνεχώς επιρρεπείς σε εξωτερικές διαταραχές όπως: οι κυβερνητικές αποφάσεις, οι δημογραφικές αλλαγές, οι κοινωνικοπολιτικές αντιλήψεις, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον, οι αλλαγές στην αγορά των κεφαλαίων, οι αλλαγές στην αγορά εργασίας καθώς και οι αλλαγές στους κανονισμούς. Τα

παραδείγματα εδώ περιλαμβάνουν τεχνολογικές και κοινωνικό-πολιτιστικές αλλαγές που έχουν υπάρξει ιστορικά επιζήμιες για ολόκληρες βιομηχανίες, όπως η εφεύρεση της κασέτας-μαγνητοταινίας, η οποία έκανε τη βιομηχανία του βινυλίου παρωχημένη καθώς και τις κοινωνικό-πολιτιστικές και νομικές αλλαγές στο δυτικό κόσμο που σε μεγάλο βαθμό επηρέασαν τη διεθνή βιομηχανία καπνού. Τρέχοντα παραδείγματα εδώ περιλαμβάνουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στις γεωργικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περιθωριακά κλιματικά περιβάλλοντα, καθώς και τις βιομηχανίες εκπομπών άνθρακα που επηρεάζονται δυσμενώς από τους οικονομικούς κανονισμούς και την δημόσια πίεση. Άλλο ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι η επίδραση της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 σχετικά με την αυτοκινητοβιομηχανία, καθιστώντας σαφές ότι ένας αριθμός βασικών παικτών λειτουργούσαν στο τεταρτημόριο της ευπάθειας, όπως το σύνολο της παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας οι οποίες ήταν άμεσα εξαρτώμενες από τη διαθεσιμότητα για πίστωση.

Οι επιχειρήσεις στο τεταρτημόριο της ευπάθειας αναφέρονται ως εξαρτώμενες από του πόρους και τα κατεστημένα κίνητρα για επανεπενδύσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι πάροχοι των εξωτερικών πόρων και οι δυνάμεις της αγοράς σχηματίζουν και περιορίζουν τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων, κάτι το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την απροθυμία τους να επενδύσουν (Mamouni Limnios, et al., 2014).

### **2.5.3. Προσαρμοστική ικανότητα (Adaptability)**

Τα συστήματα στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο, απολαμβάνουν ευημερία και εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας με τη μορφή της προσαρμοστικής ικανότητας. Έχουν αναπτύξει μια σειρά από δυναμικές ικανότητες που έχουν ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση μιας στρατηγικής ικανότητας προσαρμογής καθώς και την ενσωμάτωση και την αναδιαμόρφωση εσωτερικών και εξωτερικών οργανωτικών ικανοτήτων. Επιπλέον, η ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων αφορά την ενσωμάτωση των πόρων και των λειτουργικών ικανοτήτων, ούτως ώστε να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Το επιχειρηματικό μοντέλο των συγκεκριμένων συστημάτων ικανοποιεί την πλειοψηφία των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών, μέσω της δημιουργίας σχέσεων win-win και μέσω διαπραγματεύσεων που δημιουργούν ένα υψηλό επίπεδο συναίνεσης των

ενδιαφερομένων σε σχέση με εταιρικές δραστηριότητες (Mamouni Limnios, et al., 2014).

#### **2.5.4. Ανελαστικότητα (Rigidity)**

Τα συστήματα στο τεταρτημόριο της ανελαστικότητας δεν ικανοποιούν τις ανάγκες ενός σημαντικού τμήματος των ενδιαφερομένων. Υπάρχουν εμφανή σημάδια φθοράς στην απόδοση των συστημάτων, κάτι το οποίο αντανακλάται μέσω της μείωσης των πωλήσεων, της μείωσης της κερδοφορίας και της παραγωγικότητας, της αύξησης του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, της δυσaréσκειας των πελατών καθώς και της αλλοίωσης της δημόσιας εικόνας του οργανισμού. Ωστόσο, παρά τις συγκεκριμένες ενδείξεις, το σύστημα παραμένει σε άρνηση και δεν μπορεί να εισέλθει σε μια φάση αλλαγής και αναδιοργάνωσης. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή έχει καταφέρει να αναπτύξει αμυντικούς μηχανισμούς (τις διαδικασίες που διατηρούν την τρέχουσα δομή και τις λειτουργίες της), είτε επειδή δεν έχουν το απαιτούμενο κεφάλαιο για να υποστηρίξουν την απαιτούμενη ανασυγκρότηση. Τέτοιου είδους συστήματα μπορούν να καταφέρουν να επιβιώσουν σε αυτές τις συνθήκες για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης, έχουν πέσει στην παγίδα της ανελαστικότητας ή της έλλειψης κεφαλαίων και μπορεί ξαφνικά να καταρρεύσουν από μια ενδεχόμενη διαταραχή.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις υπάρχει ο κίνδυνος να πέσουν στην παγίδα της ανελαστικότητας με τη συνεχή ενίσχυση των επιτυχημένων στρατηγικών του παρελθόντος, παραλείποντας να εντοπίσουν τυχόν μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Αυτή η κατάσταση έχει ονομαστεί ως ανελαστική ρουτίνα, καθώς προκύπτει από την αδυναμία των επιχειρήσεων να αλλάξουν τις συνθήκες και τη λογική που κρύβεται πίσω από τις οργανωμένες επενδύσεις. Σε αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων ο λόγος της επιτυχίας, δημιουργεί ταυτόχρονα και το λόγο της πτώσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ανάπτυξη των ανελαστικών μονοπωλίων και η εστίαση στην στρατηγική υποστηρίζεται από υπέρμετρη στήριξη στην οργανωτική μάθηση (Mamouni Limnios, et al., 2014).



## **2.6. Θεωρητικό υπόβαθρο ερευνητικών υποθέσεων**

### **2.6.1. Ερευνητική υπόθεση 1**

**Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης**

Καθώς η ανάπτυξη κάποιων επιχειρήσεων έχει επιτευχθεί μέσω συγκυριών, κάποιες άλλες έχουν αναπτυχθεί λόγω της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας την οποία έχουν εφαρμόσει. Επιπλέον σημαντικό ρόλο έχουν παίξει, η κατάλληλη κατανομή των ανθρωπίνων πόρων, καθώς επίσης και η εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβής των υπαλλήλων, καλλιεργώντας τις επιχειρηματικές ικανότητες της εταιρείας σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Penrose, 1959).

Σύμφωνα με την Penrose (1959), οι μεγαλύτερες και οι παλαιότερες επιχειρήσεις έχουν πολλά περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις μικρότερες και τις νεότερες επιχειρήσεις στην αγορά. Αυτό δεν είναι αποτέλεσμα μονοπωλιακών αγορών, αλλά συμβαίνει καθώς πολύ σημαντικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, διαδραματίζουν το μέγεθος τους, η εμπειρία τους καθώς επίσης και ένα ενδεχομένως επιτυχημένο παρελθόν. Σύμφωνα με τα άρθρα της Penrose “Foreign Investment and the Growth of the Firm (1956)” και “Problems Associated with the Growth of International Firms (1969)”, οι θυγατρικές επιχειρήσεις μιας πολυεθνικής εταιρείας, εμφανίζουν συνήθως μεγαλύτερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερα κέρδη, σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρείες της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται (Lockett & Thompson, 2004).

### **2.6.2. Ερευνητική υπόθεση 2**

**Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση**

Η αξία του brand name μιας επιχείρησης προέρχεται από τη συνολική εικόνα που εκπέμπει το σήμα της στην αγορά. Η συνολική εικόνα του εμπορικού σήματος δημιουργείται από το σύνολο των λειτουργιών της, κάτι το οποίο γίνεται αποδεκτό από τους πελάτες καθώς λαμβάνουν αξία μέσω των προϊόντων. Ως εκ τούτου η επίτευξη μιας θετικής εικόνας για τις βασικές αξίες και οποιεσδήποτε άλλες αξίες που

τη διαφοροποιούν είναι βασική προτεραιότητα για κάθε επιχείρηση (Bendixen, et al., 2004).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που έχουν εμπορικά σήματα μεγάλης αξίας περιλαμβάνει: υπεραξία στα προϊόντα, μεγάλη ζήτηση από τους πελάτες, εμπορικό σήμα το οποίο μπορεί εύκολα να επεκταθεί, ευκολότερα αποδεκτή επικοινωνία από τους πελάτες, μεγαλύτερη εμπορική δύναμη, μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, καθώς και μικρότερη έκθεση σε ανταγωνιστικές ενέργειες μάρκετινγκ (Bendixen, et al., 2004).

Το εμπορικό όνομα, βασίζεται στην εικόνα που έχει δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση προς τους πελάτες, τους ανταγωνιστές της και το επιχειρηματικό της περιβάλλον. Η ταυτότητα του εμπορικού ονόματος θα πρέπει να αντανakλάται στην στρατηγική την οποία εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, καθώς επίσης στην προθυμία της να επενδύσει στα προγράμματα που απαιτούνται, έτσι ώστε να είναι ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της προς αυτή (Ghodeswar, 2008).

Σημαντικό ρόλο στην προβολή και τη θέση που διακατέχει μια επιχείρηση στη διεθνή αγορά, διαδραματίζει το εμπορικό της όνομα. Βασικό συστατικό για την οικοδόμηση του, είναι η στρατηγική μάρκετινγκ καθώς παρέχει το εγχείρημα για την προώθηση του εμπορικού σήματος σε νέες αγορές. Επίσης, ένα σημαντικό στοιχείο της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι η πολιτική της ενίσχυσης του εμπορικού ονόματος. Ισχυρά εμπορικά ονόματα επιχειρήσεων έχουν καθιερώσει μια ταυτότητα στην αγορά έτσι ώστε να αναπτύξουν ένα σταθερό πελατολόγιο (Douglas, et al., 2001).

### **2.6.3. Ερευνητική υπόθεση 3**

**Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/ πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους**

Η ανάλυση των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης παρέχει στους managers τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τα ανταγωνιστικά της στοιχεία και να καθορίσουν τη δυνατότητα να παρέχουν την απαραίτητη χρηματοδότηση για τη διατήρηση των ανταγωνιστικής επιτυχίας εντός της αγοράς. Αυτή είναι μια διαδικασία που χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την



αναγνώριση των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης από τους managers, ούτως ώστε να έχουν μια καλύτερη άποψη για το πώς πρέπει να εργαστούν σε σχέση με τον σχεδιασμό μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής για την επιχείρηση. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τη διεξοδικότερη αξιολόγηση των πόρων και των δυνατοτήτων, για να εξακριβωθεί ποιοι από τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης είναι ανταγωνιστικά οι πιο αξιόλογοι, καθώς και αν μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Thompson, et al., 2013).

Η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στην αγορά, βασίζεται πάνω στη στρατηγική την οποία επιλέγουν να εφαρμόσουν. Η επιλογή της στρατηγικής γίνεται βάσει των δυνατοτήτων τους, δηλαδή των πόρων που διαθέτουν καθώς και βάσει των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται όπως είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και το τεχνολογικό επίπεδο (Mahoney , 1995).

Η ποσότητα και το είδος των πόρων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για τα κανάλια διανομής σε όλες τις αγορές προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιπροσωπεύει μια ιδιαίτερα σημαντική απόφαση. Ωστόσο, οι αποφάσεις για την κατανομή αυτών των πόρων είναι εξαιρετικά περίπλοκες και απαιτούν κάποια κατανόηση για το πως διάφορα στοιχεία της εταιρείας, όπως είναι το μίγμα marketing, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων, την τιμή, την προώθηση και τον τόπο, απευθύνονται και επηρεάζουν τον πελάτη-στόχο σε κάθε προσφερόμενη αγορά (Frazier, 1999).

Συχνά οι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιμετωπίζουν προβλήματα σε σχέση με τους περιορισμούς σε βασικούς πόρους όπως ο χρόνος και το κεφάλαιο. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι πολλοί ιδιοκτήτες-διαχειριστές να υιοθετούν μια νοοτροπία επιβίωσης για την επιχείρηση. Αυτό το φαινόμενο επιδεινώνεται από το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός στις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι σε πολλές περιπτώσεις περιορισμένος (Berthon, et al., 2008).

#### **2.6.4. Ερευνητική υπόθεση 4**

##### **Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους**

Η σύνδεση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την κερδοφορία, σημαίνει ότι πολλές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εστιάζουν στη δημιουργία ενός σταθερού και διαρκή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι το οποίο διαμορφώνεται από την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Το κλειδί για την επιτυχή χάραξη μιας στρατηγικής είναι να καταλήξουμε σε ένα ή περισσότερα στοιχεία της στρατηγικής, τα οποία λειτουργούν σαν μαγνήτης για την προσέλκυση πελατών και παράγουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Πράγματι αυτό που ξεχωρίζει μια δυναμική στρατηγική από μια στρατηγική μη αποτελεσματική, είναι η ικανότητα του management να δημιουργήσει μια σειρά από κινήσεις που στόχο έχουν, να επιδράσουν τόσο στην αγορά, όσο και στο εσωτερικό της εταιρείας. Αυτό βοηθάει στο να θέσει την επιχείρηση εκτός συναγωνισμού σε σχέση με τους αντιπάλους της, γέρνοντας την ζυγαριά προς το μέρος της, δίνοντας στους καταναλωτές λόγο για να προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και δημιουργώντας της ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Thompson, et al., 2013).

Μια βασική αρχή της στρατηγικής είναι η σωστή κατανομή των πόρων που βρίσκονται σε ανεπάρκεια, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Σε αυτούς τους πόρους περιλαμβάνονται το κεφάλαιο, ο χρόνος, η επιμελής διαχείριση της διοίκησης, η εργασία και το εμπορικό σήμα. Επιπλέον, μια αποτελεσματική στρατηγική θα πρέπει να κατευθύνει σωστά τη διοίκηση της επιχείρησης και να την ενημερώνει για τις κινήσεις που θα πρέπει να αποφεύγει. Συγκεκριμένα θα πρέπει να κάνει αμοιβαίες υποχωρήσεις σε τυχόν ανταγωνιστικά αιτήματα διαφορετικών πόρων, να ελέγχει την αξιοπιστία μιας συγκεκριμένης δράσης της επιχείρησης και να θέτει σαφή όρια εντός των οποίων οι εργαζόμενοι πρέπει να λειτουργούν, παρέχοντας τους την ελευθερία για πειραματισμούς (Gadiesh & Gilbert, 2001).

### **2.6.5. Ερευνητική υπόθεση 5**

#### **Η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης**

Οι βασικοί πόροι μιας επιχείρησης παίζουν πρωτεύοντα ρόλο, καθώς αποτελούν τα περιουσιακά της στοιχεία. Μέσα στους άυλους και υλικούς πόρους μιας επιχείρησης περιλαμβάνονται, το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, τα προϊόντα, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα κανάλια διανομής καθώς και το εμπορικό σήμα. Όλα παραπάνω, είναι όσα απαιτούνται για να δώσει η επιχείρηση την πρόταση αξίας στον πελάτη-στόχο (Johnson, et al., 2008).

Η διείδυση μιας επιχείρησης σε ένα νέο χώρο πρέπει να λαμβάνει υπόψη της όχι μόνο την απόσβεση της επένδυσης, αλλά και το κατά πόσον οι πόροι της είναι πιθανό να επαρκούν. Προκειμένου να διατηρηθεί ο ρυθμός των επενδύσεων που είναι απαραίτητος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαιτείται επάρκεια πόρων. Επιπλέον, η συμβολή των πόρων είναι σημαντική καθώς μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να υιοθετεί άμεσα ενδεχόμενες καινοτομίες στο χώρο καθώς και για να μπορεί να επεκταθεί στα υφιστάμενα πεδία της αγοράς, αλλά και σε καινούργιες αγορές (Kor & Mahoney, 2004).

### **2.6.6. Ερευνητική υπόθεση 6**

#### **Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τη στρατηγική επέκτασης που υιοθετεί**

Τα συστατικά της στρατηγικής που εφαρμόζει μια επιχείρηση είναι αυτά τα οποία διατηρούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα σταθερό κατά τη διάρκεια του χρόνου, σε αντίθεση με το προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συμβαίνει καθώς τα συστατικά είναι αυτά τα οποία δίνουν στους αγοραστές του προϊόντος ή της υπηρεσίας, διαρκείς λόγους για να προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης εταιρείας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Οι συγκεκριμένοι διαρκείς λόγοι για τους οποίους οι καταναλωτές επιλέγουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας, δεν είναι σε θέση να καταργηθούν από τους ανταγωνιστές παρ' όλες τις προσπάθειες τις οποίες μπορεί να καταβάλουν. Επιπλέον, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η σύνδεση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και

την κερδοφορία. Αυτό σημαίνει ότι πολλές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εστιάζουν στη δημιουργία ενός σταθερού και διαρκή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι το οποίο διαμορφώνεται από την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής (Thompson, et al., 2013).

Σε πολλές περιπτώσεις πιθανοί συμβιβασμοί και ασυνέπειες στην επιδίωξη της ανάπτυξης μιας επιχείρησης, ενδέχεται να διαβρώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο κατείχε βάσει του αρχικού στρατηγικού σχεδιασμού και βάσει των αρχικών πελατών-στόχων. Ενδεχόμενες προσπάθειες για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση με διάφορους τρόπους ταυτόχρονα, μπορεί να δημιουργήσουν σύγχυση και να υπονομεύσουν το οργανωτικό της κίνητρο και τους στόχους της. Μια πιθανή εξέλιξη η οποία μπορεί να συμβεί, είναι η επιχείρηση να αυξάνει τα έσοδα της, αλλά ταυτόχρονα να μειώνονται τα κέρδη της (Porter, 1996).

### **2.6.7. Ερευνητική υπόθεση 7**

**Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επέκτασης επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων και τεχνογνωσίας**

Η διαφοροποίηση και η επέκταση βασίζεται κατά κύριο λόγο σε ένα υψηλό βαθμό ικανότητας και τεχνικών γνώσεων των επιχειρήσεων, σε εξειδικευμένους τομείς και είναι χαρακτηριστικό πολλών μεγάλων εταιρειών στην παγκόσμια οικονομία. Αυτό το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνδυασμό με τη θέση που κατέχει μια εταιρεία στην αγορά, της εξασφαλίζει μια πιο ισχυρή θέση και δίνει το δικαίωμα για επέκταση (Kor & Mahoney, 2004).

Σύμφωνα με έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι το επίπεδο της τεχνολογίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την επέκταση των μικρών επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού. Αντίθετα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν περισσότερους τεχνολογικούς πόρους μπορούν να επεκταθούν ευκολότερα. Μια διαδικασία γρήγορης επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού μπορεί να είναι απαραίτητη για την επίτευξη συγκεκριμένου ύψους πωλήσεων, προτού η τεχνολογία της επιχείρησης καταστεί παρωχημένη ή υιοθετηθεί από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Andersson, et al., 2004).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

### **3.1. Η περιπτωσιολογική μελέτη ως στρατηγική έρευνας**

Η χρησιμοποίηση των περιπτωσιολογικών μελετών για τους σκοπούς της έρευνας παραμένει μια από τις πιο συναρπαστικές προσπάθειες των κοινωνικών επιστημών. Ως ερευνητική στρατηγική, η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις, καθώς συμβάλει στη βελτίωση της γνώσης σχετικά με ατομικά, ομαδικά, εταιρικά, κοινωνικά, πολιτικά και συναφή φαινόμενα. Δεν αποτελεί έκπληξη το ότι η μελέτη περίπτωσης έχει μια κοινή στρατηγική σχετικά με την έρευνα στην ψυχολογία, στην κοινωνιολογία, στις πολιτικές επιστήμες, την κοινωνική εργασία, τις επιχειρήσεις και το σχεδιασμό της κοινωνίας. Οι περιπτωσιολογικές μελέτες εντοπίζονται ακόμη, στα οικονομικά, όπου η δομή ενός συγκεκριμένου κλάδου ή η οικονομία μιας πόλης ή μιας περιοχής μπορεί να διευρυνθεί χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη ερευνητική μεθοδολογία.

Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η χαρακτηριστική ανάγκη για τη χρήση των περιπτωσιολογικών μελετών, προκύπτει από την επιθυμία για την κατανόηση πολύπλοκων κοινωνικών, οικονομικών και οργανωτικών φαινομένων. Εν συντομία, η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης επιτρέπει στους ερευνητές να διατηρήσουν τα ολιστικά και ουσιαστικά χαρακτηριστικά των εκδηλώσεων της πραγματικής ζωής, όπως τους ατομικούς κύκλους ζωής, τις οργανωτικές και διαχειριστικές διαδικασίες, τις διεθνείς σχέσεις και την ωρίμανση των βιομηχανιών (Yin , 2003).

### **3.2. Χτίζοντας τη θεωρία από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης**

Οι μελέτες περίπτωσης είναι ένας πολύτιμος τρόπος για να αναπτύξουμε τη θεωρία, καθώς εστιάζουν στην κατανόηση της σημαντικότητας της. Επιπλέον, την παρουσιάζουν μέσα από απλά παραδείγματα και κατά κανόνα συνδυάζουν τη συλλογή δεδομένων από ένα ευρύ φάσμα πηγών, τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά. Ο Eisenhardt (1989), προτείνει μια προσέγγιση οκτώ βημάτων για την ανάπτυξη της

θεωρίας από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης, κάτι το οποίο ισχύει και στη συγκεκριμένη περιπτωσιολογική μελέτη (Eisenhardt, 1989). Αναλυτικά:

1. **Ξεκινώντας την περιπτωσιολογική μελέτη:** Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία πρέπει να εξετασθούν και προσδιορίζονται οι εκ των προτέρων προδιαγραφές κατασκευής, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στον αρχικό σχεδιασμό του χτισίματος της θεωρίας μέσω της έρευνας. Στην συγκεκριμένη περιπτωσιολογική μελέτη, έχουν ήδη οριστεί τα ερευνητικά ερωτήματα μέσω των θεμάτων που αντιμετωπίζει το οινοποιείο Αναγέννηση.

2. **Επιλογή της μελέτης περίπτωσης:** Θεωρείται ως ένα από τα πιο βασικά στάδια. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει σωστή προσέγγιση της περίπτωσης που μελετάται σε σχέση με τη θεωρία ή τις υποθέσεις, καθώς μας βοηθάει στην ύπαρξη ευελιξίας κατά τη χρήση της. Ωστόσο, είναι σημαντικό να καθοριστεί ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας, έτσι ώστε να απομακρυνθεί κάθε εξωγενής μεταβολή και να ενισχυθεί η εξωτερική εγκυρότητα των ευρημάτων. Μια θεωρητική και όχι μια τυχαία δειγματοληπτική προσέγγιση προτιμάται, καθώς αυτό θα εστιάσει την προσοχή στις περιπτώσεις που έχουν επιλεγεί, οι οποίες αναπαράγουν ή επεκτείνουν τη θεωρία, συμπληρώνοντας εννοιολογικές κατηγορίες.

3. **Σχεδιασμός οργάνων και πρωτοκόλλου:** Σε αυτό το στάδιο σχεδιάζονται τα ερωτηματολόγια και άλλα εργαλεία συλλογής δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν στην περιπτωσιολογική μελέτη. Η έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση πολλαπλών μεθόδων για τη συλλογή των δεδομένων, έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποδεικτικά στοιχεία και να υπάρχει ενίσχυση της θεωρίας που εφαρμόζεται.

4. **Μπαίνοντας στο πεδίο δράσης:** Από τη στιγμή που εντοπίζονται οι περιπτώσεις που θα μελετηθούν μπορεί να ξεκινήσει και η συλλογή των δεδομένων που απαιτούνται. Θα πρέπει να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ της συλλογής και της ανάλυσης των δεδομένων με τη χρήση των κατάλληλων σημειώσεων του αντίστοιχου πεδίου. Αυτό βοηθά στην επιτάχυνση της ανάλυσης των δεδομένων και αποκαλύπτει νέες ιδέες οι οποίες επιτρέπουν την αναπροσαρμογή των διαδικασιών, καθώς η μελέτη ξεδιπλώνεται. Οι ερευνητές θα πρέπει να είναι ευέλικτοι όσον αφορά τον τρόπο συλλογής των δεδομένων, καθώς αυτό τους επιτρέπει να επωφεληθούν από αναδυόμενα θέματα και από τα μοναδικά χαρακτηριστικά που εμφανίζονται σε ορισμένες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, ο τελικός αριθμός των ανθρώπων που

μπορεί να χρειαστεί να δώσουν συνέντευξη σε μια συγκεκριμένη περίπτωση ή ο αριθμός των περιπτώσεων που χρειάζεται να εξεταστούν σε μια πολλαπλή μελέτη περίπτωσης.

**5. Ανάλυση των δεδομένων:** Η ανάλυση των δεδομένων των περιπτώσεων ξεκινάει με μία εσωτερική ανάλυση της περίπτωσης, η οποία βοηθά τον ερευνητή να αποκτήσει οικειότητα με τα δεδομένα και να προσαρμόσει τις αρχικές του σκέψεις ως προς τα ευρήματα. Στην συνέχεια ασχολείται με την ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων, κατά την οποία οι αναζητήσεις του απαιτούμενου μοντέλου πραγματοποιούνται χρησιμοποιώντας αποκλειόμενες τεχνικές. Αυτό θα αναγκάσει τους ερευνητές να κοιτάζουν πέρα από τις αρχική εικόνα που σχημάτισαν βάσει μεμονωμένων περιπτώσεων και να κοιτάζουν τα δεδομένα από πολλές οπτικές γωνίες.

**6. Διαμόρφωση υποθέσεων:** Σε αυτό το στάδιο κάθε δημιουργήμα εξετάζεται μέσω μιας επαναληπτικής παρουσίασης των αποδεικτικών στοιχείων η οποία βοηθά στην όξυνση του ορισμού της κάθε δομής, την εγκυρότητα τους καθώς επίσης και την δυνατότητα μέτρησης τους. Στη συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιείται η λογική της αναπαραγωγής αντί για τη λογική της δειγματοληψίας, κατά την οποία εξετάζονται οι παρατηρήσεις και οι μονάδες ανάλυσης, έτσι ώστε να επιβεβαιώσουμε τα πρότυπα και να χτίσουμε τη θεωρία.

**7. Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας:** Σε αυτό το στάδιο τα ευρήματα καταγράφονται πίσω από τη βιβλιογραφία για να ελέγξουμε αν μπορούν να επιβεβαιώσουν ή αν έρχονται σε σύγκρουση με το υπάρχον υλικό των δημοσιευμένων στοιχείων. Αυτό μας βοηθά στο να χτιστεί μια εσωτερική εγκυρότητα και να ενισχυθούν τα θεωρητικά αποτελέσματα της μελέτης, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εξωτερική της εγκυρότητα.

**8. Κλείνοντας:** Η ανάλυση συνεχίζεται ως το σημείο που επέρχεται ο θεωρητικός κορεσμός ή μέχρι το σημείο στο οποίο κάθε επιπρόσθετη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων είναι πιθανό να δημιουργήσει μόνο οριακές βελτιώσεις στη μελέτη.



### 3.3. Σχεδιασμός της παρούσας μελέτης περίπτωσης

Για την επιτυχή διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης και τη λήψη ασφαλών αποτελεσμάτων επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί, σύμφωνα με τον Yin (2003), η μέθοδος των περιπτώσιολογικών μελετών Case Study Research. Για τον σωστό σχεδιασμό της μελέτης ακολουθήθηκε η μεθοδολογία του πίνακα 2X2 σύμφωνα με τον Yin (2003). Ο πίνακας 2X2 υποθέτει ότι υπάρχουν μονές και πολλαπλές περιπτώσιολογικές μελέτες, οι οποίες χρειάζονται διαφορετικό σχεδιασμό και ότι στο πλαίσιο αυτών των δύο τύπων μπορούν να υπάρξουν μία ενιαία ή πολλαπλές μονάδες ανάλυσης. Έτσι, για τον σχεδιασμό μιας μελέτης περίπτωσης, οι τέσσερις τύποι (σχέδια) είναι: (α) μονή περίπτωση με ολιστική ανάλυση, (β) μονή περίπτωση με ενσωματωμένη ανάλυση, (γ) πολλαπλές περιπτώσεις με ολιστική ανάλυση, και (δ) πολλαπλές περιπτώσεις με ενσωματωμένη ανάλυση. Έτσι έγινε η επιλογή του σχεδιασμού μονής περίπτωσης, σε συνδυασμό με την ολιστική ανάλυση (single case designs x holistic) (Yin , 2003).

Η συγκεκριμένη επιλογή (μονή περίπτωση με ολιστική ανάλυση) έγινε λόγω του γεγονότος ότι στην παρούσα διπλωματική μελέτη αναδεικνύεται ένα σύνολο ερευνητικών υποθέσεων καθώς και η θεωρία εντός της οποίας υποστηρίζεται ότι αυτές οι υποθέσεις είναι πραγματικές. Επίσης, πιστεύοντας ότι η μελέτη μιας μεμονωμένης περίπτωσης συμβάλει σημαντικά στην οικοδόμηση της γνώσης και της θεωρίας, εξετάζεται μία και μοναδική επιχείρηση (Κτήμα Αναγέννηση) και όχι πολλές ταυτόχρονα. Σχετικά με την επιλογή της ολιστικής ανάλυσης, ο λόγος είναι ότι μελετάται και αναλύεται σφαιρικά η στρατηγική του οινοποιείου Αναγέννηση καθώς είναι μια μικρο-μεσαία επιχείρηση και δεν κρίθηκε απαραίτητο να διαιρεθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός σε επιπλέον υποενότητες.

Μετά τον καθορισμό των θεμάτων που αντιμετωπίζει το οινοποιείο και τον προσδιορισμό των ερευνητικών αξόνων, οι οποίοι μελετώντας την αντίστοιχη θεωρία μας οδηγούν στα ερωτήματα, έγινε επίσκεψη στην έδρα του οινοποιείου. Εκεί ο ιδιοκτήτης του οινοποιείου, κύριος Αναστάσιος Ξύδης, κλήθηκε να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήσεις που αφορούσαν στις στρατηγικές κινήσεις και γενικότερα στον τρόπο λειτουργίας που έχει υιοθετήσει το οινοποιείο σε σχέση με την παραγωγή, την εμφιάλωση και το εμπόριο του οίνου. Επιπλέον, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης



έρευνας χρησιμοποιήθηκαν τα οικονομικά στοιχεία των τελευταίων ετών του οινοποιείου.

Στην συγκεκριμένη μελέτη εφαρμόστηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας ενώ οι ερωτήσεις που σχεδιάστηκαν για την πραγματοποίηση της συνέντευξης ήταν ανοιχτού τύπου και βασίστηκαν κυρίως στο «ΠΩΣ» και το «ΓΙΑΤΙ». Επιπλέον ο ερωτώμενος είχε τη δυνατότητα να αναπτύξει τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις του πάνω στα ερωτήματα τα οποία του τέθηκαν χωρίς να υπάρχει κάποιο στενό πλαίσιο ή περιορισμός (Yin, 1994).

Μετά τη μελέτη της θεωρίας των στρατηγικών διαφοροποίησης (βλ., π.χ., Thompson κ.ά., 2013) καθώς και μετά την ολοκλήρωση της συνέντευξης, έγινε ανάλυση των δεδομένων που αφορούσαν στο στρατηγικό σχεδιασμό του οινοποιείου σε βάθος χρόνου. Επιπλέον έγινε ανάλυση του κλάδου του οίνου κατά Porter (βλ., Κεφάλαιο 4), όπου αναλύθηκε η ευκολία ή δυσκολία της εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά του οίνου, το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα καθώς επίσης και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Ακόμη, η ανάλυση του κλάδου πραγματοποιήθηκε βάσει στοιχείων που προέρχονται από την κλαδική μελέτη της εταιρείας ICAP Group για τον οίνο.

### **3.3.1. Ερευνητικοί Άξονες**

Οι ερευνητικοί άξονες της συγκεκριμένης μελέτης προέκυψαν από τα κυρίαρχα ζητήματα, τα οποία αντιμετωπίζει το οινοποιείο Αναγέννηση κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Έτσι, βάσει των πληροφοριών από την πρώτη συνάντηση με τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου κύριο Αναστάσιο Ξύδη, τα τρία θέματα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει το οινοποιείο για να πετύχει την εδραίωση και την ανάπτυξη του στην αγορά είναι τα εξής:

- 1. Η καθιέρωση ενός brand name στην αγορά του οίνου.** Με την επίτευξη της δημιουργίας του εμπορικού του ονόματος, το «Κτήμα Αναγέννηση» θα επιτύχει την ευκολότερη προώθηση και την καθιέρωση των προϊόντων του στην ελληνική αγορά. Επίσης, λόγω της αναγνωρισιμότητας του σήματος του θα αυξήσει τις πωλήσεις του και θα επιτύχει τη γεωγραφική του επέκταση στην

εγχώρια αγορά, δημιουργώντας ταυτόχρονα και την προοπτική για την είσοδο του σε ξένες αγορές.

**2. Η έλλειψη χρηματικών πόρων.** Το συγκεκριμένο ζήτημα προκύπτει από τη μη ολοκλήρωση της χρηματοδότησης του οινοποιείου από τον αναπτυξιακό νόμο 3299/2004 στον οποίο έχει υπαχθεί (ίδρυση νέας μονάδας οινοποιείου). Οι λαμβανόμενες επιδοτήσεις για το «Κτήμα Αναγέννηση» μέχρι το Δεκέμβριο του 2016, ανήλθαν μόλις στο 50% του συνολικού ποσού το οποίο θα έπρεπε να του καταβληθεί ως μια νεοϊδρυθείσα μονάδα οινοποιείου. Επιπλέον, χαρακτηριστικό στοιχείο της έλλειψης χρηματικών πόρων είναι και η καθυστέρηση στην ολοκλήρωση του τραπεζικού δανεισμού, δημιουργώντας για μεγάλο χρονικό διάστημα έντονη οικονομική δυσχέρεια στην επιχείρηση.

**3. Η επέκταση της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει την επέκταση του αμπελώνα και του οινοποιείου.** Το συγκεκριμένο ζήτημα σχετίζεται άμεσα με το θέμα της χρηματοδότησης καθώς λόγω της έλλειψης χρηματικών πόρων έχει προκύψει και η καθυστέρηση της επέκτασης των εγκαταστάσεων του οινοποιείου. Ολοκληρώνοντας την επέκταση του, το «Κτήμα Αναγέννηση» θα έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγικότητα του, εμφιαλώνοντας και αποθηκεύοντας (παλαιώνοντας) μεγαλύτερες ποσότητες οίνου. Έτσι, θα αυξήσει τις διαθέσιμες ποσότητες των προϊόντων του, δημιουργώντας την προοπτική για περαιτέρω επέκταση στην ελληνική αγορά αλλά και την προοπτική για την εισαγωγή του σε αγορές του εξωτερικού, οι οποίες απαιτούν επάρκεια σε μεγάλες ποσότητες οίνου.

Έτσι βάσει των παραπάνω θεμάτων, οι ερευνητικοί άξονες διαμορφώνονται ως εξής:

Ερευνητικός άξονας	Σκοπός
1	Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding
2	Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων
3	Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης

### Πίνακας 3.3.1: Ερευνητικοί άξονες μελέτης

#### 3.3.2. Ερευνητικές Υποθέσεις

Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι πιθανότητα το πιο σημαντικό βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης μιας ερευνητικής μελέτης, πάνω στις οποίες πρέπει να αφιερωθεί αρκετός χρόνος (Yin, 1994).

Για τη συγκεκριμένη μελέτη, οι ερευνητικές υποθέσεις έχουν άμεση σύνδεση με τα ζητήματα που αντιμετωπίζει το οινοποιείο Αναγέννηση, και προέκυψαν μέσα από τους ερευνητικούς άξονες που καθορίστηκαν. Έτσι, διαμορφώνονται ως εξής:

#### **Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding**

**Ερευνητική υπόθεση 1:** Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης

**Ερευνητική υπόθεση 2:** Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

#### **Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων**

**Ερευνητική υπόθεση 3:** Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

**Ερευνητική υπόθεση 4:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

**Ερευνητική υπόθεση 5:** Η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης.

#### **Ερευνητικός Άξονας 3: Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης**

**Ερευνητική Υπόθεση 6:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την στρατηγική επέκτασης που υιοθετεί

**Ερευνητική Υπόθεση 7:** Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επέκτασης επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων και τεχνογνωσίας

### 3.3.3. Ερωτήσεις Συνέντευξης

Σύμφωνα με τον Yin (2003), η καρδιά του πρωτοκόλλου είναι ένα σύνολο ουσιαστικών ερωτήσεων που αντικατοπτρίζει την πραγματική έρευνα. Επιπλέον, οι ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί ως υπενθυμίσεις σχετικά με τις πληροφορίες τις οποίες πρέπει να συλλέξουμε και μας υπενθυμίζουν για ποιο λόγο μας είναι απαραίτητες. Ακόμη κάθε ερώτηση θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα κατάλογο με τις πιθανές πηγές στοιχείων.

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε στις 07/10/2016 στην έδρα του «κτήματος Αναγέννηση» στην Αρχαία Νεμέα Κορινθίας, με τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου κύριο Ξύδη Αναστάσιο, αποτέλεσαν τη βάση για τη συλλογή των δεδομένων της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας. Η σύνταξη τους προέκυψε από τη μελέτη της σχετιζόμενης βιβλιογραφίας, αφού αρχικά είχαν διαμορφωθεί οι ερευνητικές υποθέσεις βάσει των θεμάτων που αντιμετωπίζει το οινοποιείο Αναγέννηση στην περίοδο της οικονομικής κρίσης. Συνολικά, για τις ανάγκες της συνέντευξης διαμορφώθηκαν 21 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Τα περισσότερα ερωτήματα αφορούσαν στην στρατηγική που ακολούθησε το οινοποιείο αναφορικά με τη δημιουργία εμπορικού ονόματος, την στρατηγική του σχετικά με τις πωλήσεις του οίνου, την στρατηγική του για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, τις σχέσεις του με τους πελάτες, την επίδραση των υλικών και άυλων πόρων στην χάραξη της στρατηγικής του καθώς και στο πως επιδρά στην διαμόρφωση της στρατηγικής ο στόχος για επέκταση του οινοποιείου. Αναλυτικά οι ερωτήσεις της συνέντευξης παρουσιάζονται στο Παράρτημα 1 της εργασίας.

Ερευνητικοί Άξονες	Ερευνητικές Υποθέσεις	Αριθμός Ερωτήσεων Συνέντευξης
<b>Ερευνητικός Άξονας 1</b>	Ερευνητική Υπόθεση 1	2
	Ερευνητική Υπόθεση 2	6
<b>Ερευνητικός Άξονας 2</b>	Ερευνητική Υπόθεση 3	5
	Ερευνητική Υπόθεση 4	3
	Ερευνητική Υπόθεση 5	1
<b>Ερευνητικός Άξονας 3</b>	Ερευνητική Υπόθεση 6	2

	Ερευνητική Υπόθεση 7	2
<b>Σύνολο</b>		<b>21</b>

**Πίνακας 3.3.2: Καταμερισμός των ερωτήσεων της συνέντευξης βάσει των ερευνητικών υποθέσεων (Πηγή: Πρωτόκολλο μεταπτυχιακής ερευνητικής εργασίας)**

## **ΜΕΡΟΣ Β. ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ** **ΜΕΛΕΤΗ «ΚΤΗΜΑ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ»**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ

### 4.1. Γενικά στοιχεία

Το οινοποιείο Αναγέννηση ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1876, από την οικογένεια Ξύδη, μια αγροτική οικογένεια που κύριο επάγγελμα της ήταν η παραγωγή οίνου. Κατά την περίοδο 1985-2006 η οικογένεια Ξύδη ασχολήθηκε αποκλειστικά με την αμπελουργία, ενώ στο μεσοδιάστημα 2000-2006 ο κος Ξύδης Αναστάσιος, σημερινός ιδιοκτήτης του οινοποιείου, πραγματοποιούσε πειράματα πάνω στο κρασί. Το Σεπτέμβριο του 2006 αναδημιουργήθηκε το παλιό οινοποιείο των προγόνων της οικογένειας από τους κυρίους Αναστάσιο & Θέμη Ξύδη και ιδρύθηκε η εταιρεία με τον διακριτικό τίτλο «Κτήμα Αναγέννηση», με έδρα την Αρχαία Νεμέα Κορινθίας. Μετά την αναδημιουργία της, η επιχείρηση στεγάζεται σε νέες κτηριακές εγκαταστάσεις χρησιμοποιώντας σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό για την παραγωγή και την εμφιάλωση του οίνου.

Το «Κτήμα Αναγέννηση» και οι αμπελώνες του βρίσκονται στην περιοχή της Αρχαίας Νεμέας, η οποία φημίζεται για τη μεγάλη της παραγωγή σε Π.Ο.Π. οίνους, με κύρια ποικιλία το Αγιωργίτικο κρασί. Η έκταση των αμπελώνων του οινοποιείου για την παραγωγή του οίνου ανέρχεται σε 15 στρέμματα, με προοπτική επέκτασης τα επόμενα χρόνια. Τα αμπελοτόπια βρίσκονται σε υψόμετρο 340m, στις τοποθεσίες “Κολωνίτσα”, “Κριθαροχώραφα” και “Κοκκινιά”. Επιπλέον, για να καλύψει τις ανάγκες του σε ά ύλη, το οινοποιείο συνεργάζεται με αμπελουργούς της ευρύτερης περιοχής της Νεμέας, στις Αρχαίες Κλεωνές (320m υψόμετρο) και το Ψάρι (700m υψόμετρο), οι αμπελώνες των οποίων έχουν συνολική έκταση περίπου 30 στρέμματα.

Επιπλέον, η μέση ετήσια παραγωγή του οινοποιείου ανέρχεται στις 30.000 φιάλες, καλύπτοντας περίπου το 50% της δυναμικότητας παραγωγής, έχοντας τη δυνατότητα να φθάσει ως τις 70.000 φιάλες ετησίως. Η κάβα του οινοποιείου αποτελείται από οχτώ διαφορετικές ετικέτες, εκ των οποίων οι πέντε αφορούν κόκκινα κρασιά της ποικιλίας Αγιωργίτικο, η μία αφορά λευκό κρασί της ποικιλίας Ασύρτικο, η μία κόκκινο κρασί της ποικιλίας Merlot και μία λευκό κρασί της ποικιλίας Ροδίτης.

#### **4.1.1. Οργάνωση**

Οι οργανωτικές δομές των επιχειρήσεων μπορούν να ταξινομηθούν σε ένα συγκεκριμένο αριθμό τύπων. Ο καταλληλότερος τύπος για κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το μέγεθος, την πολυπλοκότητα και τη στρατηγική της. Καθώς οι επιχειρήσεις εξελίσσονται και οι ανάγκες για τη βελτίωση της δομής τους αυξάνονται, είναι πολύ πιθανό να μεταβούν από το ένα είδος δομής στο άλλο. Οι τέσσερις βασικοί τύποι οργανωτικής δομής είναι: η απλή δομή, η λειτουργική δομή, η πολύ-τμηματική δομή και η δομή της μήτρας.

Οι απλές οργανωτικές δομές χρησιμοποιούνται συνήθως από μικρές και νεοσύστατες επιχειρήσεις, καθώς είναι ο πιο κοινός τύπος οργανωτικής δομής. Αυτό συμβαίνει καθώς οι μικρές επιχειρήσεις είναι το επικρατέστερο είδος (Thompson, et al., 2013).

Πιο συγκεκριμένα, είδος της οργανωτικής δομής που χρησιμοποιεί το οινοποιείο Αναγέννηση, από την έναρξη της λειτουργίας του το 2006 ως σήμερα, είναι η απλή δομή. Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχει μια κεντρική εκτελεστική εξουσία όπου ο ιδιοκτήτης του οινοποιείου κύριος Ξύδης Αναστάσιος, χειρίζεται όλες τις σημαντικές αποφάσεις και δραστηριότητες του οινοποιείου με την βοήθεια εποχιακού προσωπικού στο τμήμα των πωλήσεων. Επιπλέον, η οργανωτική δομή του οινοποιείου Αναγέννηση, χαρακτηρίζεται από περιορισμένη εξειδικευμένη εργασία, λίγους κανόνες, άτυπες σχέσεις, ελάχιστη εκπαίδευση του προσωπικού, ελάχιστο σχεδιασμό και συνδέσμους επικοινωνίας καθώς και έλλειψη εξελιγμένων συστημάτων υποστήριξης. Αντίθετα, έχει όλα τα πλεονεκτήματα της απλότητας, συμπεριλαμβανομένου του χαμηλού διοικητικού κόστους, υπάρχει ευκολία στο συντονισμό, ευελιξία, γρήγορη λήψη αποφάσεων καθώς αποφασίζει αποκλειστικά ο ιδιοκτήτης του οινοποιείου κύριος Ξύδης Αναστάσιος, προσαρμοστικότητα και δυνατότητα για ανταπόκριση στις αλλαγές. Επιπροσθέτως, ο άτυπος χαρακτήρας και η έλλειψη κανόνων ενισχύει τη δημιουργικότητα και την αυξημένη ατομική ευθύνη στο οινοποιείο.

#### **4.1.2. Διακυβέρνηση**

Η εταιρική διακυβέρνηση ασχολείται με τις δομές και τα συστήματα ελέγχου, βάσει των οποίων οι διευθυντές και τα αρμόδια όργανα λογοδοτούν σε όσους έχουν



έννομο συμφέρον από ένα οργανισμό. Θεωρείται ένα πολύ σημαντικό ζήτημα για τις επιχειρήσεις για τρεις βασικούς λόγους (Johnson, et al., 2008).

α) Ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης του ελέγχου των επιχειρήσεων σημαίνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν βάσει μιας ιεραρχίας σε σχέση με την διακυβέρνηση τους. Αυτή η ιεραρχία αντιπροσωπεύει τις ομάδες εκείνες που επηρεάζουν έναν οργανισμό, μέσα από τη συμμετοχή τους είτε στην ιδιοκτησία, είτε στη διαχείριση του.

β) Λόγω της αύξησης των εταιρικών σκανδάλων από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, διενεργήθηκε δημόσιος διάλογος σχετικά με το πως διάφορα μέρη της διακυβέρνησης των επιχειρήσεων θα μπορούσαν να αλληλεπιδρούν και να επηρεάζουν το ένα το άλλο. Το πιο αξιοσημείωτο εδώ είναι η σχέση μεταξύ των μετόχων και των διοικητικών συμβουλίων των επιχειρήσεων.

γ) Η αυξημένη ευθύνη προς τα ευρύτερα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών των επιχειρήσεων εντείνεται όλο και περισσότερο. Πιο συγκεκριμένα ενισχύεται η λογική ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι υπόλογοι και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις όχι μόνο των ιδιοκτητών και των διαχειριστών τους, αλλά και στις απαιτήσεις του ευρύτερου κοινωνικού συμφέροντος.

Ανεξάρτητα από τη διαφορά του μεγέθους των μεγάλων και των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων, η εταιρική διακυβέρνηση ισχύει και για τις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (MME). Σε πολλές περιπτώσεις οι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (MME), τείνουν να έχουν λιγότερο έντονο διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και της διαχείρισης, καθώς αποτελούνται μόνο από τον ιδιοκτήτη, ο οποίος έχει ταυτόχρονα και το ρόλο του διαχειριστή.

Το οινοποιείο Αναγέννηση ως μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση εφαρμόζει μια αρκετά απλή δομή διακυβέρνησης. Αυτό συμβαίνει καθώς τα άτομα που ασκούν διοίκηση είναι μέλη της οικογένειας Ξύδη και ταυτόχρονα είναι και οι ιδιοκτήτες του οινοποιείου. Πιο συγκεκριμένα το «Κτήμα Αναγέννηση» ακολουθεί το μοντέλο διακυβέρνησης των ενδιαφερόμενων μερών (the stakeholder model of governance) (Johnson, et al., 2008).

Αυτό συμβαίνει καθώς υπάρχει συγκέντρωση της ιδιοκτησίας του οινοποιείου σε μια μικρή ομάδα μετόχων (οικογένεια Ξύδη). Επιπλέον, υπάρχει και ένα σύστημα

συμμετοχής όπου οι τράπεζες μέσω των δανείων τους στηρίζουν τους μετόχους του οινοποιείου. Ακόμη, η ίδια η επιχείρηση έχει υψηλότερο βαθμό επιρροής πάνω στις στρατηγικές αποφάσεις δεδομένου ότι οι τράπεζες δεν επιδιώκουν να εμπλακούν στο στρατηγικό της σχεδιασμό. Ωστόσο, σε περίπτωση αποτυχίας των στρατηγικών, το οινοποιείο βάσει αυτού του μοντέλου διακυβέρνησης εξαρτάται όλο και περισσότερο από τις τράπεζες καθώς είναι ένας βασικός χρηματοδότης.

### 4.1.3. Οικονομικά αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο οικονομικά αποτελέσματα αναφέρονται οι πωλήσεις που πέτυχε το οινοποιείο Αναγέννηση, τα έσοδα και τα έξοδα που πραγματοποιήθηκαν καθώς και η υλοποίηση επενδύσεων σε πάγια στοιχεία κατά την περίοδο 2008 ως 2015. Η συλλογή των συγκεκριμένων στοιχείων έγινε μέσω της συνέντευξης με τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου κύριο Ξύδη Αναστάσιο στις 07/10/2016. Πιο συγκεκριμένα τα οικονομικά αποτελέσματα παρατίθενται στους πίνακες και στα διαγράμματα.



**Διάγραμμα 4.1.1:** Εξέλιξη των πωλήσεων από το 2008 ως το 2015 (Πηγή: Κτήμα Αναγέννηση)

Έτος	Πωλήσεις	Μεταβολή %
2008	28.999,00 €	
2009	20.423,00 €	-29,57%
2010	20.825,46 €	1,97%
2011	22.742,46 €	9,21%
2012	10.985,40 €	-51,70%
2013	21.724,14 €	97,75%
2014	28.239,98 €	29,99%
2015	35.612,85 €	26,11%

Πίνακας 4.1.1: Ετήσια ποσοστιαία μεταβολή των πωλήσεων του οινοποιείου Αναγέννηση (2008-2015) (Πηγή: Κτήμα Αναγέννηση)

Έτος	Έσοδα	Έξοδα	Διαφορά
2008	28.999,00 €	172.846,43 €	-143.847,43 €
2009	20.423,00 €	72.866,12 €	-52.443,12 €
2010	81.135,46 €	74.885,39 €	6.250,07 €
2011	22.742,46 €	134.145,16 €	-111.402,70 €
2012	16.607,68 €	56.123,67 €	-39.515,99 €
2013	27.347,02 €	40.772,66 €	-13.425,64 €
2014	57.739,98 €	77.550,36 €	-19.810,38 €
2015	35.612,85 €	57.390,20 €	-21.777,35 €

Πίνακας 4.1.2: Διαφορά εσόδων και εξόδων του οινοποιείου Αναγέννηση από το 2008 ως το 2015 (Πηγή: Κτήμα Αναγέννηση)

Λαμβανόμενες επιδοτήσεις από 01/01/2008 ως 31/12/2015		
Ημερομηνία	Περιγραφή	Αξία
1/10/2010	Επιδοτήσεις-Επιχορηγήσεις Περιφέρειας Πελοποννήσου	60.310,00 €
13/11/2014	Επιδοτήσεις-Επιχορηγήσεις Περιφέρειας Πελοποννήσου	29.500,00 €
	Σύνολο	89.810,00 €

Πίνακας 4.1.3: Σύνολο λαμβανόμενων επιδοτήσεων από το 2008 ως το 2015 (Πηγή: Κτήμα Αναγέννηση)



**Διάγραμμα 4.1.2: Εξέλιξη συνόλου επενδύσεων σε πάγια στοιχεία από το 2008 ως το 2015 (Πηγή: Κτήμα Αναγέννηση)**

#### **4.1.4. Προϊόντα**

Το «Κτήμα Αναγέννηση» παράγει και εμφιαλώνει τους παρακάτω οχτώ κωδικούς κρασιών χρησιμοποιώντας ως κύρια ποικιλία το Αγιωργίτικο.

##### **1) Reserve 2006**

Ποικιλία: Αγιωργίτικο

Χαρακτηριστικά: Οίνος Ερυθρός Ξηρός, Μακράς Παλαίωσης

##### **2) Εκ Δρυός**

Ποικιλία: Merlot

Χαρακτηριστικά: Οίνος Ερυθρός Ξηρός, Παλαιωμένος

##### **3) Εκ Πέτρας**

Ποικιλία: Αγιωργίτικο

Χαρακτηριστικά: Οίνος Ερυθρός Ξηρός, Παλαιωμένος

#### 4) Εν Κέδρω

Ποικιλία: Αγιωργίτικο

Χαρακτηριστικά: Οίνος Ερυθρός Γλυκός, Παλαιωμένος

#### 5) Μαϊστράλι

Ποικιλία: Ασύρτικο

Χαρακτηριστικά: Οίνος Λευκός Ξηρός, Φρέσκος

#### 6) Στατήρ Κόκκινο

Ποικιλία: Αγιωργίτικο

Χαρακτηριστικά: Οίνος Ερυθρός Ξηρός, Φρέσκος

#### 7) Στατήρ Λευκό

Ποικιλία: Ροδίτης

Χαρακτηριστικά: Οίνος Λευκός Ξηρός, Φρέσκος

#### 8) Στατήρ Ροζέ

Ποικιλία: Αγιωργίτικο

Χαρακτηριστικά: Οίνος Ροζέ Ξηρός, Φρέσκος



Εικόνα 4.1.1: Προϊόντα οινοποιείου Αναγέννηση (Πηγή: Κτήμα Αναγέννηση, 2016)

## **4.2. Χαρακτηριστικά κλάδου του οίνου**

### **4.2.1. Εγχώρια αγορά εμφιαλωμένου οίνου**

Όσον αφορά την αγορά των εμφιαλωμένων κρασιών, εξετάζοντας ως προς την τιμή πώλησης, διαπιστώνεται ότι τα κρασιά της χαμηλότερης κατηγορίας τιμών (μέχρι € 6/φιάλη) καλύπτουν ποσοστό 80% περίπου, ενώ εκείνα της μεσαίας κατηγορίας τιμών (6-10€/φιάλη) καταλαμβάνουν μερίδιο της τάξης του 15% περίπου. Το μερίδιο των «ακριβών» κρασιών καλύπτει χαμηλό μονοψήφιο ποσοστό των εμφιαλωμένων συνολικά. Παράγοντες της αγοράς πάντως υποστηρίζουν ότι τα κρασιά μεσαίας κατηγορίας, υφίστανται έντονη πίεση τα τελευταία χρόνια, από τα φθηνά (παραγόμενα ή εισαγόμενα) κρασιά, των οποίων η ποιότητα βελτιώνεται.

Μία άλλη τάση που επικρατεί τελευταία στην εγχώρια αγορά οίνου είναι η διάθεση από τα σούπερ μάρκετ κρασιών ιδιωτικής ετικέτας, πολλά από τα οποία είναι ελληνικής παραγωγής και πωλούνται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές (ICAP, 2015).

### **4.2.2. Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης**

Μεταξύ των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν την ζήτηση του οίνου είναι η τιμή του σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα, οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, η εποχικότητα, ο τουρισμός κλπ.

Σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει τη ζήτηση του οίνου είναι η εποχικότητα που παρουσιάζει, καθώς η περίοδος υψηλής κατανάλωσης ξεκινά τον Οκτώβριο κάθε έτους και διαρκεί περίπου 7 μήνες μέχρι το Μάιο. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι, τους καλοκαιρινούς μήνες εξαιτίας της αύξησης της θερμοκρασίας οι καταναλωτές στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα και κυρίως τη μπίρα και τα αναψυκτικά.

Ακόμα, η υψηλή εποχικότητα χαρακτηρίζει τη ζήτηση του κρασιού ιδίως κατά την περίοδο των εορτών, δεδομένης της αυξημένης κατανάλωσης στα εορταστικά γεύματα, αλλά και της πολύ συχνής επιλογής κρασιών ως δώρο.

Η τιμή του κρασιού σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα λειτουργεί θετικά ή αρνητικά ως προς τη ζήτηση του οίνου.

Ενδεχόμενες μεταβολές των τιμών δεν επηρεάζουν μόνο τη συνολική ζήτηση, αλλά προκαλούν και μετακίνηση των καταναλωτών σε φθηνότερα προϊόντα, ή μετακύλιση από εμφιαλωμένα σε χύμα κρασί. Ιδιαίτερα, σε συνθήκες παρατεταμένης μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος, μειώνεται η κατανάλωση κρασιού σε χώρους ψυχαγωγίας και εστίασης (κρύα αγορά), είτε λόγω περιορισμού των εξόδων εκτός οικίας, είτε λόγω υποκατάστασης με άλλα φθηνότερα προϊόντα.

Σημαντική επίδραση στην κατανάλωση οίνου έχουν τα καταναλωτικά πρότυπα και οι διατροφικές συνήθειες.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση του οίνου είναι ο εισερχόμενος τουρισμός στη χώρα μας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ., τα τελευταία χρόνια υπάρχει συνεχής αύξηση στις αφίξεις των τουριστών, συγκεκριμένα το 2014 αφίχθησαν στην Ελλάδα συνολικά σχεδόν 22 εκατομμύρια έναντι 18 εκατομμυρίων το 2013, σημειώνοντας αύξηση (23%).

Η διαφήμιση τέλος αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης, κυρίως κατευθύνοντας την προς συγκεκριμένα εμπορικά σήματα. Τα περιοδικά αποτελούν το κυριότερο μέσο προβολής των προϊόντων κρασιού όπως προκύπτει από την ανάλυση των στοιχείων της διαφημιστικής δαπάνης (ICAP, 2015).



**Γράφημα 4.2.1: Κατανομή διαφημιστικών δαπανών οίνου ανά μέσο προβολής (2002-2014) (Πηγή: ICAP, 2015)**

### 4.2.3. Παραγωγικότητα του κλάδου

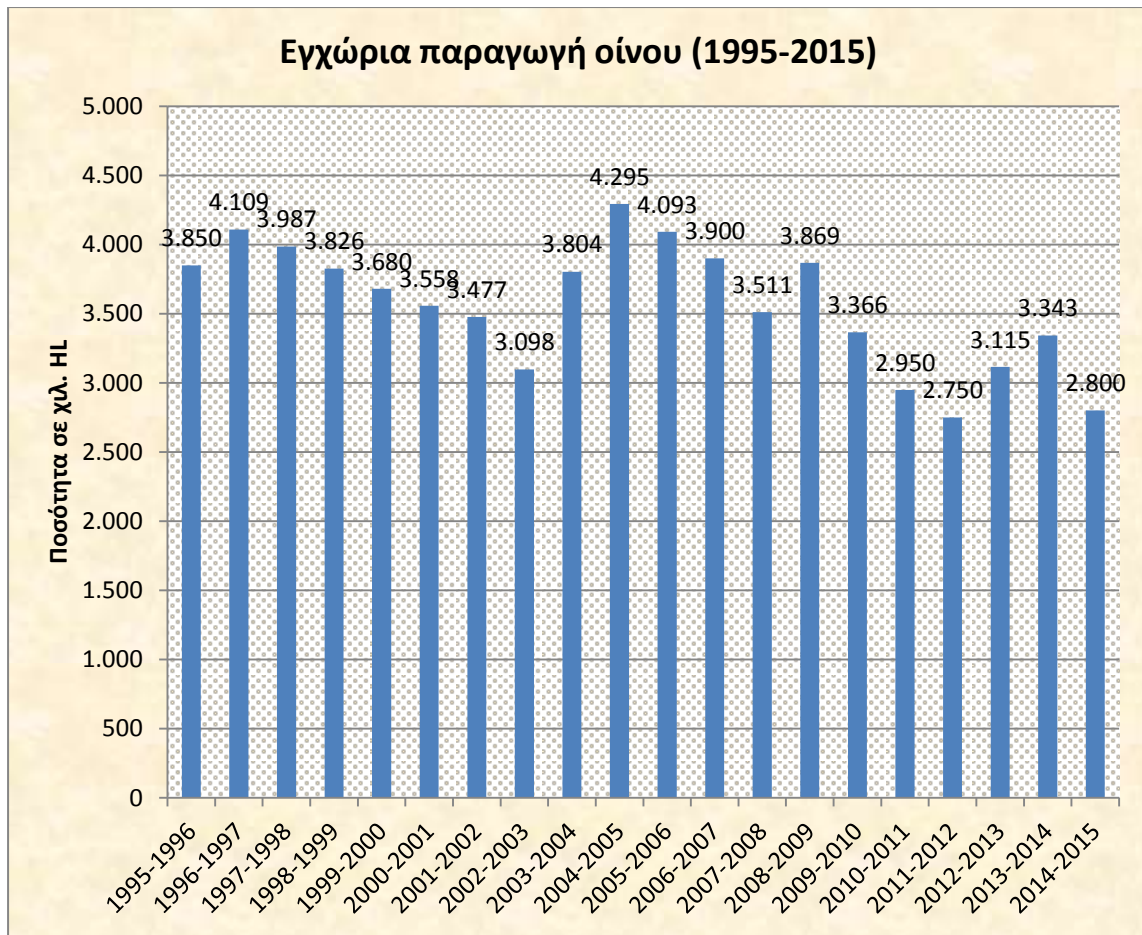
Η καταγραφή της εγχώριας παραγωγής οίνου γίνεται στο τέλος κάθε οινικής περιόδου, η οποία διαρκεί από την 1η Σεπτεμβρίου κάθε έτους μέχρι την 31η Αυγούστου του επόμενου έτους.

Την προηγούμενη πενταετία (περίοδοι 2005-2006 έως και 2009-2010) η εγχώρια παραγωγή οίνου κινήθηκε πτωτικά σε γενικές γραμμές, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής -4,4%. Την τελευταία πενταετία (περίοδοι 2010-2011 έως 2014-2015) η παραγωγή κινήθηκε πτωτικά τις δύο πρώτες περιόδους και στη συνέχεια ανέκαμψε, φθάνοντας τα 3,343 χιλ. HL το 2013 / 2014.

Το 2014-2015 εκτιμάται και πάλι πτώση (-16%) στην παραγωγή, η οποία οφείλεται εν μέρει σε καιρικές συνθήκες, αλλά και στο γεγονός ότι σημαντικό ποσοστό των οινοποιήσιμων ποικιλιών διατέθηκε στην αγορά για κατανάλωση ως επιτραπέζιο σταφύλι και δεν προωθήθηκε για οινοποίηση, όπως εκτιμούν αρμόδιοι παράγοντες.

Δεδομένου ότι η παραγωγή οίνου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την καλλιέργεια των αμπελώνων και επηρεάζεται μεταξύ άλλων και από απρόβλεπτους παράγοντες, όπως οι καιρικές συνθήκες, παρατηρούνται σημαντικές ετήσιες διακυμάνσεις των μεγεθών. Επομένως θεωρείται πιο αντικειμενική η σύγκριση με βάση το μέσο όρο ανά πενταετία, ώστε να εξομαλύνονται οι εν λόγω μεταβολές. Την τελευταία πενταετία ο μέσος όρος ετήσιας παραγωγής οίνου διαμορφώθηκε σε 2.992 χιλ. HL, έναντι αντίστοιχου μέσου όρου 3.748 χιλ. HL της αμέσως προηγούμενης πενταετίας, προκύπτει επομένως μείωση 20% περίπου.





**Διάγραμμα 4.2.1: Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής οίνου (1995-2015) (Πηγή: ICAP 2015)**

#### 4.2.4. Δομή και διάρθρωση του κλάδου

Ο κλάδος της οινοποιείας απαρτίζεται κυρίως από παραγωγικές επιχειρήσεις. Με την παραγωγή κρασιού ασχολείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από ανομοιομορφία, τόσο ως προς το μέγεθος, όσο και ως προς τον οίνο που παράγουν.

Οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου, είναι σχετικά λίγες και ασχολούνται παράλληλα με την εισαγωγή και άλλων οινοπνευματωδών ποτών. Διαθέτουν κυρίως προϊόντα από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η σαμπάνια και τα λοιπά αφρώδη κρασιά και δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστον στο χονδρικό εμπόριο.

Στο επίπεδο της εγχώριας παραγωγής, η οποία είναι κατακερματισμένη, λειτουργεί περιορισμένος αριθμός μεγάλων οινοβιομηχανιών, με συστηματική και

οργανωμένη παραγωγή και εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μακροχρόνια παρουσία στον κλάδο, σύγχρονες οινοποιητικές εγκαταστάσεις και διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα. Ωστόσο και μεσαίου μεγέθους εταιρείες έχουν σημαντική παρουσία στην αγορά εμφιαλωμένου κρασιού, έχοντας καθιερώσει προϊόντα υψηλής ποιότητας και ιδιαίτερων ποικιλιών.

Η επεξεργασία των σταφυλιών και η οινοποίηση γίνεται ως επί το πλείστον από συνεταιριστικές ενώσεις οι οποίες διαθέτουν το κρασί στην οινοβιομηχανία, ή μικρομεσαίες μονάδες οι οποίες διανέμουν το κρασί συνήθως στις τοπικές αγορές. Η παραγωγή κρασιού αποτελεί αποκλειστική δραστηριότητα για την πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Σε γενικές γραμμές το ποιοτικό επίπεδο των εμφιαλωμένων ελληνικών κρασιών θεωρείται υψηλό, τόσο στην εγχώρια όσο και στην ευρωπαϊκή αγορά, γεγονός που αποδεικνύεται από το μεγάλο αριθμό διακρίσεων που αποσπών τα ελληνικά κρασιά σε διεθνείς διαγωνισμούς (ICAP, 2015).

<b>Μερίδια αγοράς εμφιαλωμένου οίνου (2014)</b>	
<b>Επωνυμία</b>	<b>Μερίδιο Αγοράς</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΕΛΛΑΡΙΑ ΟΙΝΩΝ Δ. ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ Α.Ε.</b>	~9,5%
<b>ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ, Ε., &amp; ΥΙΟΣ Α.Ε.Β.Ε. -ΟΙΝΟΠΟΙΑ</b>	~8,5%
<b>ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤ. ΤΥΡΝΑΒΟΥ</b>	4,5-5%
<b>ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ, ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ, Α.Ε.</b>	~4,5%
<b>ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΑΜΠΕΛΟΥΡΓΙΚΟΣ ΟΙΝΟΠ. ΣΥΝΕΤ. ΒΑΕΝΙ - ΝΑΟΥΣΑ</b>	~3,5%
<b>ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ, Ι., &amp; ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε.</b>	~2,5%
<b>ΤΣΙΛΙΛΗΣ, Κ., Α.Ε.</b>	2-2,5%
<b>ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΕΝΩΣΗ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Α.Ε.</b>	~2%
<b>ΤΣΑΚΑΝΙΚΑ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε.</b>	~2%
<b>ΑΓΡΟΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤ. ΝΕΑΣ ΑΓΧΙΑΛΟΥ "Η ΔΗΜΗΤΡΑ"</b>	~2%
<b>ΕΒΡΙΤΙΚΑ ΚΕΛΛΑΡΙΑ Α.Ε.</b>	~2%

**Πίνακας 4.2.1: Μερίδια αγοράς εμφιαλωμένου οίνου κατά το έτος 2014 (Πηγή: ICAP, 2015)**

#### 4.2.5. Δίκτυο διανομής-πιστωτική πολιτική

Ο έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο της οινοποιίας, δεδομένου του μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων και της πληθώρας εμπορικών σημάτων, καθιστά το δίκτυο διανομής σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι εταιρείες επιδιώκουν τη διεύρυνση του δικτύου τους με σκοπό την παρουσία τους σε νέα σημεία πώλησης και την πληρέστερη κάλυψη της αγοράς.

Η διάρθρωση του δικτύου διανομής διαφοροποιείται ανάλογα με το μέγεθος των επιχειρήσεων. Οι μεγάλες οινοβιομηχανίες, έχουν αναπτύξει δικά τους δίκτυα και προμηθεύουν απευθείας τα κυριότερα σημεία της «κρύας» αγοράς και τις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Παράλληλα, οι χονδρέμποροι-αντιπρόσωποι αποτελούν το κυριότερο κανάλι διανομής, ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς σε περιοχές εκτός αστικών κέντρων και ιδίως στα νησιά. Επιπλέον, ορισμένες από τις εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτοντας εκτεταμένο δίκτυο διανομής αναλαμβάνουν και τη διανομή κρασιών ελληνικών εταιριών.

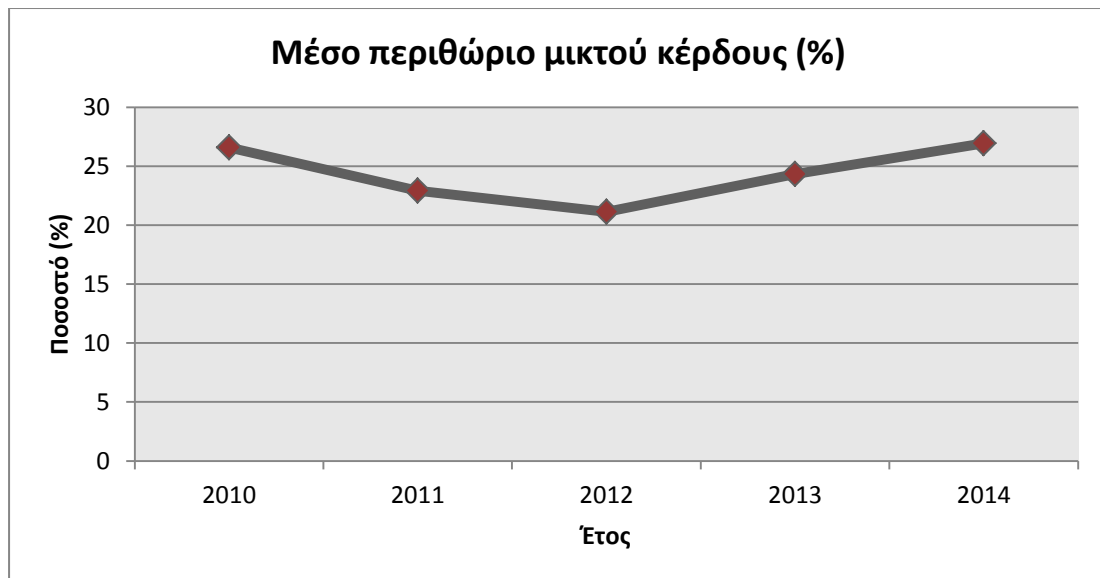
Αναφορικά με τα σημεία λιανικής πώλησης, στην παρούσα φάση διευρύνεται το μερίδιο της αγοράς οίνου που καλύπτουν τα σούπερ μάρκετ, μερίδιο που εκτιμάται σε επίπεδα της τάξης του 40%. Η στροφή στην οικιακή κατανάλωση σε συνθήκες πίεσης του διαθέσιμου εισοδήματος, ενίσχυσαν την παραπάνω τάση. Όσον αφορά τις κάβες, αυτές παραμένουν εξίσου σημαντικό δίκτυο, προμηθεύοντας τόσο τους καταναλωτές, όσο και πολλά σημεία της «κρύας» αγοράς ή ακόμη και μικρότερα – περιφερειακά σούπερ μάρκετ. Το μερίδιο τους στη διακίνηση κρασιών εκτιμάται ότι κυμαίνεται μεταξύ 40%-50%.

Οι όροι εμπορίου που επικρατούν στον κλάδο διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το προϊόν, την ποσότητα παραγγελίας, τις συνθήκες που επικρατούν στην τοπική αγορά και γενικότερα το είδος της συμφωνίας μεταξύ των μερών. Συνήθως οι εκπτώσεις είναι υψηλότερες προς τα σούπερ μάρκετ (φθάνουν σε επίπεδα της τάξης του 40%) και σχετικά χαμηλότερες προς τους χονδρεμπόρους – κάβες (25% - 30%), ενώ ποικίλουν ανάλογα με το ύψος των παραγγελιών (ICAP, 2015).

#### 4.2.6. Κερδοφορία

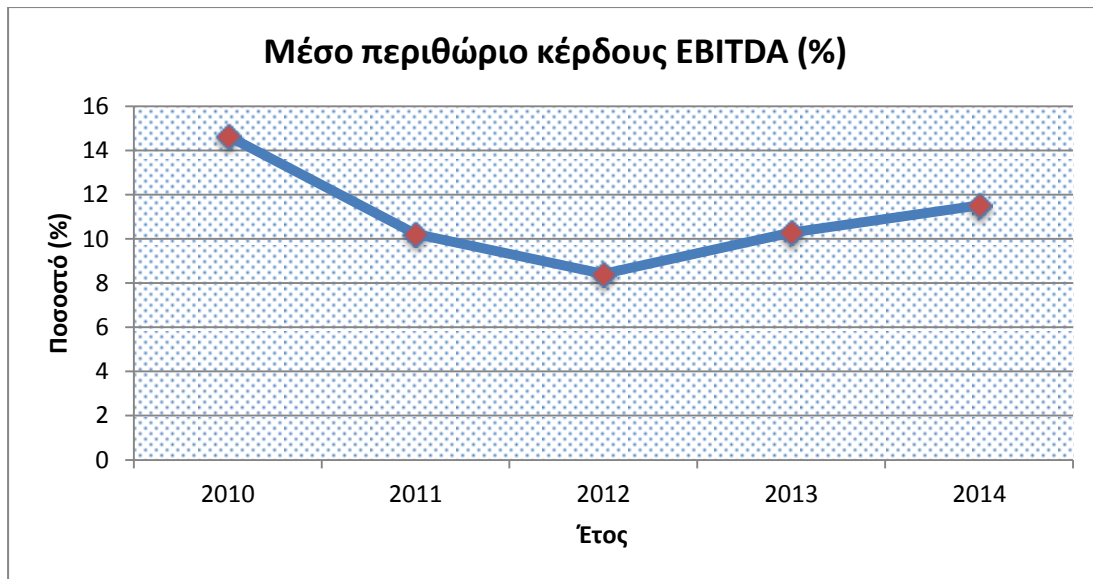
Η κερδοφορία των επιχειρήσεων του κλάδου του οίνου αντικατοπτρίζεται από το περιθώριο μικτού κέρδους και από το περιθώριο EDITDA. Το μέσο ετήσιο περιθώριο μικτού κέρδους του συνόλου των επιχειρήσεων του δείγματος, παρουσίασε σημαντική υποχώρηση την περίοδο 2010-2012, ενώ εμφάνισε αξιόλογη ανάκαμψη κατά τα έτη 2013-2014. Το μέσο περιθώριο κέρδους EBITDA παρουσίασε επίσης επιδείνωση την περίοδο 2010-2012, ενώ στη συνέχεια ο δείκτης ανέκτησε μέρος των απωλειών.

Ο μέσος όρος πενταετίας του περιθωρίου Μικτού Κέρδους των επιχειρήσεων του κλάδου του οίνου σύμφωνα με έρευνα της ICAP (2015), έχει διαμορφωθεί στο 24,38%.



**Διάγραμμα 4.2.2: Μέσο περιθώριο μικτού κέρδους των επιχειρήσεων του κλάδου κατά τα έτη 2010-2014 (Πηγή: ICAP, 2015)**

Επιπλέον, ο μέσος όρος πενταετίας του περιθωρίου Κέρδους EBITDA, για τις επιχειρήσεις του κλάδου έχει διαμορφωθεί στο 11,02%.

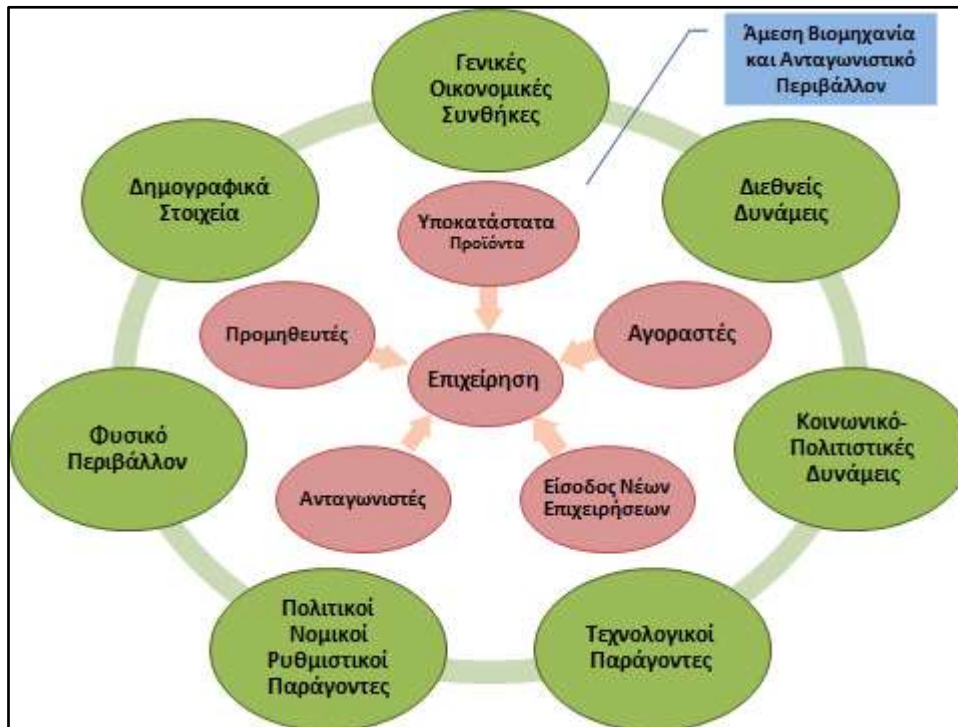


**Διάγραμμα 4.2.3: Μέσο περιθώριο κέρδους EBITDA των επιχειρήσεων του κλάδου κατά τα έτη 2010-2014 (Πηγή: ICAP, 2015)**

### 4.3. Ανάλυση του κλάδου του οίνου κατά Porter

#### 4.3.1. Μακρο-περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε ένα ευρύτερο περιβάλλον το οποίο εκτίνεται πέρα από τα όρια του κλάδου στον οποίο ανήκει. Ο χώρος αυτός ονομάζεται μακρο-περιβάλλον και περιλαμβάνει εφτά βασικά συστατικά όπως: τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού, κοινωνικό-πολιτιστικές δυνάμεις, πολιτικούς, νομικούς και ρυθμιστικούς παράγοντες, το φυσικό περιβάλλον και οικολογικούς παράγοντες, τεχνολογικούς παράγοντες, γενικές οικονομικές συνθήκες και παγκόσμιες δυνάμεις. Παρότι κάποιοι από αυτούς τους παράγοντες μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επίδραση από κάποιους άλλους, κάθε ένας έχει τη δύναμη να επηρεάζει άμεσα τον κλάδο της επιχείρησης και το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Δεδομένου ότι οι μακροοικονομικοί παράγοντες επηρεάζουν τις βιομηχανίες με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικό βαθμό, είναι σημαντικό για τους διευθυντές των επιχειρήσεων να καθορίζουν ποιοι από αυτούς αντιπροσωπεύουν τους στρατηγικά πιο σχετικούς παράγοντες πέρα από τα όρια του κλάδου της επιχείρησης (Thompson, et al., 2013).



**Σχήμα 4.3.1: Τα συστατικά του μακρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Πηγή: Thompson, et al., 2013, p. 59)**

Για την αποτελεσματικότερη ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος των επιχειρήσεων, χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Technological), η οποία εστιάζει σε τέσσερις παράγοντες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα επιμέρους του χαρακτηριστικά (Johnson, et al., 2008).

#### **4.3.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας ή της περιοχής που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Κύριοι παράγοντες του είναι οι κυβερνητικές πολιτικές, οι κανονισμοί και οι νόμοι τους οποίους πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει, εργασιακούς νόμους, νομοθεσίες κατά του μονοπωλίου, φορολογικές πολιτικές, πολιτικούς κανονισμούς καθώς και νόμοι που αφορούν την δικαιοσύνη (Thompson, et al., 2013). Γενικότερα στις μέρες μας το πολιτικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ρευστό και επηρεάζεται από πολλούς απρόβλεπτους παράγοντες που είναι ξένοι προς την επιχείρηση τόσο σε εγχώριο, όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η φορολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας που προκύπτει από το πολιτικό περιβάλλον και επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα το οινοποιείο Αναγέννηση. Μετά από την τροποποίηση του νόμου 4172/2013, η φορολογία για τις

επιχειρήσεις διαμορφώνεται στο 29% επί των κερδών τους. Επιπλέον, η αύξηση της προκαταβολή του φόρου εισοδήματος στο 100% είναι ένα σημαντικό στοιχείο που μακροπεριβάλλοντος που επηρεάζει τις επιχειρήσεις. Η πολιτική της κυβέρνησης και τα μέτρα που λαμβάνονται συνεχώς ενδέχεται να μειώσουν το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών με πιθανότητα να επηρεαστεί η κατανάλωση του οίνου. Επιπροσθέτως, μετά την τροποποίηση του νόμου 2960/2001 και την προσθήκη του ειδικού φόρου κατανάλωσης από 1/1/2016 στο κρασί (20 ευρώ ανά εκατόλιτρο τελικού προϊόντος), ενδέχεται να επηρεαστεί σημαντικά η ζήτηση του, εξαιτίας της αύξησης της τιμής του.

#### **4.3.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον**

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος που επηρεάζει το οινοποιείο Αναγέννηση, αλλά και όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους είναι το οικονομικό περιβάλλον. Το οικονομικό περιβάλλον αφορά όλα τα μακροοικονομικά μεγέθη που επηρεάζουν την οικονομία μιας χώρας ή μιας γεωγραφικής περιοχής. Στοιχεία που επηρεάζουν το οικονομικό περιβάλλον είναι ο δείκτης Α.Ε.Π., το κατά κεφαλήν εισόδημα, το επίπεδο των μισθών, το ποσοστό της ανεργίας, ο ρυθμός του πληθωρισμού και η οικονομική ανάπτυξη (ύψος επενδύσεων) μιας χώρας (Thompson, et al., 2013).

Πιο συγκεκριμένα ο δείκτης Α.Ε.Π. από το 2006 ως το 2015 έχει διαμορφωθεί ως εξής:



<b>Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.)</b>		
<b>Έτος</b>	<b>Τρέχουσες τιμές σε εκατ. €</b>	<b>Μεταβολή (%)</b>
<b>2006</b>	217.862	
<b>2007</b>	232.695	6,81%
<b>2008</b>	241.990	3,99%
<b>2009</b>	237.534	-1,84%
<b>2010</b>	226.031	-4,84%
<b>2011</b>	207.029	-8,41%
<b>2012</b>	191.204	-7,64%
<b>2013</b>	180.654	-5,52%
<b>2014</b>	177.941	-1,50%
<b>2015</b>	175.697	-1,26%

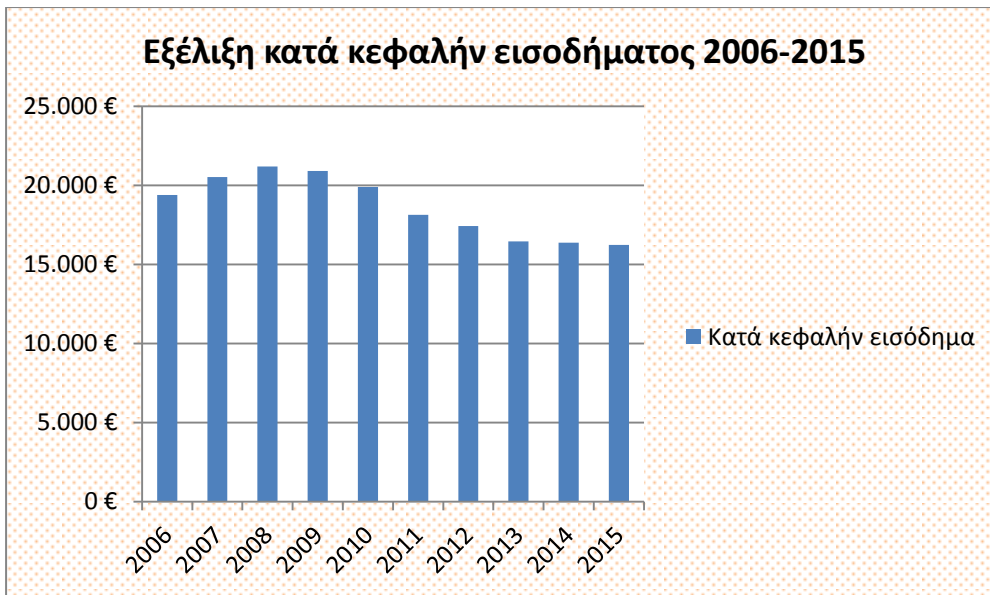
**Πίνακας 4.3.1: Εξέλιξη δείκτη Α.Ε.Π. κατά τα έτη 2006-2015 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)**

Αντίστοιχα το κατά κεφαλήν εισόδημα από το 2006 ως το 2015 διαμορφώθηκε ως εξής:

<b>Ακαθάριστο Κατά Κεφαλήν Εισόδημα</b>	
<b>Έτος</b>	<b>Κατά κεφαλήν εισόδημα</b>
2006	19.402 €
2007	20.519 €
2008	21.194 €
2009	20.911 €
2010	19.908 €
2011	18.134 €
2012	17.426 €
2013	16.455 €
2014	16.372 €
2015	16.237 €

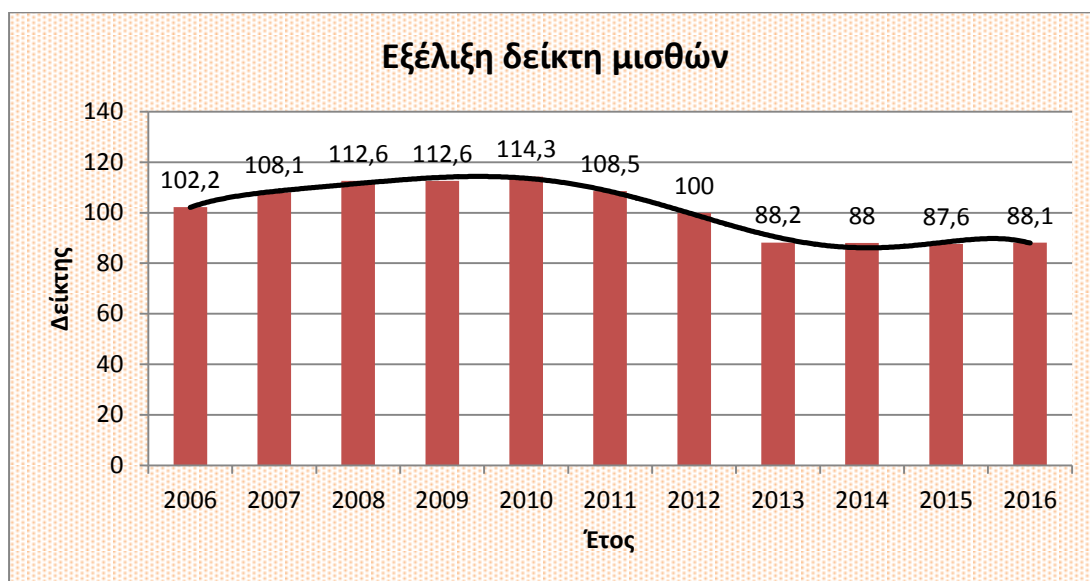
**Πίνακας 4.3.2: Ακαθάριστο κατά κεφαλήν εισόδημα από το 2006 ως το 2015 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)**





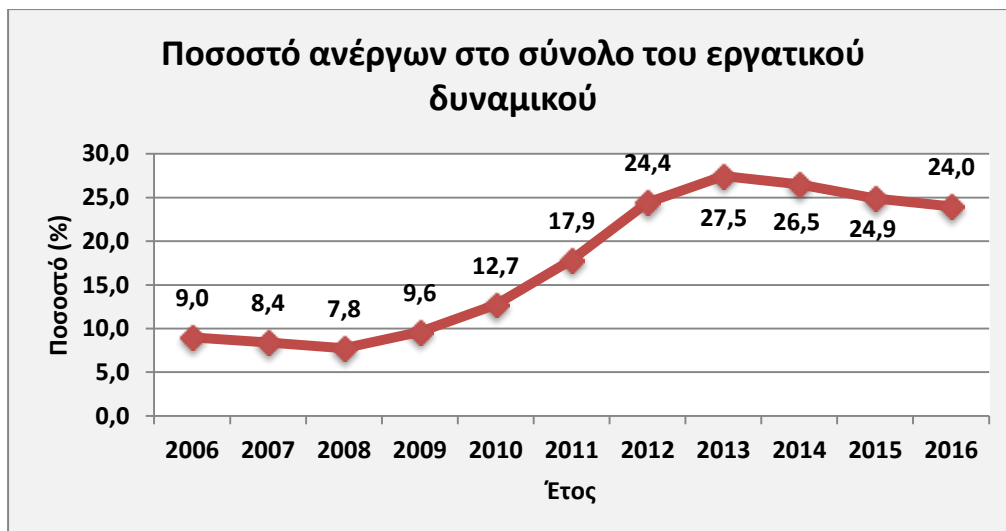
**Διάγραμμα 4.3.1: Εξέλιξη του κατά κεφαλήν εισοδήματος από το 2006 ως το 2015 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)**

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η εξέλιξη του δείκτη των μισθών από το 2006 ως σήμερα, όπου μετά το 2010 παρουσιάζει συνεχόμενη μείωση μέχρι και το έτος 2016.



**Διάγραμμα 4.3.2: Εξέλιξη του δείκτη μισθών από το 2006 ως το 2016 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)**

Τα τελευταία χρόνια, από το ξεκίνημα της οικονομικής κρίσης παρατηρείται αύξηση της ανεργίας. Βάσει αυτής της αύξησης της ανεργίας επηρεάζεται το διαθέσιμο εισόδημα για την κατανάλωση των αγαθών, η μείωση του οποίου έχει άμεση επίδραση και στην κατανάλωση του οίνου. Το ποσοστό της ανεργίας έχει αυξηθεί σταδιακά από το 2009 ως το 2015 και παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.



**Διάγραμμα 4.3.3:** Εξέλιξη του ποσοστού των ανέργων στο σύνολο του εργατικού δυναμικού από το 2006 ως το 2016 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται ο γενικός δείκτης τιμών καταναλωτή από το 2006 ως το 2015. Μετά από το έτος 2010 ως το 2015 ο δείκτης παρουσιάζει συνεχόμενες αποπληθωριστικές τάσεις εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και του μειωμένου διαθέσιμου εισοδήματος.

#### Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (2006-2015)

Έτος	Μέσος ετήσιος δείκτης	Μεταβολή %
2006	92,20	
2007	94,86	2,9%
2008	98,80	4,2%
2009	100,00	1,2%
2010	104,71	4,7%
2011	108,20	3,3%
2012	109,82	1,5%
2013	108,81	-0,9%
2014	107,38	-1,3%
2015	105,52	-1,7%

**Πίνακας 4.3.3:** Εξέλιξη του γενικού δείκτη τιμών καταναλωτή από το 2006 ως το 2015 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)

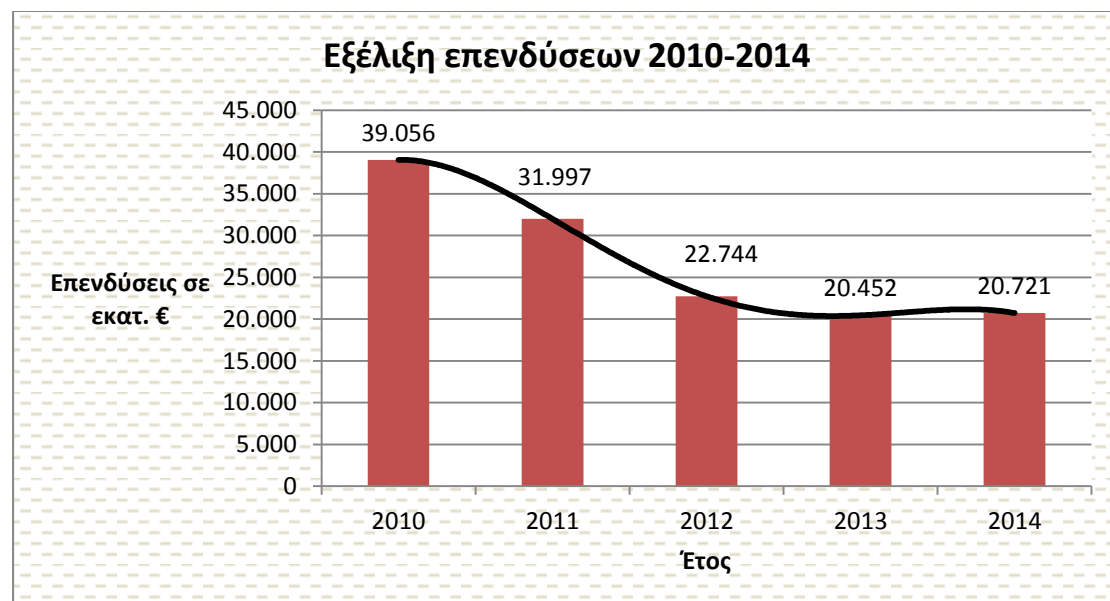
Το τελευταίο σημαντικό στοιχείο του οικονομικού περιβάλλοντος αφορά την οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδος τα τελευταία χρόνια και πιο συγκεκριμένα το

ύψος των επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν από το 2010 ως το 2014 σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. Η σύγκριση των επενδύσεων πραγματοποιείται σύμφωνα με το ύψος του δείκτη Α.Ε.Π. και όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα η οικονομική ανάπτυξη είναι φθίνουσα.

Οικονομική Ανάπτυξη Ελλάδος			
Έτος	Α.Ε.Π.	Ύψος επενδύσεων	Ύψος επενδύσεων (% του ΑΕΠ)
2010	226.210	39.056	17,27
2011	207.752	31.997	15,40
2012	194.204	22.744	11,71
2013	182.438	20.452	11,21
2014	179.081	20.721	11,57

Ποσά σε εκατ. €

Πίνακας 4.3.4: Ύψος επενδύσεων (% του ΑΕΠ) στην Ελλάδα από το 2010 ως το 2014 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)



Διάγραμμα 4.3.4: Εξέλιξη επενδύσεων από το 2010 ως το 2014 (Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2016)

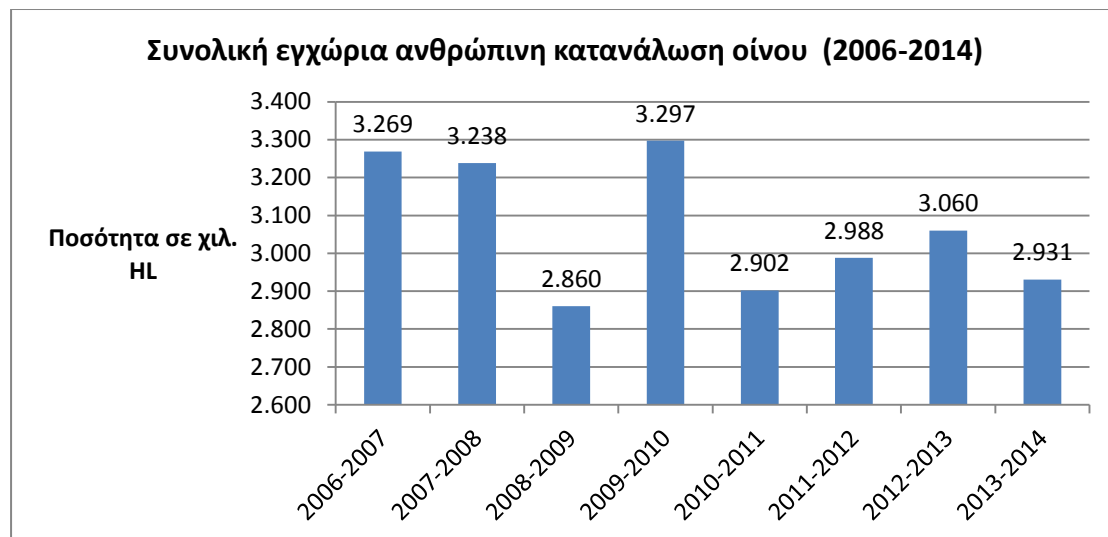
#### 4.3.1.3. Κοινωνικο-πολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως: κοινωνικές αξίες, στάσεις, πολιτιστικούς παράγοντες και τρόπους ζωής που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας σε σχέση με μια άλλη και επιδρούν πάνω στις

επιχειρήσεις. Τα χαρακτηριστικά αυτά ποικίλουν ανάλογα με τις κοινωνικές ομάδες και μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Μερικά από τα κύρια χαρακτηριστικά του κοινωνικο-πολιτιστικού περιβάλλοντος είναι: οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα, η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ, οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων και η ισότητα των μειονοτήτων (Thompson, et al., 2013).

Επιπλέον, στο κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον περιλαμβάνονται και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε πληθυσμού, τα οποία περιλαμβάνουν το μέγεθος, το ποσοστό αύξησης και την ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού. Ακόμη, περιλαμβάνουν τη γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού, την κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των κοινωνικών ομάδων καθώς και τις τάσεις σε στοιχεία που σχετίζονται με τον πληθυσμό. Οι δημογραφικοί παράγοντες έχουν μεγάλη επίδραση στις βιομηχανίες και στις επιχειρήσεις του κλάδου του οίνου όπως το «Κτήμα Αναγέννηση», καθώς συστατικά τους όπως η ηλικία και η κατανομή του εισοδήματος επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση και πιο συγκεκριμένα την κατανάλωση του εμφιαλωμένου οίνου.

Στο παρακάτω διάγραμμα περιγράφεται η συνολική εγχώρια ανθρώπινη κατανάλωση οίνου από το 2006 ως το 2014.



**Διάγραμμα 4.3.5: Εξέλιξη συνολικής εγχώριας κατανάλωσης οίνου από το 2006 ως το 2014 (Πηγή: ICAP, 2015)**

Στον παρακάτω πίνακα περιγράφεται ο μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για τα προϊόντα της οινοποιείας, βάσει του συνολικού μηνιαίου εισοδήματος κατά το έτος 2014.

<b>Μ.Ο. μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για τα προϊόντα της οινοποιείας (2014)</b>									
<b>Νοικοκυριά με Μηνιαίο Συνολικό Εισόδημα</b>									
<b>Χαρακτηριστικά νοικοκυριών</b>	<b>Όλα τα νοικοκυριά</b>	<b>Μέχρι 750€</b>	<b>751- 1100€</b>	<b>1101- 1450€</b>	<b>1451- 1800€</b>	<b>1801- 2200€</b>	<b>2201- 2800€</b>	<b>2801- 3500€</b>	<b>3501€ και άνω</b>
<b>Κρασί</b>	60,69	0,78	1,55	3,58	5,68	7,22	10,24	12,96	18,68
<b>Αφρώδης Οίνος</b>	2,27	0	0,01	0,05	0,06	0,12	0,17	0,28	1,58
<b>Σύνολο</b>	62,96	0,78	1,56	3,63	5,74	7,34	10,41	13,24	20,26
<b>(Ποσά σε €)</b>									

**Πίνακας 4.3.5: Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για τα προϊόντα της οινοποιείας, κατά τάξεις μηνιαίου συνολικού εισοδήματος (2014) (Πηγή: ICAP, 2015)**

Ο επόμενος πίνακας περιγράφει το μέσο όρο μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών για τα προϊόντα της οινοποιείας βάσει περιοχής από το 2012 ως το 2014. Όπως παρατηρούμε από τα στοιχεία του, οι μηνιαίες στις αστικές περιοχές είναι μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις αγροτικές περιοχές.

<b>Μ.Ο. μηνιαίων αγορών για τα προϊόντα της οινοποιείας (2012-2014)</b>						
	<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>	
<b>Χαρακτηριστικά Νοικοκυριών</b>	<b>Αστικές Περιοχές</b>	<b>Αγροτικές Περιοχές</b>	<b>Αστικές Περιοχές</b>	<b>Αγροτικές Περιοχές</b>	<b>Αστικές Περιοχές</b>	<b>Αγροτικές Περιοχές</b>
<b>Κρασί</b>	6,12	4,34	6,63	4,17	6,53	5,03
<b>Αφρώδης Οίνος</b>	0,23	0,07	0,23	0,21	0,27	0,03
<b>Σύνολο</b>	6,35	4,41	6,86	4,38	6,8	5,06
<b>(Ποσά σε €)</b>						

**Πίνακας 4.3.6: Μέσος όρος μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών για τα προϊόντα της οινοποιείας κατά περιοχή (2012-2014) (Πηγή: ICAP, 2015)**

Ο επόμενος πίνακας αναφέρει το μέσο όρο των μηνιαίων ποσοτήτων σε προϊόντα της οινοποιείας, που αποκτήθηκαν από τα νοικοκυριά κατά περιοχή από το 2012 ως

το 2014. Όπως παρατηρούμε οι ποσότητες που αγοράστηκαν σε αστικές περιοχές είναι μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις αγροτικές περιοχές.

<b>Μ.Ο. μηνιαίων ποσοτήτων που αποκτήθηκαν από τα νοικοκυριά, κατά περιοχή</b>						
<b>Έτος</b>	<b>2012</b>		<b>2013</b>		<b>2014</b>	
<b>Χαρακτηριστικά Νοικοκυριών</b>	<b>Αστικές Περιοχές</b>	<b>Αγροτικές Περιοχές</b>	<b>Αστικές Περιοχές</b>	<b>Αγροτικές Περιοχές</b>	<b>Αστικές Περιοχές</b>	<b>Αγροτικές Περιοχές</b>
<b>Κρασί (λίτρα)</b>	1,324	1,207	1,452	1,203	1,458	1,391
<b>Αφρώδης Οίνος (λίτρα)</b>	0,009	0,005	0,009	0,007	0,011	0,003
<b>Σύνολο (λίτρα)</b>	1,333	1,212	1,461	1,21	1,469	1,394

**Πίνακας 4.3.7: Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων που αποκτήθηκαν από τα νοικοκυριά, κατά περιοχή (2012-2014) (Πηγή: ICAP, 2015)**

#### **4.3.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει το ρυθμό των τεχνολογικών αλλαγών και τις τεχνολογικές εξελίξεις που επιδρούν άμεσα στις επιχειρήσεις όπως: τεχνολογικές υποδομές (ποιοτικός έλεγχος, βελτίωση παραγωγής), η διαχείριση λειτουργιών, η άνοδος του διαδικτύου και οι αλλαγές στον τομέα της επικοινωνίας με τον πελάτη. Επίσης, περιλαμβάνει δραστηριότητες και όργανα που συμμετέχουν στη δημιουργία καινοτομιών και ελέγχουν τη χρήση της τεχνολογίας όπως η Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) (Thompson, et al., 2013).

Όσον αφορά το οινοποιείο Αναγέννηση, αυτό δεν επηρεάζεται άμεσα από το τεχνολογικό περιβάλλον, καθώς έχει αναβαθμίσει τη διαδικασία παραγωγής και εμφιάλωσης με σύγχρονα μέσα από το 2006 ως το 2015 επενδύοντας σε μηχανολογικό εξοπλισμό. Αν και στηρίζεται στον παραδοσιακό τρόπο παραγωγής του οίνου, ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός της επιχείρησης κρίνεται επαρκής καθώς στρατηγική της είναι η προώθηση στην αγορά οίνου μακράς παλαιώσεως ο οποίος δεν απαιτεί περαιτέρω βελτίωση της τεχνολογίας για την παραγωγή του. Αναφορικά με τα φρέσκα κρασιά το οινοποιείο διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα για την παραγωγή και την εμφιάλωση τους, χωρίς να επηρεάζεται άμεσα η ποιότητα της παραγωγής τους από τεχνολογικές μεταβολές.

Αντίθετα με την παραγωγική διαδικασία, το τεχνολογικό περιβάλλον επηρεάζει το οινοποιείο Αναγέννηση σχετικά με τη στρατηγική που ακολουθεί για την

καθιέρωση του εμπορικού του ονόματος στην αγορά. Η στρατηγική αυτή αφορά στην προβολή του οινοποιείου στο καταναλωτικό κοινό, όπου σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν το διαδίκτυο, τα μέσα μαζικής δικτύωσης και γενικότερα η χρήση της τεχνολογίας για την αποτελεσματικότερη επικοινωνία με τον πελάτη επιτυγχάνοντας την ενίσχυση του εμπορικού του ονόματος.

#### **4.3.2. Εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές**

Η δραστηριοποίηση νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο της οινοποιίας δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα υψηλά εμπόδια εισόδου. Παρόλα αυτά, ο έντονος ανταγωνισμός λόγω της πληθώρας των υφιστάμενων επιχειρήσεων δημιουργεί σημαντικές δυσχέρειες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να συμπίεζονται πολύ τα περιθώρια για κερδοφορία και για περαιτέρω ανάπτυξη. Βασική προϋπόθεση για να καταφέρει μια νέα επιχείρηση να διεισδύσει στον κλάδο είναι να μπορέσει να βρει πρόσβαση στα δίκτυα διανομής. Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, είναι συχνή η είσοδος ιδιωτών στον κλάδο με μικρές ποσότητες κρασιού. Ωστόσο, τέτοιες ενέργειες είναι συνήθως μικρής εμβέλειας, με αποτέλεσμα να μην αποτελούν σοβαρή απειλή για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις οινοποιίας.

#### **4.3.3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Οι προμηθευτές στον κλάδο της οινοποιίας είναι πολυάριθμοι και διαφέρουν ανάλογα με τη λειτουργία και το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης. Όσον αφορά τους οινοποιούς, στους προμηθευτές συμπεριλαμβάνονται οι αμπελουργοί (και οι οργανώσεις που τους εκπροσωπούν) που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις με την πρώτη ύλη, οι εταιρείες που παρέχουν τον μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και τα μέσα για την μεταποίηση και την αποθήκευση του κρασιού, οι εταιρείες που προμηθεύουν με γυάλινες φιάλες, κλπ. Επίσης, για τις εταιρείες που διαθέτουν ιδιόκτητους αμπελώνες, στους προμηθευτές συγκαταλέγονται και επιχειρήσεις που προμηθεύουν λιπάσματα και αγροτικά εφόδια.

Όσον αφορά τους προμηθευτές σταφυλιού (που αποτελεί την πρώτη ύλη για την παραγωγή του οίνου), επισημαίνεται ότι η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των οινοβιομηχάνων είναι πολύ περιορισμένη, ενώ κυρίαρχος παράγοντας αναδεικνύεται εκείνος των καιρικών συνθηκών, που διαμορφώνει την εσοδεία και κατ' επέκταση τη συνολική προσφορά σταφυλιού και επηρεάζει τις τιμές.

Αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν οι προμηθευτές γυάλινης συσκευασίας, δεδομένου του πολύ μικρού αριθμού επιχειρήσεων υαλοργιάς στην εγχώρια αγορά.

#### **4.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη πελατών**

Οι βασικές κατηγορίες αγοραστών στον κλάδο της οινοποιίας είναι οι αντιπρόσωποι (που συνεργάζονται οι μεγάλες κυρίως εταιρείες), οι χονδρέμποροι, οι κάβες, τα σούπερ μάρκετ και οι χώροι εστίασης.

Επιπλέον, οι χονδρέμποροι, αποτελούν σημαντικούς αγοραστές των προϊόντων της οινοποιίας καθώς αναλαμβάνουν τη διακίνηση τους σε πολλά σημεία πώλησης και καλύπτουν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές. Η διαπραγματευτική δύναμη τους είναι ισχυρή, δεδομένου ότι διαθέτουν διευρυμένο δίκτυο.

Ακόμη, ισχυροί πελάτες θεωρούνται τα σούπερ μάρκετ και τα Cash & Carry καθώς έχουν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, εξαιτίας των ανταγωνιστικών τιμών καθώς και των προσφορών που διαθέτουν στα προϊόντα της οινοποιίας. Το γεγονός ότι έχει αυξηθεί σημαντικά η οικιακή κατανάλωση προσδίδει στις αλυσίδες σούπερ μάρκετ μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, σε σχέση με τους παραγωγούς οίνου, αφού επιδιώκουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εκπτώσεις ή παροχές στα προϊόντα, καθώς και διευρυμένες πιστώσεις.

Επίσης, και οι κάβες ως εξειδικευμένα σημεία λιανικής πώλησης, θεωρείται ότι διαθέτουν αξιόλογη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των οινοποιών, δεδομένης της πληθώρας των προμηθευτών και των προσφερόμενων ετικετών κρασιού.

Οι χώροι εστίασης είναι επίσης σημαντικό κανάλι διάθεσης των προϊόντων οίνου. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μάλλον περιορισμένη όσον αφορά τις μεγάλες οινοβιομηχανίες, αλλά αυξάνεται πολύ έναντι των μικρών παραγωγικών επιχειρήσεων, διότι λειτουργούν και σαν μέσο προβολής του κρασιού και γνωριμίας του με τον πελάτη.

#### **4.3.5. Απειλή από υποκατάστατα**

Η κατανάλωση των προϊόντων του κλάδου της οινοποιίας χαρακτηρίζεται από εποχικότητα με αποτέλεσμα η πίεση από υποκατάστατα προϊόντα να είναι ισχυρή. Τα

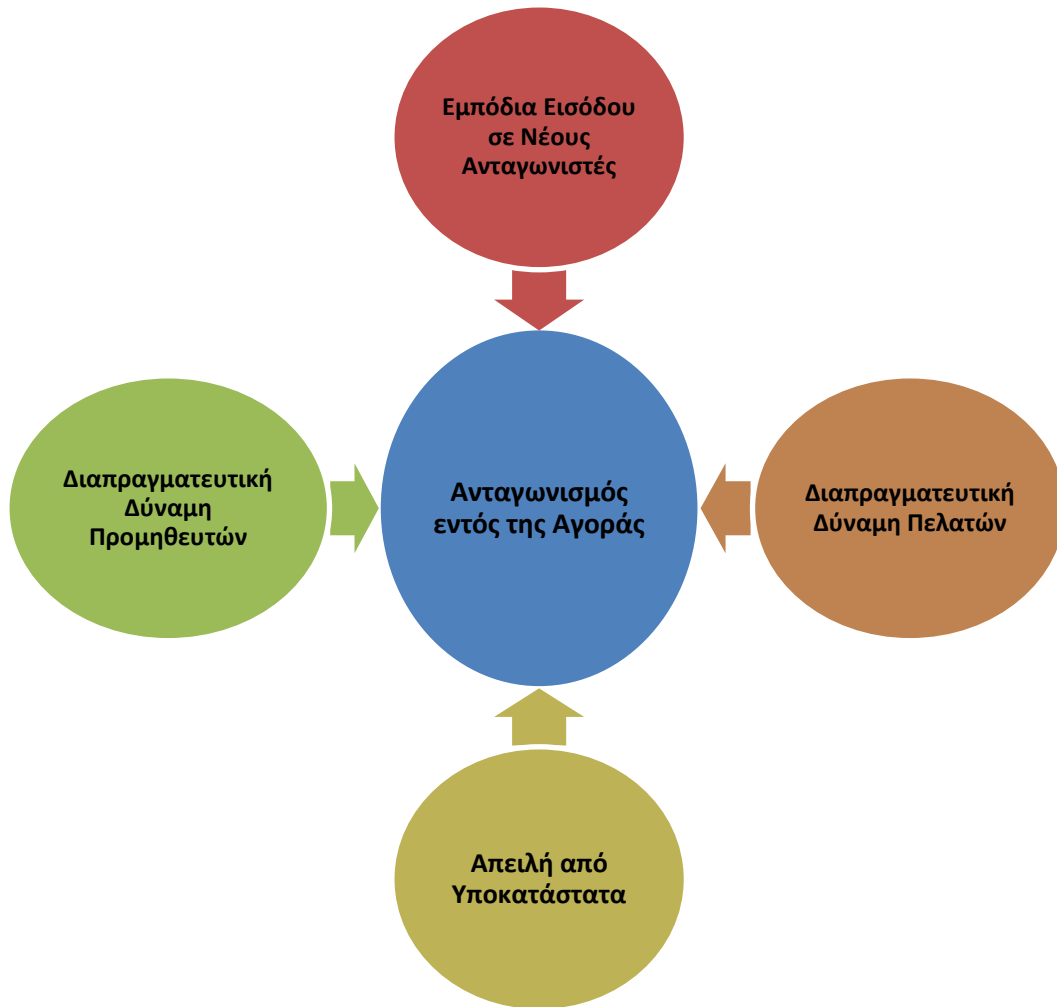


ποτά που ανταγωνίζονται περισσότερο το κρασί, κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες που η ζήτηση του κρασιού εμφανίζεται μειωμένη, είναι η μπύρα και το ούζο. Η μπύρα ειδικά αποτελεί το συχνότερο υποκατάστατο του κρασιού και λειτουργεί άμεσα ανταγωνιστικά, μιας και είναι ευρέως διαδεδομένη και διατίθεται σε χαμηλότερη τιμή, γεγονός που ευνοεί την υποκατάσταση των εμφιαλωμένων ιδιαίτερα κρασιών, στους χώρους εστίασης και διασκέδασης όπου διατίθενται συνήθως σε υψηλές τιμές. Τέλος, ο κίνδυνος που αντιμετωπίζει το κρασί από άλλα ποτά λόγω της υψηλής τιμής του σε χώρους εστίασης μετριάζεται λόγω της προτίμησης (από μεγάλη μερίδα καταναλωτών) του χύμα κρασιού, το οποίο διατίθεται σε χαμηλότερες τιμές.

#### **4.3.6. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου**

Η ελληνική αγορά οίνου χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, καθώς σε αυτήν δραστηριοποιούνται μεγάλο πλήθος παραγωγικών επιχειρήσεων και ένας μικρός αριθμός εισαγωγικών. Οι συνθήκες ‘υπερπροσφοράς’ στον κλάδο της οινοποιίας, τόσο σε προσφερόμενο όγκο προϊόντων, όσο και (ιδιαίτερα) σε πλήθος προσφερόμενων ετικετών κρασιού όλων των κατηγοριών, διαμορφώνουν ένα έντονα ανταγωνιστικό τοπίο που επηρεάζεται και από την ύπαρξη πολλών υποκατάστατων προϊόντων (αλκοολούχων ποτών, αναψυκτικών κλπ.). Ο ανταγωνισμός μάλιστα, γίνεται εντονότερος σε συνθήκες πίεσης του οικογενειακού εισοδήματος, όπως οι τρέχουσες.

Το δίκτυο διανομής είναι καθοριστικό για την ανάπτυξη και την ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων, αφού μέσα από αυτό οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προβολή των εμπορικών σημάτων θεωρείται επίσης σημαντική, προκειμένου να επιτευχθεί η αναγνωρισιμότητα των προσφερόμενων κρασιών. Τέλος, η τιμή αλλά κυρίως οι προσφορές που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου, είναι ένα ακόμα εργαλείο που χρησιμοποιούν για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό.



Σχήμα 4.3.2: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter (Πηγή: Porter, 2008, p. 27)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ**

### **5.1. Ανάλυση βάσει του υλικού των συνεντεύξεων**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύεται η στρατηγική που υιοθέτησε το «Κτήμα Αναγέννηση» από το έτος έναρξης της λειτουργίας του, το 2006 ως σήμερα. Η ανάλυση πραγματοποιείται βάσει του σχηματισμού των ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες αναφέρονται στο πρώτο μέρος της εργασίας και έχουν προκύψει από την βιβλιογραφική ανασκόπηση (Relying on theoretical propositions strategy) (Yin , 2003).

Επιπλέον, η ανάλυση της στρατηγικής του κτήματος Αναγέννηση πραγματοποιείται βάσει του υλικού της συνέντευξης, η οποία πραγματοποιήθηκε στις 07/10/2016 στην έδρα του οινοποιείου στην Αρχαία Νεμέα Κορινθίας, με τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου κύριο Ξύδη Αναστάσιο.

Η ανάλυση των δεδομένων συνίσταται στην εξέταση, κατηγοριοποίηση, ταξινόμηση και επεξεργασία, τον έλεγχο, ή αλλιώς ανασυνδυασμό τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών στοιχείων για να απευθυνθούμε στις αρχικές προτάσεις της μελέτης (Yin , 2003). Έτσι, βάσει των ερευνητικών υποθέσεων η ανάλυση της στρατηγικής του οινοποιείου Αναγέννηση έχει ως εξής:

#### **Ερευνητική Υπόθεση 1: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης**

Για την μελέτη της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν δύο ερωτήσεις στον ιδιοκτήτη του οινοποιείου Αναγέννηση (1<sup>η</sup> και 2<sup>η</sup> ερώτηση της συνέντευξης): Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε αφορούσε στον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που είχε λάβει υπόψη του όταν σχεδίαζε τα στρατηγικά βήματα για το οινοποιείο του και η δεύτερη ερώτηση στη διαφορά μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού του οινοποιείου Αναγέννηση σε σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου.

### **Πληροφορίες πρώτης ερώτησης:**

Ο κύριος παράγοντας που έλαβε υπόψη του το «Κτήμα Αναγέννηση» για τον σχεδιασμό της στρατηγικής ήταν ο καθορισμός των πελατών στόχων. Στο ξεκίνημα της λειτουργίας της, η επιχείρηση ακολούθησε τη στρατηγική διαφοροποίησης σε αγορά Niche καθώς έθεσε ως πελάτες-στόχους ένα καταναλωτικό κοινό με γαστρονομική κουλτούρα και οικονομική ευρωστία διατεθειμένο να πληρώσει την προστιθέμενη αξία για την αγορά ποιοτικών προϊόντων. Παρά την επίδραση της οικονομικής κρίσης και τον έντονο ανταγωνισμό από της υπάρχουσες επιχειρήσεις (ελληνικές και ξένες), η στρατηγική του οινοποιείου δεν άλλαξε αποβλέποντας στην επίτευξη των αρχικών του στόχων. Γνωρίζοντας ότι απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα για την επίτευξη του, ακολουθήθηκε από τους ιδιοκτήτες το face to face branding, το οποίο εφαρμόζεται έως σήμερα, ούτως ώστε οι δυνητικοί πελάτες να έρχονται σε άμεση επαφή με την ίδια την επιχείρηση. Τα σημεία της αγοράς όπου απευθύνθηκε το οινοποιείο Αναγέννηση αφορούσαν χώρους εστίασης όπως: εστιατόρια και καφέ, ξενοδοχεία καθώς και διάφορα τουριστικά σημεία, χωρίς να υπάρχει σύναψη συμφωνίας με κάποια εταιρεία διακίνησης τροφίμων-ποτών.

### **Πληροφορίες δεύτερης ερώτησης:**

Η διαφορετικότητα στο σχεδιασμό της στρατηγικής σε σχέση με του μεγάλους του κλάδου για το «Κτήμα Αναγέννηση», αφορά στην ιδιαιτερότητα σχετικά με την στρατηγική για την επέκταση της φήμης του και την προώθηση των προϊόντων του στην αγορά. Το οινοποιείο έχει υιοθετήσει αποκλειστικά το face to face branding, το οποίο δεν εφαρμόζεται αντίστοιχα από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτό αφορά την επαφή του οινοποιείου με δυνητικούς πελάτες και πραγματοποιείται, είτε μέσω της διαφήμισης των προϊόντων από στόμα σε στόμα, είτε μέσω της επίσκεψης των δυνητικών πελατών στους χώρους του οινοποιείου. Ο λόγος για τον οποίο ακολουθείται η συγκεκριμένη στρατηγική είναι για να επεκταθεί η φήμη του στην αγορά και να δημιουργηθεί σταδιακά ένα εμπορικό όνομα. Επιπλέον, ένα ακόμη χαρακτηριστικό της στρατηγικής του οινοποιείου είναι ότι προώθησε και προωθεί στην αγορά αποκλειστικά κρασιά υψηλής αξίας, κάτι το οποίο δεν εφαρμόζεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες προωθούν ταυτόχρονα πολλές ετικέτες με διάφορες ποιότητες οίνου.

### **Συμπεράσματα ερευνητικής υπόθεσης 1:**

Οι περισσότερες βιομηχανικές επιχειρήσεις του κλάδου του οίνου έχοντας παράγοντας υψηλές ποσότητες οίνου, στοχεύουν σε ένα ευρύτερο καταναλωτικό κοινό και έχουν αναπτύξει δικά τους δίκτυα διανομής για την κάλυψη των αναγκών της αγοράς. Εν αντιθέσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις το «Κτήμα Αναγέννηση», στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, χωρίς την ανάπτυξη δικτύου διανομής για τα προϊόντα του.

Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης στην αγορά και στην επιλογή αγοράς-στόχου διαμορφώνουν οι όροι εμπορίου που επικρατούν στον κλάδο του οίνου καθώς διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στο σχεδιασμό της στρατηγικής για μια επιχείρηση. Οι όροι του εμπορίου διαφοροποιούνται ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το προϊόν, την ποσότητα παραγγελίας, τις συνθήκες που επικρατούν στην τοπική αγορά και γενικότερα το είδος της συμφωνίας μεταξύ των συναλλασσομένων εταιρειών.

Επομένως, σύμφωνα με τις επικρατούσες συνθήκες τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά στόχο ενδέχεται να είναι υψηλά και να επιδρούν σημαντικά στη διαμόρφωση της στρατηγικής για τις επιχειρήσεις. Άρα, σχετικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση παρατηρούμε ότι όντως ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης.

### **Ερευνητική Υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση**

Για τη μελέτη της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν οι εξής έξι ερωτήσεις στον ιδιοκτήτη του οινοποιείου (3<sup>η</sup> ως 8<sup>η</sup> ερώτηση της συνέντευξης): Η τρίτη ερώτηση αφορούσε στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η στρατηγική του οινοποιείου σε σχέση με τη φήμη του στην αγορά και τις πωλήσεις των προϊόντων του. Η τέταρτη ερώτηση αφορούσε στο πως επιδρούν οι παράγοντες: φυσικά χαρακτηριστικά/ποιότητα προϊόντων, δίκτυο διανομής, after sales service, η εικόνα της επιχείρησης στο σύνολο της, στο σχεδιασμό της στρατηγικής του οινοποιείου.

Η πέμπτη ερώτηση στην περιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οινοποιείου Αναγέννηση έναντι των ανταγωνιστών του και πως έχει αυτό επιτευχθεί. Επιπλέον, η έκτη ερώτηση στην αναφορά του χαρακτηριστικού το οποίο δίνει προστιθέμενη αξία στα προϊόντα του οινοποιείου και τα κάνει διαφορετικά έναντι των ανταγωνιστών του.

Στη συνέχεια η έβδομη ερώτηση στην στρατηγική που έχει υιοθετήσει το οινοποιείο για την επίτευξη της αναγνώρισης του εμπορικού του σήματος από τους καταναλωτές, δεδομένης της ύπαρξης πλειάδας εμπορικών σημάτων στην αγορά. Επιπροσθέτως, η όγδοη ερώτηση στο πως γίνεται η διαχείριση των σχέσεων του οινοποιείου με τους πελάτες του και αν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική που ακολουθεί.

#### **Πληροφορίες τρίτης ερώτησης:**

Η στρατηγική του οινοποιείου Αναγέννηση σε σχέση με τη φήμη του στην αγορά και την πώληση των προϊόντων σχετίζεται με την προβολή του οινοποιείου μέσω της επίσκεψης του καταναλωτικού κοινού στους χώρους του. Μέσω αυτής της στρατηγικής παρατηρείται επέκταση της φήμης του, αφότου έχει προηγηθεί οπτική επαφή μέσω της προβολής των προϊόντων του σε χώρους εστίασης και ενίοτε σε περιοδικά. Καθώς επαναλαμβάνεται η οπτική επαφή των επισκεπτών με το εμπορικό σήμα, μέσω της επανάληψης, χτίζεται σταδιακά το εμπορικό του όνομα. Σύμφωνα με τη στρατηγική που εφαρμόζει το οινοποιείο καθ' όλη τη διάρκεια των ετών στόχος του είναι η δημιουργία ενός εμπορικού ονόματος (αυτό επιτυγχάνεται μέσω της παρουσίας των προϊόντων σε πολλά σημεία της αγοράς). Εφόσον αυτό έχει επιτευχθεί, στο μέλλον η στρατηγική του θα περιλαμβάνει την έντυπη διαφήμιση, τη διαφήμιση μέσω συμμετοχής σε εκθέσεις και την ηλεκτρονική διαφήμιση για την επιπλέον προώθηση της εικόνας του.

#### **Πληροφορίες τέταρτης ερώτησης:**

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες: φυσικά χαρακτηριστικά/ ποιότητα προϊόντων, δίκτυο διανομής, after sales service, η εικόνα της επιχείρησης στο σύνολο της κατέχουν την ίδια αξία για το «Κτήμα Αναγέννηση» καθώς συμβάλουν εξίσου στη διαμόρφωση της εικόνας του οινοποιείου στην αγορά. Ο παράγοντας στον οποίο υστερεί τη δεδομένη χρονική στιγμή, είναι το δίκτυο διανομής δεδομένης της

ανάγκης για αύξηση των πωλήσεων. Η στρατηγική για την ενίσχυση του δικτύου διανομής σχετίζεται με την αύξηση του ανθρωπίνου δυναμικού στο τμήμα των πωλήσεων έτσι ώστε να επιτευχθεί άνοδος των πωλήσεων των προϊόντων του οινοποιείου στα κατά τόπους σημεία όπως: εστιατόρια, καφέ, ξενοδοχεία καθώς και διάφορα τουριστικά σημεία, χωρίς να υπάρχει κάποια αλλαγή στα κανάλια διανομής.

#### **Πληροφορίες πέμπτης ερώτησης:**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οινοποιείου Αναγέννηση πηγάζει από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης σε αγορά Niche και πιο συγκεκριμένα από τη διαφορετικότητα στην ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει. Ο τρόπος με τον οποίο έχει επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σχετίζεται με τις εμπειρικές γνώσεις του ιδιοκτήτη του οινοποιείου πάνω στο κρασί και επιπλέον σχετικά με την εστίαση και τον τουρισμό, καθώς είχε εργαστεί για 30 χρόνια σε αυτούς τους δύο χώρους κατά το παρελθόν. Ακόμη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά στη διαφορετικότητα σχετικά με την παραγωγική διαδικασία που ακολουθεί το «Κτήμα Αναγέννηση», όπου γίνεται χρήση του παλιού αμπελώνα του οινοποιείου, ηλικίας 57ετών. Για την παραγωγή του οίνου χρησιμοποιείται η μέθοδος της κρυσταλλοποίησης και χρησιμοποιούνται οι άγριοι γηγενής ζυμομύκητες, σε αντίθεση με τους εργαστηριακούς ζυμομύκητες που χρησιμοποιούν τα μοντέρνα οινοποιεία.

#### **Πληροφορίες έκτης ερώτησης:**

Το χαρακτηριστικά τα οποία παράγουν προστιθέμενη αξία στα προϊόντα του οινοποιείου και προκύπτουν από τη στρατηγική διαφοροποίησης σχετικά με την ποιότητα, είναι η διάρκεια ζωής τους και η παλαίωση στην οποία υπόκεινται. Αυτό προκύπτει καθώς η κατανάλωση κρασιών όπως ο ερυθρός ξηρός οίνος «Reserve» και ο ερυθρός ξηρός οίνος «Εκ πέτρας» μπορεί να γίνει ακόμη και μετά από 15 ή 20 χρόνια. Επιπλέον, πολύ σημαντικό ρόλο στην δημιουργία προστιθέμενης αξίας διαδραματίζει το κομμάτι της παλαίωσης του οίνου στο οποίο το «Κτήμα Αναγέννηση» δίνει μεγάλη βαρύτητα καθώς παράγει ερυθρούς οίνους μακράς παλαίωσης.

#### **Πληροφορίες έβδομης ερώτησης:**

Η στρατηγική που έχει υιοθετήσει το «Κτήμα Αναγέννηση» σχετικά με την αναγνώριση του εμπορικού του σήματος, σχετίζεται με την ενίσχυση των οίνων του

ως εμπορικά προϊόντα. Πιο συγκεκριμένα η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει το σχεδιασμό ελκυστικών ετικετών που συνοδεύουν τα φυσικά προϊόντα του, έτσι ώστε να γίνονται πιο προσιτά στους καταναλωτές. Η εφαρμογή αυτής της στρατηγικής γίνεται σε συνδυασμό με την στρατηγική διαφοροποίησης ως προς την ποιότητα των προϊόντων του οινοποιείου, έτσι ώστε να προσφέρεται στο καταναλωτικό κοινό ένα συνολικό προϊόν το οποίο να προσδίδει υψηλή ποιότητα και διαφορετικότητα.

### **Πληροφορίες όγδοης ερώτησης**

Η στρατηγική που ακολουθεί το οινοποιείο Αναγέννηση αναφορικά με την διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες του, αφορά στην ύπαρξη περιοδικής επαφής μετά από επίσκεψη στους χώρους τους, ανεξαρτήτου ανάγκης για αγορά προϊόντων. Απώτερος σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες, έτσι ώστε να υπάρχει η προοπτική για συνεχή βελτίωση της συνεργασίας προς όφελος και των δύο πλευρών.

### **Συμπεράσματα ερευνητικής υπόθεσης 2:**

Το εμπορικό όνομα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην πορεία και στην καθιέρωση των επιχειρήσεων στην αγορά. Λόγω αυτής της σημαντικότητας οι βιομηχανικές επιχειρήσεις του κλάδου του οίνου (όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα 5.1.1.), δαπανούν πέρα από τη διαφήμιση των εμπορικών τους σημάτων, σημαντικά ποσά και για τη διαφήμιση της εταιρικής τους επωνυμίας, η οποία έχει ως στόχο την προώθηση του συνόλου των προϊόντων τους και τη βελτίωση της αναγνωρισιμότητας τους (ICAP, 2015). Σε αντίθεση με αυτές τις επιχειρήσεις το οινοποιείο Αναγέννηση ως μια μικρή επιχείρηση ακολουθεί όλα αυτά τα χρόνια στρατηγική face to face branding, επιλέγοντας να διαφημιστεί ενίοτε σε επιλεγμένα περιοδικά σχετικά με το κρασί. Έτσι γίνεται αντιληπτό βάσει της θεωρίας που αναπτύχθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο και βάσει των πληροφοριών από τη συνέντευξη, ότι το εμπορικό όνομα μιας επιχείρησης επηρεάζεται όντως από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση.



<b>Διαφημιστική δαπάνη βιομηχανικών εταιρειών οινοποιείας (2013-2014)</b>						
<b>Εταιρικό σήμα</b>	<b>Έτος</b>	<b>Τηλεόραση</b>	<b>Περιοδικά</b>	<b>Εφημερίδες</b>	<b>Ραδιόφωνο</b>	<b>Σύνολο</b>
<b>ΜΕΤΑΧΑ</b>	<b>2013</b>	0 €	5.670 €	92.669 €	0 €	98.339 €
	<b>2014</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>ΜΠΟΥΤΑΡΗ</b>	<b>2013</b>	0 €	18.144 €	0 €	0 €	18.144 €
	<b>2014</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>ΛΥΡΑΡΑΚΗΣ</b>	<b>2013</b>	0 €	5.897 €	0 €	0 €	5.897 €
	<b>2014</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>ΕΝΩΣΗ ΟΙΝ. ΣΥΝ. ΣΑΜΟΥ</b>	<b>2013</b>	202 €	14.991 €	0 €	0 €	15.193 €
	<b>2014</b>	1.681 €	2.268 €	0 €	0 €	3.949 €
<b>ΟΙΝΟΜΕΣΣΗΝΙΑΚΗ</b>	<b>2013</b>	0 €	5.897 €	0 €	0 €	5.897 €
	<b>2014</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<b>MEDITERRA ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ ΡΟΥΣ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟ</b>	<b>2013</b>	93.231 €	45.927 €	0 €	228.762 €	367.920 €
	<b>2014</b>	617.677 €	95.029 €	32.128 €	213.734 €	958.568 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2013</b>	93.433 €	96.526 €	92.669 €	228.762 €	511.390 €
	<b>2014</b>	619.358 €	101.266 €	32.128 €	213.734 €	966.486 €

**Πίνακας 5.1.1: Διαφημιστικές δαπάνες βιομηχανικών εταιρειών οινοποιείας κατά τα έτη 2013-2014 (Πηγή: ICAP, 2015)**

**Ερευνητική Υπόθεση 3: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους**

Για την μελέτη της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης διενεργήθηκαν πέντε ερωτήσεις (9<sup>η</sup> ως 13<sup>η</sup> ερώτηση της συνέντευξης): Η ένατη ερώτηση αφορούσε στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των πόρων στο οινοποιείο και ποιες είναι οι προτεραιότητες που τίθενται σε σχέση με την κατανομή τους. Η δέκατη ερώτηση στο πως επιδρά η έλλειψη χρηματικών πόρων στη χάραξη της στρατηγικής του οινοποιείου και η ενδέκατη ερώτηση στο πως διαμορφώνεται η στρατηγική του οινοποιείου σε σχέση με την προώθηση των προϊόντων του στα κανάλια διανομής και ποια κανάλια διανομής περιλαμβάνει.

Επιπλέον, η δωδέκατη ερώτηση στο αν περιλαμβάνει ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης την εκμετάλλευση του κόστους ευκαιρίας και η δέκατη τρίτη ερώτηση αφορούσε στο ποια είναι η στρατηγική του οινοποιείου για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος, δεδομένης της έλλειψης χρηματικών πόρων.

#### **Πληροφορίες ένατης ερώτησης:**

Η διαχείριση των οικονομικών πόρων του οινοποιείου Αναγέννηση φορούν αρχικά την κάλυψη των υποχρεώσεων προς το κράτος (φορολογία), τους προμηθευτές και το εποχιακό εργατικό δυναμικό. Λόγω του ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε στάδιο δημιουργίας εμπορικού ονόματος τα κέρδη της βρίσκονται σε πολύ χαμηλό επίπεδο γι' αυτό και η διαχείριση των πόρων, αφορά αποκλειστικά στην κάλυψη των υποχρεώσεων της. Επίσης, τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν υπάρχει η δυνατότητα για επένδυση οικονομικών πόρων σε επεκτατικά σχέδια, καθώς προτεραιότητα των ιδιοκτητών του είναι η βιωσιμότητα του οινοποιείου, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της βαριάς φορολογίας που καλείται να πληρώσει.

#### **Πληροφορίες δέκατης ερώτησης:**

Η έλλειψη χρηματικών πόρων διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη χάραξη της στρατηγικής του οινοποιείου Αναγέννηση, καθώς μπλοκάρει όλα τα στρατηγικά βήματα που υπάρχουν σαν ιδέες στο μυαλό των ιδιοκτητών του. Λόγω του ότι τα έσοδα της επιχείρησης προορίζονται για την κάλυψη των υποχρεώσεων της, δεν υπάρχουν ταμιακά διαθέσιμα για την ενίσχυση της στρατηγικής που αφορά στο μάρκετινγκ και στην προώθηση των προϊόντων στην αγορά. Συγκεκριμένα οι παράγοντες του μείγματος μάρκετινγκ που πλήττονται από την έλλειψη χρηματικών πόρων είναι η διανομή (place) και η προώθηση (promotion).

#### **Πληροφορίες ενδέκατης ερώτησης:**

Η στρατηγική που έχει υιοθετήσει το «Κτήμα Αναγέννηση» για την προώθηση των προϊόντων του σε πελάτες χονδρικής (B2B), περιλαμβάνει την απευθείας πώληση τους σε καταστήματα εστίασης, σε ξενοδοχεία και σε τουριστικά σημεία χωρίς να παρεμβάλλεται κάποιο επιπρόσθετο κανάλι διανομής. Αντίστοιχα στην περίπτωση της πώλησης των προϊόντων σε πελάτες λιανικής (B2C), επίσης δεν παρεμβάλλεται κάποιο κανάλι διανομής καθώς το «Κτήμα Αναγέννηση» προωθεί τα

προϊόντα απευθείας στο καταναλωτικό κοινό, μέσω της ιστοσελίδας του και μέσω της κάβας που διατηρεί στις εγκαταστάσεις του.

#### **Πληροφορίες δωδέκατης ερώτησης:**

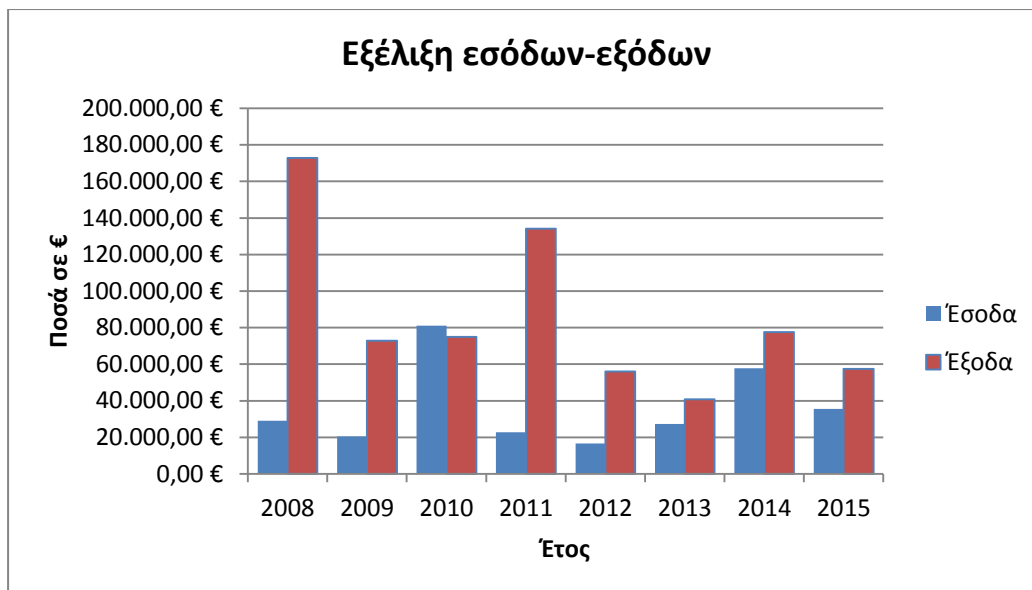
Ο στρατηγικός σχεδιασμός του οινοποιείου Αναγέννηση από την αρχή της ίδρυσης του ως σήμερα δεν περιλαμβάνει την εκμετάλλευση του κόστους ευκαιρίας. Αυτό συμβαίνει καθώς οι ιδιοκτήτες του παραμένουν προσηλωμένοι στη βασική στρατηγική, η οποία είναι η διαφοροποίηση σε αγορά Niche, με σκοπό η επιχείρηση να αποκομίσει κέρδη μέσω της στήριξης των υπαρχόντων προϊόντων. Επιπλέον, η μη υιοθέτηση του κόστους ευκαιρίας σχετίζεται με την στρατηγική της διαφοροποίησης σχετικά με την ποιότητα των οίνων, την οποία εφαρμόζει το «Κτήμα Αναγέννηση» και η οποία αποσκοπεί στη δημιουργία εμπορικού ονόματος στην αγορά.

#### **Πληροφορίες δέκατης τρίτης ερώτησης:**

Η στρατηγική του οινοποιείου Αναγέννηση για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος σχετίζεται με την τήρηση της διαφοροποίησης ως προς την ποιότητα των προϊόντων του. Η συνέχιση της ίδιας φιλοσοφίας στον τρόπο παραγωγής και παλαίωσης του οίνου διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οινοποιείου καθώς διατηρείται η υψηλή ποιότητα των οίνων του και επιπλέον με το πέρασμα των ετών τα παλαιωμένα κρασιά αποκτούν σημαντική υπεραξία.

#### **Συμπεράσματα ερευνητικής υπόθεσης 3:**

Δεδομένων των στοιχείων από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και βάσει των πληροφοριών που καταγράφηκαν από τις ερωτήσεις της συνέντευξης συμπεραίνουμε ότι όντως ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων. Στο διάγραμμα (5.1.1.), εμφανίζεται η διαφορά των εσόδων και των εξόδων του οινοποιείου Αναγέννηση κατά την διάρκεια των ετών, η οποία αποτελεί την κύρια αιτία για τον περιορισμό που θέτουν οι οικονομικοί πόροι στο σχεδιασμό της στρατηγικής του.



**Διάγραμμα 5.1.1: Εξέλιξη εσόδων-εξόδων του οινοποιείου Αναγέννηση από το 2008 ως το 2015 (Πηγή: Κτήμα Αναγέννηση, 2016)**

**Ερευνητική Υπόθεση 4: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους**

Για την ανάλυση της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν δύο ερωτήσεις (15<sup>η</sup> και 16<sup>η</sup> ερώτηση της συνέντευξης): Η δέκατη πέμπτη ερώτηση αφορούσε στο αν επιδρά έλλειψη χρηματικών πόρων στην πρόταση αξίας προς τους πελάτες του οινοποιείου και αν ναι, πως το οινοποιείο λαμβάνει αυτή την πληροφόρηση. Επιπροσθέτως, η δέκατη έκτη ερώτηση στο πως έχει επιδράσει η έλλειψη υλικών και άυλων πόρων στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και των μακροπρόθεσμων στόχων του οινοποιείου.

**Πληροφορίες δέκατης πέμπτης ερώτησης:**

Η έλλειψη χρηματικών πόρων δεν επιδρά στην πρόταση αξίας προς τους πελάτες του οινοποιείου Αναγέννηση, επομένως δεν λαμβάνεται κάποια πληροφόρηση από τους πελάτες (καταναλωτές ή επιχειρήσεις) σε σχέση με αυτό. Κάποια μικρά παραδείγματα τα οποία αναφέρονται από τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου, σχετίζονται με την μη ύπαρξη των προϊόντων του οινοποιείου σε κάποια εστιατόρια, κάτι το οποίο έχει εντοπιστεί από κάποιους πελάτες του οινοποιείου. Εξαιτίας των καταναλωτικών συνηθειών των πελατών στους οποίους απευθύνεται το οινοποιείο

(λιγότερη ποσότητα-καλύτερη ποιότητα), δεν εντοπίζονται προβλήματα σε σχέση με την πρόταση αξίας προς αυτούς. Αυτή οι οποίοι γνωρίζουν την ποιότητα των προϊόντων του γνωρίζουν τον τόπο που μπορούν να το προμηθευτούν.

#### **Πληροφορίες δέκατης έκτης ερώτησης:**

Ως βραχυπρόθεσμος στόχος των ιδιοκτητών του οινοποιείου θεωρείται η λειτουργικότητα του, η οποία δεν έχει επηρεαστεί μέχρι στιγμής από την έλλειψη χρηματικών πόρων, ανεξάρτητα από την περιοδική ύπαρξη οικονομικών δυσκολιών. Όσον αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους υπάρχουν κάποια σχέδια τα οποία αναβάλλονται εξαιτίας της έλλειψης χρηματικών πόρων, χωρίς όμως να αναιρούνται. Αυτό αφορά στην επέκταση του οινοποιείου σε αγορές του εξωτερικού, η οποία μπορεί να παραταθεί για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, χωρίς να υπάρχει κίνδυνος για τη μη υλοποίηση της. Επιπλέον, ένας μακροπρόθεσμος στόχος του οινοποιείου Αναγέννηση μετά την επίτευξη της δημιουργίας του εμπορικού του ονόματος είναι η συμμετοχή των ερυθρών οίνων του σε δημοπρασίες, αφότου έχουν υποστεί μια μακρά παλαίωση αρκετών ετών.

#### **Συμπεράσματα ερευνητικής υπόθεσης 4:**

Δεδομένων των πληροφοριών από το κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ισχύει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων επηρεάζεται από την έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων. Αντίθετα, βάσει των πληροφοριών από τη συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου Αναγέννηση, παρατηρούμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης επιχείρησης δεν επηρεάζεται από την έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων. Η αιτία που παρατηρείται αυτή η διαφορά είναι λόγω του ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οινοποιείου Αναγέννηση προέρχεται από την ποιότητα των οίνων του, στην οποία δεν επιδρά η έλλειψη των συγκεκριμένων πόρων.

#### **Ερευνητική Υπόθεση 5: Η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης**

Για την μελέτη της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης διενεργήθηκε μια ερώτηση (17<sup>η</sup> ερώτηση της συνέντευξης): Η συγκεκριμένη ερώτηση αφορά στη σύναψη επιχειρηματικής συνεργασίας του οινοποιείου Αναγέννηση (λόγω έλλειψης

χρηματικών πόρων) με επιχειρήσεις του κλάδου του οίνου κατά το παρελθόν, έτσι ώστε να υπάρχει επιμερισμός των εξόδων.

#### **Πληροφορίες δέκατης έβδομης ερώτησης:**

Το «Κτήμα Αναγέννηση» κατά το παρελθόν έχει προσπαθήσει να συνάψει επιχειρηματικές συνεργασίες με εταιρείες του κλάδου του οίνου. Ωστόσο, οι προσπάθειες δεν απέφεραν καρπούς καθώς οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους προτάσεις με καχυποψία. Η έλλειψη κουλτούρας και πνεύματος συνεργασίας στην ελληνική επιχειρηματική κοινωνία αποτρέπει κάθε είδους προσπάθεια για επίτευξη συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

#### **Συμπεράσματα ερευνητικής υπόθεσης 5:**

Βάσει της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιείται στο πρώτο μέρος της εργασίας, η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Επιπλέον, δεδομένων των πληροφοριών από τη συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε, η ερευνητική υπόθεση ισχύει αντίστοιχα και για το «Κτήμα Αναγέννηση». Αυτό συμβαίνει καθώς η επιδίωξη για επίτευξη συνεργασιών με επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου έγινε με απώτερο σκοπό την υλοποίηση στόχων που δεν ήταν σε θέση να πραγματοποιήσει το οινοποιείο μεμονωμένα.

#### **Ερευνητική Υπόθεση 6: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τη στρατηγική επέκτασης που υιοθετεί**

Για την ανάλυση της έκτης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν δύο ερωτήσεις (18<sup>η</sup> και 19<sup>η</sup> ερώτηση της συνέντευξης): Η δέκατη όγδοη ερώτηση αφορούσε στο πως επηρεάζει τον στρατηγικό της σχεδιασμό της επιχείρησης ο στόχος για επέκταση και αν στοχεύει παράλληλα με την επέκταση να πετύχει κάποια διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών της. Επιπλέον, η δέκατη ένατη ερώτηση αφορούσε στο αν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη αγορά-στόχος που σχετίζεται με την επέκταση του οινοποιείου (δεδομένης της οικονομικής κρίσης) και αν ναι βάσει ποιων κριτηρίων έγινε η επιλογή της.

### **Πληροφορίες δέκατης όγδοης ερώτησης:**

Στόχος των ιδιοκτητών του οινοποιείου είναι η επέκταση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης καθώς υπάρχει η ανάγκη για μεγαλύτερους χώρους κυρίως στη διαδικασία της παλαίωσης του οίνου. Επιπλέον υπάρχει η ανάγκη για αύξηση της δυναμικότητας παραγωγής, η οποία θα δημιουργήσει μεγαλύτερη επάρκεια σε ποσότητες οίνου και θα επιτρέψει την είσοδο του οινοποιείου σε αγορές του εξωτερικού. Ο στόχος για επέκταση επηρεάζει άμεσα το στρατηγικό σχεδιασμό καθώς διαμορφώνει ένα διαφορετικό προφίλ για την επιχείρηση. Σύμφωνα με το σχέδιο επέκτασης θα διαμορφωθεί επιπλέον χώρος για την παλαίωση του οίνου (υπεραξία στα προϊόντα), επιπλέον χώρος για την επεξεργασία της ά ύλης, αύξηση του εικαστικού χώρου, δημιουργία εστιατορίου εντός του οινοποιείου και μακροπρόθεσμα δημιουργία ενός μικρού ξενώνα. Σύμφωνα με αυτό το σχέδιο δημιουργείται μια διαφορετική στρατηγική καθώς πέρα από το κομμάτι της πώλησης του οίνου, το οινοποιείο θα λειτουργεί παράλληλα και σαν χώρος επίσκεψης για το καταναλωτικό κοινό.

### **Πληροφορίες δέκατης ένατης ερώτησης:**

Τη δεδομένη χρονική στιγμή δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη αγορά στόχος που σχετίζεται με την επέκταση του οινοποιείου. Ωστόσο, οι ιδιοκτήτες του έχουν δημιουργήσει επαφές με αγορές του εξωτερικού όπως η Αγγλία, το Βιετνάμ, η Κίνα, οι Η.Π.Α., για τη σύναψη συνεργασιών χωρίς να εστιάζουν σε κάποια συγκεκριμένη αγορά.

### **Συμπεράσματα ερευνητικής υπόθεσης 6:**

Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που ενισχύει τη συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση και βάσει των πληροφοριών από τη συνέντευξη παρατηρούμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επηρεάζεται από τη στρατηγική επέκτασης μιας επιχείρησης. Η επίδραση αυτή στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά στην ισχυροποίηση του, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας της επιχείρησης καθώς και μέσω των επιπρόσθετων δραστηριοτήτων που αναπτύσσει. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (5.1.2.), η επέκταση ενός οινοποιείου καθορίζεται από το ύψος της παραγωγικότητας του, η οποία μπορεί να του αυξήσει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κατηγορία	Παραγωγή		Αγορά-στόχος
	Τόνοι	Κιβώτια (12 φιαλών)	
<b>Micro</b>	<20	<1500	Πραγματοποίηση πωλήσεων στο οινοποιείο, αποστολή εμπορευμάτων σε συγκεκριμένες διευθύνσεις, πωλήσεις σε φίλους
<b>Μικρό</b>	20-250	1500-1750	Όπως και η κατηγορία Micro. Επιπλέον, απευθείας πωλήσεις σε εστιατόρια και κάποιες επιλεκτικές εξαγωγές
<b>Μεσαίο</b>	250-1000	1750-75000	Όπως και η κατηγορία Μικρό, με επιπρόσθετες εθνικές διανομές και συστηματικές εξαγωγές
<b>Μεγάλο</b>	>1000	>75000	Όπως η κατηγορία μεσαίο, με μεγαλύτερη εξάρτηση από τις εξαγωγές οίνου

**Πίνακας 5.1.2: Διάκριση του μεγέθους των οινοποιείων βάσει του μεγέθους παραγωγής (Πηγή: Trebeck, 2003, p. 2)**

### **Ερευνητική Υπόθεση 7: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επέκτασης επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων και τεχνογνωσίας**

Για τη μελέτη της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκαν δύο ερωτήσεις (20<sup>η</sup> και 21<sup>η</sup> ερώτηση της συνέντευξης): Η εικοστή ερώτηση αφορούσε στην ύπαρξη αναξιοποίητων πόρων στο οινοποιείο και με ποιο τρόπο θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν για την περαιτέρω ανάπτυξη του και η εικοστή πρώτη ερώτηση αφορούσε στη σύνδεση των επικείμενων συμφωνιών του οινοποιείου με νέους πελάτες σε καινούργιες αγορές, βάσει των δεδομένων τεχνολογικών πόρων που διαθέτει.

#### **Πληροφορίες εικοστής ερώτησης:**

Οι αναξιοποίητοι πόροι που υπάρχουν στο «Κτήμα Αναγέννηση» αφορούν υπολείμματα από την παραγωγική διαδικασία του οίνου. Η αξιοποίησή τους θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μέσω της στρατηγικής επέκτασης κατηγορίας,



δημιουργώντας προϊόντα όπως το ξύδι, το μπαλσάμικο ξύδι, το πετιμέζι και το απόσταγμα, προωθώντας τα στην αγορά παράλληλα με την γκάμα των οίνων.

### **Πληροφορίες εικοστής πρώτης ερώτησης:**

Οι τεχνολογικοί πόροι του οινοποιείου κρίνονται επαρκείς τη δεδομένη χρονική στιγμή και δεν υπάρχει η ανάγκη για επένδυση σε περαιτέρω τεχνολογικά μέσα. Αυτό συμβαίνει καθώς η ποιότητα των οίνων που παράγει το «Κτήμα Αναγέννηση», αναφορικά με τα κόκκινα κρασιά, μπορεί να πραγματοποιηθεί με τον συγκεκριμένο φυσικό τρόπο που ακολουθεί το οινοποιείο μέχρι σήμερα. Επιπλέον, σχετικά με τα λευκά κρασιά το οινοποιείο διαθέτει όλα τα σύγχρονα μέσα για την παραγωγή και την εμφιάλωση τους.

### **Συμπεράσματα ερευνητικής υπόθεσης 7:**

Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό υπόβαθρο της συγκεκριμένης ερευνητικής υπόθεσης, που περιγράφεται στο δεύτερο κεφάλαιο διαπιστώνουμε ότι η διαθεσιμότητα μιας επιχείρησης σε τεχνογνωσία και τεχνολογικούς πόρους επηρεάζει το σχεδιασμό της στρατηγικής για επέκταση. Εν αντιθέσει με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, βάσει των στοιχείων που προκύπτουν από τη συνέντευξη, η στρατηγική επέκτασης του οινοποιείου Αναγέννηση δεν επηρεάζεται τη δεδομένη χρονική στιγμή από έλλειψη τεχνογνωσίας και διαθεσιμότητα σε τεχνολογικούς πόρους καθώς διαθέτει όλα τα απαραίτητα μέσα που της επιτρέπουν να επεκταθεί στην αγορά.

## **5.2. Ανάλυση SWOT**

Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats) ως εργαλείο σκιαγράφησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαμόρφωση του πίνακα με τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές για μια επιχείρηση. Τα δύο πιο σημαντικά μέρη της ανάλυσης SWOT είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων και η μετάφραση τους σε στρατηγικές δράσεις για τον οργανισμό. Η εξαγωγή συμπερασμάτων αφορά τη συνολική κατάσταση του οργανισμού και τις ανάγκη του για στρατηγικές δράσεις οι οποίες εφαρμόζουν καλύτερα στη στρατηγική του. Αντίστοιχα οι στρατηγικές δράσεις αφορούν στην χρησιμοποίηση των εσωτερικών δυνάμεων του οργανισμού και την εκμετάλλευση

των ευκαιριών της αγοράς, έτσι ώστε να είναι σε θέση να διορθώσει σημαντικές αδυναμίες του και να προστατευθεί από εξωτερικές απειλές (Thompson, et al., 2013).

<b>Δυνατά Σημεία</b>	<b>Αδύνατα Σημεία</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παραγωγή οίνου υψηλής ποιότητας από αναγνωρίσιμες ποικιλίες</li> <li>• Παράδοση στην αμπελουργία και την οινοποίηση</li> <li>• Ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού και προσήλωση στους στόχους</li> <li>• Η τοποθεσία στην οποία εδρεύει το οινοποιείο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλλειψη χρηματικών πόρων</li> <li>• Όχι ευρέως αναγνωρίσιμο εμπορικό όνομα</li> <li>• Μικρή παρουσία σε κανάλια διανομής</li> <li>• Έλλειψη ανθρωπίνου δυναμικού</li> </ul>
<b>Απειλές</b>	<b>Ευκαιρίες</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνθήκες οικονομικής κρίσης και μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος</li> <li>• Μείωση της παροχής δανείων από τις τράπεζες και άνοδος των επιτοκίων δανεισμού</li> <li>• Παραεμπόριο και ανεξέλεγκτη διακίνηση χύμα κρασιού</li> <li>• Τυχόν επιπλέον αυξήσεις στη φορολόγηση των προϊόντων του κλάδου</li> <li>• Διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς οίνου που καλύπτουν τα σούπερ μάρκετ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εναλλακτικές μορφές τουρισμού (οινοτουρισμός, αγροτουρισμός)</li> <li>• Διείσδυση σε νέες αγορές του εξωτερικού</li> <li>• Αναγνωρισμένη ποιότητα των ελληνικών οίνων</li> <li>• Εθνική στρατηγική marketing του ελληνικού κρασιού</li> </ul>

Πίνακας 5.2.1: Ανάλυση SWOT

## 5.2.1. Εσωτερικό Περιβάλλον

### 5.2.1.1. Δυνατά Σημεία

Ως κύριο δυνατό σημείο του οινοποιείου Αναγέννηση, θεωρείται η παραγωγή οίνου υψηλής ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται λόγω της εφαρμογής της παραδοσιακής μεθόδου οινοποίησης στους ερυθρούς οίνους, οι οποίοι υπόκεινται σε μακρά παλαίωση. Αναφορικά με τα λευκά κρασιά γίνεται χρήση της πιο πρόσφατης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας παραγωγής επιτυγχάνοντας τη δημιουργία ποιοτικών λευκών οίνων. Επίσης, η ποιότητα των προϊόντων του κτήματος Αναγέννηση

αμβλύνεται εξαιτίας της παρουσίας της ποικιλίας Αγιωργίτικο στις περισσότερες ετικέτες των προϊόντων του. Η συγκεκριμένη ποικιλία σε συνδυασμό με την ποιότητα του οίνου, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο «Κτήμα Αναγέννηση» καθώς θεωρείται μια από τις πιο εκλεκτές και ποιοτικές ποικιλίες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό.

Επιπλέον, ένα δυνατό σημείο της οικογενειακής επιχείρησης «Κτήμα Αναγέννηση», θεωρείται η παράδοση που έχει δημιουργήσει η οικογένεια Ξύδη σε σχέση με το αντικείμενο του οίνου. Η εξέλιξη των ιδιοκτητών του οινοποιείου σε μια οικογένεια που κύριο επάγγελμα της ήταν η παραγωγή κρασιού, τους έχει μεταφέρει την κουλτούρα της αμπελουργίας και της οινοποίησης. Η αναγέννηση του παλιού οινοποιείου και η ενασχόληση με τη δουλειά των προγόνων τους αναδεικνύει την αγάπη και το μεράκι τους για τον οίνο. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η επιβίωση της επιχείρησης σε συνθήκες οικονομικής κρίσης καθώς και η προώθηση στην αγορά ποιοτικών προϊόντων, ικανών να αποκτήσουν μελλοντικά σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ετικετών.

Επιπροσθέτως, στα δυνατά σημεία του οινοποιείου Αναγέννηση συγκαταλέγεται η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού και η προσήλωση των ιδιοκτητών του σε αυτό, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Παρά το μικρό μέγεθος της επιχείρησης, τα εμπόδια που δέχεται από το μακρο-οικονομικό περιβάλλον, τον έντονο ανταγωνισμό καθώς και τις οικονομικές αντιξοότητες της εποχής, η φιλοσοφία που ακολουθεί το «Κτήμα Αναγέννηση» από τη μέρα της έναρξης της λειτουργίας του, παραμένει σταθερή. Η εφαρμογή μιας καθορισμένης στρατηγικής και η επιμονή στο συγκεκριμένο πλάνο δημιουργεί την προοπτική για την επίτευξη των στόχων του οινοποιείου, ενισχύοντας την προοπτική για την ανάπτυξη του στην αγορά.

Κλείνοντας, ένα επίσης δυνατό σημείο του κτήματος Αναγέννηση είναι η τοποθεσία στην οποία εδρεύει το οινοποιείο και οι αμπελώνες του. Η περιοχή της Νεμέας εκτός από τους αρχαιολογικούς χώρους, φημίζεται από αρχαιοτάτων χρόνων για την ποιότητα των οίνων που παράγουν τα αμπελοτόπια της. Η δυνατότητα της επιχείρησης να χρησιμοποιεί και να αναφέρεται στο όνομα της Νεμέας, ενισχύει τη φήμη της στην αγορά και αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετικά με ενέργειες marketing και branding. Ανεξάρτητα αν στη γκάμα της εμπεριέχονται

και προϊόντα από διαφορετικές ποικιλίες η προώθηση των οίνων της είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το όνομα της συγκεκριμένης περιοχής το οποίο θεωρείται ένα από τα πιο εμπορικά στο χώρο του οίνου.

#### **5.2.1.2. Αδύνατα Σημεία**

Αρχικά ως αδύνατο σημείο για το οινοποιείο Αναγέννηση διακρίνεται η έλλειψη χρηματικών πόρων. Εξαιτίας της έλλειψης ρευστότητας μπλοκάρονται οι επενδύσεις χρημάτων για την προβολή και την προώθηση του οινοποιείου μέσω διαφήμισης και μέσω της συμμετοχής του εκθέσεις. Έτσι, επιβραδύνεται σημαντικά η ενίσχυση της φήμης του, μη επιτυγχάνοντας μια ευρύτερη προβολή στο καταναλωτικό κοινό και μη επιτυγχάνοντας την αύξηση της διαπραγματευτικής του ικανότητας. Επιπλέον, λόγω της έλλειψης χρηματικών πόρων παραμένουν στάσιμα τα επεκτατικά σχέδια των ιδιοκτητών του, υποχωρώντας σημαντικά έναντι των ανταγωνιστών του στη διαδικασία αύξησης του μεριδίου του στην αγορά.

Ένα επιπρόσθετο αδύνατο σημείο για το οινοποιείο Αναγέννηση είναι η έλλειψη ευρέως αναγνωρίσιμου εμπορικού ονόματος. Η ύπαρξη εμπορικού ονόματος θεωρείται μια σημαντική προϋπόθεση για την δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης σε μια αγορά που επικρατεί έντονος ανταγωνισμός. Λόγω της βραχυχρόνιας παρουσίας του στο κλάδο του εμφιαλωμένου οίνου, το «Κτήμα Αναγέννηση» δεν έχει επιτύχει ακόμη τη δημιουργία ενός ισχυρού σήματος, ικανού να ανταγωνιστεί τους βασικούς παίκτες του χώρου. Παραμένοντας στο στάδιο της οικοδόμησης του εμπορικού του ονόματος, δεν έχει την ικανότητα να προβάλει στο μέγιστο βαθμό το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα καθώς και να αυξήσει τη διαπραγματευτική του δύναμη στην αγορά του εμφιαλωμένου οίνου.

Στα αδύνατα σημεία συγκαταλέγεται η μικρή παρουσία των προϊόντων του οινοποιείου στα κανάλια διανομής. Αυτό το αδύνατο σημείο προκύπτει καθώς η παρουσία των εμφιαλωμένων οίνων του κτήματος Αναγέννηση εντοπίζεται μόνο μέσω της παρουσίας τους, σε μικρά σημεία λιανικής πώλησης, σε wine bar καθώς και σε εστιατόρια σε περιοχές της νοτίου Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα, η μη ύπαρξη συνεργασίας με εταιρείες διανομής και μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ, τα οποία θεωρούνται ως τα μεγαλύτερα κανάλια για τη διανομή των προϊόντων, θέτει τα προϊόντα του οινοποιείου εκτός αγοράς από μεγάλα σημεία προβολής. Επιπλέον, η

κατ' αποκλειστικότητα διανομή των οίνων στην αγορά από το ίδιο το οινοποιείο, βάζει εμπόδια στην ανάπτυξη του σε νέα σημεία πώλησης και σε νέες γεωγραφικές περιοχές.

Κλείνοντας, ένα αδύνατο σημείο του οινοποιείου Αναγέννηση είναι η έλλειψη ανθρωπίνου δυναμικού. Η αδυναμία αυτή προκύπτει καθώς το σύνολο της εργασίας, των υποχρεώσεων και των ευθυνών επιβαρύνουν τον ιδιοκτήτη του. Εξαιτίας του μη καταμερισμού των ρόλων και της επιβάρυνσης του φόρτου εργασίας σε ένα πρόσωπο, το οινοποιείο στερείται της παρουσίας του ιδιοκτήτη του σε καθαρά διοικητικό ρόλο, συνεισφέροντας σε ζητήματα όπως η ανάπτυξη του πελατολογίου, η επίτευξη συμφωνιών και γενικότερα η καλύτερη διαχείριση του συνόλου της επιχείρησης. Επιπλέον, η έλλειψη σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά και τη μη παρουσία προσωπικού σε τομείς όπως το μάρκετινγκ και η προώθηση των προϊόντων καθώς και η έρευνα και ανάπτυξη.

## **5.2.2. Εξωτερικό Περιβάλλον**

### **5.2.2.1. Ευκαιρίες**

Μια σημαντική ευκαιρία για το «Κτήμα Αναγέννηση» είναι η εκμετάλλευση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός και ο οινοτουρισμός. Τα τελευταία χρόνια τα δύο αυτά είδη τουρισμού αποτελούν μια δυναμική ταξιδιωτική τάση, η οποία δημιουργεί επιπρόσθετο ενδιαφέρον προς τη χώρα μας για επισκέπτες από όλο τον κόσμο. Λόγω της διεθνούς αναγνωρισιμότητας των ελληνικών κρασιών και εξαιτίας της γεωφυσικής ποικιλομορφίας, των ανεξάντλητων φυσικών πόρων, των ιδιαίτερων τοπικών χαρακτηριστικών, της τοπικής κουζίνας και της παράδοσης της Ελλάδας, η επίσκεψη στα οινοποιεία και στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους ταξιδιώτες. Συγκεκριμένα η περιοχή της Νεμέας, όπου εδρεύει το Κτήμα Αναγέννηση, είναι από τις πιο χαρακτηριστικές περιοχές με αμπελοκαλλιέργειες, φυσικές ομορφιές, χαρακτηριστικά τοπικά προϊόντα, μουσεία και αρχαία μνημεία, στοιχεία ευεργετικά για μια διεθνούς επιπέδου προοπτική ανάπτυξης των δύο ειδών τουρισμού.

Επιπρόσθετη ευκαιρία για το «Κτήμα Αναγέννηση» θεωρείται η διείσδυση σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που παρατηρείται στην εγχώρια αγορά μεταξύ των επιχειρήσεων του οίνου και εξαιτίας της υπερπροσφοράς

σε όγκο και σε πλήθος ετικετών κρασιού, δημιουργείται η ανάγκη για εξεύρεση καινούργιων αγορών. Παρά τον έντονο ανταγωνισμό που παρατηρείται στο διεθνές εμπόριο η ζήτηση για ποιοτικό οίνο αποτελεί μια σημαντική ευκαιρία για τα ελληνικά οινοποιεία. Επιπλέον, η ύπαρξη αναπτυσσόμενων αγορών κρασιού όπως αυτή της Κίνας και της Κορέας καθώς και η δυναμική αγορά των Η.Π.Α. θα μπορούσαν να αποτελέσουν νέες αγορές στόχους. Η υψηλή ποιότητα και η διαφορετικότητα των ελληνικών ποικιλιών οίνου και ιδιαιτέρως του Αγιωργίτικου, δημιουργεί πολύ αξιόλογες προοπτικές για το «Κτήμα Αναγέννηση».

Μια ακόμη ευκαιρία για το «Κτήμα Αναγέννηση» αποτελεί η αναγνωρισμένη ποιότητα των ελληνικών οίνων στο εξωτερικό. Οι άριστες εδαφοκλιματικές συνθήκες που επικρατούν στην Ελλάδα, η μακρά παράδοση στην οινοποίηση καθώς και η ύπαρξη τεχνογνωσίας και σύγχρονου εξοπλισμού, συντελούν στην παραγωγή οίνων υψηλής ποιότητας από γηγενής και ξένες ποικιλίες σταφυλιού. Επιπλέον, ένα ακόμη χαρακτηριστικό είναι η μεγάλη γκάμα ποιοτικών κρασιών διαφορετικής γεωγραφικής, εδαφοκλιματικής και ποικιλιακής προέλευσης, που έχουν να επιδείξουν τα ελληνικά οινοποιεία. Όλα τα παραπάνω εξασφαλίζουν μια σημαντική ευκαιρία για την επέκταση του οινοποιείου Αναγέννηση σε αγορές του εξωτερικού, εκμεταλλευόμενο τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των οίνων του και διαμορφώνοντας μια πολύ καλή σχέση τιμής και ποιότητας.

Επιπλέον, μια σημαντική ευκαιρία για το οινοποιείο Αναγέννηση αποτελεί η υιοθέτηση της εθνικής στρατηγική marketing του ελληνικού κρασιού. Μετά από πρωτοβουλία του οινικού κλάδου έχει τεθεί σε λειτουργία το στρατηγικό σχέδιο branding και marketing ως όργανο καθοδήγησης του ελληνικού κρασιού για την εγχώρια και τις διεθνείς αγορές. Λόγω της συμμετοχής σημαντικών φορέων του κλάδου και εξαιτίας των διεξοδικών ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε αγορές του εξωτερικού, έχουν εντοπιστεί τα σημεία κλειδιά για την αποτελεσματικότερη προώθηση του ελληνικού οίνου σε ξένες αγορές. Η συγκεκριμένη στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια σημαντική ευκαιρία για το «Κτήμα Αναγέννηση», εντοπίζοντας αγορές στόχους και βελτιώνοντας τις αδυναμίες του, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αναπτυχθεί στην αγορά.

### 5.2.2.2. Απειλές

Ως κύρια απειλή για το οινοποιείο Αναγέννηση θεωρούνται οι συνθήκες οικονομικής κρίσης στην οποία βρίσκεται η οικονομία τα τελευταία οχτώ χρόνια, οι οποίες αποφέρουν τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται συνεχώς η ζήτηση για αγαθά από τους καταναλωτές κάτι το οποίο επιδρά σημαντικά και στην κατανάλωση του οίνου. Συγκεκριμένα οι καταναλωτές οίνου σε περιόδους παρατεταμένης μείωσης του διαθέσιμου εισοδήματος μετακινούνται από τα εμφιαλωμένα στο χύμα κρασί καθώς και σε φθηνότερα υποκατάστατα προϊόντα. Έτσι βάσει των οικονομικών συνθηκών οι προοπτικές για τις επιχειρήσεις του κλάδου μειώνονται σημαντικά.

Μια επιπρόσθετη απειλή για το «Κτήμα Αναγέννηση» εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης, είναι η άνοδος των επιτοκίων και η μείωση της παροχής δανείων από τις τράπεζες προς τις επιχειρήσεις. Λόγω της έλλειψης ρευστότητας, σε περιπτώσεις ανάγκης για κεφάλαια οι τράπεζες δεν παρέχουν με την ίδια ευχέρεια δάνεια στις επιχειρήσεις, όπως στο παρελθόν. Επιπλέον, τα κόστη δανεισμού για τις επιχειρήσεις αυξάνονται σημαντικά λόγω της αύξησης των επιτοκίων τα τελευταία χρόνια. Έτσι, οι περισσότερες επιχειρήσεις είτε δεν μπορούν να διασφαλίσουν την απαιτούμενη ρευστότητα τους, είτε δεν μπορούν να καταστούν βιώσιμες μέσα από προγράμματα δανεισμού με υψηλά επιτόκια.

Ακόμη, απειλή για το «Κτήμα Αναγέννηση» θεωρείται η ύπαρξη παραεμπορίου και η ανεξέλεγκτη διακίνηση χύμα κρασιού στην αγορά. Η μη εφαρμογή ορθών οινικών αντιλήψεων από ένα μεγάλο ποσοστό οινοπαραγωγών δημιουργεί στρέβλωση του ανταγωνισμού σε βάρος της εγχώριας παραγωγής και αυξάνει τον κατακερματισμό της αγοράς. Επίσης, το εμφιαλωμένο κρασί αποτελεί προϊόν πλήρους καθετοποίησης με αποτέλεσμα να πλήττονται όλα τα εμπλεκόμενα επαγγέλματα τα οποία συνδράμουν από το αμπέλι στο τελικό προϊόν.

Επιπλέον, μια σημαντική απειλή για το οινοποιείο Αναγέννηση είναι μια ενδεχόμενη άνοδος στη φορολόγηση του οίνου. Η απειλή αυτή αφορά μια επιπλέον αύξηση του ειδικού φόρου κατανάλωσης, ο οποίος επιβλήθηκε στον οίνο από τον Ιανουάριο του 2016. Ένα τέτοιο ενδεχόμενο θα μπορούσε να επηρεάσει άμεσα τη ζήτηση των προϊόντων της οινοποιείας, μειώνοντας σημαντικά την κατανάλωση και



το μέγεθος του αγοραστικού κοινού. Το αποτέλεσμα θα είναι η συρρίκνωση της αγοράς του οίνου και η έντονη αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων στην προσπάθεια τους να αποσπάσουν κομμάτι από την ήδη συρρικνωμένη αγορά. Ένα τέτοιο ενδεχόμενο μπορεί να αποβεί καταστροφικό για τις μικρές επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες αδυνατούν να αντιμετωπίσουν τους ισχυρούς παίκτες του χώρου σε ενέργειες μάρκετινγκ και προώθησης των προϊόντων τους.

Κλείνοντας, μια επιπλέον απειλή για το οινοποιείο Αναγέννηση είναι η διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς του οίνου που καλύπτουν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Εξαιτίας της αύξησης της οικιακής κατανάλωσης τα σούπερ μάρκετ έχουν αυξήσει την απήχηση τους στο καταναλωτικό κοινό. Επιπλέον, λόγω των ανταγωνιστικών τιμών και των προσφορών που διαθέτουν στα προϊόντα του οίνου, έχουν αποκτήσει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη με αποτέλεσμα να καθορίζουν το ύψος των παροχών και των πιστώσεων που δέχονται από τους προμηθευτές τους. Αυτό αποτελεί μια απειλή για το «Κτήμα Αναγέννηση» καθώς σε περίπτωση σύναψης συμφωνίας με αλυσίδα σούπερ μάρκετ η διαπραγματευτική του δύναμη θεωρείται πολύ μικρή.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

### 6.1. Γενικά συμπεράσματα

Το «Κτήμα Αναγέννηση» είναι ένα οινοποιείο το οποίο ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2006, λίγο πριν την αρχή της οικονομικής κρίσης. Από το ξεκίνημα της λειτουργίας του ως σήμερα, το οινοποιείο προσπαθεί να χτίσει χρόνο με το χρόνο το εμπορικό του όνομα, παρά τις οικονομικές δυσκολίες της εποχής, έτσι ώστε να είναι σε θέση μελλοντικά να αναπτυχθεί και να διεκδικήσει ένα μερίδιο στην αγορά του οίνου. Παρά το μικρό μέγεθος του, οι ιδιοκτήτες του είχαν καθορίσει από την αρχή ένα στρατηγικό σχέδιο για τη λειτουργία και τη ανάπτυξη του. Αντιλαμβανόμενοι τον έντονο ανταγωνισμό στην αγορά του οίνου και τη μεγάλη επιρροή του μακροπεριβάλλοντος στη λειτουργία των επιχειρήσεων, έθεσαν εξ αρχής ως βάση την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Έτσι, ως βασική στρατηγική κατά τη διάρκεια αυτών των δέκα ετών, έχει τεθεί η διαφοροποίηση σε αγορά Niche. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης στρατηγικής πραγματοποιείται μέσω της διαφοροποίησης ως προς την ποιότητα των προϊόντων του οινοποιείου. Επιπλέον, επιδιώκοντας να δημιουργήσει εμπορικό όνομα στην αγορά του οίνου, το «Κτήμα Αναγέννηση» έχει εφαρμόσει τη στρατηγική face to face branding για την προσέγγιση δυνητικών πελατών. Στην στρατηγική face to face έχει συμπεριληφθεί: η διαφήμιση του οινοποιείου από στόμα σε στόμα, η προβολή του στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η δυνατότητα επίσκεψης των δυνητικών πελατών στους χώρους του οινοποιείου καθώς και η τροφοδότηση των πελατών με προϊόντα απευθείας από το οινοποιείο, χωρίς τη μεσολάβηση επιπλέον καναλιών διανομής.

Επιπροσθέτως, το «Κτήμα Αναγέννηση» κατά τη διάρκεια αυτών των δέκα ετών έχει εφαρμόσει την στρατηγική επέκτασης γραμμής καθώς σταδιακά έχει επεκτείνει τη γκάμα του με επιπλέον ετικέτες οίνου. Η επέκταση της γκάμας του περιλαμβάνει την προσθήκη μιας ετικέτας γλυκού οίνου, μιας ετικέτας ροζέ κρασιού, δύο ετικετών λευκού και μιας ετικέτας κόκκινου κρασιού.

### **6.1.1. Προσδιορισμός επιχειρηματικού μοντέλου**

Μετά από την ανάλυση της στρατηγικής του οινοποιείου Αναγέννηση, η οποία πραγματοποιήθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται σε αυτό το σημείο ο προσδιορισμός του επιχειρηματικού μοντέλου. Το επιχειρηματικό μοντέλο καθορίζεται βάσει της θεωρίας που παρουσιάστηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας και δεδομένων των πληροφοριών από τη συνέντευξη με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Η παρουσίαση του γίνεται με την ανάπτυξη των τεσσάρων επιμέρους συστατικών που παρουσιάζονται στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης τα οποία είναι: πρόταση αξίας της επιχείρησης προς τον πελάτη, σχέδιο επίτευξης κέρδους, χρησιμοποίηση των βασικών πόρων της επιχείρησης και κύριες διαδικασίες που ακολουθεί.

#### **Πρόταση αξίας για τον πελάτη:**

Η πρόταση αξίας για τον πελάτη περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο το «Κτήμα Αναγέννηση» δημιουργεί αξία στα προϊόντα του, την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει στην αγορά-στόχο καθώς και τον τρόπο με τον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών του.

Τα προϊόντα του οινοποιείου Αναγέννηση αποκτούν αξία μέσω της διαφοροποίησης τους ως προς την ποιότητα και ως προς τη διάθεση στο καταναλωτικό κοινό. Η ποιότητα του προσφερόμενου οίνου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη χάραξη της στρατηγικής του οινοποιείου Αναγέννηση καθώς στόχος του είναι αποκλειστικά η προσφορά οίνου υψηλής αξίας στους πελάτες του. Έτσι για την παραγωγή των κόκκινων κρασιών το «Κτήμα Αναγέννηση» εφαρμόζει μακρά παλαίωση, ακολουθώντας τη μέθοδο της κρυοεκχύλισης και τη μέθοδο της χαμηλής θερμοκρασίας ζύμωσης με τη χρήση άγριων ζυμομυκήτων κατά την οινοποίηση τους. Επιπλέον, στα λευκά και ροζέ κρασιά το «Κτήμα Αναγέννηση» χρησιμοποιεί το σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό που διαθέτει παράγοντας φρέσκο λευκό και ροζέ οίνο υψηλής ποιότητας. Όλες οι ετικέτες του έχουν δημιουργηθεί με γνώμονα τον άριστο συνδυασμό τους με συγκεκριμένα είδη μαγειρικής καθώς και με τη μοντέρνα γαστρονομία αναδεικνύοντας τα εξαιρετικά αρωματικά και γευστικά χαρακτηριστικά των κρασιών του κτήματος και προσφέροντας μια μοναδική εμπειρία στους καταναλωτές.

Η επιλεκτική και προσεκτική διάθεση των οίνων του οινοποιείου Αναγέννηση αποτελεί τμήμα μιας συγκεκριμένης στρατηγικής που προσδίδει αξία ιδιαίτερα για τους εύπορους πελάτες οι οποίοι αναζητούν αλλά και επιλέγουν μια διαφορετική γευσιγνωστική κουλτούρα. Το face to face branding που αποτελεί μια ξεχωριστή διαδικασία προώθησης του προϊόντος πολλαπλασιάζει την αναγνωρισιμότητα του κρασιού, ενώ παράλληλα ενισχύει και τον χώρο εστίασης στον οποίο διατίθεται το προϊόν. Έτσι η πρόταση αξίας περιλαμβάνει την προσφορά ποιοτικών ερυθρών οίνων μακράς παλαιώσης καθώς και υψηλής αξίας φρέσκων λευκών και ροζέ οίνων σε καταναλωτές που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβά για την αγορά ενός κρασιού.

#### **Σχέδιο επίτευξης κέρδους:**

Το σχέδιο επίτευξης κέρδους, περιγράφει το πλάνο βάσει του οποίου το «Κτήμα Αναγέννηση» επιδιώκει να επιτύχει το κέρδος του, δημιουργώντας αξία στην ίδια την επιχείρηση και προσφέροντας ταυτόχρονα αξία στους πελάτες του. Συγκεκριμένα το σχέδιο του οινοποιείου Αναγέννηση περιλαμβάνει την επίτευξη κέρδους μέσω της πώλησης των οχτώ διαφορετικών προϊόντων του σε δυνητικούς πελάτες και μέσω της επανάληψης των πωλήσεων στο υπάρχον πελατολόγιο του.

Στόχος του οινοποιείου Αναγέννηση είναι η επίτευξη της υψηλότερης κερδοφορίας μέσω της πώλησης των οίνων “Reserve 2006” και “Εκ πέτρας”. Το «Κτήμα Αναγέννηση» προβάλλει και προωθεί περισσότερο τα συγκεκριμένα δύο κρασιά, λόγω της προστιθέμενης αξίας που λαμβάνουν από τη μακρά παλαιώση στην οποία υπόκεινται και λόγω του ότι προέρχονται και τα δύο από τη φημισμένη ποικιλία αμπέλου Αγιωργίτικο. Αναφορικά με την υπόλοιπη γκάμα των οίνων του το «Κτήμα Αναγέννηση» στοχεύει να επιτύχει κέρδος μέσω της ταχύτερης επανάληψης των πωλήσεων τους στους ενδιαφερόμενους πελάτες. Αυτό συμβαίνει καθώς οι τιμές τους είναι πιο προσιτές στους καταναλωτές που επιθυμούν να καταναλώνουν ποιοτικό κρασί με μεγαλύτερη συχνότητα.

Επιπλέον, το σχέδιο επίτευξης κέρδους του οινοποιείου Αναγέννηση περιλαμβάνει τα περιθώρια κερδοφορίας που λαμβάνει, τα οποία θεωρούνται πολύ υψηλά. Αυτό συμβαίνει καθώς επιτυγχάνει την απευθείας πώληση των προϊόντων του στους πελάτες B2B και B2C χωρίς την μεσολάβηση κάποιου επιπρόσθετου καναλιού διανομής. Επιπλέον, στοχεύει να επιτύχει την προσθήκη υπεραξίας στο σύνολο των

προϊόντων του, μέσω της ενίσχυσης του εμπορικού του ονόματος με την πάροδο του χρόνου. Το εν λόγω αποτέλεσμα θα είναι η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών του από την αγορά οποιασδήποτε ετικέτας κρασιού μέσω της συνολικής ποιότητας που θα εκπέμπει το σήμα του.

### **Βασικοί πόροι:**

Στους κύριους πόρους του οινοποιείου Αναγέννηση συγκαταλέγονται τα βασικά στοιχεία τα οποία προσφέρουν αξία στην ίδια την επιχείρηση αλλά και στους πελάτες της. Αναλυτικά:

Ένας από τους βασικότερους πόρους του οινοποιείου Αναγέννηση είναι ο ανθρώπινος παράγοντας μέσω της ενεργής συμμετοχής του ιδιοκτήτη του, κυρίου Αναστάσιου Ξύδη, σε όλες τις διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η αποκλειστική ενασχόληση του τόσο με την παραγωγή του κρασιού όσο και με την πώληση των προϊόντων προσδίδει σημαντική αξία στην ίδια την επιχείρηση και στους πελάτες της. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας των εμπειρικών του γνώσεων πάνω στο ποιοτικό κρασί, τις οποίες έλαβε από την ενασχόληση του με την εστίαση και τον τουρισμό. Κατά το παρελθόν είχε εργαστεί για 30 χρόνια, σε αυτούς τους δύο κλάδους, οι οποίοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την κατανάλωση του οίνου. Επίσης, όντας ουσιαστικά ο μοναδικός εργαζόμενος στην επιχείρηση εφαρμόζει ο ίδιος τη στρατηγική face to face branding, μέσω της οποίας επεκτείνει το ήδη υπάρχον πελατολόγιο του οινοποιείου. Ακόμη, καθοριστική είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με το σύνολο των πελατών, χτίζοντας μαζί τους μια ειλικρινή σχέση.

Επιπλέον, στους βασικούς πόρους του οινοποιείου Αναγέννηση συγκαταλέγεται η μέθοδος που χρησιμοποιεί κυρίως στην παραγωγή των κόκκινων κρασιών, κάτι που του παρέχει διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών του. Το «Κτήμα Αναγέννηση» έχει υιοθετήσει το παραδοσιακό μοντέλο παραγωγής ερυθρού οίνου, έναντι του βιομηχανοποιημένου μοντέλου παραγωγής που εφαρμόζουν κυρίως τα μεγάλα οινοποιεία. Αυτή η διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός ότι χρησιμοποιεί κατά τη διαδικασία της οινοποίησης άγριους γηγενής ζυμομύκητες για τη μετατροπή των σακχάρων σε αλκοόλη. Ως αποτέλεσμα της χρήσης των άγριων ζυμομυκήτων είναι η εξασφάλιση της ύπαρξης των οργανοληπτικών χαρακτηριστικών στο κρασί τα οποία προέρχονται από τα σταφύλια, δημιουργώντας πολύ ιδιαίτερο οίνο και

αντιπροσωπευτικό της περιοχής στην οποία παράγεται. Αντίθετα τα μεγάλα οινοποιεία χρησιμοποιούν εργαστηριακούς ζυμομύκητες θέτοντας ως προτεραιότητα την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας κατά τη ζύμωση.

### **Κύριες διαδικασίες:**

Οι κύριες διαδικασίες του επιχειρηματικού μοντέλου που ακολουθεί το «Κτήμα Αναγέννηση» περιλαμβάνουν τις διοικητικές και λειτουργικές μεθόδους που εφαρμόζει στην παραγωγή, στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση των πελατών του, με κύριο χαρακτηριστικό τη διατήρηση της ποιότητας και της διαφορετικότητας.

Αρχικά, μια κύρια μέθοδος που ακολουθεί το οινοποιείο Αναγέννηση στην παραγωγική διαδικασία είναι η συνέχεια και η συνέπεια της προσφερόμενης ποιότητας στους πελάτες του. Βασική στρατηγική της επιχείρησης είναι η διαρκής προσφορά οίνου υψηλής αξίας διατηρώντας και αυξάνοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων της μέσω της παλαίωσης τους, με σύνθημα λιγότερη ποσότητα καλύτερη ποιότητα.

Επίσης, στις κύριες διαδικασίες του οινοποιείου περιλαμβάνονται η πολιτική των πωλήσεων και ο τρόπος προώθησης των προϊόντων του στην αγορά με μοναδικό κανάλι το ίδιο το οινοποιείο προς τους πελάτες B2B και B2C. Στην προώθηση των προϊόντων του στην αγορά συμβάλει καθοριστικά η στρατηγική face to face branding μέσα από την οποία τονίζεται και η διαφορετικότητα της επιχείρησης σε σχέση με τα μεγάλα οινοποιεία του κλάδου.

Επιπλέον, στις κύριες διαδικασίες περιλαμβάνεται η εξυπηρέτηση των πελατών B2C, όπου το «Κτήμα Αναγέννηση» δίνει μεγάλη βαρύτητα στο value for money. Αυτό γίνεται αντιληπτό από το γεγονός ότι το οινοποιείο αναλαμβάνει την παράδοση του οίνου κατ' οίκων (σε περιοχές της Αθήνας), σε περίπτωση που κάποιος πελάτης δεν έχει τη δυνατότητα να προμηθευτεί τα κρασιά του οινοποιείου από κάποιο σημείο λιανικής ή να τα καταναλώσει σε κάποιο χώρο εστίασης.



**Εικόνα 6.1.1: Στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου των επιχειρήσεων (Πηγή: Johnson, et al., 2008, p. 62)**

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα και μετά από την ανάλυση των επιμέρους συστατικών του επιχειρηματικού μοντέλου του οινοποιείου Αναγέννηση, παρατηρούμε ότι παρά το μέγεθος του διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό από τους ανταγωνιστές του, μέσω της διαφορετικότητας των προϊόντων του και της αγοράς στην οποία στοχεύει. Κύρια χαρακτηριστικά αυτής της διαφοροποίησης είναι η πρόταση αξίας, η οποία αφορά κυρίως ακριβά παλαιωμένα κρασιά για οινόφιλους και όχι προϊόντα για το ευρύ καταναλωτικό κοινό. Επίσης, η ύπαρξη διαφοροποιημένου σχεδίου για την επίτευξη κέρδους, αποτελεί το γεγονός ότι εστιάζει στην πώληση των ακριβότερων κυρίως κρασιών, επιπλέον, η προσωπική εργασία και οι γνώσεις του ιδιοκτήτη του προσδίδουν προστιθέμενη αξία στη διαμόρφωση της τελικής πρότασης προς τον πελάτη. Τέλος, η διαφοροποίηση διαφαίνεται και ως προς τις κύριες διαδικασίες προώθησης με βασικότερη το face to face branding.

### **6.1.2. Οργανωτική ανθεκτικότητα «Κτήμα Αναγέννηση»**

Βασιζόμενοι στη θεωρία που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το «Κτήμα Αναγέννηση» τοποθετείται στο τεταρτημόριο της παροδικότητας (transience). Αυτό το συμπέρασμα προκύπτει από το γεγονός ότι η επιχείρηση, παρά τη δεκαετή παρουσία της στο χώρο, βρίσκεται ακόμη στη φάση της εισαγωγής στην αγορά, προσπαθώντας να δημιουργήσει ένα εμπορικό όνομα ικανό να σταθεί στον ισχυρό ανταγωνισμό του κλάδου. Δεδομένης της έλλειψης χρηματικών πόρων σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, την μεγάλη επιρροή παραγόντων του μακροπεριβάλλοντος στη λειτουργία του οινοποιείου, τον μεγάλο ανταγωνισμό στην αγορά του οίνου καθώς και ότι η προσπάθεια για την επίτευξη εμπορικού ονόματος απαιτεί μεγάλο χρονικό διάστημα, τοποθετούν το «Κτήμα Αναγέννηση» στη φάση της προσαρμογής από την επίδραση ισχυρών εξωτερικών διαταραχών. Όλα τα παραπάνω, ενισχύουν την ανάγκη για αφοσίωση στο στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης καθώς και την προσαρμογή του όποτε αυτό κριθεί αναγκαίο.

Βάσει όλων των παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το «Κτήμα Αναγέννηση» βρίσκεται στην αρχή του κύκλου της ζωής του, προσπαθώντας να δημιουργήσει ανθεκτικότητα μέσω του εμπορικού του ονόματος έτσι ώστε να είναι ικανό να σταθεί στο μεγάλο ανταγωνισμό της αγοράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην έχει αποκτήσει ένα επίπεδο ανθεκτικότητας και να είναι ευάλωτο στις επιδράσεις εξωγενών παραγόντων της αγοράς και του μακροπεριβάλλοντος.

## **6.2. Προτάσεις στρατηγικού χαρακτήρα**

Μετά από τη μελέτη και την ανάλυση της στρατηγικής του οινοποιείου Αναγέννηση καθώς και μετά την εξαγωγή των συμπερασμάτων, στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι προτάσεις προς τους ιδιοκτήτες του. Σκοπός των προτάσεων είναι η βελτίωση των αδυναμιών στη λειτουργία και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αναλυτικά:

Ως πρώτη πρόταση συστήνεται η βελτίωση και η αύξηση της χρήσης των Social Media. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν κομμάτι της καθημερινότητας των



περισσότερων ανθρώπων καθώς πέρα από την επικοινωνία χρησιμοποιούνται και ως μέσα πληροφόρησης και διαφήμισης κυρίως από επαγγελματίες. Επιπλέον, λόγω της μεγάλης επισκεψιμότητας που δέχονται, αποτελούν τα πιο οικονομικά και ταυτόχρονα αποτελεσματικά εργαλεία του Internet Marketing. Έτσι, δίνεται η ευκαιρία κυρίως σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διαφημιστούν μέσα από την προβολή σε Facebook, Twitter, Google, YouTube εντελώς δωρεάν.

Επιπλέον, η αύξηση των ενεργειών μάρκετινγκ. Η συγκεκριμένη πρόταση αποσκοπεί στην επίτευξη της εντονότερης προβολής της υψηλής ποιότητας των οίνων καθώς και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ποικιλίας Αγιωργίτικο, η οποία θεωρείται μια από τις ποιοτικότερες ελληνικές ποικιλίες και από την οποία παράγονται τα περισσότερα κρασιά του οινοποιείου Αναγέννηση. Ο λόγος της συγκεκριμένης πρότασης είναι να γίνουν τα προϊόντα του οινοποιείου πιο ελκυστικά στους ενδιαφερόμενους καταναλωτές καθώς και πιο γνωστά στην ελληνική αγορά.

Συνεχίζοντας, προτείνεται η σύναψη συνεργασίας του οινοποιείου με κάποιο ξενοδοχείο ή εστιατόριο της ευρύτερης περιοχής με σκοπό τη μεγαλύτερη αξιοποίηση του οινοτουρισμού και του εορταστικού 3ημέρου “Μεγάλες Μέρες της Νεμέας”. Στόχος είναι να δημιουργηθεί μια διασταυρωμένη προώθηση των ευκαιριών για αμφότερες τις επιχειρήσεις μέσω της επισκεψιμότητας στους χώρους τους. Συγκεκριμένα το «Κτήμα Αναγέννηση» θα αυξήσει σημαντικά την επαφή του με τους οινόφιλους, δημιουργώντας σημαντικές προοπτικές για αύξηση του πελατολογίου του.

Μια επιπρόσθετη πρόταση προς τους ιδιοκτήτες του οινοποιείου Αναγέννηση, αφορά στη διοργάνωση γευσιγνωστικών δοκιμών σε χώρους εκτός του οινοποιείου. Κατά τους χειμερινούς μήνες όπου η επισκεψιμότητα στην περιοχή της Νεμέας είναι μειωμένη, προτείνεται η διοργάνωση γευσιγνωσιών σε αστικές περιοχές. Οι συγκεκριμένες γευσιγνωστικές δοκιμές μπορούν να πραγματοποιηθούν σε εκθέσεις βιβλίου, σε εικαστικούς χώρους, σε φεστιβάλ κινηματογράφου καθώς και σε κοινωνικές εκδηλώσεις συνδυάζοντας ταυτόχρονα και την πώληση κρασιού.

Επίσης, μια επιπλέον πρόταση είναι η περιοδική συμμετοχή του οινοποιείου σε εκθέσεις του κλάδου του οίνου καθώς και σε εκθέσεις του κλάδου HO.RE.CA., ούτως ώστε να τονωθεί το εμπορικό όνομα του οινοποιείου καθώς και να αυξηθεί η προβολή του προς τους ενδιαφερόμενους πελάτες B2B και B2C. Επιπλέον, αύξηση της



διαφήμισης του οινοποιείου μέσα από τη συμμετοχή σε επιλεγμένα περιοδικά του κλάδου του οίνου, έτσι ώστε να προβάλλεται εντονότερα η εικόνα της επιχείρησης προς τους καταναλωτές-στόχους.

Ακόμη, μια πρόταση η οποία προκύπτει μέσα από τις ανάγκες του οινοποιείου είναι η στελέχωση του τμήματος των πωλήσεων με ένα πωλητή με τη μορφή του εξωτερικού συνεργάτη. Σκοπός αυτής της πρότασης είναι η επίτευξη της συστηματικότερης προώθησης των προϊόντων, η ανάπτυξη του πελατολογίου καθώς και η διατήρηση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες. Εφαρμόζοντας αυτή τη μορφή της συνεργασίας, το «Κτήμα Αναγέννηση» θα επιτύχει την ενίσχυση του ανθρωπίνου δυναμικού με μικρό κόστος καθώς θα δαπανώνται μόνο τα χρήματα για την αμοιβή του εργαζομένου και όχι επιπλέον έξοδα για την ασφαλιστική του κάλυψη. Συγκεκριμένα η αμοιβή του θα διαμορφώνεται αποκλειστικά βάσει του ύψους των πωλήσεων που θα επιτυγχάνει σε μηνιαία βάση. Επιπροσθέτως, τα οφέλη της συγκεκριμένης πρότασης είναι πολλαπλά καθώς μετά από την ενίσχυση του τμήματος των πωλήσεων θα υπάρχει καλύτερη κατανομή των δραστηριοτήτων και των αρμοδιοτήτων εντός της επιχείρησης.

Μια επιπρόσθετη πρόταση είναι η δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας με ελληνική μικρο-μεσαία επιχείρηση παραγωγής τροφίμων που εδρεύει σε διαφορετικό γεωγραφικό διαμέρισμα σε σχέση με το «Κτήμα Αναγέννηση». Συγκεκριμένα αυτού του είδους η συμμαχία μπορεί να πραγματοποιηθεί με επιχείρηση τυροκομικών ή ελαιωδών προϊόντων. Στόχος της είναι η επίτευξη οικονομικού οφέλους και για τις δύο επιχειρήσεις με τη μορφή win-win καθώς θα μπορούν και οι δύο να προωθήσουν ταυτόχρονα τα προϊόντα τους σε επιπρόσθετα γεωγραφικά διαμερίσματα ευκολότερα και ταχύτερα. Αυτού του είδους η πρόταση μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικότερα με παραγωγικές επιχειρήσεις που έχουν ως βασική τους στρατηγική την είσοδο σε καταστήματα *delicatessen*, σε σύγχρονα παντοπωλεία, σε μπουτίκ τροφίμων καθώς και σε ακριβά εστιατόρια ανά την Ελλάδα.

Κλείνοντας, προτείνεται η αναζήτηση νέων αγορών για επέκταση του οινοποιείου σε χώρες του εξωτερικού. Λόγω του έντονου ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά και εξαιτίας της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η εξαγωγή οίνου μπορεί να αποφέρει σημαντική οικονομική ενίσχυση στο «Κτήμα Αναγέννηση». Επιπλέον, μέσω των εξαγωγών και της διεθνούς

προβολής των προϊόντων του οινοποιείου μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά το εμπορικό του όνομα, δημιουργώντας σημαντικές προοπτικές για επέκταση της επιχείρησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M. & Yeung, B., 1997. The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, Issue 9, pp. 7-20.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. & Wictor, I., 2004. International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), pp. 22-34.
- Andrew, A., 2002. Globalization of the wine industry. *Wine Business Monthly*, 9(4).
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bell, D. N. & Blanchflower, D. G., 2015. Youth unemployment in Greece: measuring the challenge. *IZA Journal of European Labour Studies*, 4(1), pp. 1-25.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A. & Abratt, R., 2004. Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, Issue 33, pp. 371-380.
- Berthon, P., Ewing, M. T. & Napoli, J., 2008. Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(1), pp. 27-45.
- Brown, S. & Blackmon, K., 2005. Aligning Manufacturing Strategy and Business Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance. *Journal of Management Studies*, June, 42(4), pp. 793-815.
- Brown, S., 1996. *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*. s.l.:Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Douglas, S. P., Craig, C. S. & Nijssen, E., 2001. Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets. *Journal of International Marketing*, 9(2), pp. 97-114.
- Duquesnois, F., Gurau, C. & Le Roy, F., 2010. Wine producers' strategic response to a crisis situation. *International Journal of Wine*, 22(3), pp. 251-268.

- Edvardsson, I. R., 2006. Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms. *Knowledge Management Research & Practice*, Τόμος 4, pp. 275-282.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, October, 14(4), pp. 532-550.
- Frazier, G. L., 1999. Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 27(2), pp. 226-240.
- Gadiesh , O. & Gilbert, J. L., 2001. Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action. *Harvard Business Review*, May, pp. 110-120.
- Garvin, D. A., 1993. Manufacturing Strategic Planning. *California Management Review*, 35(4), pp. 85-106.
- Ghodeswar, B. M., 2008. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), p. 4–12.
- Gubitta, P. & Gianecchini, M., 2002. Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. *Family Business Review*, December, XV(4), pp. 277-297.
- Hofer, C. W. & Schendel , D., 1989. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. s.l.:St Paul, MN: West Educational Publishing.
- Hussain , M., Cholette, S. & Castaldi, R. M., 2008. An Analysis of Globalization Forces in the Wine Industry. *Journal of Global Marketing*, October, 21(1), pp. 33-47.
- I.C.A.P., 2015. *Κλαδική Μελέτη Οινοποιίας*, Αθήνα: ICAP Group.
- ICAP, 2015. *Κλαδική Μελέτη Οινοποιίας*, Αθήνα: ICAP Group.
- Ihlstrom, C. & Nilsson, M., 2003. E-Business Adoption by SMEs--Prerequisites and Attitudes of SMEs in a Swedish Network. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(3), pp. 211-223.
- ILO, 2012. *Labour Inspection Needs Assessment*, Geneva: International Labour Organization.
- Johnson, G., Scholes , K. & Whittington, R., 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Eighth επιμ. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December, pp. 57-68.

Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T., 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, January, 41(1), pp. 183-191.

Koutsogeorgopoulou, V., Matsaganis, M., Leventi, C. & Schneider, J.-D., 2014. Fairly Sharing the Social of the Crisis in Greece. *OECD Economics Department Working Papers*, Issue 1106, pp. 1-74.

Krake, F. B., 2005. Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), pp. 228-238.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Τόμος 21, pp. 243-255.

Lockett, A. & Thompson, S., 2004. Edith Penrose's Contributions to the Resource-based View: An Alternative Perspective. *Journal of Management Studies*, January, 41(1), pp. 193-203.

Mahoney, J. T., 1995. The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, Issue 33, pp. 91-101.

Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A. & Schilizzi, S. G., 2014. The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, February, Τόμος 32, p. 104-116.

Mowle, J. & Merrilees, B., 2005. A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), pp. 220-227.

Notta, O. & Vlachvei, A., 2013. Web Site Utilization in SME Business Strategy: The Case of Greek Wine SMEs. *World Journal of Social Sciences*, September, 3(5), pp. 131-141.

Panagopoulos, N., Anastasiou, S. & Goloni, V., 2014. Professional Burnout and Job Satisfaction among Physical Education Teachers in Greece. *Journal of Scientific Research & Reports* , 3(13), pp. 1710-1721.

Penrose, E. T., 1956. Foreign Investment and the Growth of the Firm. *The Economic Journal*, 66(262), pp. 220-235.

Penrose, E. T., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.

Penrose, E. T., 1969. Problems Associated with the Growth of International Firms. *The Rhodesian Journal of Economics*, 3(4), pp. 1-7.

Perren, L. & Grant, P., 2000. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. *Management Accounting Research*, December, 11(4), pp. 391-411.

Porter, M. E., 1996. What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, November–December , pp. 2-22.

Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January, pp. 23-41.

Smith, H. & Fingar, P., 2003. *Business Process Management: The Third Wave*. Tampa επιμ. s.l.:Meghan-Kiffer Press.

Spanos, Y., Prastacos, G. & Papadakis, V., 2001. Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Large-Sized Enterprises. *European Management Journal*, December, 19(6), pp. 638-648.

St John, C. H. & Young, S. T., 1992. An Exploratory Study of Patterns of Priorities and Trade-Offs Among Operations Managers. *Production and Operations Management*, June, 1(2), pp. 133-150.

Teece, D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Τόμος 43, pp. 172-194.

Thompson, A. A. και συν., 2013. *Crafting and Executive Strategy; The Quest for the Competitive Advantage*. European Edition επιμ. London: McGraw-Hill Irwin.

Thompson, J. D., 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.

Trebeck, D., 2003. Pathways to Profitability for Small and Medium Wineries. *Agribusiness Perspectives*, April, Issue 58, pp. 1-5.

Turner, J. R., Ledwith, A. & Kelly, J., 2009. Project management in small to medium-sized enterprises A comparison between firms by size and industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, April, 2(2), pp. 282-296.

Wingwon, B., 2012. Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprises. *Journal of Management and Sustainability*, March, 2(1).

Yin , R. K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition επιμ. United States of America: SAGE Publications.

Yin, R. K., 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition επιμ. United States of America: SAGE Publications.

ΕΛΣΤΑΤ, 2016. *Ελληνική Στατιστική Αρχή*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.statistics.gr/>  
[Πρόσβαση 24 Νοέμβριος 2016].

Κτήμα Αναγέννηση, 2016. *Κτήμα Αναγέννηση*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <http://www.anagennisiwines.gr/>  
[Πρόσβαση 15 Σεπτέμβριος 2016].

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΠΡΩΤΟΚΟΛΛΟ** **ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**



## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	113
ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....	114
1. Σκοπός .....	114
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση .....	114
2.1 Η σημασία της στρατηγικής.....	114
2.2 Στρατηγικές διαφοροποίησης.....	115
2.3 Ερευνητικές υποθέσεις.....	117
3. Προηγούμενες έρευνες για τις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ).....	123
4. Ορισμός των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) .....	124
5. Σημαντικότητα και καινοτομία.....	125
6. Χτίζοντας τη θεωρία από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης .....	127
7. Εννοιολογικό πλαίσιο της περιπτώσιολογικής μελέτης .....	129
7.1 Ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου .....	129
7.2 Πρόταση αξίας για τον πελάτη (CPV) .....	131
7.3 Σχέδιο επίτευξης κέρδους (Profit formula).....	131
7.4 Βασικοί πόροι (Key resources) .....	132
7.5 Κύριες διαδικασίες (Key processes) .....	132
8. Οργανωτική ανθεκτικότητα.....	133
8.1 Παροδικότητα (Transience) .....	134
8.2 Ευπάθεια (Vulnerability).....	135
8.3 Προσαρμοστική ικανότητα (Adaptability).....	136
8.4 Ανελαστικότητα (Rigidity) .....	136
ΜΕΡΟΣ Β: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ .....	138
9. Οινοποιείο Αναγέννηση .....	138
10. Ερευνητική μεθοδολογία .....	138
11. Ερευνητικοί άξονες.....	140
12. Ερευνητικές Υποθέσεις.....	141
13. Χρήσιμα εργαλεία για την πραγματοποίηση της συνέντευξης.....	142
14. Ερωτήσεις .....	143
Βιβλιογραφία .....	150

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί το πρωτόκολλο, στο οποίο στηρίζεται η συγγραφή της διπλωματικής μελέτης με τίτλο: «Στρατηγική στην εποχή της οικονομικής κρίσης: Η περίπτωση του οινοποιείου “Αναγέννηση”». Η μελέτη θα χρησιμοποιηθεί για εκπαιδευτικό σκοπό, καθώς αποτελεί τμήμα του μεταπτυχιακού προγράμματος “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας” του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Στο πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης έγινε η επιλογή του οινοποιείου “Αναγέννηση”, το οποίο εδρεύει στην Αρχαία Νεμέα Κορινθίας, έχοντας ξεκινήσει τη λειτουργία του από το 1876 ως ένα οικογενειακό οινοποιείο.

Το πρωτόκολλο είναι χωρισμένο σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η συγκεκριμένη εργασία. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται ο σκοπός της μελέτης και η χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία. Επιπλέον, γίνεται αναφορά σε προηγούμενες έρευνες για μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις και τονίζεται η σημαντικότητα και η καινοτομία της μελέτης. Επίσης, γίνεται αναφορά στον ορισμό των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων και περιγράφονται τα βήματα για την ανάπτυξη της θεωρίας μέσα από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης. Επιπρόσθετα, αναλύεται η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου, καθώς επίσης και η έννοια της οργανωτικής ανθεκτικότητας για τις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται ορισμένα γενικά στοιχεία για το οινοποιείο “Αναγέννηση”. Επίσης, παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία που αφορά στο σχεδιασμό μιας μελέτης περίπτωσης σύμφωνα με τον Yin (1994) και προσδιορίζονται οι ερευνητικοί άξονες που προκύπτουν μέσα από τα θέματα που αντιμετωπίζει το οινοποιείο. Ακόμη, εκφράζονται οι ερευνητικές υποθέσεις που προκύπτουν σύμφωνα με τη μελέτη της θεωρίας, βασιζόμενες στους ερευνητικούς άξονες. Επιπλέον, καταγράφονται οι ερωτήσεις και τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση της συνέντευξης, όπου σύμφωνα με τις πληροφορίες και τα στοιχεία της, θα γίνει και η ανάπτυξη του θέματος της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης.

## **ΜΕΡΟΣ Α: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ** **ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

### **1. Σκοπός**

Ο σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, είναι η μελέτη και η ανάλυση του οινοποιείου “Αναγέννηση”, ως μια μικρό-μεσαία σε εμβέλεια ελληνική επιχείρηση, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, δηλαδή από το 2008 ως σήμερα. Η μελέτη των στρατηγικών κινήσεων του οινοποιείου, θα γίνει σε συνδυασμό με την μελέτη της θεωρίας των στρατηγικών διαφοροποίησης (βλ., π.χ., Thompson κ.ά., 2013). Επίσης, θα εξεταστεί αν και πόσο έχει επηρεαστεί από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, κάνοντας συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων του οινοποιείου, με τα αποτελέσματα των μικροοινοποιείων στην Ελλάδα, μέσω της κλαδικής μελέτης. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, θα γίνει εξαγωγή συμπερασμάτων καθώς επίσης, θα συνταχθούν προτάσεις στρατηγικού χαρακτήρα προς το διοικητικό συμβούλιο του οινοποιείου, για βελτίωση και περαιτέρω ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του.

### **2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση**

#### **2.1 Η σημασία της στρατηγικής**

Η σημασία της χάραξης της στρατηγικής για μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική, καθώς με βάση τη στρατηγική την οποία χαράζει η διοίκηση της, δίνεται και η αντίστοιχη κατεύθυνση, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων οι οποίοι έχουν τεθεί (Hofer & Schendel , 1989).

Ακόμη, η στρατηγική την οποία σκοπεύει να ακολουθήσει μια οποιαδήποτε επιχείρηση, αντιπροσωπεύει τον τρόπο με τον οποίο η ίδια εκφράζει τις επιχειρηματικές τις θέσεις και ιδέες σε σχέση με τους ανταγωνιστές της στην αγορά (Brown & Blackmon, 2005).

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να είναι έτοιμη να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της αγοράς οι οποίες θα προκύψουν, έτσι ώστε να είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά και να εξελίσσεται (Brown, 1996).

Επιπλέον, χωρίς την ύπαρξη στρατηγικής, οι βραχυπρόθεσμες αποφάσεις που αφορούν την λειτουργία και την δραστηριοποίηση της επιχείρησης έρχονται σε σύγκρουση με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της (St John & Young, 1992).

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές αφορούν τις αποφάσεις σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (ΣΕΜ), οι οποίες καθορίζουν το πως η επιχείρηση θα στηρίξει του στόχους που έχει θέσει, με απώτερο σκοπό να φθάσει στα επιθυμητά αποτελέσματα. Μια επιχειρηματική στρατηγική καθορίζει την ανταγωνιστική κατεύθυνση της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας (ΣΕΜ), το πεδίο εφαρμογής της και το πώς θα αναζητήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της στην αγορά (Garvin, 1993).

Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο της στρατηγικής των περισσότερων επιχειρήσεων, είναι ο καθορισμός από τη διοίκηση, κινήσεων και δράσεων στο χώρο της αγοράς, με απώτερο σκοπό την λήψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έναντι των ανταγωνιστών τους (Thompson, et al., 2013).

Επιπλέον, λόγω του ότι το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, αποτελείται από δυνάμεις που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο των ίδιων των επιχειρήσεων, η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού παρέχει μια σημαντική πηγή οργάνωσης για τις ίδιες τις επιχειρήσεις (Thompson, 1967).

## **2.2 Στρατηγικές διαφοροποίησης**

Οι στρατηγικές διαφοροποίησης είναι ελκυστικές, όταν οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών είναι τόσο διαφορετικές, μη μπορώντας να ικανοποιηθούν από τα υπάρχοντα αγαθά που τους προσφέρονται. Η επιτυχή διαφοροποίηση ενός προϊόντος απαιτεί μια προσεκτική μελέτη πάνω στις ανάγκες και τις συμπεριφορές των καταναλωτών, έτσι ώστε να γίνει αντιληπτό το τι είναι σημαντικό για τους ίδιους. Πιο συγκεκριμένα τι θεωρούν οι ίδιοι πως έχει αξία και τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να λάβουν την αξία των συγκεκριμένων αγαθών.

Μετά από τη σωστή μελέτη των αναγκών των καταναλωτών, το μυστικό για μια επιχείρηση είναι να μπορέσει να ενσωματώσει τις επιθυμίες τους μέσα στα προϊόντα τα οποία προσφέρει. Η προσφορά πρέπει να είναι τέτοια, έτσι ώστε όχι μόνο να

προσελκύσει ένα ευρύ φάσμα των καταναλωτών, αλλά επίσης να είναι αρκετά διαφοροποιημένη σε σχέση με αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Ο βαθμός της διαφοροποίησης των προσφερόμενων προϊόντων πρέπει να είναι μεγάλος σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών, καθώς όσο μεγαλύτερη είναι η διαφοροποίηση, τόσο περισσότερο γίνονται αποδεκτά τα προϊόντα από τους καταναλωτές.

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής διαφοροποίησης απαιτεί, η πρόταση αξίας προς τους πελάτες να είναι μοναδική. Ο στόχος της στρατηγικής επιτυγχάνεται, όταν ένας μεγάλος αριθμός καταναλωτών βρει την πρόταση αξίας προς τον πελάτη ελκυστική και όταν αυτό γίνεται σε σύνδεση με έντονα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης.

Μια επιτυχημένη στρατηγική διαφοροποίησης επιτρέπει σε μια επιχείρηση να πετύχει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά, που είναι τα εξής (Thompson, et al., 2013):

- Να δώσει υπεραξία στα προϊόντα/υπηρεσίες της
- Να αυξήσει τις πωλήσεις της (εξαιτίας των επιπρόσθετων αγοραστών οι οποίοι κερδίζουν περισσότερο από τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης)
- Να κερδίσει την αφοσίωση των καταναλωτών στο εμπορικό της σήμα (μερικοί αγοραστές είναι έντονα συνδεδεμένοι με τη διαφορετικότητα των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση)

**Διάγραμμα 1: Τα σημεία κλειδιά για τη δημιουργία ενός πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίησης**



**Πηγή:** (Thompson, et al., 2013, p. 157)

### 2.3 Ερευνητικές υποθέσεις

**Ερευνητική υπόθεση 1:** *Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης*

Καθώς η ανάπτυξη κάποιων επιχειρήσεων έχει επιτευχθεί μέσω συγκυριών, κάποιες άλλες έχουν αναπτυχθεί λόγω της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας την οποία έχουν εφαρμόσει. Επιπλέον σημαντικό ρόλο παίζουν, η κατάλληλη κατανομή των ανθρωπίνων πόρων καθώς και η εφαρμογή των κατάλληλων συστημάτων ανταμοιβής των υπαλλήλων, καλλιεργώντας τις επιχειρηματικές ικανότητες της εταιρείας σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό (Penrose, 1959).

Σύμφωνα με την Penrose (1959), οι μεγαλύτερες και οι παλαιότερες επιχειρήσεις έχουν πολλά περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις μικρότερες και τις νεότερες επιχειρήσεις στην αγορά. Αυτό δεν είναι αποτέλεσμα των μονοπωλιακών αγορών, αλλά συμβαίνει καθώς πολύ σημαντικό ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, διαδραματίζουν το μέγεθος τους, η εμπειρία τους καθώς και ένα ενδεχόμενο επιτυχημένο παρελθόν. Σύμφωνα με άρθρα της Penrose, οι θυγατρικές επιχειρήσεις μιας πολυεθνικής εταιρείας, εμφανίζουν συνήθως μεγαλύτερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερα κέρδη, σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρείες της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται (Lockett & Thompson, 2004).

**Ερευνητική υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση**

Η αξία του brand name μιας επιχείρησης προέρχεται από την συνολική εικόνα που εκπέμπει το σήμα της στην αγορά. Η συνολική εικόνα του εμπορικού σήματος δημιουργείται από το σύνολο των λειτουργιών της, κάτι το οποίο γίνεται αποδεκτό από τους πελάτες καθώς λαμβάνουν αξία μέσω των προϊόντων. Ως εκ τούτου η επίτευξη μιας θετικής εικόνας για τις βασικές αξίες και οποιεσδήποτε άλλες αξίες που τη διαφοροποιούν είναι βασική προτεραιότητα για κάθε επιχείρηση (Bendixen, et al., 2004).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που έχουν εμπορικά σήματα μεγάλης αξίας περιλαμβάνει: υπεραξία στα προϊόντα, μεγάλη ζήτηση από τους πελάτες, εμπορικό σήμα το οποίο μπορεί εύκολα να επεκταθεί, ευκολότερα αποδεκτή επικοινωνία από τους πελάτες, μεγαλύτερη εμπορική δύναμη, μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους καθώς και μικρότερη έκθεση σε ανταγωνιστικές ενέργειες μάρκετινγκ (Bendixen, et al., 2004).

Το εμπορικό όνομα, βασίζεται στην εικόνα που έχει δημιουργήσει η ίδια η επιχείρηση προς τους πελάτες της, τους ανταγωνιστές της και το επιχειρηματικό της περιβάλλον. Η ταυτότητα του εμπορικού ονόματος θα πρέπει να αντανακλάται στην στρατηγική την οποία εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, καθώς επίσης στην προθυμία της να επενδύσει στα προγράμματα που απαιτούνται, έτσι ώστε να είναι ικανή να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της προς αυτή (Ghodeswar, 2008).

Σημαντικό ρόλο στην προβολή και τη θέση που διακατέχει μια επιχείρηση στη διεθνή αγορά, διαδραματίζει το εμπορικό της όνομα. Βασικό συστατικό για την οικοδόμηση του, είναι η στρατηγική μάρκετινγκ καθώς παρέχει το εγχείρημα για την προώθηση του εμπορικού σήματος σε νέες αγορές. Επίσης, ένα σημαντικό στοιχείο της συνολικής στρατηγικής μάρκετινγκ μιας επιχείρησης είναι η πολιτική της ενίσχυσης του εμπορικού ονόματος. Ισχυρά εμπορικά ονόματα επιχειρήσεων έχουν καθιερώσει μια ταυτότητα στην αγορά έτσι ώστε να αναπτύξουν ένα σταθερό πελατολόγιο (Douglas, et al., 2001).

**Ερευνητική υπόθεση 3: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους**

Η ανάλυση των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης παρέχει στους managers τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τα ανταγωνιστικά της στοιχεία και να καθορίσουν τη δυνατότητα να παρέχουν την απαραίτητη χρηματοδότηση για τη διατήρηση των ανταγωνιστικής επιτυχίας εντός της αγοράς. Αυτή είναι μια διαδικασία που χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την αναγνώριση των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης από τους managers, ούτως ώστε να έχουν μια καλύτερη άποψη για το πώς πρέπει να εργαστούν σε σχέση με τον σχεδιασμό μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής για την επιχείρηση. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τη διεξοδικότερη αξιολόγηση των πόρων και των δυνατοτήτων, για να εξακριβωθεί ποιοι από τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης είναι ανταγωνιστικά οι πιο αξιόλογοι, καθώς και αν μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Thompson, et al., 2013).

Η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων στην αγορά, βασίζεται πάνω στη στρατηγική την οποία επιλέγουν να εφαρμόσουν. Η επιλογή της στρατηγικής γίνεται βάσει των δυνατοτήτων τους, δηλαδή των πόρων που διαθέτουν καθώς και βάσει των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται όπως είναι οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και το τεχνολογικό επίπεδο (Mahoney , 1995).

Η ποσότητα και το είδος των πόρων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για τα κανάλια διανομής σε όλες τις αγορές προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο, αντιπροσωπεύει μια ιδιαίτερα σημαντική απόφαση. Ωστόσο, οι αποφάσεις για την κατανομή αυτών των



πόρων είναι εξαιρετικά περίπλοκες και απαιτούν κάποια κατανόηση για το πώς διάφορα στοιχεία της εταιρείας, όπως είναι το μίγμα marketing, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων, την τιμή, την προώθηση και τον τόπο, απευθύνονται και επηρεάζουν τον πελάτη-στόχο σε κάθε προσφερόμενη αγορά (Frazier, 1999).

**Ερευνητική υπόθεση 4: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους**

Η σύνδεση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την κερδοφορία, σημαίνει ότι πολλές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εστιάζουν στη δημιουργία ενός σταθερού και διαρκή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι το οποίο διαμορφώνεται από την εφαρμογή μιας στρατηγικής. Το κλειδί για την επιτυχή χάραξη μιας στρατηγικής είναι να καταλήξουμε σε ένα ή περισσότερα στοιχεία της στρατηγικής, τα οποία λειτουργούν σαν μαγνήτης για την προσέλκυση πελατών και παράγουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Πράγματι αυτό που ξεχωρίζει μια δυναμική στρατηγική από μια στρατηγική μη αποτελεσματική, είναι η ικανότητα του management να δημιουργήσει μια σειρά από κινήσεις που στόχο έχουν, να επιδράσουν τόσο στην αγορά, όσο και στο εσωτερικό της εταιρείας. Αυτό βοηθάει στο να θέσει την επιχείρηση εκτός συναγωνισμού σε σχέση με τους αντιπάλους της, γέρνοντας την ζυγαριά προς το μέρος της, δίνοντας στους καταναλωτές λόγο για να προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της και δημιουργώντας της ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Thompson, et al., 2013).

Μια αρχή της στρατηγικής η οποία προκύπτει μέσα από τη στρατηγική των επιχειρήσεων, είναι η σωστή κατανομή των πόρων στους οποίους υπάρχει ανεπάρκεια όπως το κεφάλαιο, ο χρόνος, η έμφαση της διοίκησης, η εργασία και το εμπορικό σήμα, προκειμένου να δημιουργηθεί για την επιχείρηση ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μια αποτελεσματική αρχή της στρατηγικής θα πρέπει να ειδοποιεί την διοίκηση της επιχείρησης για το ποιες κινήσεις θα πρέπει να κάνει και τι θα πρέπει να αποφεύγει. Πιο συγκεκριμένα μια στρατηγική αρχή θα πρέπει να κάνει τα ακόλουθα: Να αναγκάζει συμβιβασμούς μεταξύ των ανταγωνιστικών αιτημάτων των πόρων, να ελέγχει τη στρατηγική αξιοπιστία μιας συγκεκριμένης δράσης και να θέτει σαφή όρια εντός των οποίων οι εργαζόμενοι πρέπει να

λειτουργούν, παρέχοντας τους την ελευθερία πειραματισμών (Gadiesh & Gilbert, 2001).

**Ερευνητική υπόθεση 5: Η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης**

Οι βασικοί πόροι μιας επιχείρησης κατέχουν πρωτεύοντα ρόλο, καθώς αποτελούν τα περιουσιακά της στοιχεία. Μέσα στους άυλους και υλικούς πόρους μιας επιχείρησης περιλαμβάνονται, το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, τα προϊόντα, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα κανάλια διανομής καθώς και το εμπορικό σήμα. Όλα τα παραπάνω, είναι όσα απαιτούνται για να δώσει η επιχείρηση την πρόταση αξίας στον πελάτη-στόχο (Johnson, et al., 2008).

Η διεξόδυση μιας επιχείρησης σε ένα νέο χώρο πρέπει να λαμβάνει υπόψη της όχι μόνο την απόσβεση της επένδυσης, αλλά και το κατά πόσον οι πόροι της είναι πιθανό να επαρκούν. Προκειμένου να διατηρηθεί ο ρυθμός των επενδύσεων που είναι απαραίτητος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, απαιτείται επάρκεια πόρων. Επιπλέον, η συμβολή των πόρων είναι σημαντική καθώς μια επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να υιοθετεί άμεσα ενδεχόμενες καινοτομίες στο χώρο, καθώς να μπορεί να επεκταθεί στα υφιστάμενα πεδία της αγοράς, αλλά και σε καινούργιες αγορές (Kor & Mahone, 2004).

**Ερευνητική υπόθεση 6: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την στρατηγική επέκτασης που υιοθετεί**

Αυτό το οποίο διατηρεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σταθερό για μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια του χρόνου, σε αντίθεση με το προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι τα συστατικά της στρατηγικής που εφαρμόζει, τα οποία δίνουν στους αγοραστές του προϊόντος ή της υπηρεσίας, διαρκείς λόγους για να προτιμούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της συγκεκριμένης εταιρείας σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Οι συγκεκριμένοι διαρκείς λόγοι για τους οποίους οι καταναλωτές επιλεγούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της εταιρείας, δεν είναι σε θέση να καταργηθούν ή να προσπεραστούν από τους ανταγωνιστές παρ' όλες τις προσπάθειες τις οποίες μπορεί να καταβάλουν. Επιπλέον, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η σύνδεση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την κερδοφορία. Αυτό σημαίνει ότι πολλές επιχειρήσεις συνεχίζουν να εστιάζουν στη δημιουργία ενός σταθερού και διαρκή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι το

οποίο διαμορφώνεται από την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής (Thompson, et al., 2013).

Σε πολλές περιπτώσεις πιθανοί συμβιβασμοί και ασυνέπειες στην επιδίωξη της ανάπτυξης μιας επιχείρησης, ενδέχεται να διαβρώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο κατείχε βάσει του αρχικού στρατηγικού σχεδιασμού και βάσει των αρχικών πελατών-στόχων. Ενδεχόμενες προσπάθειες για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση με διάφορους τρόπους ταυτόχρονα, μπορεί να δημιουργήσουν σύγχυση και να υπονομεύσουν το οργανωτικό της κίνητρο και τους στόχους της. Μια πιθανή εξέλιξη η οποία μπορεί να συμβεί, είναι η επιχείρηση να αυξάνει τα έσοδα της, αλλά ταυτόχρονα να μειώνονται τα κέρδη της (Porter, 1996).

***Ερευνητική υπόθεση 7: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επέκτασης επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων και τεχνογνωσίας***

Η διαφοροποίηση και η επέκταση βασίζεται κατά κύριο λόγο σε ένα υψηλό βαθμό ικανότητας και τεχνικών γνώσεων των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένους τομείς και είναι χαρακτηριστικό πολλών μεγάλων εταιρειών στην παγκόσμια οικονομία. Αυτό το είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνδυασμό με τη θέση που κατέχει μια εταιρεία στην αγορά, εξασφαλίζει μια πιο ισχυρή θέση και δίνει το δικαίωμα για επέκταση (Kor & Mahone, 2004).

Σύμφωνα με έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι το επίπεδο της τεχνολογίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την επέκταση των μικρών επιχειρήσεων σε αγορές του εξωτερικού. Αντίθετα οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν περισσότερους τεχνολογικούς πόρους μπορούν να επεκταθούν ευκολότερα. Μια διαδικασία γρήγορης επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού μπορεί να είναι απαραίτητη για την επίτευξη συγκεκριμένου ύψους πωλήσεων, προτού η τεχνολογία της επιχείρησης καταστεί παρωχημένη ή υιοθετηθεί από ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (Andersson, et al., 2004).

### **3. Προηγούμενες έρευνες για τις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ)**

Προηγούμενες έρευνες διαπιστώνουν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μικρομεσαίων (ΜΜΕ) και των μεγάλων επιχειρήσεων, αναφορικά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την υλοποίηση μιας οποιασδήποτε αλλαγής που αφορά την ίδια την επιχείρηση. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παραμένουν προσκολλημένες σε λειτουργικές μεθόδους σκέψης και διοίκησης, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις υιοθετούν πλαίσιο προσαρμοσμένο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως το BPM<sup>1</sup>. Επίσης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπόκεινται σε μεγαλύτερη πίεση, σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς υπάρχουν περιορισμοί στις ταμειακές ροές, στο κεφάλαιο κίνησης, καθώς επίσης και σε ενδεχόμενη κατανομή των πόρων κάτι το οποίο μπορεί να επηρεάζει την εφαρμογή διαδικασιών όπως το BPM. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μικρό αριθμό εργαζομένων και σε πολλές περιπτώσεις παρουσιάζονται ελλείψεις σε στελεχιακό δυναμικό σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις και έτσι δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν διαδικασίες διαχείρισης όπως το BPM (Spanos, et al., 2001).

Σχετικά με την διαχείριση του brand name, διαπιστώθηκε ότι οι μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις σε καθημερινή βάση δίνουν λίγη σημασία στο χτίσιμο του εμπορικού τους ονόματος. Οι ιδιοκτήτες ή οι διευθυντές των μικρό-μεσαίων επιχειρήσεων είναι συνήθως αυτοί οι οποίοι διαχειρίζονται το brand name των επιχειρήσεων τους. Ωστόσο, είτε σπάνια αφιερώνουν χρόνο για τη βελτίωση του, είτε δεν γνωρίζουν την πραγματική του έννοια και αξία (Krake, 2005).

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις του οίνου διαχρονικά, η αξία τους αναγνωρίζεται από τους καταναλωτές βάσει του brand name. Η δημιουργία του brand name βασίζεται στα κύρια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το κάθε μικρό-μεσαίο οινοποιείο σε σχέση με τον ανταγωνισμό καθώς και στα ποιοτικά χαρακτηριστικά του οίνου που προσφέρει στην αγορά. Η στρατηγική των μικρό-μεσαίων οινοποιείων βασίζεται στη διαφοροποίηση, προσκαλώντας επίσης τον πελάτη να επισκεφθεί τους χώρους του οινοποιείου, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας συνολικής εμπειρία

---

<sup>1</sup> Το Business Process Management (BPM), είναι μια δομημένη μέθοδος κατανόησης, τεκμηρίωσης, μοντελοποίησης, ανάλυσης, προσομοίωσης και εκτέλεσης των συνεχών μεταβαλλόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών, καθώς επίσης και όλων των σχετικών πόρων σε σχέση με την ικανότητα της επιχείρησης να προσθέτει αξία στην ίδια την επιχείρηση (Smith & Fingar, 2003).

για το κρασί και χτίζοντας μαζί του διαπροσωπικές σχέσεις (Mowle & Merrilees, 2005).

Υπάρχει περιορισμένη γνώση των υπευθύνων των μικρό-μεσαίων οινοποιείων σχετικά με τη χρήση του διαδικτύου και τη συμβολή του στην επιχειρηματικότητα. Έτσι λόγω της μη χρήσης ιστοσελίδων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μειώνεται η ανάπτυξη επωφελών σχέσεων με τους υπάρχοντες ή τους νέους πελάτες και επιπλέον χάνονται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά. Ειδικά στην περίπτωση των ελληνικών οινοποιείων που βιώνουν την τρέχουσα οικονομική κρίση, είναι εξαιρετικά σημαντικό να βελτιωθούν τα μέσα διεθνοποίησης τους, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ισχυρό brand name και μία διαδραστική σχέση επικοινωνίας με τους δυνητικούς πελάτες σε όλο τον κόσμο (Notta & Vlachvei, 2013).

Σχετικά με τους ελέγχους που διενεργούν οι μικρές επιχειρήσεις στα οικονομικά τους, παρατηρείται ότι είναι ελλιπείς, ενώ επίσης παρατηρείται ότι διαχειρίζονται ελάχιστα τις πληροφορίες που δέχονται. Επιπλέον, αποφασίζουν χωρίς να λαμβάνουν κάτι υπόψη τους, χωρίς να υπάρχει κάποιο σχέδιο, αλλά απλά επειδή πρέπει να το κάνουν (Perren & Grant, 2000).

#### **4. Ορισμός των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ)**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομία, καθώς προσφέρουν καινούργιες θέσεις απασχόλησης και επιπλέον συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη της οικονομίας ενός κράτους. Βάσει στοιχείων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2008), αντιπροσωπεύουν το 99,8% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παράγουν το 56% του Α.Ε.Π. και απασχολούν το 67% του συνόλου των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα (Turner, et al., 2009).

Υπάρχουν πολλές διαφοροποιήσεις σχετικά με τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μεταξύ των χωρών και των βιομηχανιών. Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει της μεσαίες επιχειρήσεις ως αυτές που έχουν λιγότερους από 250 εργαζομένους και κύκλο εργασιών και ισολογισμό μικρότερο από 50 εκατομμύρια ευρώ. Ως μικρές ορίζει τις επιχειρήσεις οι οποίες έχουν λιγότερους από 50 εργαζομένους και κύκλο εργασιών και ισολογισμό μικρότερο από δύο εκατομμύρια ευρώ. Αναπόφευκτα το

συγκεκριμένο εύρος είναι πιθανό να μην αντιστοιχεί ακριβώς σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση, έτσι ο αριθμός των εργαζομένων τείνει να χρησιμοποιείται ως ο κύριος και καθοριστικός παράγοντας για τον ορισμό του μεγέθους μιας επιχείρησης. Υιοθετώντας τον ορισμό της βιομηχανικής υπηρεσίας ανάπτυξης της Ιρλανδίας, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για την περίοδο 2008-2013, οι μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σε τρία επίπεδα (Turner, et al., 2009):

1. Επιχειρήσεις με παγκόσμιες πωλήσεις άνω των 20 εκατ. ευρώ
2. Επιχειρήσεις με παγκόσμιες πωλήσεις άνω των πέντε εκατ. ευρώ
3. Start-ups μεγάλων δυνατοτήτων

Ένα βασικό στοιχείο των μικρών επιχειρήσεων είναι ότι έχουν επίπεδη δομή και ένα ελεύθερο μοντέλο διοίκησης που ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Επίσης ένα κύριο χαρακτηριστικό είναι ότι οι εργαζόμενοι λειτουργούν με ανεπίσημο τρόπο εντός της επιχείρησης, υπάρχει έλλειψη γραφειοκρατίας και εφαρμόζονται λίγοι κανόνες. Ο έλεγχος αυτού του είδους των επιχειρήσεων βασίζεται αποκλειστικά στον ιδιοκτήτη τους και επιπλέον δεν εφαρμόζονται επίσημες πολιτικές όπως συμβαίνει σε μεγάλες επιχειρήσεις (Edvardsson, 2006).

## **5. Σημαντικότητα και καινοτομία**

Η καινοτομία της συγκεκριμένης μελέτης έγκειται στο γεγονός ότι εξετάζει και αναλύει τα στρατηγικά βήματα του οινοποιείου "Αναγέννηση", κατά την χρονική περίοδο της οικονομικής κρίσης των τελευταίων οκτώ ετών. Η σημαντικότητα της μελέτης, βασίζεται στο γεγονός ότι το οινοποιείο αρχίζει να δραστηριοποιείται μέσα στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, καθώς ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2006.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι ότι στην περίοδο της κρίσης παρατηρείται μείωση της κατανάλωσης του οίνου στις παραδοσιακές χώρες παραγωγής του. Επιπλέον, αυξάνεται ο διεθνής ανταγωνισμός ο οποίος επηρεάζει την οικονομική κατάσταση των οινοποιείων (Duquesnois, et al., 2010).

Ο κλάδος του οίνου χαρακτηρίζεται από μια γενική υπερπροσφορά σε προϊόντα. Η παραγωγή του είναι σε μεγάλο βαθμό κατακερματισμένη, καθώς ο αριθμός των ετικετών και των παραγωγών οίνου είναι ιδιαίτερα υψηλός, κάτι το οποίο δημιουργεί

προβλήματα στην αναγνώριση του εμπορικού σήματος περιπλέκοντας τη διαδικασία πώλησης (Andrew, 2002).

Η παραγωγή του οίνου είναι συγκεντρωμένη στα χέρια των πρωτοπόρων χωρών του κλάδου. Επιπλέον, ο βαθμός του ανταγωνισμού έχει αυξηθεί και ορισμένες περιβαλλοντικές δυνάμεις οδηγούν τις επιχειρήσεις στην παγκοσμιοποίηση (Hussain, et al., 2008).

Επίσης, η σημαντικότητα της μελέτης βρίσκεται, στην σημασία της στρατηγικής για μια μικρομεσαία επιχείρηση και στο πως αυτή προσαρμόζεται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Το χαρακτηριστικό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ότι έχουν πολλούς περιορισμούς όσον αφορά το χρόνο και την κατανομή των πόρων σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου τους (Ihlstrom & Nilsson, 2003).

Ακόμη, στη σύγχρονη οικονομία, η καινοτομία παραμένει σε μεγάλο βαθμό έργο των μικρών επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει καθώς η αντιστοιχία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας με βάση την καινοτομία είναι πολύ υψηλότερη στις μικρές επιχειρήσεις, παρά στις μεγάλες (Acs, et al., 1997).

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο που αφορά τη σημαντικότητα της μελέτης είναι ότι οι μικρό-μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το κλειδί για την κατανάλωση των πόρων και αποτελούν την πηγή για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε μια χώρα. Ακόμη, παράγουν έσοδα για την κοινωνία μέσω της εξαγωγής εμπορευμάτων σε άλλες χώρες, μειώνοντας ταυτόχρονα την εξαγωγή εγχώριου νομίσματος μέσω των εισαγωγών (Wingwon, 2012).

Επιπλέον, το συγκεκριμένο θέμα είναι πολύ σημαντικό καθώς μελετά και αναλύει τη στρατηγική που εφαρμόζει ένα μικρό οινοποιείο, συνεισφέροντας στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων, καθώς επίσης και στην δημιουργία εμπεριστατωμένης γνώσης για το σύνολο των μικρών επιχειρήσεων του κλάδου. Αυτό προκύπτει καθώς η ανάλυση της στρατηγικής δίνει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης και προβλέπει την πιθανή εξέλιξη της βραχυπρόθεσμα (Barney, 1991).

Επιπρόσθετα, η σημαντικότητα της μελέτης έγκειται στη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις το μοντέλο διοίκησης διαμορφώνεται βάσει των οικογενειακών αντιλήψεων. Έτσι, γίνεται μια σύνθεση

(μερικές φορές ένας συμβιβασμός), μεταξύ των οικογενειακών αξιών και των κανόνων των επιχειρήσεων, γεγονός που αντικατοπτρίζεται σε όλα τα κρίσιμα βήματα της οργανωτικής ανάπτυξης της επιχείρησης, όπως η διαδικασία ανάθεσης διοικητικών δραστηριοτήτων, η δημιουργία ενός διευθυντικού μοντέλου, η διαδικασία της επιχειρηματικής διαδοχής, καθώς επίσης και το άνοιγμα των ιδίων κεφαλαίων σε τρίτους (Gubitta & Gianecchini, 2002).

## **6. Χτίζοντας τη θεωρία από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης**

Οι μελέτες περίπτωσης είναι ένας πολύτιμος τρόπος για να αναπτύξουμε τη θεωρία, καθώς εστιάζουν στην κατανόηση της σημαντικότητας της. Επιπλέον, την παρουσιάζουν μέσα από απλά παραδείγματα και κατά κανόνα συνδυάζουν τη συλλογή δεδομένων από ένα ευρύ φάσμα πηγών, τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά. Ο Eisenhardt (1989), προτείνει μια προσέγγιση οκτώ βημάτων για την ανάπτυξη της θεωρίας από την έρευνα της μελέτης περίπτωσης, κάτι το οποίο ισχύει και στη συγκεκριμένη περιπτώσιολογική μελέτη (Eisenhardt, 1989).

1. **Ξεκινώντας την περιπτώσιολογική μελέτη:** Σε αυτό το στάδιο καθορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία πρέπει να εξετασθούν και προσδιορίζονται οι εκ των προτέρων προδιαγραφές κατασκευής, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στον αρχικό σχεδιασμό του χτισίματος της θεωρίας μέσω της έρευνας. Στην συγκεκριμένη περιπτώσιολογική μελέτη, έχουν ήδη οριστεί τα ερευνητικά ερωτήματα μέσω των θεμάτων που αντιμετωπίζει το οινοποιείο “Αναγέννηση”.
2. **Επιλογή της μελέτης περίπτωσης:** Θεωρείται ως ένα από τα πιο βασικά στάδια. Είναι πολύ σημαντικό να γίνει σωστή προσέγγιση της περίπτωσης που μελετάται σε σχέση με τη θεωρία ή τις υποθέσεις, καθώς μας βοηθάει στην ύπαρξη ευελιξίας κατά τη χρήση της. Ωστόσο, είναι σημαντικό να καθοριστεί ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας, έτσι ώστε να απομακρυνθεί κάθε εξωγενής μεταβολή και να ενισχυθεί η εξωτερική εγκυρότητα των ευρημάτων. Μια θεωρητική και όχι μια τυχαία δειγματοληπτική προσέγγιση προτιμάται, καθώς αυτό θα εστιάσει την προσοχή στις περιπτώσεις που έχουν επιλεγεί, οι οποίες αναπαράγουν ή επεκτείνουν τη θεωρία, συμπληρώνοντας εννοιολογικές κατηγορίες.



3. **Σχεδιασμός οργάνων και πρωτοκόλλου:** Σε αυτό το στάδιο σχεδιάζονται τα ερωτηματολόγια και άλλα εργαλεία συλλογής δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν στην περιπτώσιολογική μελέτη. Η έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση πολλαπλών μεθόδων για τη συλλογή των δεδομένων, έτσι ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ακρίβεια στα αποδεικτικά στοιχεία και να υπάρχει ενίσχυση της θεωρίας που εφαρμόζεται.
4. **Μπαίνοντας στο πεδίο δράσης:** Από τη στιγμή που εντοπίζονται οι περιπτώσεις που θα μελετηθούν μπορεί να ξεκινήσει και η συλλογή των δεδομένων που απαιτούνται. Θα πρέπει να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη μεταξύ της συλλογής και της ανάλυσης των δεδομένων με τη χρήση των κατάλληλων σημειώσεων του αντίστοιχου πεδίου. Αυτό βοηθά στην επιτάχυνση της ανάλυσης των δεδομένων και αποκαλύπτει νέες ιδέες οι οποίες επιτρέπουν την αναπροσαρμογή των διαδικασιών, καθώς η μελέτη ξεδιπλώνεται. Οι ερευνητές θα πρέπει να είναι ευέλικτοι όσον αφορά τον τρόπο συλλογής των δεδομένων, καθώς αυτό τους επιτρέπει να επωφεληθούν από αναδυόμενα θέματα και από τα μοναδικά χαρακτηριστικά που εμφανίζονται σε ορισμένες περιπτώσεις. Για παράδειγμα, ο τελικός αριθμός των ανθρώπων που μπορεί να χρειαστεί να δώσουν συνέντευξη σε μια συγκεκριμένη περίπτωση ή ο αριθμός των περιπτώσεων που χρειάζεται να εξεταστούν σε μια πολλαπλή μελέτη περίπτωσης.
5. **Ανάλυση των δεδομένων:** Η ανάλυση των δεδομένων των περιπτώσεων ξεκινάει με μία εσωτερική ανάλυση της περίπτωσης, η οποία βοηθά τον ερευνητή να αποκτήσει οικειότητα με τα δεδομένα και να προσαρμόσει τις αρχικές του σκέψεις ως προς τα ευρήματα. Στην συνέχεια ασχολείται με την ανάλυση πολλαπλών περιπτώσεων, κατά την οποία οι αναζητήσεις του απαιτούμενου μοντέλου πραγματοποιούνται χρησιμοποιώντας αποκλειόμενες τεχνικές. Αυτό θα αναγκάσει τους ερευνητές να κοιτάξουν πέρα από τις αρχική εικόνα που σχημάτισαν βάσει μεμονωμένων περιπτώσεων και να κοιτάξουν τα δεδομένα από πολλές οπτικές γωνίες.
6. **Διαμόρφωση υποθέσεων:** Σε αυτό το στάδιο κάθε δημιουργήμα εξετάζεται μέσω μιας επαναληπτικής παρουσίασης των αποδεικτικών στοιχείων η οποία βοηθά στην όξυνση του ορισμού της κάθε δομής, την εγκυρότητα τους καθώς επίσης και την δυνατότητα μέτρησης τους. Στη

συγκεκριμένη περίπτωση χρησιμοποιείται η λογική της αναπαραγωγής αντί για τη λογική της δειγματοληψίας, κατά την οποία εξετάζονται οι παρατηρήσεις και οι μονάδες ανάλυσης, έτσι ώστε να επιβεβαιώσουμε τα πρότυπα και να χτίσουμε τη θεωρία.

7. **Ανασκόπηση της βιβλιογραφίας:** Σε αυτό το στάδιο τα ευρήματα καταγράφονται πίσω από τη βιβλιογραφία για να ελέγξουμε αν μπορούν να επιβεβαιώσουν ή αν έρχονται σε σύγκρουση με το υπάρχον υλικό των δημοσιευμένων στοιχείων. Αυτό μας βοηθά στο να χτιστεί μια εσωτερική εγκυρότητα και να ενισχυθούν τα θεωρητικά αποτελέσματα της μελέτης, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εξωτερική της εγκυρότητα.
8. **Κλείνοντας:** Η ανάλυση συνεχίζεται ως το σημείο που επέρχεται ο θεωρητικός κορεσμός ή μέχρι το σημείο στο οποίο κάθε επιπρόσθετη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων είναι πιθανό να δημιουργήσει μόνο οριακές βελτιώσεις στη μελέτη.

## **7. Εννοιολογικό πλαίσιο της περιπτώσιολογικής μελέτης**

Στόχος της συγκεκριμένης περιπτώσιολογικής μελέτης είναι να προσδιορίσει το κατάλληλο επιχειρηματικό μοντέλο για το οινοποιείο “Αναγέννηση”, το οποίο βρίσκεται στο επίκεντρο αυτής της έρευνας. Καθώς η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη στους κύκλους της διοίκησης των επιχειρήσεων, υπάρχει μία σχετική θεωρία πάνω στην οποία στηρίζεται. Παρά το ότι είναι σημαντική, η έννοια του επιχειρηματικού μοντέλου δεν έχει καθιερώσει ένα θεωρητικό υπόβαθρο στις οικονομικές επιστήμες ή στη διοίκηση των επιχειρήσεων (Teece, 2010).

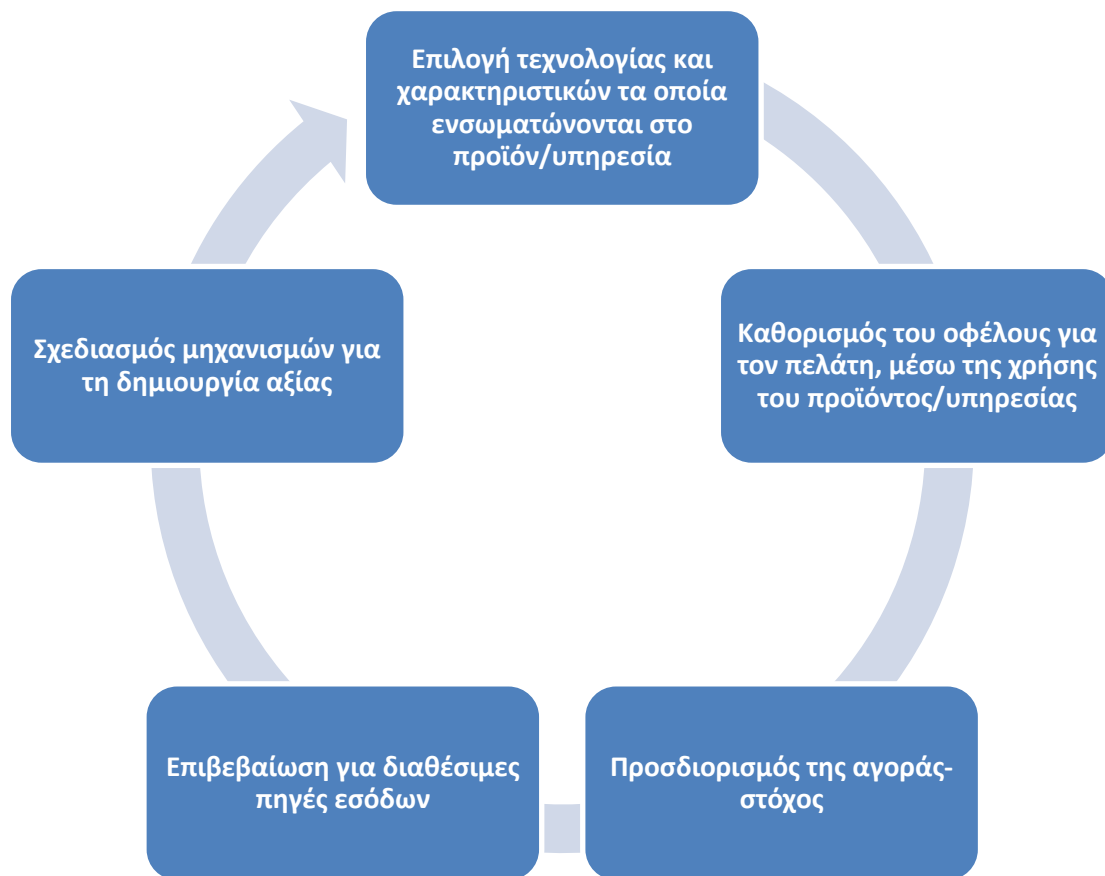
### **7.1 Ανάλυση του επιχειρηματικού μοντέλου**

Όλες οι επιχειρήσεις, είτε άμεσα είτε έμμεσα, χρησιμοποιούν ένα συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο για την επίτευξη των στόχων τους. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει το σχεδιασμό των μηχανισμών για τη δημιουργία αξίας στο προϊόν ή την υπηρεσία το οποίο σκοπεύει η επιχείρηση να προωθήσει στην αγορά. Η ουσία του είναι ότι αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών και την ικανότητα τους να πληρώσουν για την χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτό είναι κάτι το

οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται και προσφέρει αξία στους πελάτες της και επιπλέον τους καλεί να πληρώσουν για την αξία που τους προσφέρει. Το όφελος για τους ίδιους, είναι ότι μέσω του κατάλληλου σχεδιασμού και της λειτουργίας των διαφόρων στοιχείων της αλυσίδας αξίας, μετατρέπονται οι πληρωμές τους σε κέρδος.

Επιπλέον, ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τη διάρθρωση των εσόδων, των εξόδων καθώς επίσης και των κερδών τα οποία σχετίζονται άμεσα με την αξία την οποία προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της. Συνοπτικά πρόκειται για τα οφέλη τα οποία προσφέρει η επιχείρηση, τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθεί για να πετύχει αυτό το σκοπό και πως θα κερδίσει ένα μέρος της αξίας που προσφέρει. Ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο προσφέρει σημαντική αξία στον πελάτη και αυξάνει τα έσοδα της επιχείρησης που το εφαρμόζει (Teece, 2010).

**Διάγραμμα 2: Τα απαραίτητα στοιχεία για το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού μοντέλου**



**Πηγή:** Business Models, Business Strategy and Innovation (Teece, 2010, p. 173)

## 7.2 Πρόταση αξίας για τον πελάτη (CPV)

Μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι αυτή που έχει βρει έναν τρόπο να δημιουργεί αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που διαθέτει στην αγορά. Αυτός είναι ένας τρόπος να βοηθήσει τους πελάτες τις να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους μέσω τις αξίας των προϊόντων που τους προσφέρει. Από τη στιγμή που η επιχείρηση αντιληφθεί κάποια ανάγκη των καταναλωτών καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να την ικανοποιήσει, είναι σε θέση να σχεδιάσει το προϊόν ή την υπηρεσία το οποίο σκοπεύει να προσφέρει στην αγορά. Όσο πιο σημαντική είναι η ανάγκη που έχει προκύψει για τον πελάτη, τόσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο της ικανοποίησης που δέχεται από τις υπάρχουσες λύσεις που του προσφέρονται. Έτσι, για να υπάρχει πρόταση αξίας για τον πελάτη, πρέπει η επιχείρηση να είναι σε θέση να του προσφέρει καλύτερη λύση μέσω του προϊόντος ή της υπηρεσίας της. Αυτό πρέπει να γίνει σε συνδυασμό με την τιμή που προσφέρει το προϊόν ή την υπηρεσία, καθώς όσο χαμηλότερη είναι η τιμή τόσο μεγαλύτερη είναι και η πρόταση αξίας (CPV) για τον πελάτη (Johnson, et al., 2008).

## 7.3 Σχέδιο επίτευξης κέρδους (Profit formula)

Το σχέδιο επίτευξης κέρδους είναι το πλάνο το οποίο καθορίζει πως η επιχείρηση δημιουργεί αξία για τον εαυτό της, παρέχοντας παράλληλα και αξία στον πελάτη. Αναλυτικά αποτελείται από (Johnson, et al., 2008):

- Το μοντέλο των εσόδων: τιμή x ποσότητα
- Τη δομή του κόστους: άμεσες δαπάνες, έμμεσες δαπάνες, οικονομίες κλίμακας. Η διάρθρωση του κόστους θα πρέπει να καθοδηγείται κυρίως από το κόστος των βασικών πόρων που απαιτούνται από το επιχειρηματικό μοντέλο.
- Το μοντέλο του περιθωρίου: με δεδομένο τον όγκο και τη δομή του κόστους, η συνεισφορά που απαιτείται από κάθε συναλλαγή για την επίτευξη του επιθυμητού κέρδους.
- Την ταχύτητα κίνησης των πόρων: πόσο γρήγορα θα πρέπει να γυρίσει τα αποθέματα, τα σταθερά περιουσιακά της στοιχεία, άλλα στοιχεία του ενεργητικού και σε γενικές γραμμές πόσο καλά θα πρέπει να αξιοποιήσει

τους πόρους της. Αυτό συμβαίνει για να στηρίζει τον αναμενόμενο όγκο της και να πετύχει τα επιθυμητά κέρδη.

#### **7.4 Βασικοί πόροι (Key resources)**

Οι βασικοί πόροι είναι τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως: το εργατικό δυναμικό, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, τα κανάλια διανομής και το εμπορικό σήμα που απαιτείται για την προώθηση αξίας στους πελάτες-στόχους. Η έμφαση εδώ δίνεται στα βασικά στοιχεία που προσφέρουν αξία στην επιχείρηση και στον πελάτη, καθώς και στον τρόπο που αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν (Johnson, et al., 2008).

#### **7.5 Κύριες διαδικασίες (Key processes)**

Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση εφαρμόζει λειτουργικές και διοικητικές διαδικασίες που της επιτρέπουν να παρέχει αξία με ένα συγκεκριμένο τρόπο που μπορεί με επιτυχία να επαναληφθεί και να αυξηθεί σε συχνότητα. Αυτές οι διαδικασίες μπορεί να περιλαμβάνουν υποχρεώσεις όπως: την κατάρτιση, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, τον προγραμματισμό, τις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση των πελατών. Επιπλέον, οι βασικές διαδικασίες περιλαμβάνουν τα πρότυπα της εταιρείας, τις μετρήσεις και τους κανόνες που εφαρμόζει (Johnson, et al., 2008).

**Διάγραμμα 3: Στοιχεία του επιχειρηματικού μοντέλου για μια επιχείρηση**



**Πηγή:** Reinventing Your Business Model (Johnson, et al., 2008)

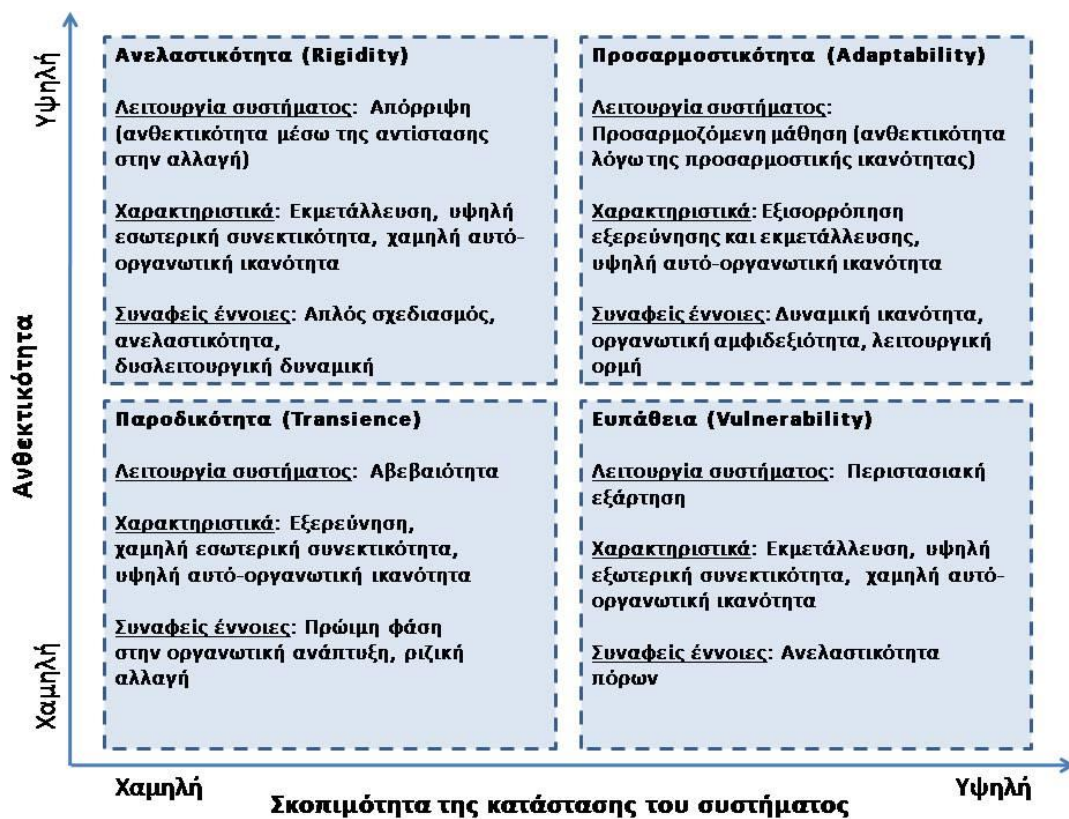
## 8. Οργανωτική ανθεκτικότητα

Η έννοια της οργανωτικής ανθεκτικότητας για τις επιχειρήσεις, θεωρείται ως μια δυνατότητα ανάκαμψης και αντιμετώπισης μη αναμενόμενων καταστάσεων. Αυτή η έννοια αναφέρεται σε στρατηγικές αντιμετώπισης των ενδεχόμενων προβλημάτων, έτσι ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να επανέλθουν γρήγορα στα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης. Οι οργανωτικές προσπάθειες σχεδιάζονται με σκοπό την αποκατάσταση της ισχυρής επίδρασης μιας νέας πραγματικότητας πάνω σε μια επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπουν ή περιορίζουν τις δυσλειτουργικές καταστάσεις (Lengnick-Hall, et al., 2011).

Επιπλέον, υπάρχει μια ακόμη άποψη η οποία υποστηρίζει ότι η οργανωτική ανθεκτικότητα για τις επιχειρήσεις λειτουργεί ως πρόοδος εξαιτίας της ικανότητας τους να επωφελούνται από απροσδόκητες προκλήσεις. Η συγκεκριμένη προσέγγιση

ξεπερνά τα καθιερωμένα κριτήρια αναφοράς, βλέποντας την οργανωτική ανθεκτικότητα ως μια ευκαιρία που επιτρέπει τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τους πόρους και τις δυνατότητες τους, όχι μόνο για να επιλύσουν τα τρέχοντα προβλήματα, αλλά και για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται οικοδομώντας ένα επιτυχημένο μέλλον. Κατά συνέπεια η οργανωτική ανθεκτικότητα είναι συνδεδεμένη με τη δυναμική του ανταγωνισμού, καθώς και την ικανότητα των επιχειρήσεων να απορροφήσουν την πολυπλοκότητα και να εξέλθουν από μια δύσκολη κατάσταση (Lengnick-Hall, et al., 2011).

**Διάγραμμα 4: Πλαίσιο της οργανωτικής ανθεκτικότητας**



**Πηγή:** (Mamouni Limnios, et al., 2014, p. 109)

**8.1 Παροδικότητα (Transience)**

Τα συστήματα στο τεταρτημόριο της παροδικότητας βιώνουν ένα εξαιρετικά αβέβαιο μέλλον. Συνήθως υποβάλλονται σε δομικές ή διαδικαστικές αλλαγές σε μια προσπάθεια να προσαρμοστούν σε εξωτερικές διαταραχές. Υπάρχει μια διάκριση μεταξύ των συστημάτων που είναι ευέλικτα και προσαρμόζονται εύκολα στις εξωτερικές διαταραχές και ως εκ τούτου έχουν υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας, σε

σχέση με τα συστήματα τα οποία περιγράφηκαν πριν. Αν και είναι πολύ ευέλικτα, τα παροδικά συστήματα είναι εξαιρετικά ασταθή και μπορούν είτε να προσαρμοστούν, είτε να αποτύχουν να προσαρμοστούν. Στην περίπτωση της αποτυχίας, ένα σύστημα μπορεί να φθάσει στην ολοσχερή καταστροφή του, ή μπορεί να μετατραπεί σε ένα σύστημα χαμηλότερης παραγωγικότητας.

Οι επιχειρήσεις, στην αρχή του κύκλου της ζωής τους περνούν συχνά μέσα από αυτό το τεταρτημόριο της παροδικότητας, καθώς δεν έχουν ακόμη επιτύχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών ούτε και ανθεκτικότητα. Επίσης, οι εταιρείες που διέρχονται από ουσιαστική αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση, μπορεί να περάσουν μέσα από το στάδιο για μεγαλύτερες ή μικρότερες χρονικές περιόδους, ανάλογα με την ικανότητα τους να προσαρμοστούν στην διαδικασία της αλλαγής ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο της αποτυχίας και διατηρώντας ένα επίπεδο ανθεκτικότητας (Mamouni Limnios, et al., 2014).

## **8.2 Ευπάθεια (Vulnerability)**

Τα συστήματα στο τεταρτημόριο της ευπάθειας μπορούν να επιτύχουν την ικανοποίηση των ενδιαφερομένων τους μόνο κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι οποίες τα καθιστούν ευάλωτα στο να αλλάξουν. Αυτές οι συνθήκες μπορεί να είναι εσωτερικές, εξωτερικές ή ένας συνδυασμός των δύο. Ενώ η κατάσταση της εξάρτησης τους δεν είναι ορατή, αυτά τα συστήματα μπορούν να αποκρύψουν προσωρινά την ευπάθεια τους.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στο τεταρτημόριο της ευπάθειας είναι συνεχώς επιρρεπείς σε εξωτερικές διαταραχές όπως: οι κυβερνητικές αποφάσεις, οι δημογραφικές αλλαγές, οι κοινωνικοπολιτικές αντιλήψεις, η εξέλιξη της τεχνολογίας, οι αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον, οι αλλαγές στην αγορά των κεφαλαίων, οι αλλαγές στην αγορά εργασίας καθώς και οι αλλαγές στους κανονισμούς. Τα παραδείγματα εδώ περιλαμβάνουν τεχνολογικές και κοινωνικό-πολιτιστικές αλλαγές που έχουν υπάρξει ιστορικά επιζήμιες για ολόκληρες βιομηχανίες, όπως η εφεύρεση της κασέτας-μαγνητοταινίας, η οποία έκανε τη βιομηχανία του βινυλίου παρωχημένη καθώς και τις κοινωνικό-πολιτιστικές και νομικές αλλαγές στο δυτικό κόσμο που σε μεγάλο βαθμό επηρέασαν τη διεθνή βιομηχανία καπνού. Τρέχοντα παραδείγματα εδώ περιλαμβάνουν τις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής στις γεωργικές επιχειρήσεις



που δραστηριοποιούνται σε περιθωριακά κλιματικά περιβάλλοντα, καθώς και τις βιομηχανίες εκπομπών άνθρακα που επηρεάζονται δυσμενώς από τους οικονομικούς κανονισμούς και την δημόσια πίεση. Άλλο ένα πρόσφατο παράδειγμα είναι η επίδραση της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 σχετικά με την αυτοκινητοβιομηχανία, καθιστώντας σαφές ότι ένας αριθμός βασικών παικτών λειτουργούσαν στο τεταρτημόριο της ευπάθειας, όπως το σύνολο της παραγωγής και της εφοδιαστικής αλυσίδας οι οποίες ήταν άμεσα εξαρτώμενες από τη διαθεσιμότητα για πίστωση.

Οι επιχειρήσεις στο τεταρτημόριο της ευπάθειας αναφέρονται ως εξαρτώμενες από του πόρους και τα κατεστημένα κίνητρα για επανεπενδύσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι πάροχοι των εξωτερικών πόρων και οι δυνάμεις της αγοράς σχηματίζουν και περιορίζουν τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων, κάτι το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την απροθυμία τους να επενδύσουν (Mamouni Limnios, et al., 2014).

### **8.3 Προσαρμοστική ικανότητα (Adaptability)**

Τα συστήματα στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο, απολαμβάνουν ευημερία και εμφανίζουν υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας με τη μορφή της προσαρμοστικής ικανότητας. Έχουν αναπτύξει μια σειρά από δυναμικές ικανότητες που έχουν ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση μιας στρατηγικής ικανότητας προσαρμογής καθώς και την ενσωμάτωση και την αναδιαμόρφωση εσωτερικών και εξωτερικών οργανωτικών ικανοτήτων. Επιπλέον, η ανάπτυξη των δυναμικών ικανοτήτων αφορά την ενσωμάτωση των πόρων και των λειτουργικών ικανοτήτων, ούτως ώστε να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Το επιχειρηματικό μοντέλο των συγκεκριμένων συστημάτων ικανοποιεί την πλειοψηφία των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών, μέσω της δημιουργίας σχέσεων win-win και μέσω διαπραγματεύσεων που δημιουργούν ένα υψηλό επίπεδο συναίνεσης των ενδιαφερομένων σε σχέση με εταιρικές δραστηριότητες (Mamouni Limnios, et al., 2014).

### **8.4 Ανελαστικότητα (Rigidity)**

Τα συστήματα στο τεταρτημόριο της ανελαστικότητας δεν ικανοποιούν τις ανάγκες ενός σημαντικού τμήματος των ενδιαφερομένων. Υπάρχουν εμφανή σημάδια

φθοράς στην απόδοση των συστημάτων, κάτι το οποίο αντανακλάται μέσω της μείωσης των πωλήσεων, της μείωσης της κερδοφορίας και της παραγωγικότητας, της αύξησης του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, της δυσαρέσκειας των πελατών καθώς και της αλλοίωσης της δημόσιας εικόνας του οργανισμού. Ωστόσο, παρά τις συγκεκριμένες ενδείξεις, το σύστημα παραμένει σε άρνηση και δεν μπορεί να εισέλθει σε μια φάση αλλαγής και αναδιοργάνωσης. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή έχει καταφέρει να αναπτύξει αμυντικούς μηχανισμούς (τις διαδικασίες που διατηρούν την τρέχουσα δομή και τις λειτουργίες της), είτε επειδή δεν έχουν το απαιτούμενο κεφάλαιο για να υποστηρίξουν την απαιτούμενη ανασυγκρότηση. Τέτοιου είδους συστήματα μπορούν να καταφέρουν να επιβιώσουν σε αυτές τις συνθήκες για μεγάλο χρονικό διάστημα. Επίσης, έχουν πέσει στην παγίδα της ανελαστικότητας ή της έλλειψης κεφαλαίων και μπορεί ξαφνικά να καταρρεύσουν από μια ενδεχόμενη διαταραχή.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις υπάρχει ο κίνδυνος να πέσουν στην παγίδα της ανελαστικότητας με τη συνεχή ενίσχυση των επιτυχημένων στρατηγικών του παρελθόντος, παραλείποντας να εντοπίσουν τυχόν μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Αυτή η κατάσταση έχει ονομαστεί ως ανελαστική ρουτίνα, καθώς προκύπτει από την αδυναμία των επιχειρήσεων να αλλάξουν τις συνθήκες και τη λογική που κρύβεται πίσω από τις οργανωμένες επενδύσεις. Σε αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων ο λόγος της επιτυχίας, δημιουργεί ταυτόχρονα και το λόγο της πτώσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις η ανάπτυξη των ανελαστικών μονοπωλίων και η εστίαση στην στρατηγική υποστηρίζεται από υπέρμετρη στήριξη στην οργανωτική μάθηση (Mamouni Limnios, et al., 2014).

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗ**

### **9. Οινοποιείο Αναγέννηση**

Το οινοποιείο “Αναγέννηση” ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1876 ως ένα οικογενειακό οινοποιείο. Κατά την περίοδο 1985-2006 η οικογένεια Ξύδη ασχολήθηκε αποκλειστικά με την αμπελουργία, ενώ στο μεσοδιάστημα 2000-2006 ο κος Ξύδης Αναστάσιος, σημερινός ιδιοκτήτης του οινοποιείου, πραγματοποιούσε πειράματα πάνω στο κρασί. Το Σεπτέμβριο του 2006 αναδημιουργήθηκε το παλιό οινοποιείο των προγόνων της οικογένειας Ξύδη και ιδρύθηκε η εταιρεία με τον διακριτικό τίτλο «Κτήμα Αναγέννηση», με έδρα την Αρχαία Νεμέα Κορινθίας. Μετά την αναδημιουργία της, η επιχείρηση στεγάζεται σε νέες κτηριακές εγκαταστάσεις χρησιμοποιώντας σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό για την παραγωγή και την εμφιάλωση του οίνου.

Το Κτήμα Αναγέννηση και οι αμπελώνες του βρίσκονται στην περιοχή της Αρχαίας Νεμέας, η οποία φημίζεται για τη μεγάλη της παραγωγή σε Π.Ο.Π. οίνους, με κύρια ποικιλία το Αγιωργίτικο κρασί. Η έκταση των αμπελώνων του οινοποιείου για την παραγωγή του οίνου ανέρχεται σε 15 στρέμματα, ενώ ταυτόχρονα για να καλύψει τις ανάγκες του συνεργάζεται με αμπελουργούς της ευρύτερης περιοχής της Νεμέας, για την αγορά ά ύλης, οι αμπελώνες των οποίων έχουν συνολική έκταση περίπου 30 στρέμματα.

Επιπλέον, η μέση ετήσια παραγωγή του οινοποιείου ανέρχεται στις 30.000 φιάλες, καλύπτοντας περίπου το 50% της δυναμικότητας παραγωγής του, η οποία μπορεί να φθάσει ως τις 70.000 φιάλες ετησίως. Η κάβα του οινοποιείου αποτελείται από οχτώ διαφορετικές ετικέτες, εκ των οποίων οι πέντε αφορούν κόκκινα κρασιά της ποικιλίας Αγιωργίτικο, η μία αφορά λευκό κρασί της ποικιλίας Ασύρτικο, η μία κόκκινο κρασί της ποικιλίας Merlot και μία λευκό κρασί της ποικιλίας Ροδίτης.

### **10. Ερευνητική μεθοδολογία**

Για την επιτυχή διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης και τη λήψη ασφαλών αποτελεσμάτων επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί, σύμφωνα με τον Yin (1994), η μέθοδος των περιπτώσιολογικών μελετών Case Study Research. Για τον σωστό

σχεδιασμό της μελέτης ακολουθήθηκε η μεθοδολογία του πίνακα 2X2<sup>2</sup> σύμφωνα με τον Yin (1994). Έτσι έγινε η επιλογή του σχεδιασμού μονής περίπτωσης, σε συνδυασμό με την ολιστική ανάλυση (single case designs x holistic) (Yin , 1994).

Η συγκεκριμένη επιλογή έγινε εξαιτίας της μονής περίπτωσης που αναλύεται (οινοποιείο Αναγέννηση), σε συνδυασμό με την ολιστική ανάλυση, καθώς η ανάλυση αφορά αποκλειστικά στα στρατηγικά βήματα που ακολουθεί το οινοποιείο.

Μετά τον καθορισμό των θεμάτων που αντιμετωπίζει το οινοποιείο και τον προσδιορισμό των ερευνητικών αξόνων, οι οποίοι μελετώντας την αντίστοιχη θεωρία μας οδηγούν στα ερωτήματα, θα γίνει επίσκεψη στην έδρα του οινοποιείου. Εκεί ο ιδιοκτήτης του οινοποιείου, κος Αναστάσιος Ξύδης, θα κλιθεί να απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήσεις που αφορούν στις στρατηγικές κινήσεις και γενικότερα στον τρόπο λειτουργίας που έχει υιοθετήσει το οινοποιείο, σε σχέση με την παραγωγή, την εμφιάλωση και το εμπόριο του οίνου. Επιπλέον, για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας θα χρησιμοποιηθούν τα οικονομικά στοιχεία των τελευταίων ετών του οινοποιείου.

Στην συγκεκριμένη έρευνα θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας ενώ οι ερωτήσεις θα είναι ανοιχτού τύπου και θα βασίζονται κυρίως στο «ΠΩΣ» και το «ΓΙΑΤΙ». Επιπλέον οι ερωτώμενοι θα έχουν την δυνατότητα να αναπτύξουν τις απόψεις, τις στάσεις και τις αντιλήψεις τους πάνω στα ερωτήματα τα οποία θα τους τεθούν χωρίς να υπάρχει κάποιο στενό πλαίσιο ή περιορισμός (Yin , 1994).

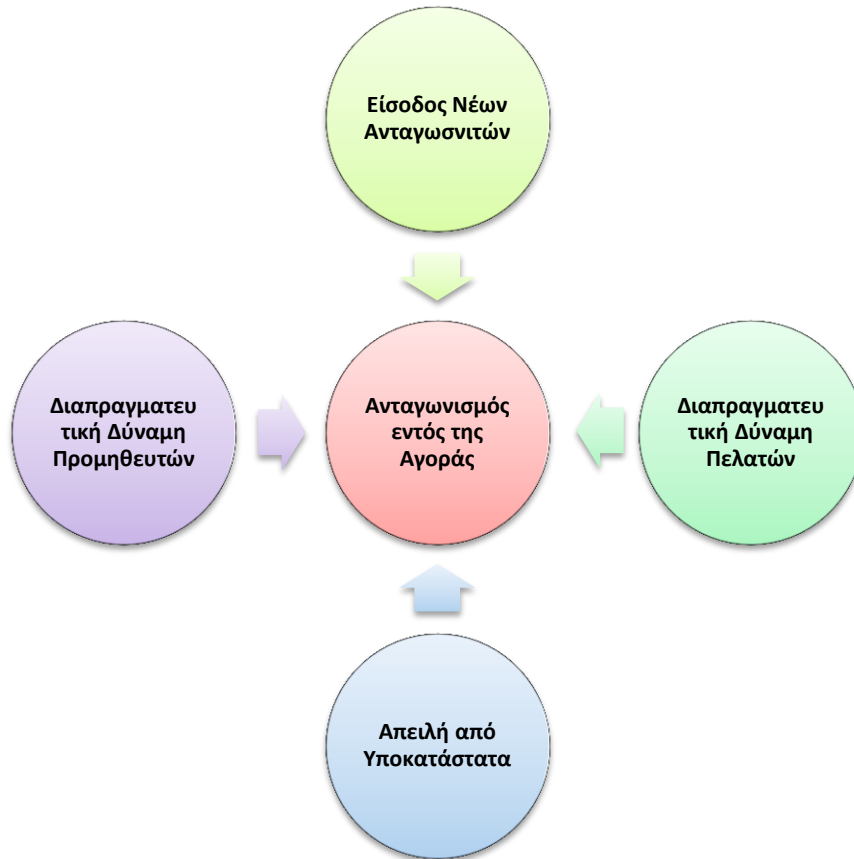
Μετά τη μελέτη της θεωρίας των στρατηγικών διαφοροποίησης (βλ., π.χ., Thompson κ.ά., 2013) καθώς και μετά την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων, θα γίνει ανάλυση των δεδομένων που αφορούν το στρατηγικό σχεδιασμό του οινοποιείου σε βάθος χρόνου. Επιπλέον θα γίνει ανάλυση του κλάδου του οίνου κατά Porter (βλ., Διάγραμμα 5), όπου θα αναλύεται η ευκολία ή δυσκολία της εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά του οίνου, το μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των πελατών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα καθώς επίσης και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Ακόμη, η ανάλυση του κλάδου θα γίνει

---

<sup>2</sup> Ο πίνακας 2X2 υποθέτει ότι υπάρχουν μονές και πολλαπλές περιπτώσιολογικές μελέτες, οι οποίες χρειάζονται διαφορετικό σχεδιασμό και ότι, στο πλαίσιο αυτών των δύο τύπων μπορούν να υπάρξουν μία ενιαία ή πολλαπλές μονάδες ανάλυσης. Έτσι, για τον σχεδιασμό μιας μελέτης περίπτωσης, οι τέσσερις τύποι (σχέδια) είναι: (α) μονή περίπτωση με ολιστική ανάλυση, (β) μονή περίπτωση με ενσωματωμένη ανάλυση, (γ) πολλαπλές περιπτώσεις με ολιστική ανάλυση, και (δ) πολλαπλές περιπτώσεις με ενσωματωμένη ανάλυση.

βάσει στοιχείων που προέρχονται από την κλαδική μελέτη της εταιρείας ICAP Group για τον οίνο.

**Διάγραμμα 5: Υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter**



**Πηγή:** (Porter, 2008, p. 27)

## 11. Ερευνητικοί άξονες

Οι ερευνητικοί άξονες της συγκεκριμένης μελέτης προκύπτουν από τα κυρίαρχα ζητήματα, τα οποία αντιμετωπίζει το οινοποιείο “Αναγέννηση” κατά την περίοδο της κρίσης. Έτσι, βάσει των πληροφοριών από την πρώτη συνάντηση με τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου κύριο Ξύδη Αναστάσιο, τα τρία θέματα τα οποία καλείται να αντιμετωπίσει το οινοποιείο, για να πετύχει την εδραίωση και την ανάπτυξη του στην αγορά είναι τα εξής:

1. **Η καθιέρωση ενός brand name στην αγορά του οίνου.** Με την επίτευξη της δημιουργίας brand name, επιτυγχάνεται ευκολότερα η προώθηση και

η καθιέρωση των προϊόντων του οινοποιείου στην εγχώρια αγορά καθώς και στις αγορές του εξωτερικού.

2. **Η έλλειψη χρηματικών πόρων.** Το συγκεκριμένο ζήτημα προκύπτει από τη μη ολοκλήρωση της χρηματοδότησης του οινοποιείου από τον αναπτυξιακό νόμο 3299/2004 στον οποίο έχει υπαχθεί (ίδρυση νέας μονάδας οινοποιείου). Οι λαμβανόμενες επιδοτήσεις για το «Κτήμα Αναγέννηση» το 2016, ανέρχονται μόλις στο 50% του συνολικού ποσού το οποίο θα έπρεπε να του καταβληθεί ως μια νεοϊδρυθείσα μονάδα οινοποιείου. Επιπλέον, χαρακτηριστικό στοιχείο της έλλειψης χρηματικών πόρων είναι και η καθυστέρηση στην ολοκλήρωση του τραπεζικού δανεισμού, δημιουργώντας για μεγάλο χρονικό διάστημα έντονη οικονομική δυσχέρεια στην επιχείρηση.
3. **Η επέκταση της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει την επέκταση του αμπελώνα και του οινοποιείου.** Το συγκεκριμένο ζήτημα έχει άμεση σχέση με το θέμα της χρηματοδότησης, καθώς λόγω της έλλειψης χρηματικών πόρων έχει προκύψει και η καθυστέρηση της επέκτασης του οινοποιείου. Με την ολοκλήρωση της επέκτασης του, θα υπάρχει η δυνατότητα για παραγωγή και εμφιάλωση μεγαλύτερων ποσοτήτων οίνου, κάτι το οποίο θα δίνει επάρκεια στις προς διάθεση ποσότητες εμφιαλωμένου κρασιού κυρίως για τις αγορές του εξωτερικού, στις οποίες στοχεύει το οινοποιείο.

Έτσι βάσει των παραπάνω θεμάτων, οι ερευνητικοί άξονες διαμορφώνονται ως εξής:

**Ερευνητικός άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding**

**Ερευνητικός άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων**

**Ερευνητικός άξονας 3: Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης**

## **12. Ερευνητικές Υποθέσεις**

Οι ερευνητικές υποθέσεις είναι πιθανότητα το πιο σημαντικό βήμα στη διαδικασία ανάπτυξης μιας ερευνητικής μελέτης, πάνω στις οποίες πρέπει να αφιερωθεί αρκετός χρόνος (Yin , 1994).

Για τη συγκεκριμένη μελέτη, οι ερευνητικές υποθέσεις έχουν άμεση σύνδεση με τα θέματα που αντιμετωπίζει το οινοποιείο “Αναγέννηση”, και προκύπτουν μέσα από τους ερευνητικούς άξονες που έχουν καθοριστεί. Έτσι διαμορφώνονται ως εξής:

### **Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding**

**Ερευνητική υπόθεση 1:** Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης

**Ερευνητική υπόθεση 2:** Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

### **Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων**

**Ερευνητική υπόθεση 3:** Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

**Ερευνητική υπόθεση 4:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

**Ερευνητική υπόθεση 5:** Η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης

### **Ερευνητικός Άξονας 3: Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης**

**Ερευνητική Υπόθεση 6:** Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την στρατηγική επέκτασης που υιοθετεί

**Ερευνητική Υπόθεση 7:** Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επέκτασης επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων και τεχνογνωσία

## **13. Χρήσιμα εργαλεία για την πραγματοποίηση της συνέντευξης**

Για την επιτυχή διεξαγωγή της συνέντευξης με τον ιδιοκτήτη του οινοποιείου “Αναγέννηση” κύριο Αναστάσιο Ξύδη θα χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω εργαλεία:

- Φορητός υπολογιστής
- Μαγνητόφωνο με επαρκή αποθηκευτικό για τη μαγνητοφώνηση της συνέντευξης
- Ειδικός αποθηκευτικός χώρος (π.χ. USB flash drive), για τη συλλογή ψηφιακών δεδομένων
- Τετράδιο σημειώσεων και στυλό
- Φωτοτυπία του πρωτοκόλλου
- Λίστα με τις ερωτήσεις του πρωτοκόλλου για την συλλογή των απαραίτητων στοιχείων

## 14. Ερωτήσεις

Σύμφωνα με τον Yin (2003), η καρδιά του πρωτοκόλλου είναι ένα σύνολο ουσιαστικών ερωτήσεων που αντικατοπτρίζει την πραγματική έρευνα. Επιπλέον, οι ερωτήσεις έχουν σχεδιαστεί ως υπενθυμίσεις σχετικά με τις πληροφορίες τις οποίες πρέπει να συλλέξουμε και μας υπενθυμίζουν για ποιο λόγο μας είναι απαραίτητες. Ακόμη κάθε ερώτηση θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα κατάλογο με τις πιθανές πηγές στοιχείων.

**Ερώτηση 1: Πείτε μας ποιοι είναι οι κύριοι παράγοντες που λάβατε υπόψη σας, όταν σχεδιάζατε τα στρατηγικά σας βήματα για το οίνοποιείο σας;**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 1: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης

Θεωρία: Resource Based Review (Penrose, 1959)

**Ερώτηση 2: Τι πιστεύετε ότι κάνατε διαφορετικά στο σχεδιασμό της στρατηγικής σε σχέση με τους μεγάλους του κλάδου σας;**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 1: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης



Θεωρία: Resource Based Review (Penrose, 1959)

**Ερώτηση 3: Πως διαμορφώνεται η στρατηγική σας σε σχέση με τη φήμη σας στην αγορά και τις πωλήσεις των προϊόντων του οινοποιείου σας;**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

Θεωρία: Brand equity in the business to business market (Bendixen, et al., 2004)

**Ερώτηση 4: Βάσει ποιων παραγόντων χαράσσετε τη στρατηγική σας για την ενίσχυση του εμπορικού ονόματος του οινοποιείου σας και γιατί; Πως ιεραρχείτε τα παρακάτω;**

- 1. Φυσικά χαρακτηριστικά/ Ποιότητα των προϊόντων**
- 2. Δίκτυο διανομής**
- 3. Υποστήριξη, after sales service**
- 4. Η εικόνα του οινοποιείου στο σύνολο της**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

Θεωρία: An Exploration of Branding in Industrial Markets (Mudambi , et al., 1997)

**Ερώτηση 5: Ποιο θεωρείτε ότι είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών σας, το οποίο θα σας βοηθήσει να καθιερωθείτε σε μια ώριμη αγορά; Πως έχει επιτευχθεί;**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

Θεωρία: Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management (Kor & Mahone, 2004)

**Ερώτηση 6: Ποιο είναι το χαρακτηριστικό το οποίο δίνει προστιθέμενη αξία στα προϊόντα σας και τα κάνει διαφορετικά έναντι των ανταγωνιστών σας;**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

Θεωρία: An Exploration of Branding in Industrial Markets (Mudambi , et al., 1997)

**Ερώτηση 7: Ποια η στρατηγική σας για την επίτευξη της αναγνώρισης του εμπορικού σας σήματος από τους καταναλωτές, δεδομένης της ύπαρξης πλειάδας εμπορικών σημάτων στην αγορά;**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

Θεωρία: Globalization of the wine industry (Andrew, 2002)

**Ερώτηση 8: Πως διαχειρίζεστε τις σχέσεις σας με τους πελάτες σας; Υπάρχει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική που ακολουθείτε;**

Ερευνητικός Άξονας 1: Σχεδιασμός Στρατηγικής Branding

Ερευνητική υπόθεση 2: Η δημιουργία επιτυχημένου brand name μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη στρατηγική που υιοθετεί η ίδια η επιχείρηση

Θεωρία: Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy (Reimann , et al., 2010)

**Ερώτηση 9: Πως γίνεται η διαχείριση των πόρων στο οινοποιείο σας; Ποιες είναι οι προτεραιότητες σας και γιατί;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 3: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

Θεωρία: The Management of Resources and the Resource of Management (Mahoney , 1995)

**Ερώτηση 10: Πως επιδρά η έλλειψη χρηματικών πόρων στη χάραξη της στρατηγικής σας;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 3: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

Θεωρία: The Management of Resources and the Resource of Management (Mahoney , 1995)

**Ερώτηση 11: Πως διαμορφώνεται η στρατηγική σας σε σχέση με την προώθηση των προϊόντων σας στα κανάλια διανομής; Ποια κανάλια διανομής περιλαμβάνει;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 3: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

Θεωρία: Organizing and Managing Channels of Distribution (Frazier, 1999)

**Ερώτηση 12: Περιλαμβάνει ο στρατηγικός σας σχεδιασμός την εκμετάλλευση του κόστους ευκαιρίας;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 3: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

Θεωρία: Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management (Kor & Mahone, 2004)

**Ερώτηση 13: Ποια η στρατηγική σας για την διατήρηση του ανταγωνιστικού σας πλεονεκτήματος δεδομένης της έλλειψης χρηματικών πόρων στην επιχείρησή σας;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 3: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

Θεωρία: Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management (Kor & Mahone, 2004)

**Ερώτηση 14: Πως έχουν διαμορφωθεί τα κέρδη και πωλήσεις του οινοποιείου σας από το 2006 και μετά; Ποιο μερίδιο της αγοράς κατέχει το οινοποιείο σας;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 4: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

Θεωρία: Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management (Kor & Mahone, 2004)

**Ερώτηση 15: Υποθέτοντας ότι υπάρχει έλλειψη χρηματικών πόρων στο οινοποιείο σας, επιδρά στην πρόταση αξίας προς τους πελάτες σας; Αν ναι, πως δέχεστε την πληροφόρηση;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 4: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την έλλειψη και την κατοχή/πρόσβαση σε άυλους και χρηματικούς πόρους

Θεωρία: Reinventing Your Business Model (Johnson, et al., 2008)

**Ερώτηση 16: Πως έχει επιδράσει η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων σας;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 4: Η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης

Θεωρία: Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management (Kor & Mahone, 2004)

**Ερώτηση 17: Έχετε συνάψει κατά το παρελθόν, (λόγω έλλειψης χρηματικών πόρων) επιχειρηματικές συνεργασίες με επιχειρήσεις του κλάδου σας, έτσι ώστε να υπάρχει επιμερισμός των εξόδων;**

**α) Αν ναι, με ποια επιχείρηση;**

**β) Αν όχι, γιατί;**

Ερευνητικός Άξονας 2: Σχεδιασμός Στρατηγικής Διαχείρισης των Πόρων

Ερευνητική υπόθεση 5: Η έλλειψη άυλων και χρηματικών πόρων επηρεάζει την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης

Θεωρία: Innovation Practice and It's Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in The Manufacturing Sector: A Resource-Based View (Terziovski, 2010)

**Ερώτηση 18: Πως επηρεάζει τον στρατηγικό σας σχεδιασμό ο στόχος για επέκταση του οινοποιείου; Στοχεύετε παράλληλα με την επέκταση να πετύχετε κάποια διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών σας; Αν ναι, ποια είναι αυτή η διαφοροποίηση;**

Ερευνητικός Άξονας 3: Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης

Ερευνητική Υπόθεση 6: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τη στρατηγική επέκτασης που υιοθετεί

Θεωρία: Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management (Kor & Mahone, 2004)

**Ερώτηση 19: Δεδομένης της οικονομικής κρίσης, υπάρχει κάποια συγκεκριμένη αγορά-στόχος η οποία σχετίζεται με την επέκταση του οινοποιείου σας; Αν ναι, βάσει ποιων κριτηρίων έγινε η επιλογή της συγκεκριμένης αγοράς;**

Ερευνητικός Άξονας 3: Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης

Ερευνητική Υπόθεση 6: Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τη στρατηγική επέκτασης που υιοθετεί

Θεωρία: Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage (Thompson, et al., 2013)

**Ερώτηση 20: Υπάρχουν αναξιοποίητοι πόροι στο οινοποιείο σας; Αν ναι, πως θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν για την περαιτέρω ανάπτυξη του;**

Ερευνητικός Άξονας 3: Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης

Ερευνητική Υπόθεση 7: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επέκτασης επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων και τεχνογνωσίας.

Θεωρία: Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management (Kor & Mahone, 2004)

**Ερώτηση 21: Πως συνδέονται οι επικείμενες συμφωνίες σας με νέους πελάτες στις καινούργιες αγορές, βάσει των δεδομένων τεχνολογικών πόρων που διαθέτετε;**

Ερευνητικός Άξονας 3: Σχεδιασμός Στρατηγικής Επέκτασης

Ερευνητική Υπόθεση 7: Ο σχεδιασμός της στρατηγικής επέκτασης επηρεάζεται από τη διαθεσιμότητα τεχνολογικών πόρων και τεχνογνωσίας.

Θεωρία: The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management (Mahoney & Pandian, 1992)

## Βιβλιογραφία

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M. & Yeung, B., 1997. The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective. *Small Business Economics*, Issue 9, pp. 7-20.
- Andersson, S., Gabrielsson, J. & Wictor, I., 2004. International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), p. 22–34.
- Andrew, A., 2002. Globalization of the wine industry. *Wine Business Monthly*, 9(4).
- Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A. & Abratt, R., 2004. Brand equity in the business to business market. *Industrial Marketing Management*, July, Issue 33, pp. 371-380.
- Brown, S. & Blackmon, K., 2005. Aligning Manufacturing Strategy and BusinessLevel Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance. *Journal of Management Studies*, June, 42(4), pp. 793-815.
- Brown, S., 1996. *Strategic Manufacturing for Competitive Advantage*. s.l., Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Douglas, S. P., Craig, C. S. & Nijssen, E. J., 2001. Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets. *Journal of International Marketing*, 9(2), pp. 97-114.
- Duquesnois, F., Gurau, C. & Le Roy, F., 2010. Wine producers' strategic response to a crisis situation. *International Journal of Wine Business Research*, 22(3), pp. 251-268.
- Edvardsson, I. R., 2006. Knowledge management in SMEs: the case of Icelandic firms. *Knowledge Management Research & Practice*, Τόμος 4, pp. 275-282.
- Eisenhardt, K. M., 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, October, 14(4), pp. 532-550.
- Frazier, G. L., 1999. Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), pp. 226-240.
- Gadiesh, O. & Gilbert, J. L., 2001. Transforming Corner Office Strategy into Frontline Action. *Harvard Business Review*, May, pp. 110-120.

- Garvin, D. A., 1993. Manufacturing strategic planning. *California Management Review*, Summer, 35(4), pp. 85-106.
- Ghodeswar, B. M., 2008. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), pp. 4-12.
- Gubitta, P. & Gianecchini, M., 2002. Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. *Family Business Review*, December, 15(4), pp. 277-297.
- Hofer, C. & Schendel, D., 1989. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. s.l.:St Paul, MN:West Educational Publishing.
- Hussain, M., Cholette, S. & Castaldi, R. M., 2008. An Analysis of Globalization Forces in the Wine Industry. *Journal of Global Marketing*, October, 21(1), pp. 33-47.
- Ihlstrom, C. & Nilsson, M., 2003. E-Business Adoption by SMEs--Prerequisites and Attitudes of SMEs in a Swedish Network. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 13(3), pp. 211-223.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December, pp. 57-68.
- Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T., 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, January, 41(1), pp. 183-191.
- Krake, F. B., 2005. Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, Τόμος 14, pp. 228-238.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. & Lengnick-Hall, M. L., 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, Τόμος 21, pp. 243-255.
- Lockett, A. & Thompson, S., 2004. Edith Penrose's Contributions to the Resource-based View: An Alternative Perspective. *Journal of Management Studies*, January, 41(1), pp. 193-203.
- Mahoney, J. T., 1995. The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, Issue 33, pp. 91-101.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R., 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, June, 13(5), pp. 363-380.
- Mamouni Limnios, E. A., Mazarol, T., Ghadouani, A. & Schilizzi, S. G., 2014. The Resilience Architecture Framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, February, Τόμος 32, pp. 104-116.



- Mowle, J. & Merrilees, B., 2005. A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries 220-7.. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), pp. 220-227.
- Mudambi , S. . M., Doyle , P. & Wong , V., 1997. Exploration of Branding in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*, September, Issue 26, pp. 433-446.
- Notta, O. & Vlachvei, A., 2013. Web Site Utilization in SME Business Strategy: The Case of Greek Wine SMEs. *World Journal of Social Sciences*, September, Τόμος 3, pp. 131-141.
- Penrose, E. T., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Perren , L. & Grant, P., 2000. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective. *Management Accounting Research*, December, 11(4), pp. 391-411.
- Porter, M. E., 1996. What is strategy?. *Harvard Business Review*, November–December, pp. 2-22.
- Porter, M. E., 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 23-41.
- Reimann , M., Schilke, O. & Jacquelyn, T. S., 2010. Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, April.
- Smith, H. & Fingar, P., 2003. *Business Process Management: The Third Wave*. Tampa επιμ. s.l.:Meghan-Kiffer Press.
- Spanos, Y., Prastacos, G. & Papadakis, V., 2001. Greek Firms and EMU: Contrasting SMEs and Large-Sized Enterprises. *European Management Journal*, December, 19(6), pp. 638-648.
- St John, C. H. & Young, S. T., 1992. An exploratory study of patterns of priorities and trade-offs among operations managers. p. 133–50.
- Teece, D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Τόμος 43, pp. 172-194.
- Terziovski, M., 2010. Innovation Practice and It's Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in The Manufacturing Sector: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, Issue 31, p. 892–902.
- Thompson, A. A. και συν., 2013. *Crafting and Executing Strategy; The Quest for Competitive Advantage*. European Edition επιμ. s.l.:McGraw-Hill Irwin.

Thompson, J. D., 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.

Turner, J. R., Ledwith , A. & Kelly, J., 2009. Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, April, 2(2), pp. 282-296.

Wingwon, B., 2012. Effects of Entrepreneurship, Organization Capability, Strategic Decision Making and Innovation toward the Competitive Advantage of SMEs Enterprise. *Journal of Management and Sustainability*, March, 2(1), pp. 137-150.

Yin , R. K., 1994. *Case Study Research Design and Methods Second Edition*. Second Edition επιμ. United States of America: Sage Publications.