



**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**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ**

**Γιαννάκης Δ. Γεώργιος**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Φιλόθεος Νταλιάνης, Επικ. Καθηγητής Παν. Πειραιά (επιβλέπων)**

Αθήνα, Φεβρουάριος 2018



**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

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ**

**Γιαννάκης Δ. Γεώργιος**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Φιλόθεος Νταλιάνης, Επικ. Καθηγητής Παν. Πειραιά (επιβλέπων)**

Αθήνα, Φεβρουάριος 2018



**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

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ  
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ**

**Γιαννάκης Δ. Γεώργιος**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Φιλόθεος Νταλιάνης, Επικ. Καθηγητής Παν. Πειραιά (επιβλέπων)**

Παναγιώτης Λαζαρίδης, Καθηγητής Γ.Π.Α

Γεώργιος Κοτσερίδης, Επικ. Καθηγητής Γ.Π.Α

Αθήνα, Φεβρουάριος 2018

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η στρατηγική διοίκηση αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις παράγοντες επιτυχίας και επιβίωσης κάθε επιχείρησης. Στις μέρες μας κρίνεται επιτακτική η ανάγκη στρατηγικής διοίκησης καθώς οι ολοένα δυσκολότερες οικονομικές συγκυρίες δεν αφήνουν περιθώρια σφαλμάτων στις επιχειρήσεις. Καθίσταται σαφές, ότι το στρατηγικό μάντζμεντ είναι απαραίτητο, αν όχι αμιγώς αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία κάθε επιχείρησης, μικρής ή μεγάλης σε όγκο πωλήσεων, νεοσύστατης στο χώρο ή καθιερωμένης, υψηλής δυναμικότητας ή όχι.

Η χάραξη στρατηγικής για κάθε επιχείρηση γίνεται με διαφορετικό τρόπο. Η στρατηγική διοίκηση είναι δυνατόν να εφαρμοστεί ανά πάσα στιγμή σε κάθε επιχείρηση και σε κάθε στάδιο ζωής της επιχείρησης. Πολλώ δε μάλλον, για ένα ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο όπως είναι αυτός της ζυθοποιίας, που παρά τη κρίση παρουσιάζει ανθεκτικότητα και ίσως βγαίνει κερδισμένος. Ο αυξανόμενος αριθμός ζυθοποιείων μικρής δυναμικότητας στην ηπειρωτική αλλά και νησιωτική Ελλάδα καθιστά αναγκαία την παρατήρηση και καταγραφή της στρατηγικής των εν λόγω επιχειρήσεων και η Λακωνική Ζυθοποιία αποτελεί αντιπροσωπευτικό δείγμα τέτοιας εταιρείας, μιας και εισήλθε στην αγορά μόλις το 2016.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει τις στρατηγικές κινήσεις της Λακωνικής Ζυθοποιίας. Η εργασία είναι χωρισμένη σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης, δηλαδή τα ερευνητικά εργαλεία και μεθοδολογίες τα οποία χρησιμοποιούνται στην στρατηγική ανάλυση. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της περιπτωσιολογικής μελέτης, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος και τέλος ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και η αξιολόγηση της στρατηγικής της. Στην συνέχεια ακολουθεί το δεύτερο μέρος της εργασίας, όπου πραγματοποιείται η εφαρμογή των παραπάνω αναλύσεων στην Λακωνική Ζυθοποιία. Αντίστοιχα δηλαδή με το πρώτο μέρος, αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον της Λακωνικής Ζυθοποιίας, ακολούθως αναλύεται το εξωτερικό της περιβάλλον και πραγματοποιείται η στρατηγική της ανάλυση. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, εξάγονται τα συμπεράσματα και συστήνονται κάποιες στρατηγικές προτάσεις για την Λακωνική Ζυθοποιία.

## ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

**Στρατηγική, Μπύρα, Ζυθοποιία, Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Ανάλυση PESTEL, Ανάλυση SWOT, Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter**

## **ABSTRACT**

Strategic management is one of the fundamental factors for success and survival for every business. Strategic management consists of strategic analysis, strategic choice and strategic implementation, which in turn have individual elements. Nowadays, there is an urgent need for strategic management, as the increasingly difficult economic circumstances do not leave room for business mistakes. It is clear that strategic management is necessary, if not mandatory, for the smooth operation of any corporation whether this corporation is small or large in volume, newly established or older, of high capacity or low capacity.

Each corporation implements strategy in different ways. Most of the time, as in the case of Laconian Brewery the strategy is implemented partly instinctively as the lack of resources and the need for immediate decisions for the survival of the corporation requires strategic decisions. Strategic management can be implemented at any given time and in all different stages of any corporation. Especially for a fast-growing industry such as brewing industry, which despite the crisis appears resilient and may be gaining ground. The growing number of micro-breweries in mainland and insular parts of Greece makes it necessary to observe and record the strategy of these companies, and Laconian Brewery is a representative example for the micro-brewery industry since it has entered the market only in 2016.

This master thesis analyzes the strategic moves of Laconian Brewery. The study is divided into two parts. The first part includes the theoretical background of the study, meaning the research tools and methodologies used in the strategic analysis. More specifically, the theoretical framework consists of the research methodology of the case study, the analysis of the company's internal environment, the analysis of its external environment and the design, implementation and evaluation of its strategy. In the second part of the study, the aforementioned analysis are implemented in Laconian Brewery. In accordance with the first part, the internal environment of the Laconian Brewery is examined , following its external environment analysis and lastly the strategic analysis of the company is carried out. In the last chapter of the paper, conclusions are drawn and some strategic proposals are made for Laconian Brewery.

## **KEYWORDS**

**Strategy, Beer, Brewing, Small-Medium Enterprises, PESTEL Analysis, SWOT Analysis, Porter's Five force**

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την καθηγήτρια μου, κυρία Κρίστη Αγαπητού, αφού η συμβολή της στη παρούσα διπλωματική εργασία ήταν πολύ σημαντική. Οι συμβουλές και οι υποδείξεις της, καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης ήταν καθοριστικής σημασίας για την ολοκλήρωση της.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον ιδιοκτήτη της Λακωνικής Ζυθοποιίας κύριο Γιάννη Παπαθανασίου, ο οποίος ήταν πάντα διατεθειμένος να απαντήσει στις ερωτήσεις μου και επίσης να βοηθήσει στην ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη συμπαράσταση και την υπομονή που έδειξε τόσο κατά τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας όσο και καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ABSTRACT.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
<b>ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....</b>	<b>7</b>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	7
1.1 Μεθοδολογία Έρευνας.....	7
1.2 Μελέτη Περίπτωσης.....	7
1.3 Σχεδιασμός Μελέτης Περίπτωσης.....	8
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα Μελέτης Περίπτωσης.....	8
1.5 Συλλογή Δεδομένων.....	8
1.6 Ανάλυση Δεδομένων.....	9
1.7 Μελέτη Περίπτωσης: Στρατηγική Ανάλυση Λακωνικής Ζυθοποιίας.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> : ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11
2.1 Η Αλυσίδα Αξίας.....	12
2.2 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.....	17
2.3 Η Ανάλυση SWOT.....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 <sup>ο</sup> : ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	24
3.1 Το Μάκρο-περιβάλλον της Επιχείρησης.....	25
3.1.1 Η Ανάλυση PEST.....	25
3.2 Το Μίκρο-περιβάλλον της Επιχείρησης.....	27
3.2.1 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων.....	27
3.2.1.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.....	27
3.2.1.2 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	29
3.2.1.3 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	29
3.2.1.4 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	30
3.2.1.5 Η Ένταση του Υφιστάμενου Ανταγωνισμού.....	31
3.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού.....	32
3.3.1 Μήτρα αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων (EFE).....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 <sup>ο</sup> : ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	35
4.1 Επίπεδα Στρατηγικής.....	35
4.2 Εταιρικές/Επιχειρηματικές Στρατηγικές.....	36
4.2.1 Στρατηγικές Σταθερότητας.....	37
4.2.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	37
4.2.3 Στρατηγικές Διάσωσης/Ανάστροφής.....	38
4.3 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....	39
4.3.1 Ηγεσία Κόστους.....	39
4.3.2 Διαφοροποίηση.....	40
4.3.3 Εστίαση.....	40
4.4 Λειτουργικές Στρατηγικές.....	41
4.5 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	43
4.5.1 Προβλήματα Εφαρμογής στη Διοίκηση.....	43

4.5.2 Ενέργειες Υλοποίησης Στρατηγικής.....	43
4.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής.....	44
4.6.1 Μεθοδολογίες Αξιολόγησης.....	46
4.6.1.1 Balanced Score Card.....	46
4.6.1.2 Six Sigma Analysis.....	48
<b>ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ</b> .....	<b>50</b>
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ.....	50
5.1 Η Επιχείρηση.....	50
5.2 Αλυσίδα Αξίας της Λακωνικής Ζυθοποιίας.....	50
5.3 Ανάλυση SWOT της Λακωνικής Ζυθοποιίας.....	53
5.4 Η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων της Λακωνικής Ζυθοποιίας.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 <sup>ο</sup> : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ.....	58
6.1 Ανάλυση PESTEL.....	58
6.1.1 Πολιτικές Δυνάμεις.....	58
6.1.2 Οικονομικές Δυνάμεις.....	58
6.1.3 Κοινωνικές Δυνάμεις.....	61
6.1.4 Τεχνολογικές Δυνάμεις.....	62
6.1.5 Περιβαλλοντικές Δυνάμεις.....	63
6.1.6 Νομικές Δυνάμεις.....	65
6.2 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M.Porter.....	66
6.2.1 Απειλή από Είσοδο Νεοεισερχομένων.....	66
6.2.2 Ένταση του Υφιστάμενου Ανταγωνισμού.....	68
6.2.3 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	68
6.2.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	68
6.2.5 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	69
6.3 Ο Κλάδος της Ελληνικής Ζυθοποιίας.....	69
6.4 Η Ζυθοποιία στην Ευρώπη.....	70
6.5 Η Παραγωγή και Κατανάλωση Μπύρας στην Ελλάδα.....	72
6.6 Οι Ζυθοποιίες στην Ελλάδα.....	74
6.7 Οι Μικροζυθοποιίες στην Ελλάδα.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 <sup>ο</sup> : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ.....	79
7.1 Εταιρικές Στρατηγικές.....	79
7.1.1 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος.....	79
7.1.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς.....	80
7.2 Ανταγωνιστική Στρατηγική.....	80
7.3 Λειτουργικές Στρατηγικές.....	81
7.4 Στρατηγικές Προτάσεις.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 <sup>ο</sup> : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	85
8.1 Περιορισμοί Μελέτης.....	85
8.2 Συμπεράσματα.....	86
Βιβλιογραφία.....	87



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η δημιουργία αρκετών μικροζυθοποιείων στην Ελλάδα και στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια, σηματοδοτεί την αρχή μιας νέας εποχής για τον κλάδο της ζυθοποιίας. Η Λακωνική Ζυθοποιία ξεκίνησε τη λειτουργία της μόλις το 2016, είναι μία από τις περίπου 40 μικροζυθοποιίες που λειτουργούν στην Ελλάδα σήμερα. Όπως υποδηλώνει και ο τίτλος της διπλωματικής μελέτης, η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να αναλύσει τη στρατηγική της Λακωνικής Ζυθοποιίας.

Η στρατηγική ανάλυση μιας νέας επιχείρησης όπως είναι η Λακωνική Ζυθοποιία η οποία ανήκει σε ένα αναπτυσσόμενο υπό-κλάδο, αυτόν της μικροζυθοποιίας, στις παρούσες οικονομικές συνθήκες παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον. Οι αλλαγές που έχει επιφέρει η κρίση επηρεάζουν τόσο το καταναλωτικό κοινό όσο και την επιχειρηματική δραστηριότητα των παραγωγικών μονάδων. Οι καταναλωτές από τη πλευρά τους έχουν περιορίσει τις αγορές τους και οι επιχειρήσεις καλούνται να είναι σε επαγρύπνηση προκειμένου να εστιάσουν το καταναλωτικό ενδιαφέρον στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες τους. Γι' αυτό το λόγο οι στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης είναι μείζονος σημασίας, αφού πολλές φορές δεν έχουν ως στόχο την κερδοφορία αλλά την επιβίωση.

## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

#### 1.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία έρευνας, αναφέρεται στις παραμέτρους της ερευνητικής προσπάθειας του ερευνητή, οι οποίες αφορούν στις γενικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις, στις μεθόδους, στις τεχνικές, στα μέσα, στα υλικά και στις διαδικασίες που θα επιλέξει για τη διεξαγωγή της έρευνας του. (Δημητρόπουλος, 2004)

#### 1.2 Μελέτη Περίπτωσης

Η μελέτη περίπτωσης είναι ένας από τους πολλούς τρόπους να διεξάγει κανείς έρευνα κοινωνικής επιστήμης. Άλλοι τρόποι περιλαμβάνουν πειράματα, έρευνες, ιστορίες και ανάλυση των αρχειακών πληροφοριών. Κάθε στρατηγική παρουσιάζει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ανάλογα με τρεις προϋποθέσεις: α) το είδος της ερευνητικής ερώτησης, β) τον έλεγχο που έχει ο ερευνητής πάνω στα πραγματικά γεγονότα συμπεριφοράς, γ) την επικέντρωση στα σύγχρονα όπως αυτά αντιτίθενται στα ιστορικά φαινόμενα. Γενικά, οι μελέτες περίπτωσης είναι η ενδεικνυόμενη στρατηγική έρευνας όταν τίθενται ερωτήματα όπως το «πως» ή το «γιατί», όταν ο ερευνητής έχει περιορισμένο έλεγχο των γεγονότων και όταν το θέμα της μελέτης εστιάζεται σε ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικής ζωής. Αυτές οι «επεξηγηματικές» μελέτες περίπτωσης μπορούν επίσης να συμπληρωθούν από δύο άλλες μορφές – τις «διερευνητικές» και τις «περιγραφικές» μελέτες περίπτωσης. (Yin, 2003)

Οι μελέτες περίπτωσης μπορούν να περιλαμβάνουν είτε απλές ή πολλαπλές περιπτώσεις και πολλά επίπεδα ανάλυσης (Yin, 1984). Επιπλέον, οι περιπτώσιολογικές μελέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ενσωματωμένο σχεδιασμό, δηλαδή πολλαπλά επίπεδα ανάλυσης σε μία μεμονωμένη μελέτη (Yin, 1984). Η μελέτη περίπτωσης συνδυάζει συνήθως μεθόδους συλλογής δεδομένων όπως αρχεία, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια και συνομιλίες. Τα στοιχεία μπορεί να είναι ποιοτικά, ποσοτικά ή και τα δύο. (Eisenhardt, 1989)

Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική χρησιμοποιείται σε πλήθος ερευνητικών πεδίων. Ενδεικτικά αναφέρονται η οικονομία, η κοινωνιολογία και η εκπαίδευση. Στην αξιολόγηση προγραμμάτων εμφανίζεται κυρίως από τη δεκαετία του 1970 και έπειτα. Η κριτική που ασκήθηκε στις παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης και τις πειραματικές προσεγγίσεις αλλά και η ανάδειξη της ποιοτικής μεθοδολογίας εμπλούτισαν τόσο θεωρητικά όσο και μεθοδολογικά το πεδίο της αξιολόγησης προγραμμάτων δίνοντας τη δυνατότητα στους ερευνητές-αξιολογητές να την αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο. (Μαγγόπουλος.Γ, 2014)

### 1.3 Σχεδιασμός Μελέτης Περίπτωσης

Η επιλογή του σχεδιασμού μελέτης περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική κατά τον Yin(2003), πρέπει να γίνεται όταν: α) το επίκεντρο της μελέτης είναι να απαντήσει στις ερωτήσεις πως και γιατί, β) οι μελετητές δεν μπορούν να χειραγωγήσουν την συμπεριφορά των ατόμων που συμμετέχουν στη μελέτη, γ) οι μελετητές θέλουν να καλύψουν τις συνθήκες συνάφειας επειδή πιστεύουν ότι σχετίζονται με το υπό μελέτη φαινόμενο και δ) τα όρια μεταξύ του φαινομένου και του πλαισίου δεν είναι σαφή.

Κατά τον Yin(2003), ο σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης πρέπει να περιλαμβάνει πέντε βασικά συστατικά:

1. Τις ερωτήσεις μια μελέτης.
2. Τις πιθανές προτάσεις.
3. Τα δεδομένα της ανάλυσης.
4. Τη λογική σύνδεση των δεδομένων με τις προτάσεις.
5. Τα κριτήρια για την ερμηνεία των ευρημάτων.

### 1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα Μελέτης Περίπτωσης

Σημαντικές αποφάσεις καλείται να λάβει ο αξιολογητής σε σχέση με τα «θέματα» που θα εξετάσει και τις ερωτήσεις που θα θέσει. Θέματα αποτελούν τα προβλήματα, οι ανησυχίες ή ακόμη και οι υποθέσεις που αναδύονται από το σκοπό της αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις είτε αντλούνται από τη σχετική βιβλιογραφία είτε είναι δημιούργημα του ερευνητή είτε αναδύονται από τα ενδιαφέροντα των δρώντων. Οι ερωτήσεις κατευθύνουν τις ενέργειες του αξιολογητή, θέτουν την ατζέντα της μελέτης, διαμορφώνουν τη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων της, την ηθική διεξαγωγή της, τη διατύπωση ισχυρισμών και καθορίζουν τα χρονικά όριά της. Ο αρχικός σχεδιασμός, ωστόσο, δεν πρέπει να γίνεται αντιληπτός ως απaráβατος κανόνας. (Μαγγόπουλος.Γ, 2014)

### 1.5 Συλλογή Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων στη μελέτη περίπτωσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα εγκυρότητας της έρευνας. Η συλλογή δεδομένων πρέπει να γίνεται από πολλές διαφορετικές πηγές προκειμένου να ενισχυθεί η αξιοπιστία της μελέτης. Πιθανές πηγές δεδομένων μπορεί να περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε: τεκμήρια, παλαιότερα αρχεία, συνεντεύξεις, φυσικά τεκμήρια, άμεσες παρατηρήσεις και παρατηρήσεις συμμετεχόντων. Η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει μοναδικότητα, στο πλαίσιο της έρευνας, καθώς οι μελετητές μπορούν να συλλέξουν και να ενσωματώσουν ποσοτικά δεδομένα έρευνας στη μελέτη περίπτωσης, γεγονός που διευκολύνει της επίτευξη μιας ολιστικής κατανόησης του εξεταζόμενου φαινομένου. Στην μελέτη περίπτωσης, τα δεδομένα από αυτές τις πολλαπλές πηγές συγκλίνουν στη διαδικασία ανάλυσης αντί να χειρίζονται μεμονωμένα. Κάθε πηγή δεδομένων αποτελεί κομμάτι του πάζλ, με κάθε κομμάτι να συμβάλει στην κατανόηση του ερευνητή για το όλο φαινόμενο. Αυτή η σύγκλιση ενισχύει την

δυναμική των ευρημάτων καθώς οι διάφορες δέσμες δεδομένων συνδυάζονται μεταξύ τους για την καλύτερη κατανόηση της υπόθεσης. (Baxter.P & Jack.S, 2008)

### 1.6 Ανάλυση Δεδομένων

Όπως συμβαίνει σε όλες τις ποιοτικές μελέτες, η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων συμβαίνουν ταυτόχρονα. Ο τύπος της ανάλυσης που θα εφαρμοστεί εξαρτάται από τον τύπο της μελέτης περίπτωσης. Ο Yin(2003) περιγράφει συνοπτικά πέντε τεχνικές ανάλυσης: την αντιστοίχιση προτύπων, τη σύνδεση των δεδομένων με τις προτάσεις, τη δόμηση εξηγήσεων, την ανάλυση χρονικής σειράς, τα λογικά μοντέλα και τη διασταυρούμενη σύνθεση.

Ο Yin(2003) επίσης επισημαίνει ότι μια σημαντική πρακτική κατά τη φάση της ανάλυσης οποιασδήποτε μελέτης περίπτωσης είναι η επιστροφή στις προτάσεις (εάν χρησιμοποιούνται). Η επιστροφή στις προτάσεις είναι χρήσιμη γιατί η πρακτική αυτή οδηγεί σε μία εστιασμένη ανάλυση, αφού περιορίζεται ο πειρασμός να αναλυθούν δεδομένα που δεν εμπίπτουν στο πεδίο των ερευνητικών ερωτημάτων. Ακόμη η διερεύνηση ανταγωνιστικών προτάσεων είναι μια προσπάθεια να δοθεί μια εναλλακτική εξήγηση ενός φαινομένου. Τέλος ακολουθώντας αυτή την επαναλαμβανόμενη διαδικασία, η εμπιστοσύνη στα ευρήματα αυξάνεται καθώς ο αριθμός των προτάσεων και των ανταγωνιστικών προτάσεων αξιολογούνται και είτε γίνονται δεκτοί ή απορρίπτονται.

Ένας κίνδυνος που συνδέεται με τη φάση της ανάλυσης είναι, ότι κάθε πηγή δεδομένων μπορεί να αντιμετωπιστεί ανεξάρτητα και τα ευρήματα να αναφερθούν χωριστά. Η μελέτη περίπτωσης έχει ακριβώς τον αντίθετο σκοπό. Ο μελετητής πρέπει να διασφαλίσει ότι τα δεδομένα συγκλίνουν σε μία προσπάθεια να κατανοηθεί η γενική περίπτωση, και όχι τα διάφορα μέρη της υπόθεσης ή οι συντελεστές που επηρεάζουν την υπόθεση. (Baxter.P & Jack.S, 2008)

### 1.7 Μελέτη Περίπτωσης: Στρατηγική Ανάλυση Λακωνικής Ζυθοποιίας

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης ανήκει στην κατηγορία των απλών διερευνητικών περιπτώσιολογικών μελετών. Τα δεδομένα της μελέτης είναι αποτέλεσμα συνεντεύξεων, ηλεκτρονικών πηγών, βιβλιογραφίας και έμμεσης παρατήρησης.

Για τη συλλογή των στοιχείων της επιχείρησης πραγματοποιήθηκαν 3 προσωπικές και αρκετές τηλεφωνικές συνεντεύξεις. Οι τρεις κύριες συνεντεύξεις αντιστοιχούν στα κεφάλαια όπου αναλύεται το εσωτερικό περιβάλλον, το εξωτερικό περιβάλλον και η στρατηγική της επιχείρησης.

Οι συνεντεύξεις ορίζονται ως μία τεχνική ποιοτικής έρευνας η οποία περιλαμβάνει τη διεξαγωγή εντατικών ατομικών συνεντεύξεων με ένα μικρό αριθμό ερωτηθέντων για να διερευνηθούν τις προοπτικές τους σε μία συγκεκριμένη ιδέα, πρόγραμμα ή κατάσταση. (Boyce, C & Neale, P, 2006)

Τα πλεονεκτήματα της συνέντευξης περιλαμβάνουν δυνατότητες συλλογής λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με ερευνητικά ερωτήματα. Επιπλέον, σε αυτό το

τύπο πρωτογενούς συλλογής δεδομένων ο μελετητής έχει άμεσο έλεγχο στη ροή της διαδικασίας και έχει την ευκαιρία να διευκρινίσει ορισμένα ζητήματα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι συνέντευξης: οι δομημένες, οι μη δομημένες-ελεύθερες και οι ημιδομημένες.

Οι δομημένες συνεντεύξεις αποτελούνται από μία σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που απαντούν όλοι οι ερωτώμενοι με την ίδια σειρά. Η ανάλυση δεδομένων συνήθως τείνει να είναι πιο απλή επειδή ο ερευνητής μπορεί να συγκρίνει και να αντιπαραβάλλει τις διαφορετικές απαντήσεις που δίδονται στις ίδιες ερωτήσεις.

Οι ελεύθερες συνεντεύξεις είναι συνήθως οι λιγότερο αξιόπιστες από την άποψη της έρευνας, διότι δεν έχουν προετοιμαστεί ερωτήσεις πριν από τη συνέντευξη και η συλλογή δεδομένων πραγματοποιείται με ανεπίσημο τρόπο.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις περιέχουν τα συστατικά των δομημένων και των ελεύθερων συνεντεύξεων. Στις ημιδομημένες συνεντεύξεις, ο ερευνητής προετοιμάζει ένα σύνολο ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν από όλους τους ερωτώμενους. Ταυτόχρονα, ενδέχεται να ζητηθούν επιπλέον ερωτήσεις κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων για την αποσαφήνιση και περαιτέρω επέκταση ορισμένων θεμάτων. (Boyce, C & Neale, P, 2006)

Στην συγκεκριμένη μελέτη χρησιμοποιήθηκε ο ημιδομημένος τύπος συνέντευξης, αφού κάθε φορά που οι προκαθορισμένες ερωτήσεις τίθονταν στον ιδιοκτήτη της Λακωνικής Ζυθοποιίας, οι απαντήσεις δημιουργούσαν νέα ερωτήματα που έπρεπε επίσης να απαντηθούν.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>: ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας, και η μελέτη του πρέπει πάντα να γίνεται σε συνάρτηση με την εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό, το οποίο διαφοροποιεί την επιχείρηση καθώς της προσδίδει μοναδικά χαρακτηριστικά έναντι των ανταγωνιστών. Γι' αυτό το λόγο, ενώ υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, έχουν τελείως διαφορετική πορεία σε σχέση με ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

Άλλωστε, το εξωτερικό περιβάλλον είναι κοινό για όλες τις επιχειρήσεις και είναι λίγες αυτές οι οποίες από μόνες τους μπορούν να το επηρεάσουν (μονοπώλιο), συνεπώς το εσωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που διαφοροποιεί κάθε επιχείρηση και της προσδίδει το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Με την ανάγνωση του εσωτερικού περιβάλλοντος αναγνωρίζονται οι δυνάμεις και αδυναμίες κάθε επιχείρησης, με αυτό το τρόπο η επιχείρηση έχει αντίληψη της θέσης της στην αγορά και μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της σωστής ή λανθασμένης διοίκησης. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη διοίκηση αναφέρονται παρακάτω:

**Δομή** είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η δομή πολλές φορές ονομάζεται και διάταξη εντολής και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι: η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα. Γενικά κάθε οργανωτική δομή τείνει να υποστηρίξει περισσότερο ορισμένες στρατηγικές από κάποιες άλλες. (Γεωργόπουλος, 2013)

**Κουλτούρα** είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Δημιουργεί κανόνες συμπεριφοράς και προσδιορίζει την αποδεκτή συμπεριφορά όλου του προσωπικού από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τους εργαζόμενους στο λειτουργικό επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας. Γενικά αντικατοπτρίζει τις αξίες και τα οράματα του ιδρυτή που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει στην επιχείρηση ένα αίσθημα ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε.», «Αυτό κάνουμε.», «Αυτός είναι ο λόγος ύπαρξής μας.». (Γεωργόπουλος, 2013)

**Πόροι** μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση

πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι. (Γεωργόπουλος,2013)

## 2.1 Η Αλυσίδα Αξίας

Έχει αναφερθεί ότι προκειμένου τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης να εκμεταλλευθούν τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσουν τις απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον, πρέπει να αναλύσουν προσεκτικά τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο για συστηματική αναγνώριση αυτών των δυνάμεων και αδυναμιών. Υποθέτει ότι ο βασικός οικονομικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία η οποία μετράται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Στην ανάλυση της αλυσίδας αξίας τα διευθυντικά στελέχη διακρίνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε ένα σύνολο ξεχωριστών δραστηριοτήτων, οι οποίες προσθέτουν αξία και το περιθώριο. Μέσα από την εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης σε σχέση με αυτές τις δραστηριότητες, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να κατανοήσουν σε βάθος τις δυνατότητες της επιχείρησης τους. (Γεωργόπουλος,2013)

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Μια προσέγγιση που διαπνέεται από μια τέτοια φιλοσοφία είναι η τεχνική της "Αλυσίδας αξίας". Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. (Παπαδάκης.Β 2007)

Ο Porter στο βιβλίο του με τίτλο «Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα» (Competitive Advantage,1985), αναφέρεται στην έννοια της «αλυσίδας αξίας» και στη σημασία της στον ανταγωνισμό. Στο πλαίσιο της αλυσίδας-αξίας οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης. Οι δυο αυτές κατηγορίες δραστηριοτήτων με ένα όνομα αναφέρονται σαν «δραστηριότητες αξίας». Ο Porter (1985) θεωρεί ότι μια επιχείρηση δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει αυτές τις δραστηριότητες αποτελεσματικότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές της. Ειδικότερα, ο Porter περιγράφει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως εξής: «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από την αξία που η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει στους αγοραστές της, όταν η αξία αυτή υπερέρχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι το τι οι καταναλωτές επιθυμούν να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας

πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών απ' αυτές που πληρώνουν οι καταναλωτές για ισοδύναμα οφέλη, ή από την παροχή μοναδικών οφειλών τα οποία αντισταθμίζουν μια υψηλότερη τιμή». (Γεωργόπουλος,2013)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να κατανοηθεί εξετάζοντας την επιχείρηση στο σύνολο της . Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τις πολλές διακριτές δραστηριότητες τις οποίες μια επιχείρηση πραγματοποιεί. Κάθε μια από αυτές τις διακριτές δραστηριότητες μπορεί να συνεισφέρει στην θέση σχετικού κόστους στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση και να δημιουργήσει μια βάση διαφοροποίησης. Ένα πλεονέκτημα κόστους, μπορεί να προέρχεται από τελείως διαφορετικές πηγές, για παράδειγμα μπορεί να προέρχεται από ένα προηγμένο πρόγραμμα διαχείρισης αποθήκης και διανομών ή από μια εξαιρετική υπηρεσία μετά την πώληση. Η διαφοροποίηση μπορεί να προέρχεται από φαινομενικά διαφορετικούς παράγοντες, για παράδειγμα από πολύ γρήγορη εξυπηρέτηση ή από εξαιρετικές πρώτες ύλες.

Η αλυσίδα αξίας μια επιχείρησης εμπλέκεται σε ένα πολυπλοκότερο κανάλι δραστηριοτήτων το οποίο σύμφωνα με M.Porter ονομάζεται «σύστημα αξίας». Για παράδειγμα οι προμηθευτές μιας επιχείρησης έχουν αλυσίδες αξίας οι οποίες δημιουργούν και παραδίδουν τα παραγγελθέντα αγαθά τα οποία χρειάζεται η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης (upstream value). Οι προμηθευτές δεν παραδίδουν απλά αγαθά αλλά έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης με πάρα πολλούς τρόπους. Επιπλέον πολλά προϊόντα περνάνε μέσα από αλυσίδες αξίας διαφόρων καναλιών στην προσπάθεια τους να φτάσουν στον πελάτη. Τα κανάλια εκτελούν επιπλέον δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν τον τελικό καταναλωτή καθώς επίσης επηρεάζουν και της δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης. Τελικά το προϊόν της επιχείρησης καταλήγει να είναι κομμάτι της αλυσίδας αξίας του τελικού καταναλωτή. Ο καθοριστικός παράγοντας διαφοροποίησης είναι ο ρόλος της επιχείρησης και κατ' επέκταση του προϊόντος στην αλυσίδα αξίας του καταναλωτή, η οποία επηρεάζεται από τις ανάγκες του. Η απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έγκειται στην κατανόηση όχι μόνο της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, αλλά κατά πόσον η επιχείρηση προσαρμόζεται στο σύστημα αξίας.

Η αλυσίδα αξίας από επιχείρηση σε επιχείρηση διαφέρει, αναλόγως με την ιστορία, την στρατηγική και την επιτυχία της κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, αν μια επιχείρηση εξυπηρετεί μόνο μια συγκεκριμένη βιομηχανία τότε δυνητικά έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της καθώς μπορεί να προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας στο συγκεκριμένο κομμάτι αγοράς και να έχει χαμηλότερα κόστη ή να διαφοροποιηθεί στην εξυπηρέτηση αυτού του συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς. Τέλος, ο ανταγωνισμός συναφών βιομηχανιών με συντεταγμένες αλυσίδες αξίας μπορεί επίσης να οδηγήσει στο



ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αλληλεξαρτήσεων. Έτσι μια επιχείρηση δύναται να εκμεταλλευθεί εσωτερικά τα οφέλη που δημιουργούνται ή να δημιουργήσει συνέργειες κι έτσι να βγει πάλι ωφελημένη. Οι συνέργειες είναι μακροχρόνιες συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις, δηλαδή κοινοπραξίες ή συμφωνίες προμηθειών. Οι συνέργειες περιλαμβάνουν το συντονισμό της αλυσίδας αξίας μεταξύ των εταίρων της συνέργειας και με αυτό το τρόπο επιτυγχάνεται αύξηση της αποτελεσματικότητας της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση απαρτίζεται από μια συλλογή δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελούνται για το σχεδιασμό, τη παραγωγή, την αγορά, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος. Όλες αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να αναπαρασταθούν χρησιμοποιώντας το μοντέλο της αλυσίδας αξίας. Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο εκτελεί όλες τις επιμέρους δραστηριότητες είναι αντανάκλαση της ιστορίας της, της στρατηγικής της, της προσέγγισης της στην εφαρμογή της στρατηγικής και των οικονομικών στοιχείων των ίδιων των δραστηριοτήτων.

Σε όρους ανταγωνισμού, αξία είναι το ποσό εκείνο το οποίο οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτό που τους προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση. Η αξία μετρείται από τα συνολικά κέρδη, δηλαδή είναι μια αντανάκλαση της τιμής που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και των μονάδων που μπορεί να πουλήσει. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα αν η τιμή στην οποία πουλάει ξεπερνάει το κόστος κατασκευής του προϊόντος. Κύριος στόχος κάθε στρατηγικής είναι η δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές, η οποία θα πρέπει ξεπερνάει το κόστος κατασκευής. Η αξία σε αντίθεση με το κόστος, πρέπει να χρησιμοποιείται στην ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης αφού οι επιχειρήσεις αρκετά συχνά ανεβάζουν επίτηδες το κόστος προκειμένου να επιβάλλουν μεγαλύτερες τιμές λόγω διαφοροποίησης.

Η αλυσίδα αξίας εμφανίζει την συνολική αξία και αποτελείται από τις δραστηριότητες της αξίας και το κέρδος. Οι δραστηριότητες αξίας είναι οι φυσικές και τεχνολογικές δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούνται από κάθε επιχείρηση. Αυτοί είναι οι δομικοί λίθοι μέσω των οποίων η επιχείρηση δημιουργεί ένα πολύτιμο προϊόν για τους καταναλωτές. Το κέρδος ορίζεται ως η διαφορά της συνολικής αξίας από το σχετικό κόστος που απαιτείται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων αξίας.

Κάθε δραστηριότητα αξίας απαιτεί αγορασμένους πόρους, ανθρώπινους πόρους δηλαδή διοίκηση και εργασία και κάποιου είδους τεχνολογία προκειμένου να επιτελέσει την λειτουργία της. Κάθε δραστηριότητα αξίας χρησιμοποιεί και δημιουργεί πληροφορίες, όπως πληροφορίες για τον καταναλωτή, παραμέτρους απόδοσης και στατιστικά στοιχεία αποτυχίας προϊόντος. Τέλος οι δραστηριότητες αξίας δημιουργούν χρηματοοικονομικά στοιχεία όπως αποθέματα και

εισπρακτέους λογαριασμούς (στοιχεία ενεργητικού) καθώς και υποχρεώσεις όπως πληρωμές υπαλλήλων και δάνεια (στοιχεία παθητικού).

Σύμφωνα με τον M.Porter (1985), οι δραστηριότητες αξίας διαιρούνται σε δυο κύριες κατηγορίες αυτές είναι, οι κύριες δραστηριότητες (Primary Activities) και οι υποστηρικτικές λειτουργίες (Support Activities). Κύριες ονομάζονται οι δραστηριότητες οι οποίες συμμετέχουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην μεταφορά και στη πώληση του στον καταναλωτή καθώς και στις υπηρεσίες μετά τη πώληση. Σε κάθε επιχείρηση οι κύριες δραστηριότητες διακρίνονται στις πέντε παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- Διαχείριση εισροών (Inbound Logistics)
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations)
- Διαχείριση εκροών (Outbound logistics)
- Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales)
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (Service)

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες όπως ακριβώς δηλώνει και το όνομα τους υποστηρίζουν τις κύριες λειτουργίες, δηλαδή παρέχουν τις απαραίτητες προμήθειες, αναπτύσσουν τεχνολογία, διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό και συμμετέχουν στην γενικότερη υποδομή της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση οι υποστηρικτικές λειτουργίες διακρίνονται στις τέσσερις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

- Προμήθειες-Αγορές (Procurement)
- Ανάπτυξη τεχνολογίας (Technology development)
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human resource management)
- Εσωτερική υποδομή (Firm infrastructure)

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατακτάται μέσω των δραστηριοτήτων αξίας. Το πως εκτελείται κάθε δραστηριότητα σε συνδυασμό με τα οικονομικά της επιχείρησης, καθορίζει αν η επιχείρηση είναι λιγότερο ή περισσότερο κοστοβόρα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επίσης ο τρόπος με τον οποίο εκτελείται κάθε δραστηριότητα καθορίζει τη συμμετοχή της στις ανάγκες των αγοραστών και ως εκ τούτου στη διαφοροποίηση. Αν συγκρίνουμε τις αλυσίδες αξίας ανταγωνιστριών επιχειρήσεων θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε ποιες είναι οι διαφορές οι οποίες καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι πέντε γενικές κατηγορίες κύριων δραστηριοτήτων αξίας:

**Διαχείριση εισροών:** Η διαχείριση εισροών ασχολείται με την παραλαβή, αποθήκευση και την εσωτερική διακίνηση των αγαθών που παραλαμβάνονται από

τους προμηθευτές, τέτοιες ενέργειες είναι για παράδειγμα, ο χειρισμός των πρώτων υλών, η αποθήκη, ο έλεγχος των αποθεμάτων, ο προγραμματισμός των μεταφορικών μέσων και η τυχόν επιστροφή σε προμηθευτές. Η συγκεκριμένη δραστηριότητα αποτελεί παράγοντα κλειδί σε ότι αφορά τα άμεσα κόστη της επιχείρησης. Έτσι αν μια επιχείρηση εστιάσει σε αυτή τη δραστηριότητα μπορεί να μειώσει τα συγκεκριμένα κόστη και να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Λειτουργίες παραγωγής:** Με τον όρο λειτουργίες παραγωγής περιγράφονται όλες εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες πραγματοποιούνται προκειμένου να μετασχηματιστούν οι πρώτες ύλες σε τελικά προϊόντα. Τέτοιες διαδικασίες είναι, όλες οι μηχανικές διεργασίες που πραγματοποιούνται, η συσκευασία, η συναρμολόγηση, η συντήρηση του εξοπλισμού, ο ποιοτικός έλεγχος των τελικών προϊόντων και οι εγκαταστάσεις.

**Διαχείριση εκροών:** Όλες οι λειτουργίες οι οποίες σχετίζονται με τη μεταφορά των τελικών προϊόντων στον τελικό καταναλωτή, δηλαδή η συλλογή, η αποθήκευση και ο διαμοιρασμός στους χονδρέμπορους (συνήθως). Η διαχείριση εκροών είναι η ακριβώς αντίστροφη διαδικασία από την διαχείριση των εισροών, με την έννοια ότι ακριβώς οι ίδιες ενέργειες πραγματοποιούνται προκειμένου να έχει η επιχείρηση πόρους για την δημιουργία τελικών προϊόντων και τη φυσική διανομή στους καταναλωτές. Τα ίδια περίπου κρυφά κόστη αφορούν και στις δυο αυτές δραστηριότητες. Συνεπώς, κατά τον ίδιο τρόπο μπορεί να κερδηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βελτιώνοντας δηλαδή διαδικασίες οι οποίες αφορούν στη διανομή του προϊόντος.

**Marketing και πωλήσεις:** Όλες οι δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με τη προσπάθεια γνωστοποίησης του προϊόντος στον καταναλωτή. Τέτοιες ενέργειες είναι η διαφήμιση, η διοίκηση των πωλήσεων, η προώθηση, η τιμολόγηση και η επιλογή των καναλιών διανομής.

**Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Οι υπηρεσίες μετά την πώληση συνεισφέρουν στην διατήρηση της αξίας του προϊόντος μετά την αγορά του. Με αυτό το τρόπο η πιστότητα του καταναλωτή απέναντι στο προϊόν και κατ' επέκταση στην επιχείρηση διατηρείται. Ενέργειες οι οποίες σχετίζονται με τις υπηρεσίες μετά την πώληση είναι η επισκευή προϊόντος, η εγκατάσταση (π.χ. λογισμικό), η εκπαίδευση και η παροχή ανταλλακτικών.

Ανάλογα με το είδος της επιχείρησης κάθε μια από τις κύριες δραστηριότητες μπορεί να έχει διαφορετική βαρύτητα για την επιχείρηση, καθώς σε κάθε κλάδο παρατηρούνται διαφορετικοί παράγοντες κλειδιά οι οποίοι βοηθούν στην κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως οι κύριες έτσι και οι υποστηρικτικές δραστηριότητες διακρίνονται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

**Προμήθειες-Αγορές:** Οι δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με τον εφοδιασμό της επιχείρησης, όλοι δηλαδή εκείνοι οι πόροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται-καταναλώνονται στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης για να παράξουν προϊόντα. Οι ενέργειες οι οποίες πραγματοποιούνται είναι η αγορά προμηθειών, αναλωσίμων, ανταλλακτικών και εξοπλισμού. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες είναι ζωτικής ανάγκης τόσο για τις κύριες όσο και για τις υπόλοιπες υποστηρικτικές δραστηριότητες.

**Ανάπτυξη τεχνολογίας:** Όλες οι δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται τόσο με την δημιουργία νέων προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των λειτουργιών των κύριων και υπολοίπων υποστηρικτικών δραστηριοτήτων.

**Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων:** Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται με τη στρατολόγηση, τη πρόσληψη, την εκπαίδευση και την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού. Είναι επίσης πολύ σημαντική δραστηριότητα αξίας καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας επηρεάζει όλους τους κρίκους της αλυσίδας αξίας, συνεπώς και το τελικό προϊόν.

**Εσωτερική υποδομή:** Η εσωτερική υποδομή αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων όπως είναι η γενική διοίκηση, η χρηματοοικονομική και λογιστική κατάσταση, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον και πως αυτά επηρεάζει την επιχείρηση και τα πληροφοριακά συστήματα. Οι δραστηριότητες της εσωτερικής υποδομής επηρεάζουν το σύνολο της αλυσίδας αξίας, για παράδειγμα σε μια ζυθοποιία, το νομικό τμήμα πρέπει να είναι ενήμερο για την επισήμανση των φιαλών, αν δεν ακολουθηθεί η νομοθεσία οι συνέπειες για την επιχείρηση μπορεί να είναι ολέθρια και έτσι να ακυρωθούν όλες οι άλλες δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν σωστά.

## 2.2 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων

Η αλυσίδα αξίας υποστηρίζει πως κάθε επιχείρηση ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της από τον τρόπο με τον οποίο οργανώνει τις δραστηριότητες της, καθώς και τις μεταξύ τους διασυνδέσεις. Μια παρόμοια αλλά λίγο διαφορετική προσέγγιση είναι αυτή που προτείνεται από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση διακρίνεται από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει στην περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πόρους και ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές. (Γεωργόπουλος,2013)

Σύμφωνα με τη θεωρία πόρων και ικανοτήτων (resource-based view of the firm), μια επιχείρηση, για να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευθεί τους σημαντικούς για εκείνη πόρους. (Wernerfelt, 1984)

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς το τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών. (Παπαδάκης.Β 2007)

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, όπως ακριβώς υποδηλώνει και το όνομα της στηρίζεται στους πόρους τους οποίους διαθέτει μια επιχείρηση και στο βέλτιστο τρόπο εκμετάλλευσής τους, δηλαδή στην ικανότητα του μάνατζερ να καταστήσει μια επιχείρηση επιτυχημένη. Οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς και άυλους. Οι υλικοί πόροι διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς πόρους δηλαδή τη δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης και την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια, σε φυσικούς πόρους όπως είναι η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η τοποθεσία του εργοστασίου και η κατάσταση του εξοπλισμού, σε ανθρώπινους πόρους δηλαδή στο προσωπικό και την αφοσίωση του στην επιχείρηση και τέλος σε οργανωτικούς πόρους δηλαδή στη δομή της επιχείρησης και στα συστήματα ελέγχου και προγραμματισμού. Οι άυλοι πόροι διακρίνονται με τη σειρά τους σε τεχνολογικούς πόρους δηλαδή πατέντες, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, σε πόρους καινοτομίας δηλαδή εργαζομένους με πολύ σημαντικές ικανότητες και προηγμένες εγκαταστάσεις έρευνας και ανάπτυξης, και τέλος στη φήμη δηλαδή στο brand name της επιχείρησης και στα εχέγγυα που αυτό παρέχει.

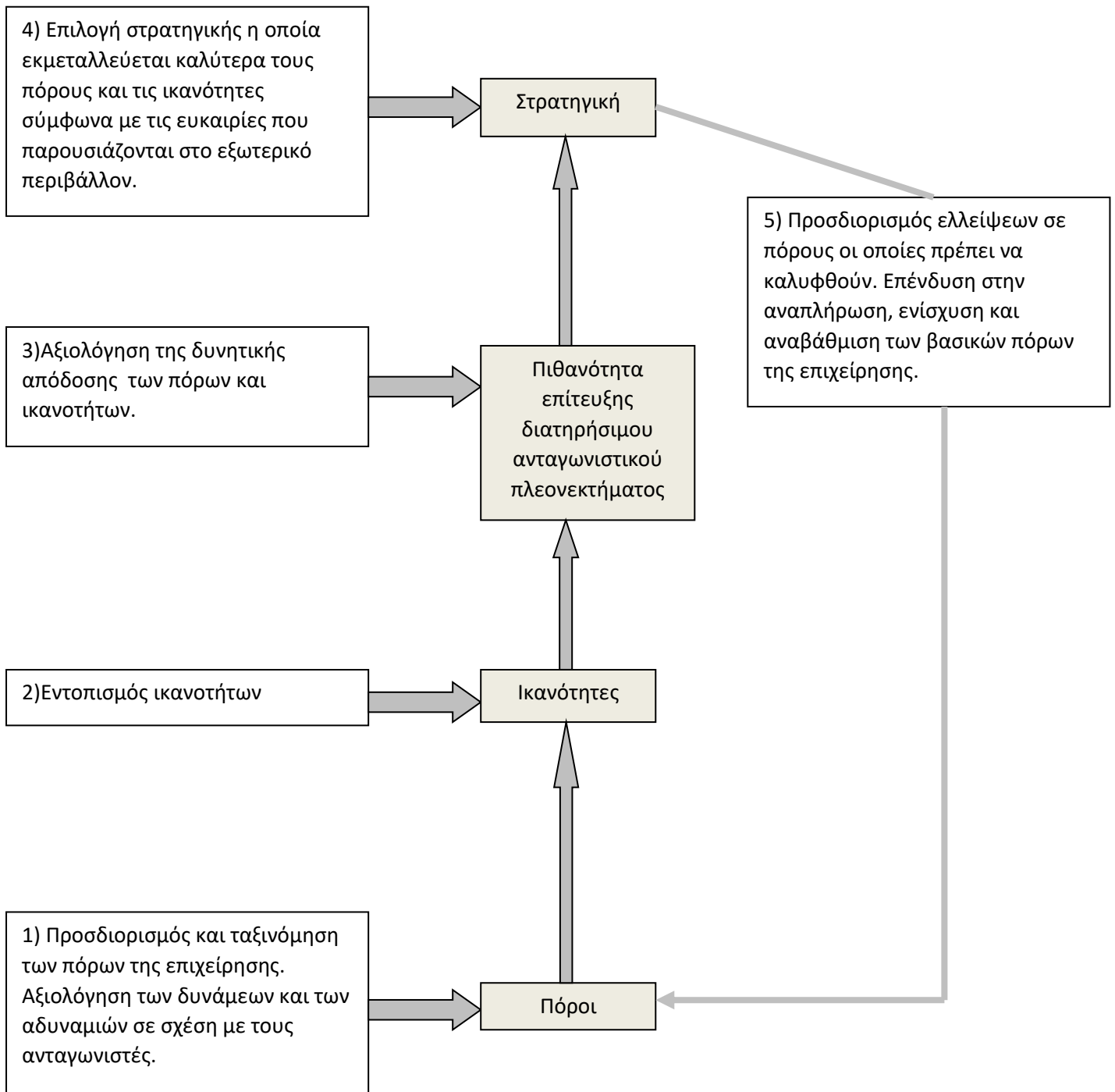
Οι πόροι από μόνοι τους δεν είναι σε θέση να προσδώσουν σε μια επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ικανότητες είναι αυτές οι οποίες θα φροντίσουν για τη σωστή οργάνωση των πόρων κι έτσι ο συνδυασμός τους θα διασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όπως οι πόροι έτσι και οι ικανότητες διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, τις βασικές ικανότητες δηλαδή στις ικανότητες που είναι πιθανόν να έχουν και οι ανταγωνιστές ή είναι πολύ εύκολο γι' αυτούς να τις αντιγράψουν και στις μοναδικές ικανότητες τις οποίες διαθέτει μόνο η επιχείρηση και δεν είναι εύκολο για τους ανταγωνιστές να τις αντιγράψουν.

Το ζητούμενο είναι να αποκτήσει η επιχείρηση θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Βέβαια, και οι οριακές ικανότητες είναι απαραίτητες. Αυτές αποτελούν την αναγκαία συνθήκη, ενώ οι θεμελιώδεις

ικανότητες την ικανή για την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και επιτυχία.  
(Παπαδάκης.Β 2007)

Παρουσιάζεται σχηματικά η διαμόρφωση στρατηγικής βάσει της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων:

Σχήμα 2.2: Προσέγγιση για την ανάλυση στρατηγικής βασισμένη στην θεωρία πόρων και ικανοτήτων



Πηγή: R.M.Grant., *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review, 1991

### 2.3 Η Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού κάθε επιχείρησης. Το ακρωνύμιο SWOT προκύπτει από τις λέξεις Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats. Στα Ελληνικά αποδίδεται συνήθως στη βιβλιογραφία ως ΔΑΕΑ, αντίστοιχα δηλαδή με την Αγγλική ορολογία, Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές. Η διαφορά της ανάλυσης SWOT σε σχέση με τις δυο προαναφερθείσες αναλύσεις εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ότι λαμβάνει υπόψιν και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα η ανάλυση SWOT εξετάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις ευκαιρίες και απειλές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στην ανάλυση SWOT πραγματοποιείται ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης με τις ευκαιρίες και τις απειλές γι' αυτήν, που προκύπτουν από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στη συνέχεια, η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις (πλεονεκτήματα) της, να ξεπεράσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, που παρουσιάζονται στην αγορά, και, τέλος να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού περιβάλλοντος, μέσω της ανάπτυξης ειδικών σχεδίων έκτακτων αναγκών. Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης, πολύ συχνά, στηρίζεται στην απλότητα της. Αυτό γίνεται γιατί η εφαρμογή της δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες γνώσεις, αλλά ούτε και τεχνικές ικανότητες. Η ανάλυση SWOT επιτρέπει τη σύνθεση και την ολοκλήρωση-ενσωμάτωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών, τόσο ως προς την ποσότητα, όσο και ως προς την ποιότητα. (Σιώμοκος, 2004)

Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνώμενη περιοχή.

Τα δυνατά σημεία σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Το πλέον ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία.
- Κάποια "ειδικά" προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Καλή φήμη και προϊόντα με επώνυμη ζήτηση (brand name).
- Ηγέτης σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς (Niche market).
- Τα πλεονεκτήματα της οργάνωσης, της επιχείρησης.
- Οι διαθέσιμοι πόροι που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος
- Η υγιής οικονομική της κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- Σωστή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.

- Ύπαρξη πατέντας ή πνευματικών δικαιωμάτων.
- Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- Η γνώση και εμπειρία αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.

Με λίγα λόγια θα καταγραφεί:

- Τι είναι αυτό που κάνει καλά η επιχείρηση;
- Το “ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” της επιχείρησης
- Αυτό που προσφέρει η επιχείρηση και δεν προσφέρει κανείς άλλος
- Αυτό που “μιλάει” η αγορά ότι είναι το δυνατό της σημείο

Τα αδύνατα σημεία ή τα σημεία που μειονεκτεί η επιχείρηση μπορούν να είναι:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και η κακή οργάνωση της επιχείρησης.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαίδευτο προσωπικό της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, στην περιορισμένη γεωγραφική κάλυψη και διανομή των προϊόντων, στην προώθηση, στην τιμολόγηση, στην εξυπηρέτηση των πελατών για service & ανταλλακτικά, κτλ.).

Δηλαδή θα καταγραφεί:

- Τι είναι αυτό που δεν γίνεται καλά
- Σε ποια σημεία υστερεί έναντι του ανταγωνισμού
- Τι θα πρέπει να αποφύγει, τι να βελτιώσει
- Τι είναι αυτό που ζητάει η αγορά και δεν προσφέρει η επιχείρηση

Οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, περιβαλλοντικοί, νομικοί.

Οι ευκαιρίες σε μια επιχείρηση μπορούν να περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (π.χ. Εγνατία οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κλπ.).



- Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. ΕΣΠΑ).
- Τα “κενά” στην αγορά τα οποία να μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση.
- Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- Οι αλλαγές στις τάσεις, στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (π.χ. μέσω του Διαδικτύου)
- Η τεχνολογική πρόοδος στην οποία δεν μπορούν να προσαρμοστούν οι ανταγωνιστές (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι εύρεσης και αγοράς προϊόντων από τους καταναλωτές (π.χ. Amazon, e-shop, e-bay, κλπ.).
- Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (π.χ. Blogs, Facebook, twitter, κλπ.).

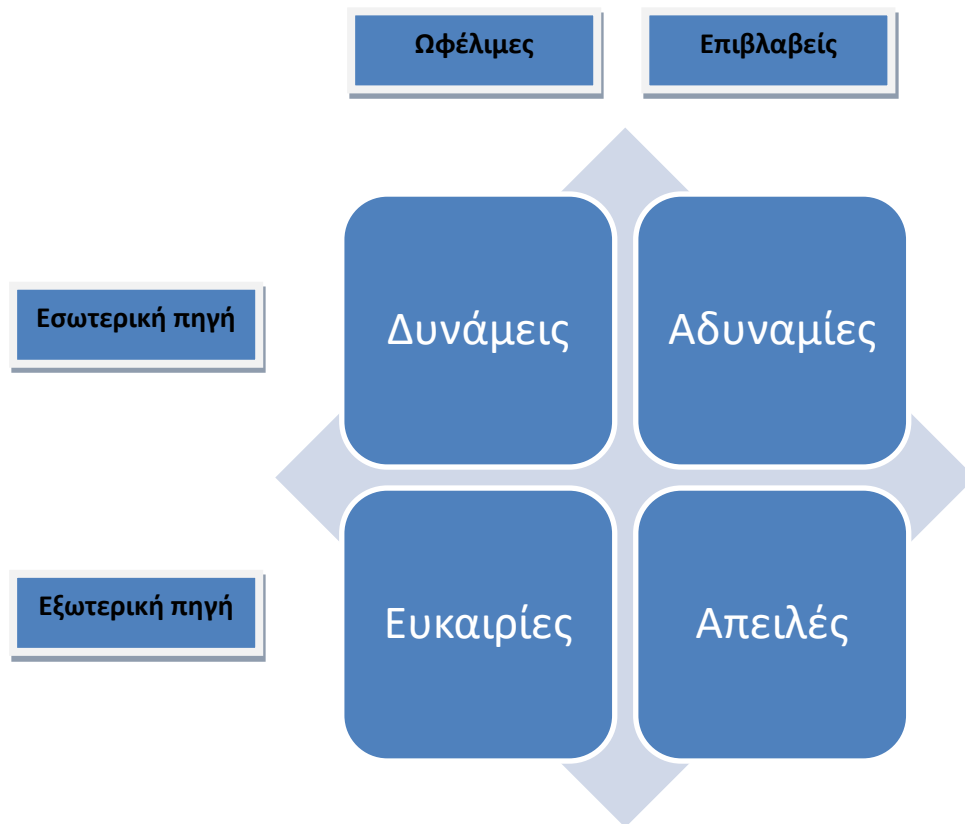
Οι κίνδυνοι (ή απειλές) που μπορούν να εμφανιστούν περιλαμβάνουν:

- Μια παγκόσμια οικονομική κρίση.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Η αύξηση ή η προσαρμοστικότητα του ανταγωνισμού στις νέες ευκαιρίες.
- Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Μια ενδεχόμενη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Η υπερβολική εξάρτηση από έναν Προμηθευτή.
- Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές.
- Αλλαγές στις προδιαγραφές για τα ήδη παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- Ο διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση τιμής πετρελαίου, κλπ.).
- Χρηματοδοτικά ή χρηματοοικονομικά προβλήματα, μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες που επηρεάζουν τη ρευστότητα (π.χ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, επισφάλειες, κλπ.).

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

Παρατίθεται μία σχηματική απεικόνιση της SWOT ανάλυσης στην οποία είναι εύκολο να εισαχθούν οι δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, καθώς και να γίνει γνωστή η προέλευση τους (εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον). Ταυτόχρονα διαπιστώνεται, αν η ύπαρξη τους είναι βοηθητική ή επιβλαβής για την επιχείρηση.

Σχήμα 2.3: Περίγραμμα SWOT Ανάλυσης



Πηγή: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis>

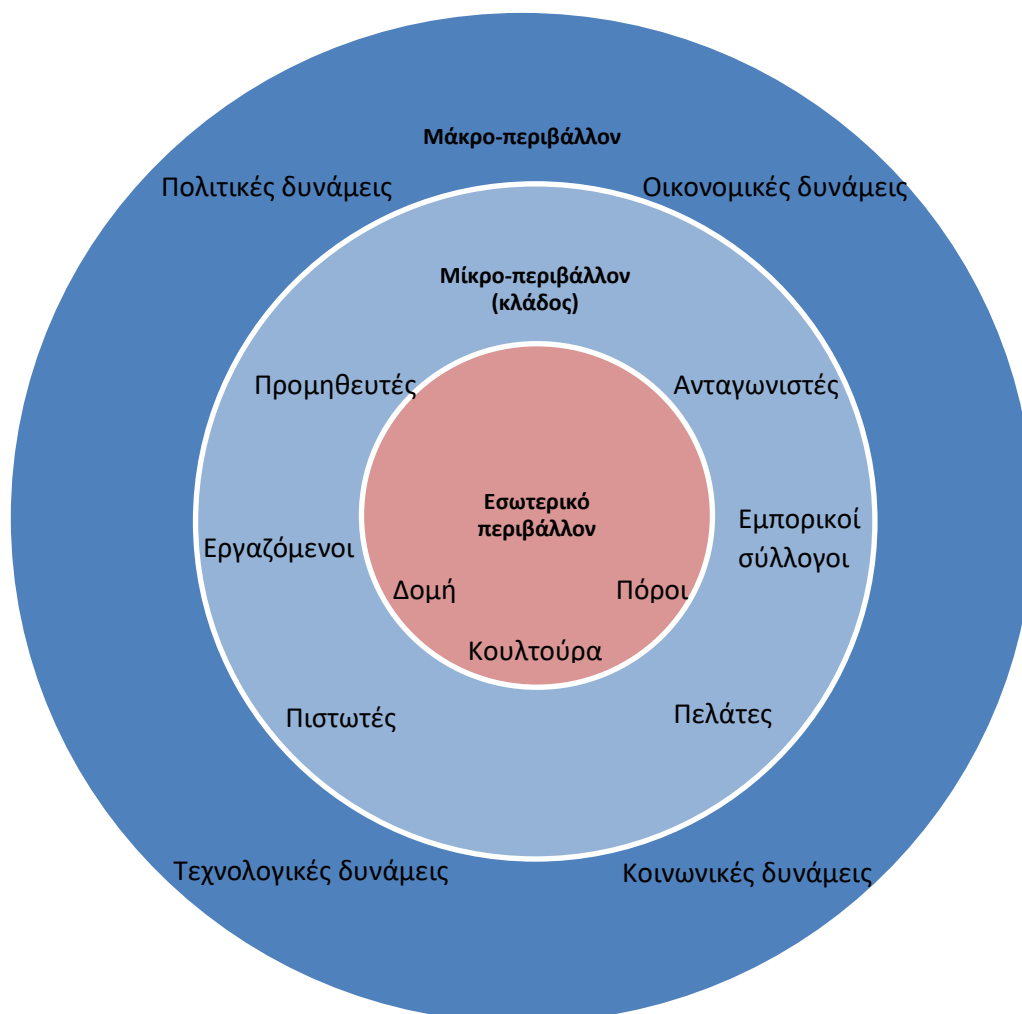
Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανάλυση SWOT είναι χρήσιμη όταν γίνεται σε συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία ή κατηγορία αυτών. Επίσης καλό είναι να συνδυάζεται με μια ανάλυση PESTLE, η οποία αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και θα περιγραφεί σε επόμενο κεφάλαιο, αυτές οι δυο αναλύσεις αλληλοσυμπληρώνονται.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Για να ξεκινήσει ένα οργανισμός να σχεδιάζει την στρατηγική του, πρέπει πρώτα να ερευνήσει το εξωτερικό του περιβάλλον προκειμένου να ανακαλύψει ευκαιρίες και απειλές και το εσωτερικό του περιβάλλον για να ανακαλύψει δυνάμεις και αδυναμίες. Η επιχείρηση πρέπει να αναλύσει το εξωτερικό της περιβάλλον γιατί έτσι θα αποφύγει δυσάρεστες στρατηγικές εκπλήξεις και για να διαφυλάξει τη μακροχρόνια υγεία της. Σύμφωνα με έρευνες έχει αποδειχθεί ο θετικός συσχετισμός μεταξύ της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης και των κερδών της. (Wheelen & Hunger, 2008)

Το εξωτερικό περιβάλλον διαιρείται στις εξής δυο κατηγορίες: το μάκρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το μάκρο-περιβάλλον είναι κοινό για όλες τις επιχειρήσεις και αποτελείται από το πολιτικό-νομικό, οικονομικό, κοινωνικό-πολιτιστικό και τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το μικρο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον αφορά τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση και στις οικονομικές συνθήκες που τον διέπουν.

Σχήμα 3: Εξωτερικό Περιβάλλον



Πηγή: Thomas L.Wheelen, J. David Hunger, " Strategic Management and Business Policy", Thirteenth Edition, Pearson, 2012

### **3.1 Το Μάκρο-περιβάλλον της Επιχείρησης**

Το μάκρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός Κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας, η δυνατότητα των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον, που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2013)

#### **3.1.1 Η Ανάλυση PEST**

Ένας από τους πλέον αναγνωρισμένους τρόπους ανάλυσης του μάκρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι με τη μέθοδο PEST. Το ακρωνύμιο PEST προκύπτει από τα αρχικά Political (Πολιτικές), Economical (Οικονομικές), Social (Κοινωνικές) και Technological (Τεχνολογικές), δηλαδή των δυνάμεων που ασκούν επιρροή στο μάκρο-περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια έχουν προστεθεί οι νομικές (Legal) και περιβαλλοντικές (Environmental) δυνάμεις ως προέκταση των πολιτικών και κοινωνικών δυνάμεων αντίστοιχα, με αποτέλεσμα την επέκταση του ακρωνυμίου, σε PESTEL.

Η επίδραση της κυβέρνησης στην οικονομία, και κατ' επέκταση στην επιχείρηση συνθέτει το πολιτικό περιβάλλον. Οι αποφάσεις της κυβέρνησης δημιουργούν ευκαιρίες ή ασκούν πιέσεις στην επιχείρηση. Έτσι, φορολογική πολιτική, εργατικό δίκαιο, περιορισμοί σχετικά με το εμπόριο και γραφειοκρατία είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες οι οποίοι απαρτίζουν το πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι κύριοι παράγοντες που συνθέτουν το οικονομικό περιβάλλον είναι η οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, η ισοτιμία του συναλλάγματος και ο πληθωρισμός. Το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει άμεσα την κερδοφορία της επιχείρησης, κατά συνέπεια είναι πολύ σημαντικό για την επιβίωση της.

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης συντίθεται από παράγοντες όπως είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η κατάσταση της υγείας και η κουλτούρα ενός πληθυσμού. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση

των αγαθών μιας επιχείρησης και είναι ιδιαίτερα σημαντικοί για τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί.

Τα άλματα που πραγματοποιεί η τεχνολογία τα τελευταία χρόνια δημιουργούν έναν ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον το οποίο συνεχώς απαιτεί αλλαγές και προσαρμοστικότητα. Το τεχνολογικό περιβάλλον συντίθεται από όλους εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι βελτιστοποιούν τη διαδικασία παραγωγής, διανομής και προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών.

Το νομικό περιβάλλον αναφέρεται στους νόμους και στο πως αυτοί επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Το νομικό περιβάλλον έχει πληθώρα εφαρμογών σε μια επιχείρηση και περιλαμβάνει την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων, τα δικαιώματα των καταναλωτών, τα πρότυπα διαφήμισης, την επισήμανση και ασφάλεια των προϊόντων.

Τέλος η επιχείρηση επηρεάζεται και επηρεάζει το φυσικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, Έτσι παράγοντες όπως οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί, η οικολογική συνείδηση και η μείωση του οικολογικού αποτυπώματος αποτελούν σημεία κλειδί για μια επιχείρηση. Όλο και περισσότεροι καταναλωτές ζητούν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία προέρχονται από αειφόρες και ηθικές περιβαλλοντικά επιχειρήσεις.

Πίνακας 3.1.1: Σημαντικές Κατηγορίες του Μάκρο-περιβάλλοντος

Πολιτικό	Οικονομικό	Κοινωνικό-Πολιτιστικό	Τεχνολογικό
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές τρόπου ζωής	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Οικονομική πολιτική	Διαθέσιμο εισόδημα	Σύνθεση πληθυσμού	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
Φορολογία	Προσφορά χρήματος	Συνήθειες αγοραστών	Κρατικές δαπάνες σε έρευνα
Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία	Πληθωρισμός	Δομή οικογένειας	Προστασία πατέντας
Εργατική νομοθεσία	Ποσοστό ανεργίας	Επίπεδο μόρφωσης	Πρόοδοι στην αυτοματοποίηση
Νόμοι Προστασίας περιβάλλοντος	Διαμορφωμένα επιτόκια	Προσδοκίες καριέρας	Ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
Αντιμετώπιση ξένων επενδυτών	Οικονομικός κύκλος	Δημογραφικά στοιχεία	Διάδοση του διαδικτύου

Πηγή: Νικόλαος Β.Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ Έκδοση, Γ.Μπένου, 2013

### 3.2 Το Μίκρο-περιβάλλον της Επιχείρησης

Το μικρο-περιβάλλον ή ανταγωνιστικό ή άμεσο περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περιλαμβάνει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι μέτοχοι (shareholders), οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι (π.χ. εμπορικός σύλλογος, βιομηχανικό επιμελητήριο) κ.α. Πολλές φορές ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος (industry). (Γεωργόπουλος, 2013)

#### 3.2.1 Το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Μ.Porter (1996) είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθορίζει την ένταση του ανταγωνισμού στο κλάδο, καθώς επίσης και τα περιθώρια κερδοφορίας. Οι βασικές αρχές του συγκεκριμένου μοντέλου επιτρέπουν την απλή και γρήγορη ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι πέντε δυνάμεις που ασκούνται στο μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης σύμφωνα με τον Μ.Porter είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών της επιχείρησης, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα και η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού.

##### 3.2.1.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο επιθυμούν να κερδίσουν μερίδια αγοράς, γεγονός που ασκεί πιέσεις στις τιμές, στα κόστη παραγωγής και στο βαθμό που απαιτείται να επενδύσει κάποιος προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός. Επομένως, η απειλή νεοεισερχομένων στο κλάδο θέτει ένα ανώτατο όριο στα πιθανά κέρδη μιας επιχείρησης. Όταν η απειλή είναι υψηλή, οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές πρέπει να διατηρήσουν σε χαμηλά επίπεδα τις τιμές και να τονώσουν τις επενδύσεις τους προκειμένου να αποθαρρύνουν νέους ανταγωνιστές.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν στο κλάδο καθώς επίσης και στην αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Εάν τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά και οι νεοεισερχόμενοι περιμένουν λίγα “αντίποινα” από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου, τότε η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται υψηλή και η κερδοφορία του κλάδου μετριάζεται. Είναι αυτή ακριβώς η απειλή νεοεισερχομένων η οποία μετριάζει τη κερδοφορία και όχι η πραγματική είσοδος νέων επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον M.Porter τα εμπόδια εισόδου διακρίνονται στις εξής κύριες κατηγορίες:

1. **Οικονομίες κλίμακας:** Οι συγκεκριμένες οικονομίες προκύπτουν από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες και γι' αυτό το λόγο απολαμβάνουν χαμηλότερα κόστη παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Στις οικονομίες κλίμακας οι επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν προηγμένη τεχνολογία παράγωγης και προμηθεύονται πρώτες ύλες υπό καλύτερους όρους.
2. **Αφοσίωση των πελατών:** Η ανάπτυξη της πιστότητας των καταναλωτών μέσω της δημιουργίας μιας ισχυρής εικόνας προϊόντος είναι ικανή να αποτρέψει νεοεισερχόμενους σε έναν κλάδο. Όταν στο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με πολύ ισχυρή εικόνα, μια νέα επιχείρηση θα πρέπει να δαπανήσει τεράστια ποσά για διαφήμιση χωρίς να είναι βέβαιο ότι θα καταφέρει να ανταγωνιστεί τις υφιστάμενες επιχειρήσεις.
3. **Κεφαλαιουχικές απαιτήσεις:** Η ανάγκη υψηλών επενδυτικών κεφαλαίων είναι ικανή να αποτρέψει νεοεισερχόμενους από το να εισέλθουν σε μια νέα αγορά. Εκτός των εγκαταστάσεων, το επενδυτικό κεφάλαιο μπορεί να είναι απαραίτητο για την επέκταση πίστωσης των πελατών, τη δημιουργία αποθεμάτων και για τις πιθανές ζημιές που θα προκύψουν.
4. **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο πρέπει να φροντίσουν για την έγκαιρη διανομή των προϊόντων τους. Ένα νέο προϊόν θα πρέπει να εκτοπίσει άλλα προϊόντα προκειμένου να αποκτήσει τη θέση του στο ράφι. Όσο πιο περιορισμένα είναι τα κανάλια διανομής χονδρικής ή λιανικής πώλησης και όσο περισσότερο οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές τα έχουν περιορίσει, τόσο δυσκολότερη είναι η είσοδος νέων ανταγωνιστών. Πολλές φορές η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι τόσο υψηλή που αρκετοί νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο δημιουργούν το δικό τους νέο κανάλι προκειμένου να διαθέσουν τα προϊόντα τους.
5. **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος:** Ανεξάρτητα από το μέγεθος των επιχειρήσεων τους, οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές έχουν δυνητικά πλεονεκτήματα σε ότι αφορά την ποιότητα των προϊόντων και τα κόστη παραγωγής, σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους σε ένα κλάδο. Αυτά τα πλεονεκτήματα προέρχονται από ιδιόκτητη τεχνολογία, από ευκολότερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες ανώτερης ποιότητας, από σωρευτική εμπειρία η οποία οδήγησε σε αποτελεσματικότερη παραγωγή ή τέλος από ευνοϊκές γεωγραφικές τοποθεσίες.
6. **Κόστη μετακίνησης:** Τα κόστη μετακίνησης αναφέρονται στα σταθερά κόστη που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι πελάτες όταν αποφασίσουν να αλλάξουν προμηθευτές. Τέτοια κόστη μπορούν να προκύψουν όταν ένας αγοραστής αλλάξει προμηθευτή και ενδεχομένως θα πρέπει να αλλάξει τις προδιαγραφές

του προϊόντος, να επανεκπαιδεύσει τους υπαλλήλους να χρησιμοποιούν ένα νέο προϊόν ή να τροποποιήσουν τις διαδικασίες και τα πληροφοριακά συστήματα. Όσο υψηλότερα είναι τα κόστη μετακίνησης τόσο πιο δύσκολο είναι για έναν νεοεισερχόμενο να κερδίσει πελάτες.

7. **Φόβος αντίδρασης από υφιστάμενες επιχειρήσεις:** Η αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε νέα είσοδο ανταγωνιστή μπορεί να αποτελέσει ανατρεπτικό παράγοντα εισόδου σε ένα κλάδο. Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αν είναι μεγάλου μεγέθους έχουν τους πόρους να ανταπεξέλθουν σε μια νέα είσοδο ανταγωνιστή, μπορούν να μειώσουν αρκετά τις τιμές, μπορούν να εξαντλήσουν τις πρώτες ύλες ή να έχουν μόνο αυτές πρόσβαση στα κανάλια διανομής κι έτσι να δημιουργήσουν ένα ασφυκτικό κλίμα για μια νέα επιχείρηση. (Porter.M, 1996)

### 3.2.1.2 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι ισχυροί προμηθευτές αποκομίζουν περισσότερη αξία για τον εαυτό τους χρεώνοντας υψηλότερες τιμές προϊόντων στους πελάτες, περιορίζοντας την ποιότητα ή τις υπηρεσίες ή μετακυλώντας το κόστος στους επιχειρηματικούς τους εταίρους. Οι προμηθευτές μπορούν να αποσπάσουν κέρδη από μια βιομηχανία ή οποία δεν είναι σε θέση να μετακυλίσει τις αυξήσεις του κόστους στις δικές της τιμές.

Οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών προμηθευτών. Μια ομάδα προμηθευτών είναι ισχυρή εάν:

- Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές οι οποίοι εφοδιάζουν με συγκεκριμένους πόρους τις επιχειρήσεις.
- Το κόστος αντικατάστασης της είναι μεγάλο, δηλαδή αν τα κόστη μετακίνησης των αγοραστών είναι ασύμφορα για την επιχείρησή τους.
- Τα προϊόντα που προσφέρει είναι διαφοροποιημένα.
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, που θα μπορούσαν να πάρουν τη θέση των δικών της προϊόντων.
- Έχει τη δυνατότητα να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα εμπρός, συνεπώς μπορεί να απειλήσει τους αγοραστές της. (Porter.M, 1996)

### 3.2.1.3 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι ισχυροί αγοραστές, δηλαδή η ακριβώς αντίθετη ομάδα των ισχυρών προμηθευτών, μπορούν να κερδίσουν περισσότερη αξία οδηγώντας στη πτώση των τιμών, απαιτώντας υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες (άρα αυξάνοντας τα κόστη), και γενικώς στρέφοντας τους επιχειρηματικούς



ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου, με αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι ισχυρή όταν:

- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές, ή κάθε αγοραστής αγοράζει μεγάλες ποσότητες σε σχέση με το μέγεθος του πωλητή.
- Τα προϊόντα του κλάδου είναι τυποποιημένα ή αδιαφοροποίητα. Όταν το κόστος αλλαγής προϊόντος είναι μικρό είναι πολύ εύκολο για έναν αγοραστή να μεταπηδήσει από ένα προϊόν σε άλλο.
- Μπορούν να ολοκληρωθούν κάθετα προς τα πίσω και να παράγουν οι ίδιοι το προϊόν το οποίο αγοράζουν με συνέπεια να είναι δυνητική ανταγωνιστική απειλή για τους πωλητές.

Ενώ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μειωμένη όταν:

- Το προϊόν που αγοράζουν αντιπροσωπεύει σημαντικό κομμάτι του κόστους προϊόντος ή του προϋπολογισμού προμηθειών.
- Κερδίζουν χαμηλά κέρδη, έχουν λίγα χρήματα ή πιέζονται να μειώσουν το κόστος αγοράς.
- Η ποιότητα των τελικών προϊόντων των αγοραστών, επηρεάζεται ελάχιστα από το προϊόν που αγοράζουν.
- Το προϊόν των πωλητών επηρεάζει πολύ λίγο τα κόστη των αγοραστών. Σε αυτή τη περίπτωση οι αγοραστές εστιάζουν στη τιμή, ενώ αντίθετα όταν η αξία ενός προϊόντος μπορεί να μειώσει το κόστος εργασίας ή να βελτιώσει τις επιδόσεις τις επιχείρησης οι αγοραστές ενδιαφέρονται περισσότερο για την ποιότητα παρά για την τιμή. (Porter.M, 1996)

#### **3.2.1.4 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Υποκατάστατα θεωρούνται δυο προϊόντα όταν το ένα αντικαθιστά το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. (Παπαδάκης.Β,2002)

Τα υποκατάστατα υπάρχουν πάντα στην αγορά, ωστόσο είναι αρκετά δύσκολο να τα διακρίνει κανείς καθώς φαινομενικά μοιάζουν τελείως διαφορετικά από τα προϊόντα που αντικαθιστούν. Όταν η απειλή υποκατάστασης από άλλα προϊόντα είναι υψηλή, η κερδοφορία της επιχείρησης μαστίζεται. Τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τα περιθώρια κέρδους του κλάδου βάζοντας ένα ανώτατο όριο στις τιμές. Αν μια επιχείρηση δεν προσπαθήσει να βελτιώσει το προϊόν της σε σχέση με τα υποκατάστατα προϊόντα του κλάδου τότε σύντομα θα βιώσει προβλήματα σχετικά με η κερδοφορία της.

Η απειλή από ένα υποκατάστατο προϊόν είναι υψηλή εάν:

- Προσφέρει ένα ελκυστικό συνδυασμό τιμής-απόδοσης σε σχέση με το προϊόν της επιχείρησης. Όσο καλύτερη είναι η σχετική αξία του υποκατάστατου, τόσο χειρότερη είναι η δυναμική κερδοφορία του προϊόντος της επιχείρησης.
- Το κόστος αλλαγής του προϊόντος της επιχείρησης στο υποκατάστατο είναι χαμηλό. (Porter.M, 1996)

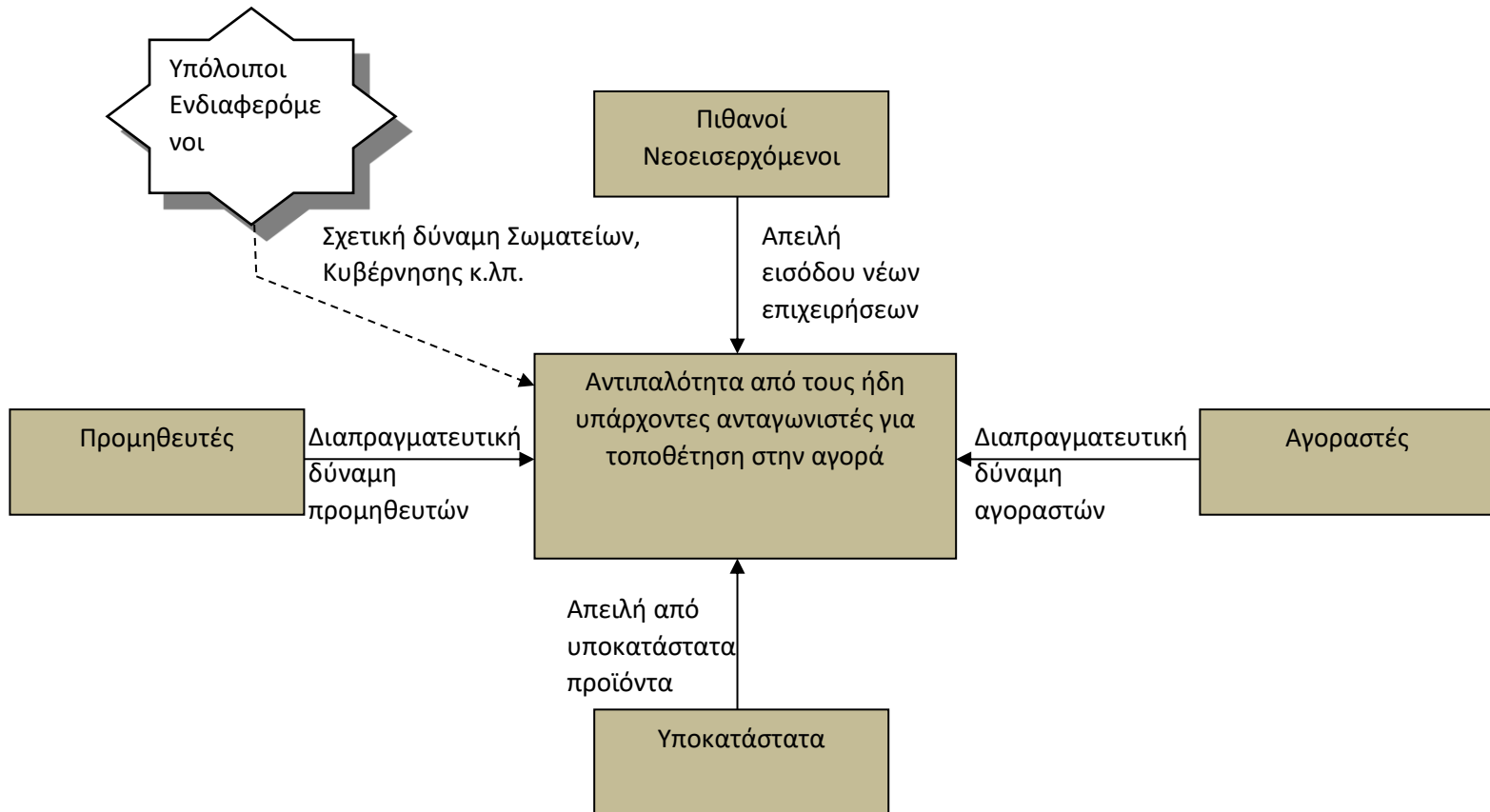
### 3.2.1.5 Η Ένταση του Υφιστάμενου Ανταγωνισμού

Οι εκπτώσεις τιμών, οι νέες εισαγωγές προϊόντων στην αγορά, οι διαφημιστικές καμπάνιες και η βελτίωση των υπηρεσιών είναι μερικές μόνο από τις μορφές που μπορεί να πάρει ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Η υψηλή ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της κερδοφορίας. Ο βαθμός στον οποίο ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων μειώνει τα δυναμικά κέρδη εξαρτάται, αφενός από την ένταση με την οποία οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται και αφετέρου από τη βάση στην οποία ανταγωνίζονται.

Η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού είναι υψηλή εάν:

- Οι ανταγωνιστές είναι πολλοί ή ίσοι σε μέγεθος και ισχύ. Η έλλειψη ηγέτη σε ένα κλάδο ακολουθούνται λανθασμένες πρακτικές οι οποίες στο σύνολο τους δεν βοηθούν τον κλάδο.
- Η ανάπτυξη του κλάδου είναι αργή. Η αργή ανάπτυξη οδηγεί σε αγώνα για απόκτηση μεριδίου αγοράς.
- Τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά. Τα εμπόδια εξόδου είναι η αντίθετη πλευρά των εμποδίων εισόδου. Τα συγκεκριμένα εμπόδια δεν επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να βγούνε από την αγορά ακόμη και αν η επιχείρηση έχει χαμηλή κερδοφορία ή παρουσιάζει ζημιές.
- Οι ανταγωνιστές είναι πολύ αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και έχουν ηγετικές προσδοκίες, οι οποίες πολλές φορές ξεπερνούν τις οικονομικές αποδόσεις των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να διαβάσουν τα μηνύματα που εκπέμπει η μία στην άλλη λόγω έλλειψης εξοικείωσης ή διαφορετικής προσέγγισης. (Porter.M, 1996)

Διάγραμμα 3.2.1: Τροποποιημένο Υπόδειγμα του Porter



Πηγή: Νικόλαος Β.Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ΄ Έκδοση, Γ.Μπένου, 2013

### 3.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Μ.Porter περιλαμβάνει την ανάλυση του υφιστάμενου ανταγωνισμού. Ωστόσο, η ανάλυση του ανταγωνισμού περιλαμβάνει και άλλες διαστάσεις εκτός από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Τέτοιες διαστάσεις αφορούν στο είδος και το μέγεθος της αγοράς, στα γεωγραφικά όρια που ασκείται ο ανταγωνισμός, στις συνθήκες της αγοράς και το είδος του ανταγωνισμού. (Θεοδωρόπουλος,Α,2002)

Σε ό,τι αφορά τον ανταγωνισμό, θα πρέπει να αναφερθεί ότι μια επιχείρηση δέχεται ανταγωνιστικές πιέσεις κυρίως από:

- Υπάρχοντες ανταγωνιστές

- Πιθανούς μελλοντικούς ανταγωνιστές
- Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες (Θεοδωρόπουλος.Α 2002)

Οι ανταγωνιστές της επιχείρησης μπορούν να καταταχθούν σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Στην πρώτη κατηγορία, είναι οι ανταγωνιστές που έχουν ομοειδείς επιχειρήσεις και δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά με ομοειδή προϊόντα.
- Στη δεύτερη κατηγορία, είναι οι ανταγωνιστές που προσφέρουν ομοειδή προϊόντα, αλλά είναι άλλου είδους επιχειρήσεις.
- Στην τρίτη κατηγορία, είναι οι ανταγωνιστές που πωλούν υποκατάστατα ή αντίθετα προϊόντα, και απευθύνονται στους ίδιους πελάτες. (Θεοδωρόπουλος.Α 2002)

Για να προβλεφθεί ο ανταγωνισμός είναι χρήσιμο να χωρίζονται οι επιχειρήσεις στις παρακάτω κατηγορίες:

- Εκείνες που βρίσκονται εκτός του κλάδου και μπορούν εύκολα να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου.
- Εκείνες για τις οποίες υπάρχει εμφανές πλεονέκτημα από συνέργειες αν εισέλθουν στο κλάδο.
- Εκείνες για τις οποίες η δραστηριοποίηση στο κλάδο είναι αναμενόμενη εξαιτίας της γενικότερης επιχειρησιακής τους στρατηγικής.
- Εκείνες των αγοραστών ή προμηθευτών που υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να καθετοποιηθούν προς τα πίσω ή προς τα εμπρός αντίστοιχα. (Γεωργόπουλος, 2013)

### 3.3.1 Μήτρα Αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων (EFE)

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στην ανάλυση ανταγωνισμού είναι αυτό της Μήτρας Αξιολόγησης Εξωτερικών Παραγόντων. Η συγκεκριμένη μέθοδος συνοψίζει και αξιολογεί τις οικονομικές, πολιτιστικές, δημογραφικές, περιβαλλοντικές, πολιτικές, κυβερνητικές, νομικές, τεχνολογικές και ανταγωνιστικές πληροφορίες. Όπως αναφέρει ο David.F(2005), η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει πέντε βήματα:

1. Καταγραφή των βασικών εξωτερικών παραγόντων που προσδιορίστηκαν από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στους παράγοντες θα συμπεριληφθούν και οι απειλές και ευκαιρίες από την μελέτη SWOT. Συνολικά, οι παράγοντες πρέπει να κυμαίνονται από δέκα έως είκοσι.

2. Κάθε παράγοντας που είναι στη λίστα, θα σταθμιστεί από έναν αριθμό ξεκινώντας από το 0.0 δηλαδή καθόλου σημαντικό έως το 1.0 δηλαδή πολύ σημαντικό. Η στάθμιση δείχνει τη σχετική σημαντικότητα του κάθε παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης στο συγκεκριμένο κλάδο. Η κατάλληλη στάθμιση μπορεί να πραγματοποιηθεί συγκρίνοντας επιτυχημένους με μη επιτυχημένους ανταγωνιστές του κλάδου. Το άθροισμα όλων των σταθμίσεων στους παράγοντες πρέπει να αντιστοιχεί με 1.0.
3. Για κάθε εξωτερικό παράγοντα, θα αξιολογηθεί η απόκριση της επιχείρησης σε αυτόν. Η βαθμολόγηση θα ξεκινάει από το 1 και θα φτάνει στο 4, όπου το 4=η απόκριση είναι πολύ καλή, 3=η απόκριση είναι ανώτερη του μέσου όρου, 2=η απόκριση είναι μέση και 1=η απόκριση είναι κακή. Η αξιολόγηση βασίζεται στην αποτελεσματικότητα της επιχειρηματικής στρατηγικής της επιχείρησης. Επομένως, οι αξιολογήσεις βασίζονται στην επιχείρηση ενώ οι σταθμίσεις βασίζονται στο κλάδο.
4. Έπειτα, πραγματοποιείται ο πολλαπλασιασμός της στάθμισης επί της αξιολόγησης και το αποτέλεσμα είναι το σταθμισμένο σκορ.
5. Τέλος, όλα τα σταθμισμένα σκορ αθροίζονται και το άθροισμα τους καθορίζει αν η επιχείρηση προσαρμόζεται στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, το μέγιστο άθροισμα που μπορεί να έχει μία επιχείρηση είναι 4.0 και το χαμηλότερο 1.0. Αν το σταθμισμένο σκορ της επιχείρησης είναι 4.0, τότε η επιχείρηση ανταποκρίνεται πολύ καλά στις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού του περιβάλλοντος. Αντίθετα αν το σταθμισμένο σκορ της επιχείρησης είναι 1.0 τότε η στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση δεν εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες αλλά ούτε αποφεύγει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η στρατηγική αποτελεί μια συγκεκριμένη προσέγγιση με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες υποστηρίζουν την επίτευξη ορισμένων σκοπών –που η επιχείρηση έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της– καθώς και την επίλυση των οποιονδήποτε προβλημάτων, που προκύπτουν από τη προσπάθεια αυτή. (Γεωργόπουλος. Ν 2013)

Σύμφωνα με τον Alfred Chandler(1962) ως στρατηγική ορίζεται “ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”.

Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες και πιστεύω των στελεχών της. (Γεωργόπουλος. Ν 2013)

Ο Michael Porter(1996) θεωρεί ότι στρατηγική είναι η δημιουργία μιας μοναδικής και πολύτιμης θέσης, στην οποία συμπεριλαμβάνονται ένα σύνολο διαφορετικών δραστηριοτήτων. Η στρατηγική θέση προκύπτει από τρεις διαφορετικές πηγές:

- Την εξυπηρέτηση λίγων αναγκών, πολλών πελατών
- Την εξυπηρέτηση πολλών αναγκών, λίγων πελατών
- Την εξυπηρέτηση πολλών αναγκών, πολλών πελατών, σε μία στενή αγορά

Οι Wheelen T.L και Hunger D.J. (2008) θεωρούν ότι η στρατηγική ακολουθεί τα εξής τρία στάδια:

1. Διαμόρφωση
2. Υλοποίηση
3. Αξιολόγηση και έλεγχο

### 4.1 Επίπεδα Στρατηγικής

Τα τρία επίπεδα στρατηγικής για τις επιχειρήσεις είναι η εταιρική, η ανταγωνιστική, η και η λειτουργική στρατηγική. Όπως περιγράφεται στο βιβλίο του Β. Παπαδάκη(2007) κατά τους Hitt, Ireland και Hoskisson “επιχειρηματική στρατηγική είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς

κλάδους ή αγορές”. Η στρατηγική των λειτουργιών εστιάζει στη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση στις επιμέρους λειτουργίες της όπως είναι για παράδειγμα η λειτουργία του μάρκετινγκ ή της παραγωγής. Η ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επικεντρώνεται στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης για ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.

Σχήμα 4.1 Η Ιεραρχία της Στρατηγικής



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Γ’ Έκδοση, Γ. Μπένου, 2013

#### 4.2 Εταιρικές/Επιχειρηματικές Στρατηγικές

Οι επιχειρηματικές/εταιρικές στρατηγικές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- Τις στρατηγικές σταθερότητας
- Τις στρατηγικές ανάπτυξης
- Τις στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής

#### 4.2.1 Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας κρίνονται χρήσιμες όταν:

- Μια επιχείρηση είναι ο κυρίαρχος παίκτης στην αγορά, οπότε προκειμένου να αποφύγει κρατικές επεμβάσεις ή πρόστιμα για κατάχρηση δεσπόζουσας θέσης στην αγορά, ακολουθεί στρατηγική σταθερότητας.
- Μια επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο που δεν παρουσιάζει σημάδια ανάπτυξης και δεν έχει άλλες επιλογές παρά να ακολουθήσει στρατηγική σταθερότητας.

Οι στρατηγικές σταθερότητας διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Στρατηγική καμίας αλλαγής. Αυτή προτείνει τη συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής, με μια μικρή αύξηση στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Βασικά προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, έτσι ώστε να απαιτείται η διαφοροποίηση της στρατηγικής της. Η ίδια η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από αυτά που έχει επιτύχει μέχρι σήμερα και κατά συνέπεια δεν υπάρχει ενδιαφέρον για στρατηγική επανατοποθέτησης. (Παπαδάκης, Β, 2007)
2. Στρατηγική συγκομιδής κερδών. Η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Για παράδειγμα, η επιχείρηση είναι δυνατόν να προσπαθήσει να μειώσει ριζικά τα έξοδα της και να αντλήσει τα μέγιστα από προϊόντα που είναι κερδοφόρα. (Παπαδάκης, Β, 2007)
3. Στρατηγική παύση. Η στρατηγική παύσης είναι μια στρατηγική «διαλείμματος», όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Με τη στρατηγική αυτή μια επιχείρηση προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση μέχρι να προετοιμασθεί για να εκμεταλλευτεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντος της. Είναι δηλαδή μια «προσωρινή ή μεταβατική στρατηγική». (Γεωργόπουλος, Ν, 2013)
4. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων. Ταιριάζει σε περιπτώσεις όπου η επιχείρηση αναμένει σημαντικές εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και η ίδια αισθάνεται ότι θα πρέπει να περιμένει για να εκτιμήσει καλύτερα την κατεύθυνση που θα πάρουν αυτές οι αλλαγές, πριν δεσμεύσει πόρους. Ενδείκνυται σε περιόδους μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών. (Παπαδάκης, Β, 2007)

#### 4.2.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Η λογική που διέπει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον και πρέπει να αναπτυχθούν για να επιβιώσουν. (Παπαδάκης, Β, 2007)

Οι στρατηγικές ανάπτυξης διακρίνονται σε έξι κατηγορίες:



1. Κάθετη ολοκλήρωση. Η απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται αναφέρεται σαν καθετοποίηση. Μια επιχείρηση που προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται, καθετοποιείται προς τα πίσω. Εάν το παραγωγικό στάδιο προστίθεται μετά από το στάδιο που η επιχείρηση δραστηριοποιείται, τότε αναφέρεται σαν καθετοποίηση προς τα εμπρός. (Γεωργόπουλος. Ν, 2013)
2. Οριζόντια ολοκλήρωση. Οριζόντια ολοκλήρωση είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή τη συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Τέτοιες επιχειρήσεις μπορεί να είναι άμεσα ανταγωνιστικές ή να εστιάζονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. (Γεωργόπουλος. Ν, 2013)
3. Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση, όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους (για παράδειγμα προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά). (Παπαδάκης. Β, 2007)  
Η στρατηγική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη. Όταν τα προϊόντα ή υπηρεσίες μιας επιχείρησης παρουσιάζουν κάποια συνάφεια είτε στο τρόπο παραγωγής είτε στο τρόπο προώθησης και διάθεσης τότε ακολουθείται συσχετισμένη διαφοροποίηση. Όταν δεν υπάρχει καμία ομοιότητα μεταξύ των προϊόντων ή υπηρεσιών ακολουθείται ασυσχέτιστη διαφοροποίηση.
4. Διείσδυση αγοράς. Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς επιδιώκει να αυξήσει τα μερίδια αγοράς των παρόντων προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης στις υφιστάμενες αγορές μέσω έντονων ενεργειών μάρκετινγκ. (David.F, 2005)
5. Ανάπτυξη αγοράς. Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς συνεπάγεται την προώθηση των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες γεωγραφικές περιοχές.
6. Ανάπτυξη προϊόντος. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος επιδιώκει υψηλές πωλήσεις βελτιώνοντας ή τροποποιώντας τα υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων, συνήθως περιλαμβάνει μεγάλα έξοδα σε κόστη έρευνας και ανάπτυξης.

#### 4.2.3 Στρατηγικές Διάσωσης/Ανάστροφής

Εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών. Οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους. (Παπαδάκης. Β, 2007)

Οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

1. Ανόρθωση. Στρατηγική ανόρθωσης ονομάζεται η στρατηγική κατά την οποία μια επιχείρηση ανασυντάσσεται, και προσπαθεί να μειώσει τα κόστη της για να

αντιμετωπίζει την πτώση των πωλήσεων και των κερδών. Κατά τη στρατηγική ανόρθωσης είναι πιθανόν η επιχείρηση να πουλήσει σημαντικούς για την ίδια πόρους, να μειώσει το προσωπικό της και να καθιερώσει συστήματα ελέγχου δαπανών.

2. Αποεπένδυση. Κατά τη στρατηγική αποεπένδυσης η επιχείρηση καλείται να εκποιήσει ένα μέρος της. Συνήθως αυτό συμβαίνει για να συγκεντρώσει η επιχείρηση το απαιτούμενο χρηματικό κεφάλαιο για να προχωρήσει σε άλλες στρατηγικές κινήσεις ή επενδύσεις. Η αποεπένδυση μπορεί να αποτελεί κομμάτι της στρατηγικής ανόρθωσης, προκειμένου η επιχείρηση να απαλλαγεί από ένα ζημιόγONO ή μη κερδοφόρο τμήμα της.
3. Ρευστοποίηση. Η πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης σε τμήματα στην τρέχουσα αξία τους ονομάζεται ρευστοποίηση. Η στρατηγική ρευστοποίησης αποτελεί αναγνώριση της ήττας της επιχείρησης και είναι μια δύσκολη συναισθηματικά στρατηγική. Ωστόσο, είναι προτιμότερη η παύση λειτουργίας της επιχείρησης και η εκποίηση του υλικού ενεργητικού της, παρά η ζημιόγONος συνέχιση των προσπαθειών.
4. Αιχμάλωτη επιχείρηση. "Αιχμάλωτη" ονομάζεται μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Για παράδειγμα, μιας ασθενής επιχείρησης, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση "σωτήρα", η οποία να εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξης της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου εργασίας. (Παπαδάκης. Β, 2007)

### 4.3 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος : η ηγεσία κόστους, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η διαφοροποίηση, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει. Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται. Στην πρώτη περίπτωση, γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη, γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. (Παπαδάκης. Β, 2007)

#### 4.3.1 Ηγεσία Κόστους

Ένας σημαντικός λόγος για την υιοθέτηση στρατηγικής κάθετης ή οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι τα οφέλη της ηγεσίας κόστους που απολαμβάνει η επιχείρηση. Ορισμένα στοιχεία κόστους επηρεάζουν την ελκυστικότητα των ανταγωνιστικών στρατηγικών που θα επιλέξει μια επιχείρηση, τέτοια στοιχεία είναι οι οικονομίες κλίμακας, η καμπύλη μάθησης, η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας, η δύναμη των καναλιών διανομής και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματική για την επιχείρηση: α) όταν η αγορά απαρτίζεται από αρκετούς αγοραστές οι οποίοι είναι

ευαίσθητοι στη τιμή, β) όταν δεν υπάρχουν περιθώρια διαφοροποίησης προϊόντος, γ) όταν οι πελάτες δίνουν λίγη σημασία ως προς την επιλογή του brand του προϊόντος ή δ) όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός αγοραστών με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Ένας από τους κινδύνους που ενέχει η στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι ότι οι ανταγωνιστές ενδέχεται να μιμηθούν την στρατηγική της επιχείρησης κι έτσι να οδηγήσουν στη μείωση των συνολικών κερδών του κλάδου. Ακόμη οι γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να καταστήσουν την στρατηγική ηγεσίας κόστους αναποτελεσματική ή το ενδιαφέρον των καταναλωτών να εστιάσει σε άλλα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά και όχι στην τιμή του προϊόντος.

#### 4.3.2 Διαφοροποίηση

Η στρατηγική διαφοροποίησης δεν εγγυάται την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ειδικά όταν τα υφιστάμενα προϊόντα της αγοράς ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών ή εάν είναι δυνατή η γρήγορη μίμηση από τους ανταγωνιστές. Στη στρατηγική διαφοροποίησης, επιλέγονται προϊόντα τα οποία έχουν χαρακτηριστικά, δύσκολα για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν.

Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει στρατηγική διαφοροποίησης να κάνει πρώτα μια μελέτη των αναγκών του αγοραστικού κοινού κι έτσι να καταλήξει σε ένα προϊόν το οποίο οι καταναλωτές να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβότερα από υποκατάστατα ή ανταγωνιστικά προϊόντα. Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι αυτά που θα καταστήσουν έναν καταναλωτή πιστό σε ένα Brand. Τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ποικίλουν, μπορεί να είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση, η ευκολία στη χρήση, ο μηχανικός σχεδιασμός του προϊόντος, η γεωγραφική απόσταση που πρέπει να καλύψει ο καταναλωτής, η ωφέλιμη ζωή του προϊόντος ή η απόδοση του προϊόντος.

Ένας από τους κινδύνους της στρατηγικής διαφοροποίησης, είναι ότι το διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να μην αξιολογηθεί στο μυαλό των καταναλωτών ως κάτι το διαφορετικό, κι έτσι να μην δικαιολογήσουν την υψηλότερη τιμή του. Αν συμβεί αυτό, αντίπαλες επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει στρατηγική ηγεσίας κόστους θα νικήσουν τη στρατηγική διαφοροποίησης. Ένας ακόμη κίνδυνος της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η μίμηση από τους ανταγωνιστές, γι' αυτό οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να προσπαθούν να προσδώσουν στα προϊόντα ή υπηρεσίες τους, χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να αντιγραφούν ή είναι αρκετά κοστοβόρο να αντιγραφούν.

#### 4.3.3 Εστίαση

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους

είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. (Παπαδάκης, Β, 2007)

Η επιτυχία της στρατηγικής εστίασης βασίζεται σε ένα κομμάτι της αγοράς το οποίο είναι ικανοποιητικού μεγέθους, έχει προοπτικές ανάπτυξης και δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικό για άλλους μεγάλους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγική εστίασης αποτελεσματικά αλλά πάντα σε συνδυασμό είτε με στρατηγική διαφοροποίησης ή με στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Ο κύριος κίνδυνος της στρατηγικής εστίασης είναι η πιθανότητα, αρκετοί από τους ανταγωνιστές να αντιληφθούν της επιτυχία της στρατηγικής εστίασης και να την μιμηθούν ή ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών θα μετακινηθούν προς τα χαρακτηριστικά προϊόντος τα οποία επιθυμεί μαζικά το καταναλωτικό κοινό. Μια επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική εστίασης, επιδιώκει να εστιάσει σε συγκεκριμένα γεωγραφικά τμήματα ή συγκεκριμένες μερίδες του καταναλωτικού κοινού, προκειμένου να ικανοποιήσει αυτά τα στενά κομμάτια της αγοράς καλύτερα από τους ανταγωνιστές, οι οποίοι απευθύνονται στην ευρεία αγορά.

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητες της με μικρότερο κόστος. (Παπαδάκης, Β, 2007)

Όπως και στην εστίαση με ηγεσία κόστους, έτσι και στην εστίαση με διαφοροποίηση, η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. (Παπαδάκης, Β, 2007)

#### 4.4 Λειτουργικές Στρατηγικές

Οι λειτουργίες είναι μέρος της λειτουργικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης. Οι λειτουργικές στρατηγικές με τη σειρά τους υποστηρίζουν την ακολουθούμενη επιχειρηματική στρατηγική, σκοπός της οποίας είναι η επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (κόστους ή διαφοροποίησης). (Γεωργόπουλος, Ν, 2013)

**Χρηματοοικονομική στρατηγική:** Η χρηματοοικονομική διοίκηση ασχολείται με την απόκτηση κεφαλαίων για την κάλυψη των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης και την καταγραφή, παρακολούθηση και έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Η χρηματοοικονομική στρατηγική αφορά στους στόχους, στην κερδοφορία, στη ρευστότητα, στη

διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων, στους δείκτες επενδύσεων και στον οικονομικό σχεδιασμό και έλεγχο της επιχείρησης.

**Στρατηγική μάρκετινγκ:** Το μάρκετινγκ αποτελείται από τέσσερα συστατικά μέρη, το προϊόν ή την υπηρεσία, την τιμολόγηση, τα κανάλια διανομής και την προώθηση. Ο βέλτιστος συνδυασμός αυτών των στοιχείων είναι αυτός που θα καταστήσει μία στρατηγική μάρκετινγκ επιτυχημένη. Η στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης με τις ανάγκες των καταναλωτών. Η στρατηγική μάρκετινγκ που επιλέγεται από μία επιχείρηση, εξαρτάται από το αν η επιχείρηση προσπαθεί να προσεγγίσει νέους ή υφιστάμενους πελάτες, και από το αν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της είναι νέα ή υπάρχουν ήδη στην αγορά. Συνεπώς, η στρατηγική μάρκετινγκ συνδυάζεται με την εταιρική ή ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, παραδείγματος χάριν αν μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος τότε η στρατηγική μάρκετινγκ θα εστιάσει περισσότερο στην προώθηση των νέων προϊόντων, ενώ αν ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης αγοράς θα εστιάσει περισσότερο στην ανάπτυξη των καναλιών διανομής.

**Στρατηγική παραγωγής:** Η διαδικασία μετασχηματισμού πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα είναι η βασική λειτουργία της παραγωγής. Οι κύριες αποφάσεις της στρατηγικής παραγωγής αφορούν στις εγκαταστάσεις, την τεχνολογία, την ποιότητα και τον προγραμματισμό και έλεγχο της παραγωγής. Η στρατηγική παραγωγής πρέπει να συντονίζεται με τη στρατηγική μάρκετινγκ μέσω της στρατηγικής έρευνας και ανάπτυξης, αφού τα τμήματα αυτά είναι υπεύθυνα για την συλλογή πληροφορίας των αναγκών του αγοραστικού κοινού και για την δυνητική υλοποίηση τους στην παραγωγή. Ακόμα, απαιτείται συντονισμός με τη χρηματοοικονομική διοίκηση για να διαπιστωθεί εάν η επιχείρηση μπορεί να χρηματοδοτήσει τις ανάγκες της παραγωγής.

**Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων:** Το ανθρώπινο δυναμικό είναι απαραίτητο για τις δραστηριότητες κάθε επιχείρησης. Η στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού αφορά στο προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, την επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, τις αποζημιώσεις και τα οφέλη, την ασφάλεια των εργαζομένων και τέλος τις εργασιακές σχέσεις.

**Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης:** Η λειτουργία έρευνας και ανάπτυξης σχετίζεται με τη βελτίωση υφιστάμενων και την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Η στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης συντονίζεται τόσο με την εταιρική στρατηγική, ιδιαίτερα στην περίπτωση που η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος, όσο και με την ανταγωνιστική στρατηγική στην περίπτωση που η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης. Καθίσταται σαφές ότι όσο πιο σημαντική είναι η καινοτόμος δράση για μία επιχείρηση τόσο περισσότερο έμφαση θα δοθεί στη στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης.

#### 4.5 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ δεν σταματά με τις αποφάσεις για το ποια θα είναι η στρατηγική της επιχείρησης, αλλά περιλαμβάνει και τη μετουσίωση των σχεδίων και των αποφάσεων αυτών σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις. Ο ενδεχομένως επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να αποτύχει αν δεν συνοδευτεί και από ένα αντίστοιχο στάδιο υλοποίησης. (Γεωργόπουλος, Ν, 2013)

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής και η εφαρμογή της μπορούν να αντιστοιχηθούν με τους παρακάτω τρόπους:

- Ο σχεδιασμός της στρατηγικής θέτει τις δυνάμεις, πριν την δράση.
- Η εφαρμογή της στρατηγικής διαχειρίζεται τις δυνάμεις, κατά τη διάρκεια της δράσης.
- Ο σχεδιασμός της στρατηγικής εστιάζει στην αποτελεσματικότητα.
- Η εφαρμογή της στρατηγικής εστιάζει στην αποδοτικότητα.
- Ο σχεδιασμός της στρατηγικής είναι κυρίως μια πνευματική διαδικασία.
- Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι κυρίως μια επιχειρησιακή διαδικασία.
- Ο σχεδιασμός της στρατηγικής απαιτεί ένστικτο και αναλυτικές ικανότητες.
- Η εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί ειδικά κίνητρα και ηγετικές ικανότητες.
- Ο σχεδιασμός της στρατηγικής απαιτεί συντονισμό μεταξύ λίγων ατόμων.
- Η εφαρμογή της στρατηγικής απαιτεί συντονισμό μεταξύ πολλών ατόμων. (David.F, 2005)

##### 4.5.1 Προβλήματα Εφαρμογής στη Διοίκηση

Η εφαρμογή της στρατηγικής μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν οι προτεινόμενες αλλαγές βρίσκουν αντίθετα τα διευθυντικά στελέχη και τους προϊσταμένους τμημάτων. Τα κίνητρα των εργαζομένων βασίζονται περισσότερο σε προσωπικά συμφέροντα και λιγότερο σε συμφέροντα της επιχείρησης. Γι' αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό τα διευθυντικά στελέχη και οι προϊστάμενοι να συμμετέχουν στον σχεδιασμό της στρατηγικής της επιχείρησης και όχι απλά να γίνονται αποδέκτες της εφαρμογής της. Αντίστοιχα τα στελέχη που συμμετέχουν στον στρατηγικό σχεδιασμό πρέπει επίσης να συμμετέχουν και στην εφαρμογή της στρατηγικής.

##### 4.5.2 Ενέργειες Υλοποίησης Στρατηγικής

**Στόχοι:** Η καθιέρωση ετήσιων στόχων είναι μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει όλους τους μάντζερ σε μία επιχείρηση. Η ενεργή συμμετοχή στην καθιέρωση των στόχων μπορεί να οδηγήσει στη πιστότητα και αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Οι ετήσιοι στόχοι είναι πολύ σημαντικοί για την εφαρμογή της στρατηγικής γιατί σύμφωνα με αυτούς κατανέμονται οι πόροι, είναι το κύριο "εργαλείο" αξιολόγησης των μάντζερ, είναι το κύριο όργανο παρακολούθησης της προόδου των βραχυπρόθεσμων στόχων οι οποίοι αποτελούν μέρος των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης και τέλος καθορίζουν τις προτεραιότητες

της επιχείρησης. Οι ετήσιοι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, λογικοί και επικοινωνήσιμοι σε όλη την επιχείρηση.

**Διαδικασίες:** Σύμφωνα με τον Davenport, διαδικασία είναι ένα σύνολο δομημένων και μετρήσιμων δραστηριοτήτων, σχεδιασμένο να παράγει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για ένα δεδομένο πελάτη ή αγορά. (Γεωργόπουλος, Ν, 2013)  
Οι διαδικασίες αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εφαρμογής στρατηγικής, διευκολύνουν στην επίλυση προβλημάτων και λειτουργούν σαν κατευθυντήριες γραμμές. Καθορίζουν τις μεθόδους, τις διοικητικές πολιτικές και λειτουργούν υποστηρικτικά προς την επίτευξη των στόχων. Καθιστούν σαφές, σε όλους τους εργαζόμενους τα αναμενόμενα από αυτούς αποτελέσματα και καθορίζουν τις αρμοδιότητες τους.

**Προϋπολογισμοί:** Η υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, και τη διαδικασία του προϋπολογισμού. Οι επιχειρηματικές μονάδες, ιδιαίτερα αυτές που πρέπει να αναλάβουν δραστηριότητες κρίσιμες για τη στρατηγική, απαιτείται να έχουν εκτός από το κατάλληλο προσωπικό και αρκετούς χρηματοοικονομικούς πόρους ώστε να μπορέσουν αφενός μεν να χρηματοδοτήσουν τα αντίστοιχα προγράμματα αφετέρου δε να επενδύσουν σε απαραίτητα λειτουργικά συστήματα και σε εξοπλισμό. (Γεωργόπουλος, Ν, 2013)

#### 4.6 Αξιολόγηση και Έλεγχος Στρατηγικής

Η διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου στρατηγικής εξετάζει εάν η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς που έχει θέσει κατά το στάδιο της διαμόρφωσης της. Συγκρίνει τα επιδιωκόμενα με τα πραγματοποιούμενα αποτελέσματα και παρέχει στη διοίκηση την απαραίτητη πληροφόρηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Με βάση την αξιολόγηση, τα στελέχη μπορούν να λάβουν όχι μόνο αναδραστικά (reactive) αλλά και προδραστικά (proactive) διορθωτικά μέτρα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, Ν, 2013)

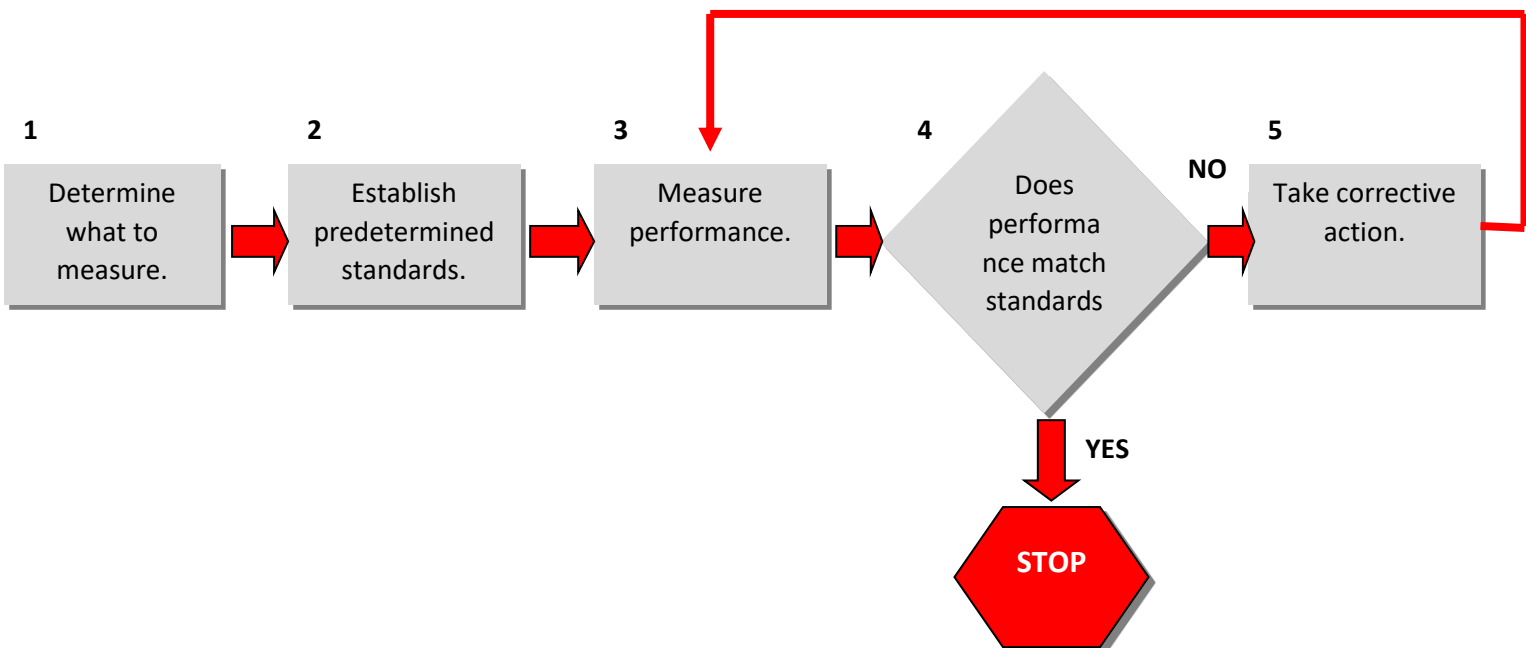
Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger(2008), η διαδικασία της αξιολόγησης και του ελέγχου της στρατηγικής περιλαμβάνει πέντε βήματα:

1. Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης: Θα πρέπει να οριστούν οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα υλοποίησης της στρατηγικής που θα παρακολουθούνται και θα αξιολογούνται. Οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα θα πρέπει να είναι μετρήσιμα με αξιόπιστο και αντικειμενικό τρόπο. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα στοιχεία εκείνα της διαδικασίας που αντιπροσωπεύουν το υψηλότερο ποσοστό δαπανών ή το μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων. Ανεξάρτητα από τη δυσκολία που μπορεί να έχει η μέτρηση της επίδοσης μιας διαδικασίας θα πρέπει να βρεθεί τρόπος να μετρηθούν όλες οι σημαντικές για την επιχείρηση επιδόσεις.

2. Καθορισμός προτύπων επίδοσης: Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επίδοσης, είναι λεπτομερείς απεικονίσεις των στρατηγικών στόχων. Αποτελούν μέτρα αποδεκτών αποτελεσμάτων επίδοσης. Κάθε πρότυπο έχει ένα εύρος ανοχής, το οποίο καθορίζει αποδεκτές αποκλίσεις. Τα πρότυπα μπορούν να οριστούν για όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και όχι μόνο για τα τελικά προϊόντα.
3. Μέτρηση της επίδοσης: Οι μετρήσεις των επιδόσεων πρέπει να γίνονται σε προκαθορισμένους χρόνους.
4. Σύγκριση πραγματικής και επιθυμητής επίδοσης: Εάν, τα πραγματικά αποτελέσματα είναι εντός του επιθυμητού εύρους ανοχής, η διαδικασία αξιολόγησης σταματάει εδώ.
5. Λήψη διορθωτικών ενεργειών: Εάν, τα πραγματικά αποτελέσματα είναι εκτός του επιθυμητού εύρους ανοχής, πρέπει να ληφθούν μέτρα για τη διόρθωση της απόκλισης. Θα πρέπει να απαντηθούν οι ακόλουθες ερωτήσεις:
  - a) Είναι η απόκλιση μια τυχαία διακύμανση;
  - b) Οι διαδικασίες διεξάγονται εσφαλμένα;
  - c) Είναι οι διαδικασίες κατάλληλες για την επίτευξη του επιθυμητού προτύπου; Πρέπει να ληφθεί μέριμνα όχι μόνο για να διορθωθεί η απόκλιση αλλά και για να αποτραπεί η επανεμφάνιση της.
  - d) Ποια είναι τα κατάλληλα στελέχη για να υλοποιήσουν τα μέτρα αυτά;

Η αξιολόγηση της στρατηγικής παρουσιάζεται σχηματικά στο σχήμα 4.6:

Σχήμα 4.6 Αξιολόγηση Στρατηγικής





Πηγή: David J.Hunger and Thomas L.Wheelen, Strategic Management and Business Policy,2008

Ένα ευρέως διαδεδομένο μοντέλο στρατηγικής είναι αυτό του Richard Rumelt (1980). Στην αξιολόγηση στρατηγικής υπεισέρχονται τέσσερα κριτήρια:

- Συνέπεια: Η στρατηγική δεν πρέπει να παρουσιάζει αμοιβαία αντιφατικούς στόχους και πολιτικές.
- Ταύτιση: Η στρατηγική πρέπει να αντιπροσωπεύει μια προσαρμοστική απάντηση στο εξωτερικό περιβάλλον και στις κρίσιμες αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σε αυτό.
- Πλεονέκτημα: Η στρατηγική πρέπει να προβλέπει τη δημιουργία και/ή τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον επιλεγμένο τομέα δραστηριότητας.
- Εφικτότητα: Η στρατηγική δεν πρέπει ούτε να επιβαρύνει υπερβολικά τους διαθέσιμους πόρους ούτε να δημιουργεί ανεπίλυτα προβλήματα.

Μια στρατηγική η οποία δεν πληροί ένα ή περισσότερα από αυτά τα κριτήρια είναι εξαιρετικά ύποπτη. Αποτυγχάνει να επιτελέσει τουλάχιστον μία από τις βασικές λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επιβίωση της επιχείρησης. (Rumelt.R, 1980)

Τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης της στρατηγικής είναι:

- Return on Investment (ROI), η απόδοση δηλαδή της επένδυσης, η οποία υπολογίζεται σαν το πηλίκο των καθαρών εσόδων προ φόρων προς το συνολικό ποσό που έχει επενδυθεί στην επιχείρηση.
- Earnings per Share (EPS), τα κέρδη ανά μετοχή, τα οποία υπολογίζονται ως το πηλίκο των καθαρών κερδών προς το ποσό των κοινών μετοχών.
- Return on Equity (ROE), η απόδοση δηλαδή των ιδίων κεφαλαίων, η οποία υπολογίζεται σαν το πηλίκο των καθαρών εσόδων προς τα συνολικά ίδια κεφάλαια.

#### 4.6.1 Μεθοδολογίες Αξιολόγησης

Δύο ευρέως διαδεδομένες μεθοδολογίες, οι οποίες χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση στρατηγικής αλλά και γενικότερα στην διαχείριση ολικής ποιότητας είναι η Balanced Score Card και η Six Sigma ανάλυση.

##### 4.6.1.1 Balanced Score Card

Η μεθοδολογία Balanced Score Card (Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθέτησης), είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης. Όπως υπογραμμίζουν σε άρθρο τους οι Shahin και Zairi (2014) η ιδέα του BSC προτείνει ότι, η κατάσταση των διαδικασιών μιας επιχείρησης μπορεί να

εκτιμηθεί καλύτερα λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά “ισορροπημένων” δεικτών απόδοσης. Είναι ένα εννοιολογικό πλαίσιο για τη μετάφραση του οράματος μιας επιχείρησης σε δείκτες απόδοσης, οι οποίοι διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες διαδικασιών: οικονομικές, πελατειακές, εσωτερικές και επιχειρηματικές, και στη διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης της επιχείρησης. Το BSC βοηθάει την επιχείρηση να παρακολουθήσει τόσο την τρέχουσα απόδοση της όσο και τις προσπάθειες της να βελτιώσει τις διαδικασίες, να κινητοποιήσει και να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους και να ενισχύσει τα πληροφοριακά συστήματα. Η τμηματοποίηση της επιχείρησης σε 4 κατηγορίες διαδικασιών αποσκοπεί στη σύνδεση του βραχυπρόθεσμου επιχειρησιακού ελέγχου με το μακροπρόθεσμο όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης και επιτρέπει στα στελέχη να δουν την επιχείρηση υπό το πρίσμα των προαναφερθέντων διαστάσεων.

Το Balanced Score Card αναπτύσσεται με τον εξής τρόπο:

1. Το όραμα: Το όραμα καθορίζει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης. Έτσι διασφαλίζεται ότι, οι δείκτες απόδοσης που αναπτύσσονται για κάθε διάσταση υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
2. Στρατηγική: Η στρατηγική προκύπτει από το όραμα της επιχείρησης και αποτελεί την καρδιά των διαδικασιών. Καθορίζει τους κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας, δηλαδή τους παράγοντες που είναι σημαντικοί για την επιχείρηση και πρέπει να μετρηθούν.
3. Κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας: Οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της προόδου προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
4. Ανάπτυξη και προσδιορισμός δεικτών απόδοσης και σχέσεις αίτιου-αποτελέσματος: Η επιτυχία του BSC βασίζεται στην καταλληλότητα και στην ποιότητα των δεικτών απόδοσης, και στη χρησιμοποίηση τους προκειμένου να επιτρέψουν στην διοίκηση να παρακολουθεί τις συστηματικές προσπάθειες της επιχείρησης, να εκμεταλλευτεί τους κρίσιμους συντελεστές επιτυχίας που θεωρούνται απαραίτητοι για την επίτευξη του εκάστοτε στόχου. Γι’ αυτό το λόγο, οι δείκτες πρέπει να εστιάζουν στα αποτελέσματα που κρίνονται απαραίτητα για την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης και των στόχων του στρατηγικού σχεδίου. Η μεγάλη πρόκληση είναι να βρεθούν σαφείς σχέσεις αίτιου-αποτελέσματος και να δημιουργηθεί ισορροπία μεταξύ των διαφόρων δεικτών στους επιλεγμένους στόχους.
5. Σχέδιο δράσης: Το σχέδιο δράσης περιγράφει τις προδιαγραφές και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για την επίτευξη των παραπάνω επιπέδων μέτρησης. Οι στόχοι πρέπει να καθοριστούν για κάθε χρησιμοποιούμενο δείκτη. Μια επιχείρηση χρειάζεται τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους στόχους, ώστε να μπορεί να ελέγχει συνεχώς της πορεία της και να λαμβάνει εγκαίρως απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

#### 4.6.1.2 Six Sigma Analysis

Η ανάλυση Six Sigma είναι μία μέθοδος αυστηρής συλλογής δεδομένων και έντονης στατιστικής ανάλυσης, που στόχο έχει τον εντοπισμό των πηγών σφαλμάτων καθώς και τον τρόπο εξάλειψής τους. Είναι μια τεχνική που συνδυάζει στατιστικά και μη στατιστικά εργαλεία τα οποία ενσωματώνονται στην μεθοδολογία, για να μειώσει τον αριθμό των ελαττωμάτων σε 3.4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο ευκαιριών σε οποιαδήποτε διαδικασία. Η μέθοδος Six Sigma αναπτύχθηκε για πρώτη φορά στην εταιρεία Motorola το 1986 και περιελάμβανε τέσσερα στάδια: μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση και ρύθμιση ή αλλιώς κλείδωμα των διαδικασιών. Μετέπειτα στη μεθοδολογία προστέθηκε ακόμη ένα στάδιο πριν τα τέσσερα προαναφερθέντα, αυτό το στάδιο ήταν η αποσαφήνιση. Τα αρχικά των πέντε σταδίων στα Αγγλικά δημιουργούν το αρκτικόλεξο DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), όπως είναι ευρέως διαδεδομένα στην παγκόσμια βιβλιογραφία.

Τα πέντε στάδια αναλύονται παρακάτω:

- **Αποσαφήνιση:** Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας στοχεύει στον εντοπισμό των διαδικασιών που χρήζουν άμεσης παρέμβασης. Το στάδιο της αποσαφήνισης είναι πολύ σημαντικό γιατί σε αυτό βασίζονται όλες οι μετέπειτα διαδικασίες, η επιχείρηση πρέπει να είναι πολύ προσεκτική και να συλλέξει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που μπορεί να της φανούν χρήσιμα. Σε δεύτερο χρόνο, θα πρέπει να γίνει σωστή ιεράρχηση των “προβληματικών” διαδικασιών, τέτοιες διαδικασίες μπορεί να είναι η εξοικονόμηση πόρων, η μείωση του κόστους, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, τυχόν προβλήματα με πελάτες και ούτω καθεξής. Η εκτέλεση αυτού του σταδίου πρέπει να περιλαμβάνει συγκριτική αξιολόγηση με άλλες συναφείς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- **Μέτρηση:** Το στάδιο της μέτρησης είναι ένα βήμα συλλογής δεδομένων και σκοπός του είναι να τεθούν κριτήρια απόδοσης των διαδικασιών. Έτσι κατά την ολοκλήρωση του έργου θα είναι δυνατή η σύγκριση των επιθυμητών με τα πραγματικά αποτελέσματα, προκειμένου να διαπιστωθεί αν σημειώθηκε βελτίωση.
- **Ανάλυση:** Σκοπός αυτού του σταδίου είναι ο προσδιορισμός, η αξιολόγηση και η επιλογή των πηγών προβλημάτων και η εξάλειψη τους. Στατιστικά διαγράμματα, ο νόμος του Pareto και άλλα εργαλεία στατιστικής βοηθούν προκειμένου να αναγνωριστούν οι κύριες πηγές προβλημάτων. Έτσι, δημιουργείται ένα σχέδιο συλλογής δεδομένων για να διαπιστωθεί η συνεισφορά του κάθε προβλήματος στο συνολικό εγχείρημα.
- **Βελτίωση:** Το στάδιο της βελτίωσης ασχολείται με την αναγνώριση και την εφαρμογή της λύσης του προβλήματος, εν μέρει ή συνολικά. Για τη δημιουργία μέτρων βελτίωσης ένα σύνολο εργαλείων όπως είναι τα Επτά Βασικά Εργαλεία της Ποιότητας “7QC”, μεταξύ των οποίων είναι ένα διάγραμμα διασποράς, ένα ιστόγραμμα και ένα διάγραμμα Pareto, θα βοηθήσουν στην εξεύρεση της βέλτιστης λύσης. Κύριος σκοπός είναι η ανάπτυξη δημιουργικών εναλλακτικών λύσεων και η εφαρμογή βελτιωμένων λύσεων.
- **Ρύθμιση:** Όπως και στις προηγούμενες διαδικασίες χρησιμοποιούνται εργαλεία ελέγχου στατιστικών διεργασιών, για την παρακολούθηση και την τεκμηρίωση

των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τις νέες εφαρμογές. Μετά, από μία περίοδο προσαρμογής η ικανότητα επεξεργασίας αξιολογείται και πάλι και ανάλογα με τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτή την ανάλυση μπορεί να χρειαστεί να αναθεωρηθεί ολόκληρη ή μέρος της συνολικής διαδικασίας DMAIC.

## ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ

#### 5.1 Η Επιχείρηση

Η Λακωνική Ζυθοποιία ξεκίνησε τη λειτουργία της την Άνοιξη του 2016. Εδρεύει στην περιοχή Χάνια Βασιλακίου στο 23<sup>ο</sup> χλμ. Ε.Ο. Σπάρτης-Γυθείου. Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης στεγάζονται σε ένα κτίριο 200 τ.μ. Είναι η μόνη ζυθοποιία στην Λακωνία και παράγει φρέσκιες Ελληνικές μύρες με Ελληνικές βύνες και νερό από τις πηγές του Ταΰγετου. Τα προϊόντα της επιχείρησης είναι η μύρα Lager και το American Pale ale.

Σκοπός της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει Brand Loyalty δηλαδή να κερδίσει την πιστότητα των καταναλωτών.

Όραμα της επιχείρησης είναι η επέκταση των αγορών και η αύξηση των μεριδίων αγοράς.

Η δομή της επιχείρησης είναι απλή, όλες τις σημαντικές αποφάσεις τις παίρνει ο ιδιοκτήτης και ιδρυτής της και είναι ο ίδιος υπεύθυνος για την υλοποίηση τους.

Οι βασικοί πυλώνες πάνω στους οποίους χτίζεται η κουλτούρα της επιχείρησης είναι η εντοπιότητα και η καθιέρωση του Brand.

Η χρηματοδότηση της επιχείρησης έχει προέλθει από ίδια κεφάλαια του ιδιοκτήτη και έχει λάβει επιδότηση ΕΣΠΑ για ίδρυση μικρομεσαίας επιχείρησης. Το μεγαλύτερο μέρος της επένδυσης αφορά στην αγορά του εξοπλισμού (δεξαμενές, εργαστηριακός εξοπλισμός) και στη μίσθωση των κτιριακών εγκαταστάσεων.

#### 5.2 Αλυσίδα Αξίας της Λακωνικής Ζυθοποιίας

**Διαχείριση εισερχομένων:** Η εταιρεία προμηθεύεται τις πρώτες ύλες ανάλογα με την εβδομαδιαία παραγωγή που πρόκειται να πραγματοποιήσει, και τις αποθηκεύει στις εγκαταστάσεις της. Συγκεκριμένα κάθε φορά παραλαμβάνει 2-3 tn βύνης σε σακιά και την αποθηκεύει σε δροσερό περιβάλλον, το 90-95 % της βύνης που χρησιμοποιείται είναι Ελληνική ενώ το 5-10% Γερμανική. Ο λόγος της συγκεκριμένης αναλογίας είναι τα μοναδικά χαρακτηριστικά που προκύπτουν στο τελικό προϊόν. Μια άλλη σημαντική πρώτη ύλη είναι ο λυκίσκος, ο οποίος προμηθεύεται είτε σε μορφή pellets ή ανθών και μέχρι να χρησιμοποιηθεί αποθηκεύεται σε ψυκτικό θάλαμο. Τέλος χρησιμοποιείται ξηρή καλλιέργεια μαγιάς η οποία επίσης συντηρείται στο ψυγείο. Γενικώς υπάρχει ευχέρεια στην παραγγελία πρώτων υλών οπότε η επιχείρηση δεν χρειάζεται να “στοκάρει” μεγάλες ποσότητες, ίσως μόνο κατά την θερινή περίοδο όπου ιδιαίτερα ο λυκίσκος παρουσιάζει αυξημένη ζήτηση. Το νερό αποτελεί κύριο παράγοντα επιτυχίας της ζυθοποίησης, η Λακωνική Ζυθοποιία είναι συνδεδεμένη σε τοπικό δίκτυο υδροδότησης το οποίο προέρχεται από κοντινές ορεινές πηγές και προσδίδει μοναδικά χαρακτηριστικά στη μύρα. Το

νερό αποσκληραίνεται και σταθεροποιείται μικροβιολογικά προκειμένου να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της εταιρίας.

Η παραλαβή, διαχείριση και αποθήκευση των παραπάνω πρώτων υλών διασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας τον οποίο διαθέτει η επιχείρηση σε συνδυασμό με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας τα οποία ακολουθεί.

**Λειτουργίες παραγωγής:** Η επιχείρηση έχει 6 δεξαμενές ζύμωσης μύρας, χωρητικότητας 2 tn, και 2 δεξαμενές ζύμωσης χωρητικότητας 1 tn. Επειδή τα προϊόντα παρουσιάζουν μεγάλη εποχικότητα η μέση εβδομαδιαία παραγωγή κατά τη περίοδο του Καλοκαιριού είναι 2-3 tn, ενώ το Χειμώνα περίπου 1 tn την εβδομάδα. Η εμφιάλωση των προϊόντων πραγματοποιείται κατόπιν παραγγελίας, δηλαδή η παραγόμενη μύρα παραμένει στην δεξαμενή, η οποία λειτουργεί σαν ψυγείο μετά το βρασμό, και όταν υπάρχει αξιόλογος αριθμός παραγγελιών η επιχείρηση εμφιαλώνει και διανέμει το προϊόν. Η διαδικασία της ζυθοποίησης αποτελείται από τα εξής στάδια:

1. Άλεση της βύνης και ανάμειξη με νερό.
2. Προσθήκη λυκίσκου και βρασμός του γλεύκους.
3. Μεταφορά του γλεύκους στις δεξαμενές και προσθήκη μαγιάς.
4. Ζύμωση του γλεύκους.
5. Αφαίρεση της μαγιάς που έχει καθιζάνει.
6. Εμφιάλωση και συσκευασία του τελικού προϊόντος.

(<https://www.beercatalog.gr/zithopoiisi/item/461-zythopoiisi>)

Αφού ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία, το προϊόν μεταφέρεται σε δροσερή αποθήκη η οποία βρίσκεται στις ίδιες κτιριακές εγκαταστάσεις με την παραγωγή και είναι έτοιμο να διανεμηθεί στην αγορά. Η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη σύμφωνα με το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας ISO 9001.

**Διαχείριση εκροών:** Τα τελικά προϊόντα συγκεντρώνονται σε αποθηκευτικό ψυχόμενο χώρο και εντός 2-3 ημερών διανέμονται στους λιανέμπορους και χονδρέμπορους αντίστοιχα. Συγκεκριμένα η Λακωνική Ζυθοποιία πραγματοποιεί τη διανομή του προϊόντος στις περιοχές της Σπάρτης και Μάνης σε λιανέμπορους ενώ συνεργάζεται με χονδρέμπορο για την περιοχή της Μονεμβάσιας και των Μολάων. Είναι επιθυμία της επιχείρησης για το έτος 2018, η διανομή του προϊόντος να δοθεί εξ' ολοκλήρου σε χονδρέμπορους, μετά τη συνειδητοποίηση του πρώτου χρόνου λειτουργίας όπου έγινε σαφές ότι τα κανάλια διανομής μπορούν να επιτύχουν αν όχι τα ίδια, καλύτερα αποτελέσματα σε αυτό το τομέα. Στη πλειονότητα τους οι κύριοι πελάτες λιανικής της Λακωνικής Ζυθοποιίας είναι μέλη HO.RE.CA δηλαδή καταστήματα μαζικής εστίασης και ξενοδοχεία. Τα περιθώρια κέρδους της κρύας αγοράς όπως είναι τα ξενοδοχεία και bar-restaurant είναι μεγαλύτερα συγκριτικά με αυτά της ζεστής αγοράς όπως είναι τα super-market. Η παραγωγή προϊόντος πραγματοποιείται κατόπιν των παραγγελιών που δέχεται η επιχείρηση και γι' αυτό

το λόγο η αποθήκη της επιχείρησης δεν διαθέτει στοκ αποθεμάτων. Δεδομένης της φύσης του προϊόντος, δηλαδή αφιλτράριστη και απαστερίωτη μπίρα ο χρόνος ζωής αποτελεί σημαντικό παράγοντα διάθεσης του στα σημεία πώλησης. Έτσι η επιχείρηση αποφεύγει να έχει αδιάθετο προϊόν ενώ ταυτόχρονα μειώνει τα πιθανά κόστη που θα είχε αν νοίκιαζε αποθηκευτικό χώρο. Σε ότι αφορά τα λύματα της επιχείρησης μεταφέρονται στον βιολογικό καθαρισμό της Σπάρτης όπου και πραγματοποιείται η επεξεργασία τους.

**Marketing και πωλήσεις:** Οι λειτουργίες marketing και πωλήσεων της επιχείρησης γίνονται σε συνδυασμό με τη στρατηγική την οποία ακολουθεί. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση θέλει να ταυτοποιήσει το προϊόν της σύμφωνα με την περιοχή προέλευσης του, αυτό από μόνο του προσδίδει μεγάλη δυναμική τόσο στο προϊόν όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Η επιλογή των εγκαταστάσεων της επιχείρησης είναι επίσης εν μέρει αποτέλεσμα ενέργειας marketing αφού επιλέχθηκε για να υδροδοτείται από τοπική πηγή του Ταυγέτου, ενώ ακόμη και το σήμα της επιχείρησης είναι απεικόνιση αρχαίου εμβλήματος των Σπαρτιατών. Είναι κατανοητό, ότι η επιχείρηση αντιλαμβάνομενη την αγοραστική τάση για τοπικά προϊόντα προσπαθεί να συγκεντρώσει τις ενέργειες marketing γύρω από αυτό το πλαίσιο. Ακόμη, αν και η επιχείρηση έχει προς το παρόν, μόλις δυο προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο της, έχει φροντίσει να έχει μια ποιοτική Lager μπίρα προκειμένου να ανταγωνιστεί την ευρέως καταναλούμενη μπίρα, αλλά και το American Pale ale το οποίο απευθύνεται σε μια niche αγορά με έντονα σημάδια ανάπτυξης, και έτσι καταφέρνει να δώσει υπεραξία στο προϊόν.

Σε ότι αφορά τη διαφήμιση του προϊόντος η επιχείρηση χρησιμοποιεί κλασικά μέσα διαφήμισης όπως είναι οι τοπικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί και έντυπος τοπικός τύπος της Λακωνίας. Επίσης, γίνονται κάποιες προωθητικές ενέργειες σε τοπικά εστιατόρια και bar. Η εταιρία έχει παρουσία στα social media, διατηρεί σελίδα στο Facebook η οποία απαριθμεί σχεδόν 2000 μέλη και στο Instagram μέσω των οποίων διαφημίζει τα προϊόντα της και λαμβάνει ανατροφοδότηση από τους καταναλωτές γι' αυτά. Τέλος, η επιχείρηση συμμετέχει σε εκθέσεις όπως η Ζυθογνωσία 2017 και η 10<sup>η</sup> έκθεση Λακωνικών προϊόντων, μέσω των οποίων καταφέρνει να αναγνωριστούν τα προϊόντα της ως τα πλέον εύγευστα και ποιοτικά.

**Υπηρεσίες μετά την πώληση:** Η επιχείρηση γίνεται αποδέκτης σχολίων από καταναλωτές μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης που διαθέτει. Ακόμη έχει διαθέσιμο τηλέφωνο επικοινωνίας και ηλεκτρονική διεύθυνση, αναγραφόμενα στην ετικέτα του προϊόντος. Έτσι, για οποιοδήποτε λόγο, οι καταναλωτές μπορούν να επικοινωνήσουν άμεσα με την επιχείρηση και να την ενημερώσουν είτε για κάποια θετική κριτική ή για τυχόν πρόβλημα.

**Προμήθειες-αγορές:** Η επιχείρηση φροντίζει για τον έγκαιρο εφοδιασμό των αναλωσίμων που χρησιμοποιεί και πραγματοποιεί συντήρηση του εξοπλισμού σε ετήσια βάση. Κύριος προμηθευτής βύνης και λυκίσκου της επιχείρησης είναι η

Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης, καθώς διαθέτει δικό της βυνοποιείο. Στην παρούσα φάση δεν χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό πρόγραμμα, αφού λειτουργεί με βάση την υφιστάμενη ζήτηση και μπορεί να καλύψει άμεσα τις ανάγκες της.

**Ανάπτυξη τεχνολογίας:** Είναι επιθυμία της επιχείρησης τόσο η αύξηση του προϊόντολογίου της όσο και η βελτίωση των υφιστάμενων μεθόδων ζυθοποίησης. Ωστόσο, τα κόστη για την δημιουργία ενός νέου προϊόντος, δηλαδή σύλληψη ιδέας-συνταγής μέχρι την εφαρμογή της σε βιοτεχνική κλίμακα είναι μεγάλα. Έτσι, πραγματοποιούνται κάποιες δοκιμές σε home-brew αλλά προς το παρόν δεν είναι εφικτή η περαιτέρω υλοποίησή τους. Ακόμη, η εταιρία διαθέτει υπερσύγχρονο εξοπλισμό τον οποίο προμηθεύτηκε το 2015, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις αυξημένες ανάγκες της σύγχρονης παραγωγής.

**Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού:** Η επιχείρηση απασχολεί 3 άτομα μόνιμο προσωπικό και 2 άτομα εποχικό προσωπικό, ενώ είναι επιθυμία της να αυξήσει το μόνιμο προσωπικό στα 5 άτομα λόγω των αυξανόμενων αναγκών. Προσπαθεί να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους για να αυξήσει την ικανοποίησή τους, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε σεμινάρια σχετικά με το αντικείμενο της ζυθοποίησης και στόχος όλων είναι η βελτίωση των διαδικασιών μιας και η επιχείρηση βρίσκεται στην αρχή της καμπύλης μάθησης προϊόντος.

**Υποδομή της επιχείρησης:** Η δομή της επιχείρησης είναι βασισμένη στο μοντέλο της Ελληνικής μικρής επιχείρησης. Ο μάνατζερ και ιδιοκτήτης της επιχείρησης, είναι αυτός που χαράσσει τη στρατηγική θέτοντας τους στόχους και εφαρμόζοντας τη στρατηγική που του επιβάλλουν οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες.

### 5.3 Ανάλυση SWOT της Λακωνικής Ζυθοποιίας

#### Δυνάμεις (strengths):

- Λόγω της υψηλής δυναμικότητας της ζυθοποιίας παρέχονται υπηρεσίες σε τρίτους (κάβες, ιδιώτες) για ζυθοποίηση private label προϊόντων κι έτσι υπάρχει ένα επιπλέον κέρδος για την επιχείρηση
- Λόγω της οικονομικής κρίσης αρκετές επιχειρήσεις προχωρούν σε δανεισμό. Αυτό συμβαίνει είτε στην αρχή προκειμένου να καλύψουν τα επενδυτικά κεφάλαια της επιχείρησης ή αργότερα για διάφορες πάγιες ανάγκες της επιχείρησης. Στην περίπτωση της Λακωνικής Ζυθοποιίας η χρηματοδότηση έχει προκύψει από ίδια κεφάλαια του ιδιοκτήτη κι έτσι ο βασικός του στόχος είναι να φτάσει το συντομότερο στο break-even point, και όχι να αποπληρώσει κάποιο δάνειο.
- Συνήθως οι μικρές ζυθοποιίες απαρτίζονται από μετόχους, οι οποίοι έχουν συνεισφέρει οικονομικά για την δημιουργία τους. Ωστόσο, σε ότι αφορά τη διοίκηση της επιχείρησης προκύπτουν προβλήματα καθώς δεν είναι αποσαφηνισμένοι οι ρόλοι των μετόχων. Στην περίπτωση της Λακωνικής Ζυθοποιίας, η διοίκηση της επιχείρησης ανήκει στον ιδιοκτήτη της. Συνεπώς η



στρατηγική που καταστρώνεται ανήκει στον ίδιο και μπορεί ξεκάθαρα να την μεταβιβάσει στους υπαλλήλους της επιχείρησης.

- Η γεωστρατηγική απόφαση της επιχείρησης για υδροδότηση από επιλεγμένο δίκτυο διανομής νερού, με συνέπεια την μοναδική γεύση του προϊόντος. Το νερό που χρησιμοποιείται στη ζυθοποιία πρέπει να περάσει από διαδικασίες οι οποίες θα το καταστήσουν κατάλληλο για ζυθοποίηση. Στην περίπτωση της Sparta-beer, το νερό απαιτεί πολύ λιγότερες διαδικασίες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τόσο τη μείωση του κόστους όσο και τη βελτίωση των οργανοληπτικών χαρακτηριστικών της μπίρας.

#### **Αδυναμίες (Weaknesses):**

- Η επιχείρηση έχει μόλις ένα χρόνο στο ενεργητικό της, συνεπώς δεν υπάρχει Brand Loyalty από την πλευρά των καταναλωτών.
- Λόγω της πρόσφατης εισόδου της επιχείρησης στην αγορά δεν υπάρχουν ισχυροί δεσμοί με κανάλια διανομής, με συνέπεια η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών να είναι αρκετά μεγάλη.
- Η σχετική ευπάθεια του προϊόντος δημιουργεί δυσκολίες τόσο ως προς την αποθήκευση και τη διανομή του, όσο και ως προς την ημερομηνία κατανάλωσης του.
- Το προϊόν προσφέρεται σε υψηλότερη τιμή αγοράς σε σχέση με τα συμβατικά προϊόντα του κλάδου, δηλαδή των μεγάλων ζυθοποιιών.

#### **Ευκαιρίες (Opportunities):**

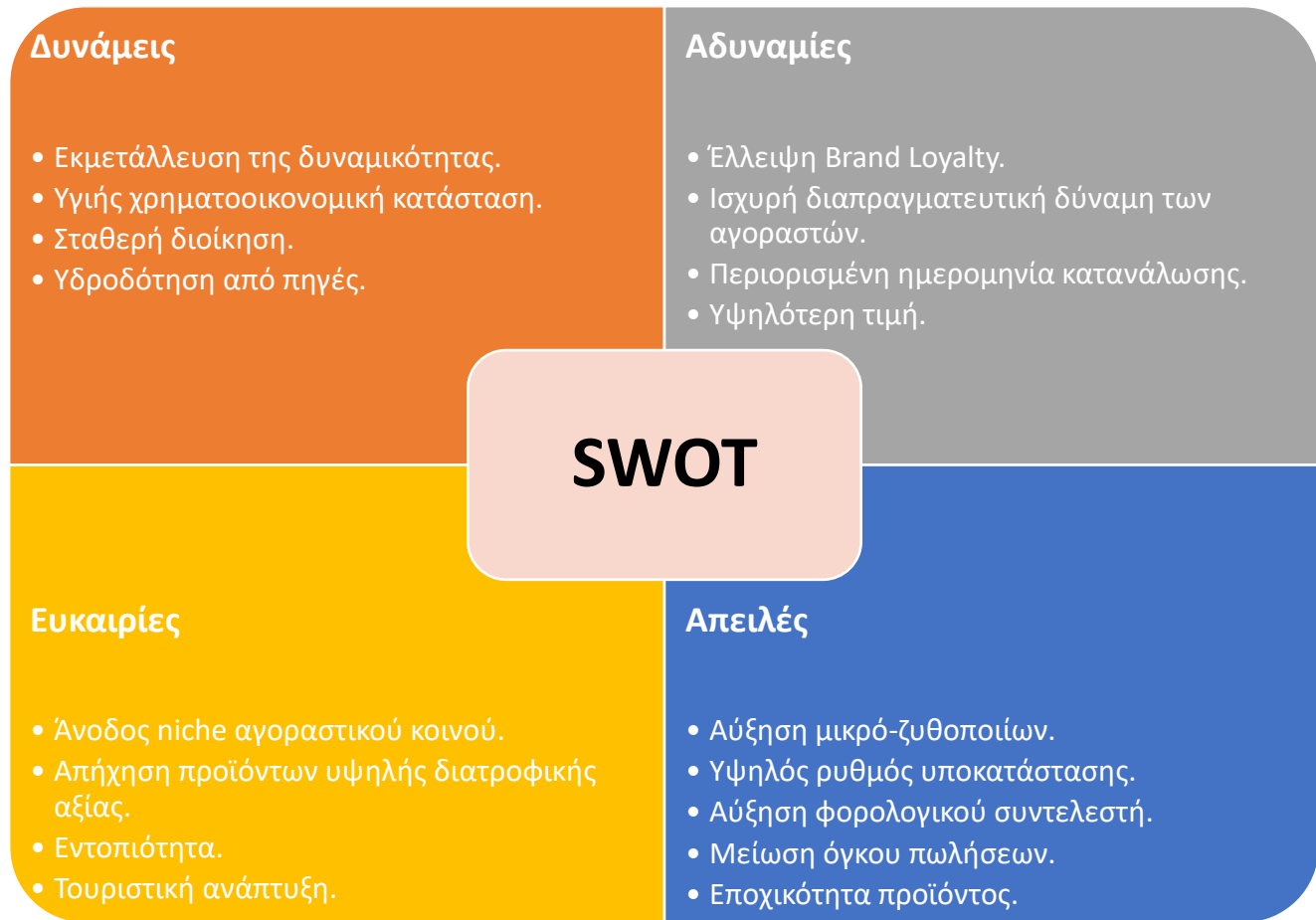
- Η γενικότερη αύξηση των μικροζυθοποιιών όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά σε ολόκληρη την Ευρώπη, δείχνει ότι υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης του niche αγοραστικού κοινού, το οποίο ενδιαφέρεται περισσότερο για προϊόντα με προστιθέμενη αξία παρά για τα συμβατικά προϊόντα της αγοράς.
- Τα τελευταία χρόνια η τάση του αγοραστικού κοινού για προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας συνεχώς αυξάνεται. Συγκεκριμένα σύμφωνα με μελέτη του ΙΕΛΚΑ (2012) το 61% του καταναλωτικού κοινού θεωρεί ότι έχει βελτιώσει την διατροφή του. Ως τέτοιο προϊόν, η φρέσκια-αφιλτράριστη-απαστερίωτη μπίρα αποτελεί τη βέλτιστη επιλογή σε σχέση με την συμβατική μπίρα.
- Η επιστροφή του Ελληνικού καταναλωτικού κοινού σε εγχώρια και πολύ περισσότερο τοπικά προϊόντα. Όπως σημειώνεται σε έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Πατρών το 67% των καταναλωτών προτιμά τα Ελληνικά προϊόντα έναντι των εισαγόμενων. (Πηγή: Πρώτο Θέμα, 2013)
- Η τουριστική ανάπτυξη ευνοεί το χώρο μαζικής εστίασης ο οποίος αποτελείται από ξενοδοχεία, εστιατόρια και Catering (HO.RE.CA), δηλαδή τους κύριους αγοραστές της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο συνολικός αριθμός των

αεροπορικών αφίξεων το 2017 σε σχέση με το 2016 αυξήθηκε σε ποσοστό 9.5%. (Πηγή: Ναυτεμπορική, 2018)

#### **Απειλές (Threats):**

- Ο αυξανόμενος αριθμός μικρό-ζυθοποιείων στη χώρα. Σήμερα λειτουργούν περίπου 30 μικρό-ζυθοποιία και ολοένα αυξάνονται.
- Υψηλός ρυθμός υποκατάστασης προϊόντος καθώς ανταγωνίζεται με όλα τα είδη ποτών. Άμεσα ανταγωνίζεται με άλλες μπύρες μεγάλων βιομηχανιών και μικρών ζυθοποιείων και έμμεσα με άλλα αλκοολούχα ποτά όπως το κρασί και μη αλκοολούχα όπως είναι οι χυμοί και τα αναψυκτικά.
- Η αύξηση του φορολογικού συντελεστή της παραγόμενης μπύρας, συγκεκριμένα από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου του 2016 ο φόρος διπλασιάστηκε, τόσο για τις μεγάλες ζυθοποιίες από 2.6 € ανά 100 lt σε 5 € και από 1.3 € στα 2.6 € στις μικρές ζυθοποιίες. Ως μικρές ορίζονται οι ζυθοποιίες οι οποίες παράγουν μέχρι και 200.000 εκατόλιτρα μπύρας.
- Η μείωση του όγκου πωλήσεων ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης φορολογίας. Προκειμένου οι βιοτεχνίες και βιομηχανίες του κλάδου να επιβιώσουν από τις φορολογικές αυξήσεις αναγκάζονται να μετακυλήσουν αυτό το κόστος στην τιμή της μπύρας, δηλαδή στον πελάτη. Γι' αυτό το λόγο, οι πελάτες αγοράζουν όλο και λιγότερη ποσότητα προϊόντος.
- Η μπύρα ως προϊόν παρουσιάζει μεγάλη εποχικότητα. Κατά την περίοδο των θερινών μηνών η κατανάλωση της διπλασιάζεται σε αντίθεση με το Χειμώνα που η ζήτηση μειώνεται.

### Διάγραμμα 5.3: Ανάλυση SWOT



#### 5.4 Η Θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων της Λακωνικής Ζυθοποιίας

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική αύξηση της κόγχης αγοράς (niche market), δηλαδή ομάδων καταναλωτών οι οποίοι επιζητούν κάτι εξεζητημένο στο προϊόν ή στην υπηρεσία και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν κάτι παραπάνω σε σχέση με τα συμβατικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Δίνεται ιδιαίτερη σημασία τόσο στην γεύση όσο και στην διατροφική αξία του προϊόντος οι οποίες προκύπτουν τόσο από τις άριστες πρώτες ύλες όσο και από το συντονισμό των ενεργειών κατά την παραγωγική διαδικασία.

Οι πρώτες ύλες, ίσως αποτελούν τον θεμέλιο λίθο για την παρασκευή ενός ποιοτικού προϊόντος. Τα βασικά συστατικά της μύρας όπως έχει προαναφερθεί είναι η βύνη, ο λυκίσκος και η μαγιά. Η Λακωνική Ζυθοποιία επιλέγει κατά το δυνατόν Ελληνικές πρώτες ύλες οι οποίες πληρούν τις προδιαγραφές που έχει θέσει σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας που ακολουθεί. Ακόμη ένα άλλο πολύ σημαντικό συστατικό της μύρας είναι το νερό το οποίο επίσης πρέπει, να υπακούει σε συγκεκριμένα standards όπως είναι ο βαθμός σκληρότητας και τα μεταλλικά του στοιχεία. Το νερό που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την παρασκευή της μύρας

προέρχεται από πηγές του Ταυγέτου και είναι αυτό το οποίο δίνει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα στη μύρα.

Η επιχείρηση διαθέτει εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας προκειμένου να ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες που παρουσιάζονται τους θερινούς μήνες. Η δυναμικότητα της επιχείρησης αγγίζει τους 14 τn.

Ακόμη, η υγιής οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, αποτελεί εχέγγυο για την επιχειρηματική της δραστηριότητα τόσο ως προς τους προμηθευτές όσο και ως προς την πιθανή μελλοντική ανάγκη δανειοδότησης.

Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αν και μικρό σε αριθμό είναι αφοσιωμένο στην επιχείρηση και στην εύρυθμη λειτουργία της. Η υφιστάμενη οικονομική κατάσταση, δίνει κίνητρο στους εργαζομένους να επιθυμούν την πρόοδο της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλίσουν και την δική τους προσωπική επιβίωση.

Η τεχνογνωσία η οποία διαθέτει η επιχείρηση προσδίδει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στο προϊόν καθιστώντας το μοναδικό. Η συνταγή που ακολουθείται για τα προϊόντα σε συνδυασμό με τους χειρισμούς κατά την παραγωγική διαδικασία δημιουργούν ένα διαφοροποιημένο τελικό προϊόν. Η φήμη της επιχείρησης είναι κάτι το οποίο χτίζεται με την πάροδο του χρόνου, και οι λειτουργίες marketing εστιάζουν κυρίως στη γνωστοποίηση και διάδοση του προϊόντος.

Η εταιρεία συνδυάζει τεχνογνωσία και άριστες πρώτες ύλες και παράγει φρέσκιες, αφιτράριστες και απαστερίωτες μύρες. Τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι αυτά τα οποία χαρίζουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Λακωνικής Ζυθοποιίας βασίζεται στην κόγχη αγοράς του τουριστικού καταναλωτικού κοινού που επισκέπτεται την Λακωνία και στην τοπική κοινωνία η οποία επιθυμεί να αναδείξει ένα προϊόν που προέρχεται από τη Λακωνία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ

### 6.1 Ανάλυση PESTEL

#### 6.1.1 Πολιτικές Δυνάμεις

Το πολιτικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί από το παγκόσμιο πολιτικό σκηνικό, και πολύ περισσότερο από το πολιτικό κλίμα που διαμορφώνεται στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η οικονομική κρίση λειτούργησε καταλυτικά στη διαμόρφωση του πολιτικού σκηνικού και είχε ως συνέπεια την άνοδο συντηρητικών δυνάμεων στην εξουσία και την εφαρμογή πολιτικών λιτότητας.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα παρατηρείται ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο πολιτικό σκηνικό. Συγκεκριμένα την περίοδο 2009-2015 πραγματοποιήθηκαν πέντε φορές εκλογές, ένα δημοψήφισμα, υπογράφηκαν τρία μνημόνια και επιβλήθηκαν Capital Controls στις τράπεζες. Η συνεχόμενη εναλλαγή κυβερνήσεων δεν καθιστούσε δυνατή την ενιαία εφαρμογή κυβερνητικής πολιτικής. Πολλώ δε μάλλον, όταν η κυβέρνηση και οι επιλογές της επιτηρούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο σύνθετα. Έτσι, ήταν δύσκολο για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις να σχεδιάσουν τις μελλοντικές τους επιχειρηματικές κινήσεις αλλά παράλληλα και για δυνητικά νέες επιχειρήσεις να προβούν σε επενδύσεις. Η πολιτική λιτότητας που ακολουθήθηκε τα τελευταία χρόνια, εφαρμόστηκε κυρίως μέσω της έντονης υπερφορολόγησης των επιχειρήσεων, ο ΦΠΑ αυξήθηκε από 18% σε 23% και μετέπειτα σε 24% ενώ αυξήθηκαν οι ασφαλιστικές εισφορές των ταμείων. Ταυτόχρονα η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών μειώθηκε σημαντικά. Σύμφωνα με τη μελέτη της GFK, η Ελλάδα κατέχει την 22<sup>η</sup> θέση στην Ευρωπαϊκή κατάταξη αγοραστικής δύναμης και παρουσιάζει μικρή ονομαστική αύξηση της κατά κεφαλήν αγοραστικής δύναμης για το 2017 σε σχέση με το 2016. (GFK Purchasing Power Europe, 2017).

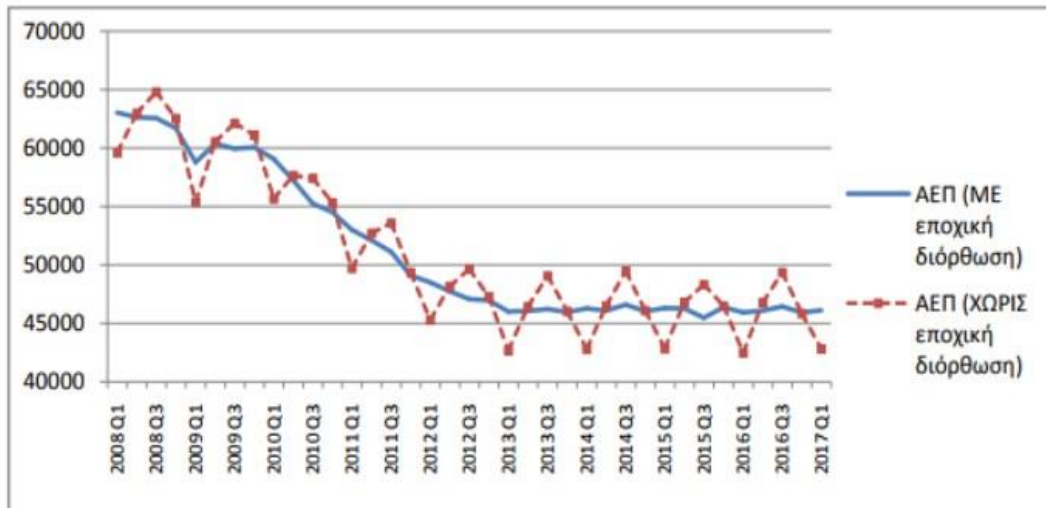
Ακόμη, το πολιτικό περιβάλλον επηρέασε τις επιχειρήσεις και σε διεθνές επίπεδο. Ο φόβος εξόδου από την Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση δημιούργησε ένα κλίμα δυσπιστίας σε ό,τι αφορά την πιστοληπτική ικανότητα των Ελληνικών επιχειρήσεων και επηρέασε αρνητικά το διεθνές εμπόριο.

#### 6.1.2 Οικονομικές Δυνάμεις

Το οικονομικό περιβάλλον ασκεί ίσως την μεγαλύτερη επίδραση στις επιχειρήσεις. Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βιώνει τη μεγαλύτερη οικονομική κρίση της

μεταπολεμικής της ιστορίας. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat για το πρώτο τρίμηνο του 2017, η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση στην κατάταξη δημόσιου χρέους της Ευρωζώνης, συγκεκριμένα το χρέος ανέρχεται σε 176.2% του ΑΕΠ. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.1.2.1 της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ της Ελλάδας έχει επίσης μειωθεί σημαντικά από την αρχή της κρίσης έως σήμερα.

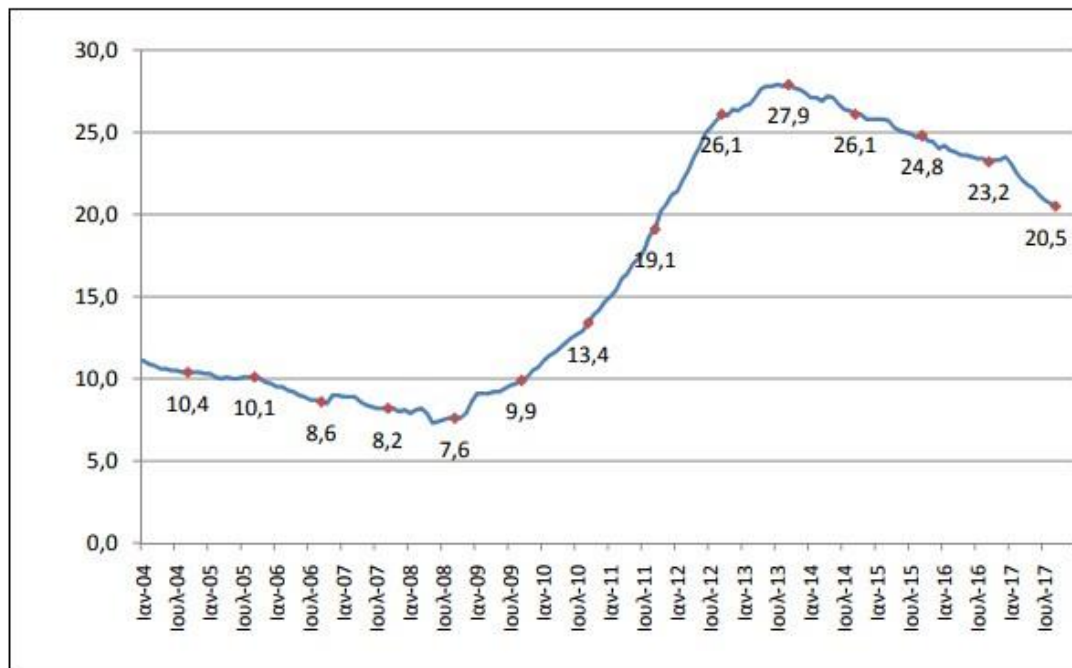
Γράφημα 6.1.2.1: Διάγραμμα Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) σε όρους όγκου (Έτος Αναφοράς:2010) Με και Χωρίς εποχική διόρθωση 2008-2017



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Ακόμη η Ελλάδα μαστίζεται από μεγάλο ποσοστό ανεργίας. Συγκεκριμένα σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ ο αριθμός των ανέργων στην Ελλάδα για το μήνα Σεπτέμβριο του 2017 ανήλθε σε 981.126 άτομα. Όπως φαίνεται στο γράφημα 6.1.2.2 η ανεργία αυξήθηκε δραματικά κατά τη περίοδο της Ελληνικής κρίσης φτάνοντας το ποσοστό 27.9% το Σεπτέμβριο του 2014.

Γράφημα 6.1.2.2: Εξέλιξη του ποσοστού ανεργίας κατά μήνα, Σεπτέμβριος 2004-2017

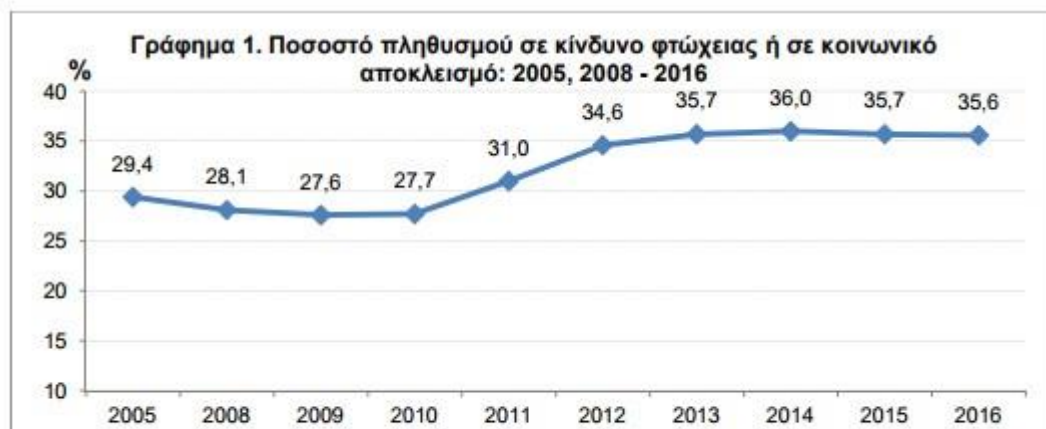


Οι τιμές που σημειώνονται στη καμπύλη αναφέρονται στο μήνα Σεπτέμβριο κάθε έτους

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Με βάση τα στοιχεία της Έρευνας Εισοδήματος και Συνθηκών Διαβίωσης των Νοικοκυριών 2016, ο πληθυσμός που βρίσκεται σε κίνδυνο φτώχειας ή κοινωνικό αποκλεισμό ανέρχεται στο 35.6 %(3.789.300 άτομα) του πληθυσμού της Χώρας, παρουσιάζοντας μικρή μείωση σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά (3.828.500 άτομα που αντιστοιχούσαν στο 35.7% του πληθυσμού). (ΕΛΣΤΑΤ)

Γράφημα 6.1.2.3 Ποσοστό πληθυσμού σε κίνδυνο φτώχειας ή σε κοινωνικό αποκλεισμό: 2005,2008-2016



\*Επισημαίνεται ότι η περίοδος αναφοράς των εισοδημάτων αφορά στο προηγούμενο από το έτος διενέργειας της έρευνας, δηλ. στα αντίστοιχα έτη 2004, 2007 – 2015.

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Σύμφωνα με τη μελέτη ανταγωνιστικότητας του World Economic Forum για το έτος 2017-2018 σε σύνολο 137 οικονομιών ανά τον κόσμο, η Ελλάδα κατέχει την 87<sup>η</sup> θέση. Οι δύο πυλώνες πάνω στους οποίους στηρίχθηκε η μελέτη είναι η κερδοφορία και η παραγωγικότητα.

### 6.1.3 Κοινωνικές Δυνάμεις

Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζεται και επηρεάζει τόσο το οικονομικό όσο και το πολιτικό περιβάλλον. Στην Ελλάδα σήμερα κυριαρχούν τα θέματα των έντονων προσφυγικών ροών, της μετανάστευσης των νέων και της υφιστάμενης κατάστασης του πληθυσμού που παραμένει στην Ελλάδα όπως η ανεργία, το μορφωτικό επίπεδο η κατανομή του εισοδήματος, οι διατροφικές συνήθειες κτλ.

Κατά την Απογραφή Πληθυσμού-Κατοικιών έτους 2011, ο Οικονομικά Ενεργός Πληθυσμός της Χώρας ανήλθε σε 4.586.636 άτομα (42,4% του συνόλου του Μόνιμου Πληθυσμού) ενώ ο Οικονομικά μη Ενεργός Πληθυσμός ανήλθε σε 6.229.650 άτομα (57,6% του συνόλου του Μόνιμου Πληθυσμού). Από το σύνολο του Οικονομικά Ενεργού Πληθυσμού, 3.727.633 άτομα δήλωσαν «απασχολούμενοι» και 859.003 άτομα δήλωσαν «άνεργοι». Το μεγαλύτερο ποσοστό του Οικονομικά Ενεργού Πληθυσμού (59,0%) είναι άντρες, ενώ οι γυναίκες αποτελούν το υπόλοιπο 41,0%.

Το 46,2% του συνόλου των απασχολούμενων ανήκει στην ομάδα ηλικίας 30-44 ετών, ακολουθούμενο από ποσοστό 36,2 % που ανήκει στην ομάδα 45-64 ετών. Ο μέσος αριθμός απασχολούμενων ανά νοικοκυριό είναι 0,9. (ΕΛΣΤΑΤ)

Επακόλουθο της μαζικής ανεργίας, που αναφέρθηκε στο οικονομικό περιβάλλον, είναι η απώλεια ανθρώπινου κεφαλαίου, που λαμβάνει δύο κυρίως μορφές: πρώτον, απαξίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων εξαιτίας είτε της μακράς αδράνειας και απραξίας είτε της υποαπασχόλησης σε θέσεις εργασίας που απαιτούν μικρότερη εξειδίκευση (brain waste) και, δεύτερον, μαζική φυγή στο εξωτερικό του πλέον υγιούς και παραγωγικού τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας (brain drain). (Λαζαρέτου. Σ, 2016)

Στην Ελλάδα της κρίσης, το φαινόμενο της εκροής ανθρώπινου κεφαλαίου, γνωστό με τον όρο “διαρροή” ή “έξοδος εγκεφάλων” (brain drain), έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις. Από το 2008 μέχρι το 2013, σχεδόν 223 χιλιάδες νέοι, κάτοικοι Ελλάδος, ηλικίας 25-39 ετών εξήλθαν μόνιμα από τη χώρα με κατεύθυνση τις περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες, αναζητώντας εργασία με καλύτερη αμοιβή και καλύτερες προοπτικές κοινωνικής και οικονομικής προόδου. (Λαζαρέτου. Σ, 2016)



Εκτός όμως από τη μετανάστευση των Ελλήνων στο εξωτερικό, μείζον κοινωνικό θέμα αποτελούν οι μεγάλες προσφυγικές ροές από τη Συρία και την ευρύτερη περιοχή της Μέσης Ανατολής που δέχεται η Ελλάδα. Σύμφωνα με στοιχεία 12 ανθρωπιστικών οργανώσεων συμπεριλαμβανομένης της IRC, στην Ελλάδα σήμερα βρίσκονται περισσότεροι από 62.000 πρόσφυγες, η πλειονότητα των οποίων είναι γυναίκες και παιδιά (international Rescue Committee, 2018).

Ακόμη μια σημαντική πτυχή του κοινωνικού προφίλ του Έλληνα σήμερα, είναι αυτή της διατροφής και σωματικής δραστηριότητας και γενικότερα του τρόπου ζωής. Σύμφωνα με μελέτη του ΙΕΛΚΑ το 2016 για το διατροφικό προφίλ του Έλληνα διατηρούνται οι βασικές αρχές της Μεσογειακής διατροφής με το ελαιόλαδο, τα φρούτα και τα λαχανικά να ανήκουν στις τροφές που καταναλώνουν συχνότερα οι καταναλωτές. Ακόμη σύμφωνα με την ίδια μελέτη όλο και περισσότεροι καταναλωτές αποφεύγουν την εκτός σπιτιού σίτιση και τις παραγγελίες φαγητού από έξω και επιστρέφουν στο γεύμα στο σπίτι. (ΙΕΛΚΑ, 2016)

#### 6.1.4 Τεχνολογικές Δυνάμεις

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. (Παπαδάκης, 2007)

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Τις ανακαλύψεις της επιστήμης,
  - Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων),
  - Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής,
  - Την πρόοδο της αυτοματοποίησης,
  - Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων.
- (Γεωργόπουλος, Ν, 2013)

Το διαδίκτυο αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την τεχνολογική εξέλιξη, και με τη σειρά του έχει εφαρμογή σε όλες τις επιμέρους διαδικασίες των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα το διαδίκτυο άλλαξε όχι μόνο τη βάση δεδομένων των επιχειρήσεων αλλά και το τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επικοινωνούν με τους υπαλλήλους τους και πως βρίσκουν και διαχειρίζονται τον ανταγωνισμό. Ακόμη το διαδίκτυο έχει βοηθήσει στην ισορροπία ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις σήμερα, ανεξαρτήτως μεγέθους, συμμετέχουν σε ψηφιακές πλατφόρμες μέσω των οποίων μπορούν να διαθέσουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους ή τις υπηρεσίες τους. Έτσι, το φυσικό μέγεθος της επιχείρησης δεν παίζει κανένα ρόλο

και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αντισταθμίσουν παράγοντες όπως είναι η οικονομία κλίμακας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, μέσω του διαδικτύου.

Όπως αναφέρεται σε άρθρο της Francis, K.A, οι κύριοι τομείς που επηρεάστηκαν από το διαδίκτυο είναι:

**Επικοινωνία:** Η ικανότητα των επιχειρήσεων να επικοινωνούν με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες τους άλλαξε δραματικά όταν το διαδίκτυο δημιούργησε νέους τρόπους επικοινωνίας. Η ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων άλλαξε καθοριστικά τον τρόπο της επιχειρηματικής επικοινωνίας.

**Τηλεργασία:** Αρκετές επιχειρήσεις παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους τους να εργάζονται από το σπίτι χρησιμοποιώντας εξοπλισμό ο οποίος παρέχεται από την επιχείρηση. Έτσι μειώνεται το κόστος εγκαταστάσεων για τις επιχειρήσεις και είναι περισσότερο ευέλικτο το πρόγραμμα των εργαζομένων.

**Μάρκετινγκ:** Με την έλευση του Digital marketing οι επιχειρήσεις έπαψαν να έχουν ανταγωνισμό μεταξύ τους σε τοπικό επίπεδο, αφού δυνητικός ανταγωνιστής τους είναι οι επιχειρήσεις σε όλο το κόσμο. Ακόμη μέσω ερωτηματολογίων, σχολίων και ερευνών σε μία ιστοσελίδα οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για τις ανάγκες των πελατών τους.

**Διαφήμιση:** Η διαφήμιση μέσω διαδικτύου επιτρέπει στην επιχείρηση να προσελκύσει πολλούς περισσότερους πελάτες από αυτούς που τα συμβατικά μέσα διαφήμισης της παρέχουν. Οι ιστοσελίδες επιχειρήσεων, η βελτιστοποίηση των μηχανών αναζήτησης (SEO) επιτρέπει σε μία επιχείρηση να προσεγγίσει εκατομμύρια δυνητικούς πελάτες.

**Συνεργασία:** Η συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις και επαγγελματίες απλοποιείται μέσω του διαδικτύου. Τα διαδικτυακά σεμινάρια καθιστούν τη συνεργασία μεταξύ ανθρώπων απ' όλο το κόσμο για την εκτέλεση ενός πρότζεκτ εξαιρετικά εύκολη.

**Έρευνα:** Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να ερευνήσουν νέες ιδέες προϊόντων, νέες μεθόδους δημιουργίας προϊόντων και πληροφορίες τιμολόγησης. Ακόμη μέσω του διαδικτύου μια επιχείρηση μπορεί να διερευνήσει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό και να δει ποια προϊόντα και υπηρεσίες προσφέρονται.

### 6.1.5 Περιβαλλοντικές Δυνάμεις

Το φυσικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον, τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών. Η ευαισθητοποίηση του κόσμου για θέματα που σχετίζονται με την μόλυνση του περιβάλλοντος, την αύξηση της θερμοκρασίας και της εκπομπής διοξειδίου του άνθρακα έχει καταστήσει τις επιχειρήσεις περισσότερο φιλικές προς

το περιβάλλον. Οι καταναλωτές με τη σειρά τους επιθυμούν προϊόντα τα οποία έχουν προκύψει από φιλικές προς το περιβάλλον διαδικασίες, χαρακτηριστικά όπως: η ανακυκλωσιμότητα του υλικού συσκευασίας, η απόσταση την οποία έχει διανύσει ένα προϊόν για να φτάσει στο τελικό του προορισμό, το οικολογικό αποτύπωμα του προϊόντος κτλ., λειτουργούν ως επιπλέον θέλγητρο για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Συνεπώς, η νομοθεσία έχει θεσπίσει όρια και κανόνες προκειμένου να μην επιβαρυνθεί περισσότερο το φυσικό περιβάλλον και οι επιχειρήσεις ακολουθούν συγκεκριμένα πρότυπα διαχείρισης περιβάλλοντος όπως το ISO 14000 το οποίο πιστοποιεί την φιλική προς το περιβάλλον διαχείριση της επιχείρησης. Οι Eco-friendly επιχειρήσεις παίρνουν πολύ σοβαρά την πράσινη διάσταση της επιχείρησης αφού αποτελεί μέρος της κοινωνικής τους ευθύνης, και λειτουργεί ως δυναμική διαφήμιση για την επιχείρηση.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη σχετίζεται με τον εναρμονισμό της επιχείρησης στο περιβάλλον της και την ευρύτερη επίδραση που έχει στη κοινωνία. Οι καταναλωτές σήμερα, επιζητούν κάτι πολύ περισσότερο από ένα ποιοτικό προϊόν ή υπηρεσία από τις επιχειρήσεις, αυτό αποτυπώνεται και στη διαδικτυακή μελέτη της Nielsen (2014), σύμφωνα με την οποία το 55% των καταναλωτών παγκοσμίως είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για προϊόντα και υπηρεσίες από επιχειρήσεις οι οποίες είναι αφοσιωμένες στην εταιρική τους κοινωνική ευθύνη.

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) της επιχείρησης, σύμφωνα με άρθρο της “Business New Daily” εκφράζεται κύρια με τους παρακάτω τρόπους (2017):

- Περιβαλλοντικές δράσεις: Κύριος στόχος της ΕΚΕ είναι η προστασία του περιβάλλοντος. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα μέσω των παραγωγικών διαδικασιών εκπέμπουν διοξείδιο του άνθρακα, το οποίο αναφέρεται ως αποτύπωμα άνθρακα της επιχείρησης. Η πράσινη επιχειρηματικότητα έχει σαν στόχο της μείωση αυτού του αποτυπώματος, ενώ πλέον αρκετοί κλάδοι όπως είναι τα logistics εξειδικεύονται, προκειμένου να μειώσουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κατά τη μεταφορά και αποθήκευση των προϊόντων (green logistics).
- Φιλανθρωπικές δράσεις: Η συμμετοχή της επιχείρησης σε φιλανθρωπικές δράσεις όπως είναι οι δωρεές χρημάτων, προϊόντων ή υπηρεσιών είναι επίσης ένας τρόπος εκδήλωσης ΕΚΕ.
- Ηθικές πρακτικές εργασίας: Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η υγεία και ασφάλεια στην εργασία, η αμερόληπτη στάση απέναντι στους εργαζομένους αποτελούν επίσης κομμάτι της εσωτερικής ΕΚΕ.
- Εθελοντισμός: Η συμμετοχή της επιχείρησης σε εθελοντικές δράσεις που σκοπό έχουν την ανιδιοτελή προσφορά της επιχείρησης σε κοινωνικές,

περιβαλλοντικές και άλλες δράσεις της κοινωνίας έχει επίσης μεγάλο αντίκτυπο στην ΕΚΕ.

### 6.1.6 Νομικές Δυνάμεις

Το νομικό περιβάλλον συνδέεται άμεσα με το πολιτικό περιβάλλον. Κάθε κλάδος παρουσιάζει μεγάλη ιδιομορφία και τα δυνητικά προβλήματα που έχει οφείλουν να αντιμετωπίζονται μέσω της νομοθεσίας. Οι νόμοι καλούνται να ρυθμίσουν ποικίλα ζητήματα όπως είναι η φορολογία, η συμμόρφωση της επιχείρησης με το περιβάλλον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, τα διάφορα όρια αν το προϊόν είναι τρόφιμο κλπ. Ο κλάδος της ζυθοποιίας υπόκειται σε πολύ αυστηρή νομοθεσία, καθώς παρά το μικρό ποσοστό της σε αλκοόλ ανήκει στα αλκοολούχα ποτά. Ακόμη, δημιουργούνται μείζονα νομικά θέματα σχετικά με ζητήματα αθέμιτου ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων όπως στο πρόσφατο παρελθόν που ανέκυψε θέμα κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης μεγάλης ζυθοποιίας. Πληθώρα κανονισμών και οδηγιών διέπουν την νομοθεσία της μπίρας σε ότι αφορά την υγιεινή της ως τρόφιμο, και ρυθμιστική αρχή είναι ο ΕΦΕΤ (ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ).

Οι κύριες αρμοδιότητες του Ενιαίου Φορέα Ελέγχου Τροφίμων είναι:

- Καθορίζει τις προδιαγραφές ποιότητας τις οποίες πρέπει να πληρούν τα προσφερόμενα στην κατανάλωση τρόφιμα.
- Καθορίζει τα πρότυπα και τις αρχές στις οποίες θα πρέπει να στηρίζεται η μελέτη και εφαρμογή των συστημάτων παραγωγής υγιεινών προϊόντων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
- Καθορίζει ή επικυρώνει τους κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής σύμφωνα με τον κανονισμό 852/2004 και κάθε άλλο συναφή κανόνα διεθνούς δικαίου και ελέγχει την τήρηση των κανόνων αυτών.
- Τηρεί μητρώο επιχειρήσεων και καθορίζει τα προγράμματα ελέγχων που διενεργούνται από τις υπηρεσίες του ή από άλλες αρχές και υπηρεσίες.
- Διενεργεί με τα όργανα του ή παραγγέλνει σε άλλες αρχές ή υπηρεσίες, συντονίζει και διευθύνει τους ελέγχους σε όλα τα στάδια μετά την πρωτογενή παραγωγή.
- Η επιθεώρηση περιλαμβάνει ιδίως τον έλεγχο των πρώτων και πρόσθετων υλών, των τροφίμων κατά την παραγωγική διαδικασία των τελικών προϊόντων, της τήρησης των κανόνων ορθής υγιεινής πρακτικής στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων τροφίμων, στο μηχανολογικό εξοπλισμό, στην υγεία για την υγιεινή του προσωπικού, στον καθορισμό και την απολύμανση, στην

καταπολέμηση τρωκτικών και εντόμων στη συσκευασία, στην αποθήκευση και στη διανομή και μεταφορά των τροφίμων.

- Ο έλεγχος του συστήματος παραγωγής υγιεινών προϊόντων περιλαμβάνει τον έλεγχο των κρίσιμων σημείων ελέγχου κατά την παραγωγική διαδικασία, τον έλεγχο των μέτρων πρόληψης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση των κινδύνων τον έλεγχο των παραμέτρων επεξεργασίας και συντήρησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις για την εξάλειψη των κινδύνων των τροφίμων.
- Συμμετέχει στα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Διεθνών Οργανισμών για τη διαμόρφωση των σχετικών με τις αρμοδιότητες του αποφάσεων, μεριμνά για την προσαρμογή και συμμόρφωση προς οδηγίες, αποφάσεις κανονισμούς και συστάσεις, που εκδίδονται από τα όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή άλλους Διεθνείς Οργανισμούς σε θέματα της αρμοδιότητάς του και αποτελεί το σύνδεσμο με τις αρμόδιες υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων Διεθνών Οργανισμών σε θέματα ελέγχου τροφίμων και στο πλαίσιο του συστήματος άμεσης αντιμετώπισης καταστάσεων που αφορούν στην ασφάλεια των τροφίμων.
- Μεριμνά για την εκπόνηση ερευνητικών προγραμμάτων, που σχετίζονται με το αντικείμενο του.
- Συλλέγει επεξεργάζεται και τηρεί πληροφορίες στατιστικά στοιχεία και μητρώα σχετικά με τους ελέγχους που διενεργούνται από τις υπηρεσίες του, τις επιχειρήσεις τροφίμων και τα αντικείμενα της αρμοδιότητάς του.
- Μεριμνά για τη συνεχή ενημέρωση, επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού του για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις εξελίξεις στις νέες νομοθεσίες, καθώς και του καταναλωτή σε θέματα ασφάλειας και ποιότητας τροφίμων. (ΕΦΕΤ)

## 6.2 Ανάλυση των πέντε δυνάμεων του M.Porter

### 6.2.1 Απειλή από Είσοδο Νεοεισερχομένων

- **Απαιτήσεις κεφαλαίου:** Το επενδυτικό κεφάλαιο που απαιτείται τόσο για τις εγκαταστάσεις όσο και για τον εξοπλισμό παραγωγής μιας ζυθοποιίας, είναι αρκετά υψηλό. Αυτό ισχύει και για τα μικρά ζυθοποιία τα οποία έχουν χαμηλότερη δυναμικότητα από τις μεγάλες ζυθοποιίες.
- **Οικονομίες κλίμακας:** Οι περισσότερες μεγάλες ζυθοποιίες στην Ελλάδα είναι εδραιωμένες εδώ και αρκετά χρόνια, έτσι έχουν καταφέρει να εξασφαλίσουν συμφέρουσες συμφωνίες τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες

τους. Ακόμη διαθέτουν εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και μπορούν να ανταπεξέλθουν σε μεγάλους όγκους παραγωγής. Έτσι καταφέρνουν να έχουν το μικρότερο δυνατό κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Οι νέες μικρό-ζυθοποιίες παρόλο που διαθέτουν εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας δεν έχουν ακόμη καθιερωθεί στο χώρο, έτσι τα κόστη είναι πολλαπλάσια και λόγω μικρότερης δυναμικότητας αλλά και λόγω της πρόσφατης εισόδου τους στον κλάδο.

- **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής είναι ένα από τα μείζονα θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει μια ζυθοποιία. Η παρουσία του προϊόντος τόσο σε σημεία κρύας αγοράς όπως είναι τα καταστήματα εστίασης, όσο και σε σημεία ζεστής αγοράς δηλαδή super market, προκειμένου να είναι διαθέσιμα τα προϊόντα σε όλη την γεωγραφική έκταση που επιθυμεί η επιχείρηση είναι η μεγαλύτερη πρόκληση. Στο πρόσφατο παρελθόν, όπως αναφέρεται στη σελίδα της ΕΠΑΝΤ στο δελτίο τύπου που εξέδωσε την 1<sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2015, μεγάλη ζυθοποιία "είχε υιοθετήσει και υλοποιούσε για μεγάλο χρονικό διάστημα, μια ενιαία και στοχευμένη πολιτική για τον αποκλεισμό και τον περιορισμό των δυνατοτήτων ανάπτυξης των ανταγωνιστών της, κυρίως, με την επιβολή αποκλειστικότητας σε επίπεδο χονδρικής και λιανικής πώλησης, αλλά και μέσω άλλων πρακτικών, οι οποίες είχαν ως σωρευτικό αποτέλεσμα τον περιορισμό του ανταγωνισμού σε επιμέρους αγορές διανομής και διάθεσης προϊόντων ζύθου". Γίνεται κατανοητό ότι τα κανάλια διανομής αποτελούν έναν από τους κρισιμότερους παράγοντες επιτυχίας.

Ωστόσο, για τις ζυθοποιίες μικρότερης δυναμικότητας όπως είναι η Λακωνική ζυθοποιία, οι οποίες σαν αρχικό στόχο έχουν την εξάπλωση τους στην ευρύτερη περιοχή που παράγονται και πιλοτικά την γεωγραφική τους εξάπλωση σε κοντινούς νομούς τα πράγματα είναι λιγότερα σύνθετα. Τα κανάλια διανομής δημιουργούνται πολλές φορές από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης, αφού καλούνται οι ίδιοι να μεταφέρουν και να προωθήσουν τα προϊόντα τους. Έτσι, σε συνδυασμό με την από στόμα σε στόμα διάδοση του προϊόντος και την ίδια συμμετοχή της επιχείρησης στην διανομή δημιουργείται μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των καναλιών και της επιχείρησης.

- **Αφοσίωση των πελατών:** Τα χρόνια πριν την κρίση, το brand loyalty ήταν ίσως το σημαντικότερο κριτήριο επιλογής για τους καταναλωτές. Ωστόσο, σήμερα οι καταναλωτές έχουν αναπτύξει έντονη ευαισθησία στην τιμή, με συνέπεια να επιλέγουν τη μπίρα που προσφέρεται στην καλύτερη προσφορά. Σχετικά με την αφοσίωση των πελατών στις μπίρες μικρό-ζυθοποιιών, οι καταναλωτές συνήθως βρίσκουν την ευκαιρία να δοκιμάσουν μια μπίρα μικροζυθοποιείου είτε κατά την επίσκεψή τους σε άλλο τόπο ως τουρίστες είτε σε κάποια μπυραρία η οποία στηρίζει και πιστεύει αυτή τη νέα Ελληνική τάση/προσπάθεια. Και στις δύο περιπτώσεις, δηλαδή, σε σημεία κρύας αγοράς, τα οποία αφενός μεν λόγω

γεωγραφικών περιορισμών αφετέρου δε λόγω μη δυνατής λιανικής πώλησης, καθιστούν την αφοσίωση των καταναλωτών περιορισμένη.

- **Φόβος αντίδρασης από υφιστάμενες επιχειρήσεις:** Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου ζυθοποιίας, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στα κανάλια διανομής, έχουν δείξει ότι αντιδρούν όταν απειλούνται τα μερίδια αγοράς τους, αυτό μπορεί να γίνεται είτε με πόλεμο τιμών είτε με μη πρόσβαση στα κανάλια διανομής κλπ. Το ίδιο ωστόσο, δεν ισχύει για τα μικρά ζυθοποιία, τα οποία την τελευταία δεκαετία προσδιορίζονται περισσότερο στην αγορά και ακόμα δεν έχουν την δυναμική για κάτι τέτοιο.

### 6.2.2 Ένταση του Υφιστάμενου Ανταγωνισμού

Η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού για τις μικρές ζυθοποιίες είναι αρκετά χαμηλή. Με δεδομένο τον έντονο γεωγραφικό χαρακτήρα των μικρών ζυθοποιιών, τα προϊόντα τους διοχετεύονται είτε στην ευρύτερη γεωγραφική τους περιοχή ή σε καταστήματα εστίασης ανεξαρτήτως γεωγραφικής θέσης τα οποία επιθυμούν να έχουν ένα διευρυμένο Beer List, και στοχεύουν στο niche αγοραστικό κοινό. Συνεπώς, δεν ασκείται άμεσος ανταγωνισμός μεταξύ των μικρών ζυθοποιιών, ωστόσο ασκείται έντονος ανταγωνισμός από τις μεγάλες ζυθοποιίες οι οποίες προσφέρουν τα προϊόντα τους σε ιδιαίτερα προνομιακές τιμές και αρκετές φορές σε πακέτα προσφοράς.

### 6.2.3 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι κύριοι προμηθευτές του κλάδου ζυθοποιίας είναι οι προμηθευτές βύνης και λυκίσκου, οι εταιρίες που πωλούν μηχανολογικό εξοπλισμό και μία σειρά προμηθευτών μικρότερων, κοινών λειτουργιών όπως είναι η εμφιάλωση, η μετακίνηση κλπ. Σε ότι αφορά την προμήθεια βύνης στην Ελλάδα μέχρι πρωτινός λειτουργούσαν μόλις δύο βυνοποιεία, τα οποία ανήκουν στην Αθηναϊκή ζυθοποιία, ωστόσο πρόσφατα η Ζυθοποιία Μακεδονίας-Θράκης προχώρησε στη δημιουργία του δικού της βυνοποιείου. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετοί εισαγωγείς οι οποίοι διαθέτουν βύνη προερχόμενη από το εξωτερικό. Σε ότι αφορά τον μηχανολογικό εξοπλισμό, υπάρχει πληθώρα προϊόντων ενώ το ίδιο ισχύει και για τους προμηθευτές γυάλινων φιαλών.

### 6.2.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι κύριες κατηγορίες αγοραστών στον κλάδο ζυθοποιίας είναι οι χονδρέμποροι, οι κάβες, τα σούπερ και μίνι μάρκετ και τα καταστήματα εστίασης. Ακόμη, για τις επιχειρήσεις που έχουν διευρυμένο γεωγραφικά δίκτυο διανομής πραγματοποιείται συνεργασία με αντιπροσώπους. Οι χονδρέμποροι και αντιπρόσωποι διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη καθώς έχουν ένα

στημένο δίκτυο διανομής και μακροχρόνιες συνεργασίες με καταστήματα λιανικής πώλησης. Τα σούπερ μάρκετ έχουν επίσης ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, ή οποία είναι συνήθως αντιστρόφως ανάλογη του μεγέθους της ζυθοποιίας με την οποία συνεργάζονται. Οι κάβες και οι χώροι εστίασης είναι επίσης σημαντικοί αγοραστές για τον κλάδο της ζυθοποιίας, καθώς αποτελούν σημαντικό μέσο προβολής του Brand και δυναμικά μπορούν να διαφημίσουν το προϊόν. Ιδιαίτερα οι χώροι εστίασης έχουν μεγάλη βαρύτητα και λόγο του σημείου πώλησης, αφού σύμφωνα με στοιχεία της Exprohellas για το 2015, το 56% των αγορών μπίρας από καταναλωτές πραγματοποιήθηκε από σημεία κρύας αγοράς δηλαδή ταβέρνες και εστιατόρια, καφέ-μπαρ και ξενοδοχεία.

### 6.2.5 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Η μπίρα “απειλείται” από μεγάλο αριθμό υποκατάστατων προϊόντων. Προϊόντα όπως είναι το κρασί, το ούζο και άλλα αλκοολούχα ποτά με υψηλότερη περιεκτικότητα σε αλκοόλ, αλλά ακόμη και αναψυκτικά, ενεργειακά ποτά, χυμοί, ο μηλίτης, τα διάφορα είδη καφέ, καθώς και το ίδιο το νερό αποτελούν εναλλακτικές προτάσεις για τη μπίρα. Ένας σημαντικός παράγοντας ως προς την υποκατάσταση του προϊόντος ήταν και η εποχικότητα, δεδομένου ότι περίπου το 60% της συνολικής κατανάλωσης μπίρας καταναλωνόταν το πεντάμηνο Μάϊου-Σεπτεμβρίου. Ωστόσο όπως σημείωσε για το 2016 ο πρόεδρος της Ένωσης Διακινητών Εμπόρων Οίνων και Ποτών Μακεδονίας-Θράκης, “Την περίοδο του Καλοκαιριού υπάρχει μια αύξηση της τάξης του 3% στην κατανάλωση της μπίρας, σε σχέση με το μέσο όρο του έτους, συνεπώς δεν μιλάμε πλέον για μια σημαντική αύξηση της κατανάλωσης που να συνδέεται με την άνοδο της θερμοκρασίας και τη διαφοροποίηση των συνηθειών στη διάρκεια των διακοπών.” (Voria.gr, 2016)

### 6.3 Ο Κλάδος της Ελληνικής Ζυθοποιίας

Ο κλάδος της Ελληνικής ζυθοποιίας είναι ένας από τους σημαντικότερους της Ελληνικής οικονομίας. Η συνεισφορά του τόσο σε φορολογικές εισφορές όσο και σε άλλους ενδιάμεσους κλάδους είναι πολύτιμη. Σύμφωνα με στοιχεία της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών (2016) “πρόκειται για έναν δυναμικό και συνεχώς αναπτυσσόμενο κλάδο καθώς από 13 μόλις εταιρίες το 2009, αριθμεί 35 εταιρίες το 2016. Ειδικότερα, ο κλάδος της Ζυθοποιίας αποτελεί σήμερα πυλώνα στήριξης της Ελληνικής οικονομίας με τη συνεισφορά του στα φορολογικά έσοδα για το 2015 να ανέρχονται σε 640 εκ € και τα έσοδα από τον ΕΦΚ στη μπίρα για το 2016 να αναμένεται να ανέλθουν στα 160 εκ €. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνεισφορά του κλάδου στα φορολογικά έσοδα κατά τη διάρκεια της κρίσης έφτασαν συνολικά τα 1.9 δις €.”

Κλάδος μελέτης της παρούσας εργασίας θεωρείται ο υπό-κλάδος ζυθοποιίας, αυτός δηλαδή των μικρών ζυθοποιών τα οποία παράγουν μικρές ποσότητες μπίρας με



ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και έχουν τοπικό χαρακτήρα. Συγκεκριμένα όπως προαναφέρθηκε, βάσει Ελληνικής νομοθεσίας μικροζυθοποιία χαρακτηρίζονται τα ζυθοποιία που η ετήσια παραγωγή τους είναι μικρότερη των 200.000 εκατόλιτρων μπίρας.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι η σύνδεση του κλάδου ζυθοποιίας με κλάδους οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι κάθετα, είτε προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, όπως είναι οι αγρότες-παραγωγοί κριθαριού και οι χονδρέμποροι, αντιπρόσωποι οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την προώθηση και διανομή του προϊόντος. Επίσης αν συνυπολογίσει κανείς ότι παρά την οικονομική κρίση, το εργατικό δυναμικό που εργάζεται στον τομέα της ζυθοποιίας αυξήθηκε από 1900 σε 2000 άτομα, καθίσταται σαφές ότι η συνεισφορά του στην Ελληνική οικονομία είναι μεγάλη.

Ακόμη, δεδομένης της έντονης συγκέντρωσης του κλάδου – το 90% της συνολικής αγοράς μοιράζονται 5 μεγάλες ζυθοποιίες, η μία με ποσοστό περίπου 50% των μεριδίων αγοράς – το γεγονός της δημιουργίας αρκετών μικρών ζυθοποιείων, εν μέσω κρίσης είναι πολύ ενθαρρυντικό. Μέσω των μικρών ζυθοποιείων στηρίζονται οι τοπικές κοινωνίες, δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας και δημιουργείται αυξανόμενη αξία στο προϊόν. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού “Brewers of Europe” κατά τη διάρκεια της κρίσης οι μικροζυθοποιίες στην Ελλάδα έχουν αυξηθεί από 7 που ήταν το 2011 σε 15 το 2015.

Η διαφορά των μικροζυθοποιίων με τις ζυθοποιίες αφορά στην ετήσια παράγωγή μπίρας της κάθε επιχείρησης. Συγκεκριμένα, οι μικροζυθοποιίες ορίζονται βάσει Ελληνικής νομοθεσίας ως οι μονάδες με ετήσια παραγωγή μικρότερη των 200.000 εκατόλιτρων μπίρας, καθώς το συγκεκριμένο όριο σχετίζεται με την καταβολή μειωμένου Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης. (beegoskopio.com, 2015) Παρά το γεγονός ότι στο σύνολο τους οι περισσότερες Ελληνικές μικροζυθοποιίες παράγουν ποσότητες πολύ μικρότερες από την προαναφερθείσα, καλούνται να πληρώσουν τον ίδιο ΕΦΚ.

Η πορεία του κλάδου κατά τη διάρκεια της κρίσης ενώ στην αρχή εμφάνισε έντονη πτώση το 2010, με μείωση 10% στη κατανάλωση μπίρας, μετέπειτα σταθεροποιήθηκε και πλέον έχει παγιωθεί περίπου στα 3.8 εκατομμύρια εκατόλιτρα το χρόνο.

#### **6.4 Η Ζυθοποιία στην Ευρώπη**

Στην Ευρώπη η κατανάλωση μπίρας ποικίλει από υψηλή έως αρκετά χαμηλή. Η ετήσια κατά κεφαλή κατανάλωση μπίρας σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού “The Brewers of Europe” (2016) για το έτος 2015 στην Τσεχία ήταν 143 λίτρα και στην Γερμανία 106 λίτρα, όταν για την ίδια χρονιά στην Ελλάδα ήταν 35 και στην Γαλλία και Ιταλία μόλις 31 λίτρα. Παράγοντες όπως είναι το κλίμα, η οινοποιητική

κουλτούρα η οποία είναι περισσότερο ανεπτυγμένη στις Μεσογειακές χώρες, η εποχικότητα αλλά και οι παραδοσιακά περισσότερο ανεπτυγμένες χώρες της κεντρικής Ευρώπης στην τεχνολογία παραγωγής μύρας, επηρεάζουν τη ζήτηση σε ευρύτερο Ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, το γεγονός της χαμηλής κατανάλωσης σε ορισμένες χώρες, δίνει περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς στο κλάδο της μύρας.

Ακόμη ένα σημαντικό στοιχείο για το κλάδο της ζυθοποιίας στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια, είναι η αύξηση των μικροζυθοποιείων. Όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 6.4 φαίνεται ότι δημιουργείται ένας νέος υπό-κλάδος ζυθοποιίας, ο οποίος στηρίζεται από τοπικές κοινωνίες και παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον. Μάλιστα σύμφωνα με μελέτη που εκπονήθηκε σχετικά με την άνοδο των μικροζυθοποιείων στην Ευρώπη, εκτιμάται ότι τα έτη 2017-2021 θα σημειωθεί αύξηση της αγοράς μεγαλύτερη του 11%. (craftbrewingbusiness.com,2017)

Πίνακας 6.4: Οι μικροζυθοποιίες της Ευρώπης

10 MICROBREWERIES 2010 - 2015		2010	2011	2012	2013	2014	2015
Austria		101	97	92	109	109	114
Belgium		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Bulgaria		4	5	5	5	6	6
Croatia		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Cyprus		N/A	0	0	0	2	2
Czech Republic		65	90	20	207	238	202
Denmark		N/A	N/A	N/A	100	100	100
Estonia		3	3	4	7	12	17
Finland		22	22	27	22	25	41
France		322	373	433	504	566	690
Germany		646	659	665	668	677	717
Greece		N/A	7	8	9	10	15
Hungary		N/A	20	46	46	46	46
Ireland		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Italy		294	336	407	491	505	540
Latvia		N/A	N/A	N/A	20	26	34
Lithuania		N/A	N/A	N/A	30	32	32
Luxembourg		4	4	2	2	3	3
Malta		0	0	0	0	0	1
Netherlands		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Poland		55	N/A	50	N/A	N/A	N/A
Portugal		0	1	3	12	30	60
Romania		0	2	2	3	7	15
Slovakia		14	20	26	33	39	45
Slovenia		20	20	28	28	49	50
Spain*		46	70	114	203	314	409
Sweden		34	49	70	100	149	214
United Kingdom*		778	898	1,252	1,442	1,648	1,828
Norway		21	26	33	43	65	91
Switzerland		280	313	328	363	440	573
Turkey		5	5	5	3	0	N/A

\* Spanish data cover all microbreweries irrespective of their volume of production  
 \* UK data cover all breweries with a production up to 60,000 HL per year and which receive "small brewer relief" in the UK  
 Source: National brewers' associations

Πηγή: brewersofeurope.org

### 6.5 Η Παραγωγή και Κατανάλωση Μπύρας στην Ελλάδα

Η πορεία παραγωγής μπύρας κατά το μεγαλύτερο μέρος της κρίσης, ενώ αρχικά σημειώθηκε μείωση περίπου 10%, μετέπειτα σταθεροποιήθηκε. Συγκεκριμένα σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης Ζυθοποιών για την Ελλάδα, την πενταετία 2010-2015 η παραγωγή μπύρας ήταν, για το 2010 3.9 εκατομμύρια εκατόλιτρα, για τα έτη 2011, 2012, 2013 και 2014 3.7 εκατομμύρια εκατόλιτρα και τέλος για το 2015 σημειώθηκε αύξηση στα 3.8 εκατομμύρια εκατόλιτρα. Πρέπει να σημειωθεί ότι αν και η Ελληνική παραγωγή είναι μικρή συγκριτικά με την υπόλοιπη

Ευρώπη, υπάρχει σχετική αυτάρκεια του προϊόντος, δηλαδή οι παραγόμενες ποσότητες αντιστοιχούν περίπου στο 90% της συνολικής κατανάλωσης της χώρας.

Διάγραμμα 6.5: Η παραγωγή μύρας στην Ελλάδα την πενταετία 2010-2015



Πηγή στοιχείων: [brewersofeuropa.org](http://brewersofeuropa.org)

Σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού “Brewers of Europe” (2016), η συνολική κατανάλωση μύρας στην Ελλάδα, η οποία αντιστοιχεί σε εγχώρια παραγωγή και εισαγωγές, κατά την πενταετία 2010-2015 ήταν για το 2010 και 2011 4.1 εκατομμύρια εκατόλιτρα, για το 2012 και 2013 3.9 εκατομμύρια εκατόλιτρα και για το 2014 και 2015 3.8 εκατομμύρια εκατόλιτρα. Σύμφωνα με στοιχεία της Exprohellas για το 2015, η Ελλάδα ανήκει στις χαμηλότερες σε κατάταξη κατανάλωσης μύρας, χώρες της Ευρώπης ποσοστό το οποίο αντιστοιχεί σε 1,09% της συνολικής κατανάλωσης μύρας στην Ευρώπη. Ωστόσο, ακριβώς αυτή η χαμηλή κατανάλωση δίνει τα περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς της μύρας στην Ελλάδα, αφού δεν αποτελεί κορεσμένο αγοραστικό κοινό.

Η παραγωγή και κατανάλωση μύρας στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχουν επηρεαστεί έντονα τόσο από το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον όσο και από έντονες αλλαγές που έχουν συμβεί εντός του κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιβολή Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης στον ευρύτερο κλάδο αλκοολούχων ποτών και η αύξηση του Φ.Π.Α οι οποίες οδήγησαν στην αύξηση των τιμών. Συγκεκριμένα ο Ε.Φ.Κ από 1-1-2016 αυξήθηκε από 2,6 € σε 5€ ανά 100 λίτρα μύρας για τις ζυθοποιίες και από 1,3 € σε 2,5 € ανά 100 λίτρα μύρας για τις μικροζυθοποιίες. Μολαταύτα, η αγορά της μύρας επέδειξε ιδιαίτερη αντοχή, αφού παρά τις έντονες προσαυξήσεις παραμένει η πιο οικονομική επιλογή, ιδιαίτερα στην κρύα αγορά. Ακόμη, με την είσοδο πολλών νέων μικροζυθοποιιών αυξήθηκε η

παλέτα των επιλογών προϊόντος, και έτσι αυξήθηκαν και οι απαιτήσεις των καταναλωτών.

Όπως, προαναφέρθηκε, στην Ελλάδα υπάρχει σχετική αυτάρκεια προϊόντος, ωστόσο ιδιαίτερα στο πρόσφατο παρελθόν εισαγόταν ένας σχετικά μεγάλος όγκος μπίρας. Η είσοδος των μικροζυθοποιείων κατάφερε να αντιστρέψει αυτές τις συνθήκες αφού από 0.6 εκατομμύρια εκατόλιτρα που εισάγονταν το 2010 η πορεία των εισαγωγών ακολούθησε πτωτική πορεία και το 2015 έφτασαν να εισάγονται 0.4 εκατομμύρια εκατόλιτρα. Ακόμη ιδιαίτερη είναι η συνεισφορά και στις εξαγωγές (αν και υπολείπονται αρκετά των μεγάλων ζυθοποιιών) αφού έχουν αυξηθεί ικανοποιητικά από 0.3 εκατομμύρια εκατόλιτρα το 2010 σε 0.4 εκατομμύρια εκατόλιτρα το 2015.

### 6.6 Οι Ζυθοποιίες στην Ελλάδα

Ο κλάδος της ζυθοποιίας παρουσιάζει έντονη συγκέντρωση αφού περίπου το 90% της συνολικής κατανάλωσης προέρχεται από τις μέχρι πρότινος 5-πλέον 4 μεγαλύτερες ζυθοποιίες της χώρας.

Οι ζυθοποιίες αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

**Αθηναϊκή Ζυθοποιία:** Η “Αθηναϊκή Ζυθοποιία” ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1963, είναι η κορυφαία ζυθοποιία στην Ελλάδα λαμβάνοντας μερίδιο αγοράς περίπου 53% και έχει στο κωδικολόγιο της γνωστά εμπορικά ονόματα όπως είναι η μπίρα Heineken και η μπίρα Amstel. Ανήκει στον όμιλο “Heineken N.V” ο οποίος είναι Ολλανδικών συμφερόντων. Παρά την συνολικά επιτυχημένη πορεία της, τα τελευταία χρόνια αφενός λόγω της κρίσης αφετέρου λόγω της ανόδου σημαντικών ανταγωνιστών της έχει χάσει αρκετά από τα μερίδια αγοράς της. (Κουμάκης, 2017)

**Ολυμπιακή Ζυθοποιία:** Η “Ολυμπιακή Ζυθοποιία” συγχωνεύτηκε το 2014 με τη θυγατρική εταιρία του ομίλου “Carlsberg” στην Ελλάδα την εταιρία “Μύθος Ζυθοποιία”. Η νέα εταιρία ανήκει σε ποσοστό 51% στον όμιλο Carlsberg ο οποίος είναι Βέλγικων συμφερόντων και ποσοστό 49% ανήκει στους αρχικούς ιδιοκτήτες της. Η συγχώνευση των δύο αυτών εταιριών οδήγησε σε μερίδιο αγοράς για το 2015 περίπου 27%. Γνωστά εμπορικά ονόματα της εταιρίας είναι η μπίρα Mythos και η μπίρα FIX.

**ΕΖΑ Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία:** Η “Ζυθοποιία ΕΖΑ” ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1989 και άνηκε στον Γερμανικό όμιλο “Lowenbrau” μέχρι το 2003 όπου εξαγοράστηκε από Έλληνες ιδιοκτήτες. Η πορεία της εν μέσω κρίσης είναι συνεχώς ανοδική, το μερίδιο αγοράς της υπολογίζεται περίπου στο 8%, γνωστά εμπορικά ονόματα της εταιρίας είναι η ΕΖΑ Z fine lager και η ζεζα. Το 2015 επένδυσε 5.5 εκατομμύρια € σε δική της ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής κουτιών αλουμινίων, ενώ εκτός από τη μπίρα έχει προχωρήσει και στην παραγωγή

αναψυκτικών με βάση τη βύνη. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στις εξαγωγικές της δραστηριότητες αφού το 20% περίπου του κύκλου εργασιών της προέρχεται από εξαγωγές. (Κουμάκης, 2017)

**Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε:** Η “Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης” ιδρύθηκε το 1998 στην Βόρεια Ελλάδα. Γνωστά προϊόντα της εταιρείας είναι η μύρα Βεργίνα και η Βεργίνα Weiss. Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας αντιστοιχεί σε ποσοστό περίπου 5%. Έχει επίσης έντονη εξαγωγική δραστηριότητα ιδιαίτερα στις Η.Π.Α, ενώ ο ιδρυτής της δραστηριοποιήθηκε πρόσφατα και στο κλάδο των αναψυκτικών με το κρύο τσάι tununu.

### 6.7 Οι Μικροζυθοποιίες στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια η τάση δημιουργίας μικροζυθοποιιών παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο σε Ελληνικό όσο και σε Ευρωπαϊκό έδαφος. Στην Ελλάδα σήμερα κυκλοφορούν μύρες οι οποίες προέρχονται από περίπου 40 διαφορετικά μικροζυθοποιία. Τα μικροζυθοποιία στην Ελλάδα εμφανίζουν έντονα τον τοπικό τους χαρακτήρα, αυτό είναι εμφανές ακόμα και από την ονομασία τους αφού θέλουν να ταυτιστούν με τον τόπο προέλευσης τους, κάποια ήδη πραγματοποιούν εξαγωγές, κάποια άλλα δεν διαθέτουν ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, αλλά εστιάζουν ιδιαίτερα στις ενέργειες μάρκετινγκ. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες από τις μεγαλύτερες μικροζυθοποιίες της Ελλάδας:

**ΒΑΠ Π. ΚΟΥΓΙΟΣ ΑΒΕΕ:** Η εταιρεία “ΒΑΠ Π. ΚΟΥΓΙΟΣ ΑΒΕΕ” εδρεύει στην Ρόδο από το 1967. Ενώ αρχικά η εταιρεία λειτουργούσε ως αντιπρόσωπος μεγάλης εταιρείας αναψυκτικών, σε μία κίνηση κάθετης ολοκλήρωσης το 1998 άρχισε την εμφιάλωση μεταλλικού νερού, μετέπειτα δημιούργησε τη δική της σειρά φυσικών χυμών και το 2006 ξεκίνησε την πρώτη παραγωγή μύρας σε βαρέλι. Το 2009 προχώρησε και στην εμφιάλωση γυάλινων φιαλών και κουτιών αλουμινίου. Το έτος 2016 η εταιρεία διέθεσε περίπου 68.000 εκατόλιτρα μύρας.

**Κερκυραϊκή Μικροζυθοποιία ΕΠΕ:** Η “Κερκυραϊκή Μικροζυθοποιία” ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2007 στην Κέρκυρα. Παρά το σύντομο χρονικό διάστημα της λειτουργίας της, έχει αναπτύξει ένα πλούσιο κωδικολόγιο στο οποίο κυριαρχούν οι φρέσκες αφιλτράριστες μύρες. Το έτος 2016 διέθεσε στην αγορά 11.000 εκατόλιτρα μύρας.

**Παπαδημητρίου Εμμ. Α.Ε:** Η “Παπαδημητρίου Εμμ. Α.Ε” ξεκίνησε τη λειτουργία της τη δεκαετία του 1980 στο νησί της Ρόδου. Η εταιρεία βρίσκεται εδώ και χρόνια στην αγορά αναψυκτικών ενώ από το 2012 δημιούργησε τις δικές της μύρες. Συγκεκριμένα, το 2012 εισήγαγε στην αγορά τις Magnus Weiss και Magnus Premium και το 2014 τη μύρα Knights Beer of Rodos, ενώ στα προϊόντα της εταιρείας ανήκει και βαρελίσια μύρα για επαγγελματική χρήση. Η εταιρεία διαθέτει δικό της

δίκτυο διανομής στην Ελλάδα και πραγματοποιεί εξαγωγές σε Αίγυπτο, Μέση Ανατολή και Ευρώπη. (Κουμάκης, 2017)

**SEPTEM Μικροζυθοποιία:** Η “Septem Μικροζυθοποιία” ιδρύθηκε το 2009 στην Εύβοια, από δύο αδέρφια, το χημικό-οινολόγο Σοφοκλή Παναγιώτου και τον οικονομολόγο Γεώργιο Παναγιώτου. Η εταιρία διαθέτει στην αγορά φρέσκια μη παστεριωμένη μπίρα, η οποία κυκλοφορεί σε πέντε διαφορετικούς τύπους και κάθε τύπος αντιστοιχεί σε μία ημέρα της εβδομάδας. Το 2015 βραβεύτηκε στον διαγωνισμό International Beer Challenge με το βραβείο Europe’s Brewer of the Year. Η εταιρία υπολογίζεται ότι το 2016 διέθεσε στην αγορά περίπου 4.500 εκατόλιτρα.

**Μικροζυθοποιία Κυκλάδων:** Η “Μικροζυθοποιία Κυκλάδων” ξεκίνησε τη λειτουργία της στην Τήνο το 2012. Η εταιρία διαθέτει 4 διαφορετικούς τύπους μπίρας τη Νήσος Pilsner, τη Νήσος βιολογική-All Day, την 7 Μποφόρ-Strong Dark Pilsner και τη Νήσος θολή. Η εταιρία διακρίθηκε στο διαγωνισμό European Beer Star το 2014 όπου κατέκτησε το ασημένιο μετάλλιο στην κατηγορία Bohemian Pilsner. Εκτιμάται ότι το 2016 διέθεσε περίπου 4.000 εκατόλιτρα στην αγορά.

**Ζυθοποιία Ζέος:** Η “Ζυθοποιία Ζέος” ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1998 στο Άργος. Η ίδρυση της εταιρείας οφείλεται στη συνεργασία ενός ομογενή από τον Καναδά και δύο ακόμη Καναδών οι οποίοι μετέφεραν την τεχνογνωσία που απέκτησαν εκεί στην Ελλάδα. Αρχικά η εταιρία διέθεσε στην τοπική αγορά φρέσκια αφιλτράριστη και μη παστεριωμένη μπίρα, μετέπειτα αύξησε το προϊόντολογιο της και σήμερα παράγει τη ΖΕΟΣ Pilsner (χωρίς παστερίωση), τη ΖΕΟΣ Black Mak Schwarzbier και την ΖΕΟΣ Blue Mak. Από το 2011 ξεκίνησε να πραγματοποιεί εξαγωγές σε ΗΠΑ και Καναδά και το 2016 υπολογίζεται ότι διέθεσε στην αγορά περίπου 2.750 εκατόλιτρα μπίρας. (Κουμάκης, 2017)

**FIRST LOMAX ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ Μπίρα Volkan:** Η εταιρία “FIRST LOMAX ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΠΕ” είναι υπεύθυνη για την παραγωγή του εμπορικού σήματος Volkan. Αποτελεί την σύλληψη μιας πρωτοποριακής ιδέας η οποία συνδυάζει στην πράξη τόσο την αποπληρωμή του Ελληνικού χρέους όσο και την υποστήριξη της Ελληνικής οικονομίας. Η αποπληρωμή του χρέους οφείλεται στο γεγονός ότι η εταιρία είναι η πρώτη πιστοποιημένη επιχείρηση που συμμετέχει στο κίνημα Greece Debt Free, δηλαδή για κάθε 1 € που αποκομίζει η εταιρία τα 0.5 € συμβάλλουν στην μείωση του Ελληνικού χρέους. Ταυτόχρονα η εταιρία στηρίζει την τοπική κοινωνία από την οποία προέρχεται, καθώς χρησιμοποιεί μέλι Σαντορίνης και το φιλτράρισμα του νερού που χρησιμοποιείται για την παραγωγή της μπίρας γίνεται με φίλτρο ηφαιστειογενούς πετρώματος προερχόμενο από το ηφαίστειο Σαντορίνης. Ακόμη βασικό συστατικό της μπίρας Volkan είναι το κίτρο Νάξου.

Η εταιρία διαθέτει τέσσερα είδη μπίρας στην αγορά την Volkan Blonde, την Volkan Black, την Volkan White και την Volcan Grey. Η εταιρία δε διαθέτει δικό της

ζυθοποιείο και η παραγωγή των προϊόντων της πραγματοποιείται στη ζυθοποιία Ζέος. Υπολογίζεται ότι το 2016 διέθεσε 2.300 εκατόλιτρα στην αγορά.

**Κρητική Ζυθοποιία:** Η “Κρητική Ζυθοποιία” ιδρύθηκε το 2007 στο νομό Χανίων, παράγει φρέσκες αφιτράριστες και απαστερίωτες μύρες. Η εταιρεία διαθέτει το προϊόν της μόνο στην περιοχή της Κρήτης, σε ανοξείδωτα βαρέλια των 20 λίτρων με το σήμα Χάρμα. Στα προϊόντα της εταιρίας ανήκουν η Χάρμα Dunkel, η Χάρμα Lager και η Χάρμα Pale Ale, ενώ δημιουργεί και Special brews για μικρό χρονικό διάστημα, όπως είναι η Χάρμα Christmas Dunkel και η Χάρμα Ginger Weiss. Εκτιμάται ότι το 2016 διέθεσε στην αγορά της Κρήτης 2.200 εκατόλιτρα ζύθου. (Κουμάκης, 2017)

**Μικροζυθοποιία Σερρών και Βορείου Ελλάδας:** Η “Μικροζυθοποιία Σερρών και Βορείου Ελλάδας” ή αλλιώς Siris MicroBrewery ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2014 στις Σέρρες. Η εταιρία έχει ένα αρκετά διευρυμένο προϊόντολόγιο για τα χρόνια λειτουργίας της, παράγει τη VOREIA Pilsner Beer, τη VOREIA India Pale Ale Beer, τη VOREIA Stout Beer, τη VOREIA Wit Beer, τη VOREIA Smoked Amber Ale και τη VOREIA Funky Greek Summer. Η εταιρία πραγματοποιεί εξαγωγές σε Ευρώπη, Αμερική και Αυστραλία. Υπολογίζεται ότι το 2016 η εταιρία διέθεσε περίπου 2.000 εκατόλιτρα στην αγορά.

**Santorini Brewing Company:** Η “Ζυθοποιία Σαντορίνης” ιδρύθηκε το 2011 από τέσσερις φίλους οι οποίοι συνδυάζουν διαφορετικές κουλτούρες και τεχνογνωσίες. Η εταιρία επέλεξε ως σήμα της το γαϊδουράκι που αποτελεί σύμβολο του νησιού και αντίστοιχα ονόμασε τις μύρες της Yellow Donkey, Red Donkey, Crazy Donkey, White Donkey, Slow Donkey. Πρέπει να σημειωθεί ότι η εταιρεία παράγει φρέσκες και αφιτράριστες μύρες ενώ είναι η πρώτη εταιρία που παρήγαγε India Pale Ale στην Ελλάδα. Υπολογίζεται ότι το 2016 η εταιρία διέθεσε στην αγορά περίπου 1.100 εκατόλιτρα μύρας.

**Πατραϊκή Ζυθοποιία:** Η “Πατραϊκή Ζυθοποιία” ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2016 στην Πάτρα. Η εταιρία μπήκε στην αγορά με ένα προϊόν, την μύρα Διώνη, ωστόσο πολύ σύντομα αύξησε το προϊόντολόγιο της και σήμερα έχει δημιουργήσει τη δική της σειρά προϊόντων. Η σειρά περιλαμβάνει τις μύρες ORA Dionis Pils, ORA Stout, ORA IPA και ORA Carnival. Η ORA Carnival είναι ένα εποχιακό προϊόν που εστιάζει στο αγοραστικό κοινό που επισκέπτεται την Πάτρα κατά την περίοδο του καρναβαλιού. Εκτιμάται ότι η εταιρία διέθεσε για το 2016 περίπου 1.100 εκατόλιτρα μύρας. (Κουμάκης, 2017)

**ΡΕΘΥΜΝΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΕ:** Η “Ρεθυμνιακή Ζυθοποιία” ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2001 στην περιοχή του Ρέθυμνου. Η εταιρία κυκλοφόρησε στην Ελλάδα την πρώτη βιολογική μύρα. Η εταιρία ήθελε αρχικά να ως εμπορικό όνομα της μύρας Ρεθυμνιακή Μύρα, ωστόσο για γραφειοκρατικούς λόγους αυτό δεν κατέστη δυνατό κι έτσι στη μύρα δόθηκε το όνομα των ιδιοκτητών της επιχείρησης δηλαδή



Brink's Beer. Η εταιρία διαθέτει δύο τύπους μύρας ξανθιά και μαύρη, και οι δύο μύρες είναι βιολογικές, απαστερίωτες και αφιλτράριστες. Η εταιρία διαθέτει στην αγορά σε σταθερή ποσότητα περίπου 1.000 εκατόλιτρα ετησίως.

**Ζυθοποιία Χίου:** Η "Ζυθοποιία Χίου" ιδρύθηκε το 2012 στη Χίο. Η εταιρία παράγει φρέσκια αφιλτράριστη μύρα με την εμπορική ονομασία Μύρα Χίου. Η εταιρία διαθέτει τέσσερα είδη μύρας στην αγορά και αυτά είναι η Φρέσκια Μύρα Χίου, η Smoked Robust Porter, η Chios Beer Barbeque και η Menace IPA, τα συγκεκριμένα προϊόντα διατίθενται σε γυάλινες φιάλες αλλά και σε ανοξείδωτα βαρέλια 20 λίτρων. Η εταιρία διαθέτει τα προϊόντα της σε Ελλάδα και σε Τουρκία και υπολογίζεται ότι το 2016 διέθεσε περίπου 860 εκατόλιτρα παραγωγής.

**ΕΛΙΞΗ ΑΕ:** Η εταιρία ΕΛΙΞΗ ΑΕ ξεκίνησε τη λειτουργία της την Άνοιξη του 2013, το ζυθοποιείο της εταιρίας βρίσκεται στην Χαλκίδα και η έδρα της είναι στην Λυκόβρυση Αττικής. Η εταιρία παράγει μία μύρα με την εμπορική ονομασία DELPHI BEER. Υπολογίζεται ότι το 2016 διέθεσε περίπου 850 εκατόλιτρα μύρας στην αγορά. (Κουμάκης, 2017)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΛΑΚΩΝΙΚΗΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑΣ

### 7.1 Εταιρικές Στρατηγικές

Σε επίπεδο εταιρικών στρατηγικών η Λακωνική Ζυθοποιία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος. Μέχρι πρότινος επίσης ακολουθούσε στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αφού είχε επιλέξει να κάνει τη διανομή του προϊόντος μόνης της, μία κίνηση που πλέον σκέφτεται να εγκαταλείψει αφού τόσο τα κόστη όσο και ο κόπος είναι πολλαπλάσια σε σχέση με την παροχή υπηρεσιών από τρίτους.

#### 7.1.1 Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντος

Η παραγωγή μπίρας αποτελεί μια περίπλοκη διαδικασία, αρκετές νέες μικροζυθοποιίες όταν ξεκίνησαν την λειτουργία τους απευθύνθηκαν εξ' αρχής σε ήδη "στημένες" επιχειρήσεις προκειμένου να παράξουν το προϊόν τους. Αυτό οφείλεται αφενός μεν στον πολύ ακριβό και εξειδικευμένο εξοπλισμό, αφετέρου δε στην δύσκολη διαδικασία παραγωγής η οποία απαιτεί γνώση του αντικειμένου. Ακόμη, πολλές μικροζυθοποιίες, με περισσότερα χρόνια στην αγορά από τη Λακωνική Ζυθοποιία, κυκλοφορούν μόνο ένα προϊόν και σε ένα συγκεκριμένο δοχείο/ποσότητα. Η Λακωνική Ζυθοποιία ακολουθεί στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος γιατί ενώ είναι περίπου δύο χρόνια στην αγορά, έχει στο ενεργητικό της ήδη δύο προϊόντα, ένα εκ των οποίων παράγει σε δύο μεγέθη.

Τα προϊόντα της Λακωνικής Ζυθοποιίας είναι η μπίρα Lager και η μπίρα American Pale Ale. Η μπίρα Lager είναι ευρέως διαδεδομένη και η παραγωγή της αρκετά συνηθισμένη στην Ελλάδα, ωστόσο το American Pale Ale αποτελεί μια πρόσφατη σχετικά, μέθοδο ζυθοποίησης η οποία διαφοροποιείται σημαντικά από τη συνηθισμένη διαδικασία παραγωγής και απαιτούνται αρκετές πιλοτικές παραγωγές σε βιομηχανική κλίμακα πριν κυκλοφορήσει στην αγορά. Ακόμη, η επιχείρησή πραγματοποιεί δοκιμές νέων προϊόντων σε home-brew, ενώ παρέχει και υπηρεσίες ζυθοποίησης σε τρίτους για παρεμφερή προϊόντα όπως την Indian Pale Ale. Σκοπός της επιχείρησης είναι να προσθέσει στο προϊόντολόγιο της και μία Stout που είναι μαύρη μπίρα η οποία καταναλώνεται ευρέως το χειμώνα.

Ακόμη, η επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στην συνταγή-παραγωγή μπίρας, αφού σημαντική επίσης είναι και η ποσότητα/συσκευασία στην οποία πωλούνται τα προϊόντα της. Έχοντας ήδη στο προϊόντολόγιο της δύο τύπους μπίρας σε δύο διαφορετικά μεγέθη, η Λακωνική Ζυθοποιία το καλοκαίρι του 2018 θα κυκλοφορήσει μπίρα σε βαρέλι. Η βαρελίσια μπίρα πωλείται συνήθως σε χαμηλότερη τιμή απ' ότι η μπίρα σε φιάλη, έτσι δυνητικά μπορεί να υπάρξει μεγαλύτερη κατανάλωση από πλευράς καταναλωτών αφού η σχέση ποσότητας-τιμής είναι περισσότερο συμφέρουσα. Η επιχείρηση ελπίζει σε αρκετά οφέλη εξαιτίας αυτής της κίνησης, αφού τα κόστη εμφιάλωσης μειώνονται, οι ΒΤΒ σχέσεις

της επιχείρησης με τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις ενισχύονται και εδραιώνεται το Brand της επιχείρησης.

### **7.1.2 Στρατηγική Ανάπτυξης Αγοράς**

Όπως περιεγράφηκε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ο κλάδος της ζυθοποιίας παρουσιάζει έντονη συγκέντρωση. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι νέες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να δυσκολεύονται αρκετά να αποκτήσουν πρόσβαση στα κανάλια διανομής. Η Λακωνική Ζυθοποιία δραστηριοποιείται στον νομό Λακωνίας, η φαινομενικά εύκολη πρόσβαση στα κανάλια διανομής της περιοχής της καθίσταται πολύ δύσκολη αφού οι εδραιωμένες σχέσεις μεγάλων ζυθοποιών-χονδρέμπορων δεν επιτρέπουν στους νέους παίκτες της αγοράς να διεισδύσουν. Επί της ουσίας μια νέα επιχείρηση πρέπει να ανταγωνιστεί τις προνομιακές προσφορές προϊόντος των μεγάλων επιχειρήσεων, τη δυνατότητα πίστωσης πληρωμών, τη προσφορά ψυγείων και άλλων αναλωσίμων που στόχο έχουν τη διαφήμιση του Brand της επιχείρησης, έχοντας ως μόνο θετικό τη φυσική απόσταση που μειώνει το κόστος μεταφοράς.

Η Λακωνική Ζυθοποιία επιθυμεί να αναπτύξει γεωγραφικά το πελατολόγιο της στο νομό Λακωνίας και οι προσπάθειες της στην παρούσα φάση εστιάζουν προς αυτή τη κατεύθυνση. Η πολύ πρόσφατη είσοδος της επιχείρησης στο κλάδο απαιτεί υπερπροσπάθεια σε ότι αφορά το δίκτυο διανομής της περιοχής της. Στόχος της Λακωνικής Ζυθοποιίας είναι να εδραιωθεί στην περιοχή της Λακωνίας και εν συνεχεία να επεκταθεί σε κοντινούς νομούς όπως για παράδειγμα τον νομό Μεσσηνίας που πρόσφατα ξεκίνησε να τροφοδοτεί μικρό αριθμό καταστημάτων. Μακροπρόθεσμα η επιχείρηση επιθυμεί να καλύψει την ευρύτερη περιοχή της Πελοποννήσου, και να επεκταθεί στα μεγάλα αστικά κέντρα, ωστόσο μία τέτοια κίνηση απαιτεί κεφάλαιο το οποίο στην παρούσα φάση είναι δύσκολο να διατεθεί.

### **7.2 Ανταγωνιστική Στρατηγική**

Η επιχείρηση έχει επιλέξει ως ανταγωνιστική στρατηγική τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Η Λακωνική Ζυθοποιία επιθυμεί να προσφέρει ένα προϊόν όπως η φρέσκια, αφιλτράριστη και απαστερίωτη μύρα η οποία διαφοροποιείται αρκετά από τα προϊόντα μαζικής παραγωγής. Ως κοινό-στόχο η επιχείρηση προσβλέπει κύρια στους τουρίστες οι οποίοι επισκέπτονται την Λακωνία κατά την θερινή περίοδο και σε μικρότερο βαθμό σε ένα κομμάτι του μόνιμου πληθυσμού. Οι παράμετροι που διαφοροποιούν το κοινό-στόχο σε σχέση με το υπόλοιπο καταναλωτικό κοινό είναι οι αυξημένες γευστικές προτιμήσεις, η θετική επίδραση που έχει το Beer Trend τη συγκεκριμένη χρονική συγκυρία, η δυνατότητα αλλαγής διατροφικών προτιμήσεων και η επιθυμία κατανάλωσης εντόπιων προϊόντων. Με βάση τις παραπάνω παραμέτρους ο δυνητικά πιθανός καταναλωτής της Λακωνικής Ζυθοποιίας, είναι ένα άτομο που επιθυμεί να καταναλώσει μια μύρα που υπερέχει του μέσου ορού γευστικά, όπως είναι π.χ. οι μύρες μαζικής παραγωγής, ενημερώνεται για τις νέες διατροφικές τάσεις, είναι διατεθειμένος να δοκιμάσει νέα προϊόντα και επιθυμεί να στηρίξει την τοπική οικονομία.

Η μεγάλη άνοδος του τουρισμού έχει συντελέσει, προκειμένου η επιχείρηση να εστιάσει το προϊόν της στους Έλληνες και ξένους επισκέπτες του νομού κατά τη θερινή περίοδο. Αυτή η κόγχη αγοράς (niche market) είναι διατεθειμένη να πληρώσει το έξτρα κόστος για μια μπίρα με καλύτερα οργανοληπτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά η οποία παράγεται στην Λακωνία, από Ελληνικές κατά το δυνατόν πρώτες ύλες. Η εταιρική στρατηγική της επιχείρησης ήταν μονόδρομος αφού τα κόστη για μια μονάδα μικρομεσαίας κλίμακας, είναι μεγάλα και δεν υπάρχουν περιθώρια για χαμηλή τιμολόγηση του προϊόντος. Έτσι, η Λακωνική Ζυθοποιία επιδιώκει να κατακτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής εστίασης με διαφοροποίηση.

### 7.3 Λειτουργικές Στρατηγικές

Σε επίπεδο λειτουργικών στρατηγικών η επιχείρηση βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, οι λειτουργίες όπως περιγράφονται στην αλυσίδα αξίας είναι αυτές που εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης στην παρούσα φάση. Η μόνη στρατηγική που μπορεί να αναλυθεί είναι αυτή του μάρκετινγκ.

Η ανάλυση της στρατηγικής μάρκετινγκ που ακολουθεί η επιχείρηση, γίνεται σύμφωνα με την ανάλυση του marketing mix, δηλαδή των 4 Ps. Τα 4 Ps είναι το προϊόν (product), η τιμή (Price), ο τόπος (Place) και η προώθηση (Promotion).

**Προϊόν:** Η μπίρα της Λακωνικής ζυθοποιίας όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι φρέσκια αφιλτράριστη και απαστερίωτη. Έτσι παρότι ο χρόνος ζωής της είναι σαφώς λιγότερος σε σχέση με τις μπίρες μαζικής παραγωγής, τα οργανοληπτικά και διατροφικά της χαρακτηριστικά υπερέχουν. Η αγνότητα του προϊόντος έγκειται στο γεγονός ότι πέραν του βρασμού δεν έχει υποστεί καμία άλλου είδους επεξεργασία, με αποτέλεσμα να διατηρεί τα περισσότερα θρεπτικά συστατικά των πρώτων υλών και ιδιαίτερα εξαιτίας της μαγιάς μπίρας, να έχει υψηλή διατροφική αξία. Ακόμη η μπίρα της Λακωνικής Ζυθοποιίας παρουσιάζει μια φυσική θολερότητα η οποία είναι αποτέλεσμα ζύμωσης των σακχάρων της βύνης από τη μαγιά, ενώ διατηρεί φυσικά τα αρώματα του λυκίσκου.

Η μπίρα Lager είναι μία δροσιστική, ξηρή, χωρίς εξάρσεις αρωμάτων μπίρα, ιδανική ως ποτό αλλά και ως συνοδευτική φαγητού. Η μπίρα American Pale Ale είναι πολύ αρωματική με μέτρια προς υψηλή πικράδα με έντονα αρώματα εσπεριδοειδών και λουλουδιών, επίσης ξανθιά εμφάνιση και μέτριο σώμα. Η περιεκτικότητα σε αλκοόλ και για τις δύο μπίρες είναι 5%.

Ένα ακόμη σημαντικό συστατικό της μπίρας είναι το νερό. Το νερό πρέπει να έχει συγκεκριμένη σκληρότητα και στις περισσότερες ζυθοποιίες υπόκειται σε επεξεργασία προκειμένου να αποκτήσει τα κατάλληλα χαρακτηριστικά. Η Λακωνική Ζυθοποιία έχει την τύχη να βρίσκεται κοντά σε δίκτυο ύδρευσης το οποίο προέρχεται από τις πηγές του Ταυγέτου και έχει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για την παραγωγή μπίρας.

Η εμφιάλωση του προϊόντος γίνεται σε γυάλινες φιάλες καφέ χρώματος, προκειμένου να προφυλάξουν από τις υπεριώδεις ακτινοβολίες του ήλιου, τη σχετικά ευπαθή μύρα. Τα δύο προϊόντα διατίθενται σε γυάλινες φιάλες των 330ml ενώ η Lager κυκλοφορεί και σε φιάλη των 500ml.

Λογότυπο της μύρας είναι μία σύγχρονη μορφή του γοργόνειου. Το γοργόνειο ήταν μια αποκρουστική και σκοτεινή φιγούρα την οποία είχαν οι αρχαίοι Σπαρτιάτες στην ασπίδα τους προκειμένου να τρομάζουν τους εχθρούς τους. Η Λακωνική Ζυθοποιία θέλοντας να δώσει μια χιουμοριστική νότα στο λογότυπο και ταυτόχρονα να δηλώσει την εντοπιότητα της χρησιμοποίησε το συγκεκριμένο σύμβολο. Έτσι κατάφερε να ξεφύγει από τις τετριμμένες προωθητικές ενέργειες που συνήθως συνδέονται με τον Λεωνίδα και ταυτόχρονα να διασκεδάσει τους καταναλωτές.

Εικόνα 7.3: Το λογότυπο της επιχείρησης



Πηγή: Λακωνική Ζυθοποιία

**Τιμή:** Οι μύρες προερχόμενες από μικροζυθοποιία όπως είναι η Λακωνική Ζυθοποιία, είναι προϊόντα υψηλής ποιότητας, αφού καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για να διατηρηθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Τα κόστη των μικροζυθοποιών είναι δυσανάλογα συγκριτικά με τις μεγάλες ζυθοποιίες.

Τα έξοδα της Λακωνικής Ζυθοποιίας συνοψίζονται στις πρώτες ύλες, τα υλικά συσκευασίας, τη μισθοδοσία και τέλος τα λειτουργικά έξοδα όπως είναι η μίσθωση των εγκαταστάσεων και η παροχή νερού και ηλεκτρικού ρεύματος. Τη μερίδα του λέοντος στα έξοδα κατέχουν τα υλικά συσκευασίας, ακολουθεί η μισθοδοσία, τα λειτουργικά έξοδα και τελευταίες είναι οι πρώτες ύλες. Ακόμη, είναι αξιοσημείωτο ότι τα φορολογικά έξοδα τα οποία προκύπτουν επί των κερδών της επιχείρησης δηλαδή ο Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης και ο Φόρος Εισοδήματος, είναι ανώτερα όλων των άλλων εξόδων. Οι μεγάλες ζυθοποιίες βασιζόμενες σε οικονομίες κλίμακας και μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις ευνοούνται αφού αναλογικά τα έξοδα τους είναι μικρότερα.

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται από την Λακωνική Ζυθοποιία είναι αρκετά υψηλή, αφού πολλές φορές φτάνει να κοστίζει τη διπλάσια τιμή από τις συμβατικές μπίρες. Ο ανταγωνισμός που υφίστανται οι μικρές ζυθοποιίες είναι από προϊόντα άλλων μικρών ζυθοποιιών, και γι' αυτό το λόγο οι τιμολογιακές πολιτικές διατηρούνται σε σταθερά επίπεδα καθώς αυτό είναι προς το συμφέρον όλων. Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται από τις μικρές ζυθοποιίες δεν μπορεί να συγκριθεί με αυτή των μεγάλων ζυθοποιιών, αφού οι δεύτερες έχουν το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας με αποτέλεσμα πολύ χαμηλότερα κόστη και δυνατότητα πολύς χαμηλότερης τιμολόγησης. Έτσι, δεν είναι δόκιμη η σύγκριση των τιμών μεταξύ της μπίρας μικροζυθοποιού και της μπίρας μαζικής παραγωγής, αν και πολλές φορές στα μάτια των καταναλωτών η τιμή παίζει τον πρωταρχικό ρόλο.

**Τόπος:** Η Λακωνική ζυθοποιία εδρεύει στην περιοχή Χάνια Βασιλακίου του νομού Λακωνίας. Τα προϊόντα της διατίθενται κυρίως μέσω καταστημάτων HO.RE.CA στην ευρύτερη περιοχή της Λακωνίας. Περίπου το 50% της παραγωγής διατίθεται σε εστιατόρια, το 30% σε καφέ-μπαρ και το 20% σε ξενοδοχεία. Ένας ενδεικτικός αριθμός των καταστημάτων που τροφοδοτεί η επιχείρηση είναι περίπου 100, ωστόσο λόγω της πρόσφατης εισόδου της επιχείρησης στην αγορά αυτός ο αριθμός αυξομειώνεται.

Η μεγαλύτερη παραγωγή και κατά συνέπεια διάθεση προϊόντος, πραγματοποιείται τη θερινή περίοδο που υπάρχει αυξημένη τουριστική κίνηση τόσο από Έλληνες όσο και από ξένους επισκέπτες. Ιδιαίτερα, σε ότι αφορά τους τουρίστες από το εξωτερικό οι οποίοι είναι μνημένοι σε μπίρες μικροζυθοποιιών, όπως είναι οι επισκέπτες από Ιταλία, Γαλλία και Αγγλία, στις χώρες των οποίων η μικροζυθοποιία παρουσιάζει εντυπωσιακή άνοδο, η παρουσία ενός εγχώριου προϊόντος είναι θετικά αποδεκτή. Η εντοπιότητα του προϊόντος τονίζεται τόσο από το λογότυπο το οποίο είναι μια χιουμοριστική απεικόνιση του Γοργόνειου (αρχαίου εμβλήματος στις ασπίδες των Σπαρτιατών) όσο και από την ονομασία της μπίρας "Sparta Beer".

**Προώθηση:** Η προώθηση του προϊόντος γίνεται μέσω καθιερωμένων καναλιών διαφήμισης όπως τοπικές εφημερίδες και ραδιοφωνικοί σταθμοί. Ακόμη η Λακωνική Ζυθοποιία έχει σελίδες στο Facebook και το Instagram και είναι στις προθέσεις της στο μέλλον να δώσει έμφαση στο Digital Marketing αφού σήμερα αποτελεί το κύριο μέσο προώθησης. Η επιχείρηση συμμετέχει σε εκθέσεις μπίρας και δράσεις τοπικών προϊόντων μέσω των οποίων επίσης προωθεί τα προϊόντα της.

Ακόμη, αν και δεν αποτελεί άμεση προώθηση του προϊόντος, σημαντική είναι η προσπάθεια της επιχείρησης να ταυτίσει το προϊόν με τον τόπο προέλευσης του. Οι περισσότερες μικροζυθοποιίες στην Ελλάδα επιλέγουν να ονομαστούν σύμφωνα με τον νομό που εδρεύουν. Στην περίπτωση της Λακωνικής Ζυθοποιίας, η παραπάνω θεώρηση ενισχύεται ακόμη περισσότερο αφού η περιοχή από μόνη της προσφέρει τουριστική αξία και αναγνωριστικότητα.

## 7.4 Στρατηγικές Προτάσεις

Όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική μάρκετινγκ η οποία είναι περισσότερο βασισμένη στα παραδοσιακά μέσα προώθησης. Ωστόσο, η επιχείρηση δεν έχει ακόμη αναπτύξει το κομμάτι του Digital Marketing, το οποίο εκφράζεται μέσω των διαφόρων Social Media όπως είναι το Facebook, το Instagram, το Twitter κτλ., καθώς επίσης και με μια σελίδα της επιχείρησης στο διαδίκτυο. Είναι στη πρόθεση του ιδιοκτήτη να αναπτύξει αυτή τη πλευρά του Marketing της επιχείρησης στο μέλλον, εάν οι συνθήκες το επιτρέπουν.

Αρκετές μικροζυθοποιίες εκτός από παραγωγικές μονάδες λειτουργούν και ως καταστήματα λιανικής. Επίσης, στο πλαίσιο ζύθογνωσίας το κοινό μπορεί να δοκιμάσει τις παραγόμενες μπύρες και να κάνει μία μικρή περιήγηση στο χώρο παραγωγής. Η Λακωνική Ζυθοποιία δεδομένης της ελκυστικής περιοχής στην οποία εδρεύει θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί την τοποθεσία της και να εφαρμόσει την παραπάνω πρόταση. Έτσι, θα μπορούν ταυτόχρονα να γίνονται πωλήσεις και να προωθείται το προϊόν.

Ακόμη, μια πιθανή πρόταση στην επιχείρηση είναι να προβεί σε εμφιάλωση μη αλκοολούχων ποτών, αφού σύμφωνα με την νομοθεσία από το 2012 επιτρέπεται στις ζυθοποιίες να εμφιαλώνουν και άλλου είδους ποτά πέραν της μπύρας. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να εμφιαλώνει νερό από τις ίδιες πηγές που υδροδοτείται για την παραγωγή μπύρας.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση των προσφερόμενων μπυρών με την προσθήκη κάποιου χυμού φρούτου όπως π.χ. λεμόνι. Η Λακωνία ανήκει παραδοσιακά στις περιοχές παραγωγής εσπεριδοειδών. Η Λακωνική Ζυθοποιία θα μπορούσε να συνδυάσει την αγοραστική τάση με την εντοπιότητα και να δημιουργήσει μία μπύρα με χαρακτηριστική γεύση εσπεριδοειδών.

Τέλος, μια ακόμη πιθανή πρόταση θα ήταν η προσπάθεια εξαγωγής του προϊόντος. Έχοντας ως δούρειο ίππο το δυνατό όνομα Sparta θα μπορούσε να προσεγγίσει τις αγορές του εξωτερικού και έτσι να διευρύνει το αγοραστικό της κοινό. Άλλωστε, το Ευρωπαϊκό κοινό είναι περισσότερο εκπαιδευμένο σε προϊόντα μικροζυθοποιίας και ενδεχομένως μπορεί να εκτιμήσει καλύτερα προϊόντα όπως είναι η μπύρα American Pale Ale που στην Ελλάδα ακόμη δεν είναι ευρέως γνωστή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

### 8.1 Περιορισμοί Μελέτης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο κλάδος της ζυθοποιίας παρουσιάζει μεγάλο επιχειρηματικό ενδιαφέρον τόσο σε Ελληνικό όσο και σε Πανευρωπαϊκό επίπεδο. Ωστόσο οι παρούσες Ελληνικές συνθήκες δεν ευνοούν την επιχειρηματικότητα εν γένει. Ιδιαίτερα σε ότι αφορά μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπως είναι οι μικροζυθοποιίες οι οποίες τα τελευταία χρόνια αρχίζουν να οργανώνονται και να δραστηριοποιούνται σαν κλάδος τα πράγματα γίνονται ακόμη πιο σύνθετα. Η Λακωνική Ζυθοποιία ενώ έχει την πρόθεση να ακολουθήσει διάφορα είδη στρατηγικής αυτό δεν είναι εφικτό, αφού δεν έχει τα απαιτούμενα κεφάλαια για να διαθέσει προς αυτή τη κατεύθυνση. Έτσι, οι επιχειρηματικές κινήσεις που πραγματοποιεί βασίζονται περισσότερο στην διαίσθηση και στις εκάστοτε παρούσες οικονομικές συγκυρίες.

Καθίσταται σαφές ότι παρά τη θέληση που υπάρχει από την επιχείρηση, η προσπάθεια αποτύπωσης της στρατηγικής μιας νέας επιχείρησης η οποία ανήκει σε ένα αναπτυσσόμενο κλάδο είναι αρκετά δύσκολη, αφού τα όποια στρατηγικά βήματα γίνονται, δεν είναι απόρροια σχεδίου. Έτσι, η στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης έγινε με βάση τα μέχρι σήμερα πεπραγμένα σε ένα πλαίσιο μετάφρασης των εκάστοτε κινήσεων.

Ένας ακόμη ανασταλτικός παράγοντας της μελέτης είναι η πολύ πρόσφατη εισαγωγή της επιχείρησης στην αγορά. Η καμπύλη μάθησης της επιχείρησης είναι σε πρώιμα στάδια, με αποτέλεσμα η όποια προσπάθεια γίνεται να είναι στα πλαίσια δοκιμής και όχι αποφασιστικής στρατηγικής συμπεριφοράς. Προκειμένου να γίνει αποτύπωση των στρατηγικών κινήσεων της επιχείρησης, πρέπει να προϋπάρχει μια γνώση η οποία αποκτάται με την εμπειρία ετών.

Ακόμη, οι περιορισμοί της μελέτης σχετίζονται και με την ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, αφού η μελέτη περίπτωσης έχει κάποιες αδυναμίες.

Η μελέτη περίπτωσης ως ποιοτική μεθοδολογία έρευνας, ενέχει το κίνδυνο του bias, δηλαδή της δυνητικά εσφαλμένης διεξαγωγής συμπερασμάτων εξαιτίας της υποκειμενικότητας του μελετητή.

Ένα ακόμη μειονέκτημα της μελέτης περίπτωσης είναι ότι τα όποια συμπεράσματα εξαχθούν, ισχύουν για τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης και όχι για όλο τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Τέλος, υπάρχει πάντα η πιθανότητα σφαλμάτων από την πλευρά του μελετητή, αφού τόσο τα δυνητικά λάθη λόγω μνήμης όσο και η υποκειμενική κρίση του μελετητή, μπορούν να καταλήξουν σε λανθασμένα αποτελέσματα.



## 8.2 Συμπεράσματα

Το σκηνικό της ζυθοποιίας στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει σημαντικά, αφού τα μερίδια αγοράς έχουν αναπροσαρμοστεί και επιχειρήσεις οι οποίες απολάμβαναν σχεδόν μονοπωλιακές ανταγωνιστικές συνθήκες έχουν περιοριστεί σε μεγάλο βαθμό. Η Ελληνική κρίση επηρέασε σημαντικά όλη την οικονομία της χώρας, ωστόσο ο κλάδος της ζυθοποιίας αποδείχθηκε αρκετά ανθεκτικός και τα τελευταία 2-3 χρόνια έχει σταθεροποιηθεί. Η αλληλεπίδραση του κλάδου με συναφείς κλάδους του πρωτογενή και δευτερογενή τομέα είναι επίσης σημαντική αφού έμμεσα τους υποστηρίζει σημαντικά. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο του κλάδου κατά την περίοδο της κρίσης είναι η δημιουργία μικροζυθοποιών, μικρών δηλαδή παραγωγικών μονάδων οι οποίες παράγουν περιορισμένη ποσότητα προϊόντος.

Η συνεχόμενη αύξηση μικροζυθοποιών δημιούργησε έναν υπό-κλάδο με μεγάλο ενδιαφέρον αφού διαφοροποιείται αρκετά από τον μεγάλο κλάδο των ζυθοποιών. Συγκεκριμένα, ενώ ο κλάδος των μεγάλων ζυθοποιών παρουσιάζει έντονο ανταγωνισμό και υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, ο υπό-κλάδος των μικροζυθοποιών αναπτύσσεται σήμερα και τα μερίδια αγοράς δεν έχουν ακόμη καθοριστεί.

Η Λακωνική Ζυθοποιία ως μέρος της ευρύτερης αγοράς μικροζυθοποιίας είναι μία επιχείρηση η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της εν μέσω κρίσης. Η κρίση έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε ότι αφορά το επιχειρείν στην Ελλάδα αφού τα κεφάλαια που απαιτούνται για την επένδυση μιας νέας επιχείρησης είναι περιορισμένα. Ο χρόνος που μεσολαβεί μέχρι η επιχείρηση να αποσβέσει το επενδυτικό της κεφάλαιο, το νεκρό της δηλαδή σημείο, είναι κρίσιμης σημασίας αφού το γενικευμένο περιβάλλον στην παρούσα χρονική συγκυρία είναι εναντίον της επιχείρησης. Έτσι, οι αποφάσεις που παίρνονται αφορούν περισσότερο στην επιβίωση της επιχείρησης και λιγότερο στο ρίσκο για περισσότερα κέρδη.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος, Ν., 2013, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ' Έκδοση, Γ.Μπένου
- Δημητρόπουλος, Ε., 2004, *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: προς ένα συστηματικό δυναμικό μοντέλο μεθοδολογίας επιστημονικής έρευνας*, Δεύτερη έκδοση, Έλλην
- Θεοδωρόπουλος, Α., 2002, *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*, Α' Έκδοση, ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ
- Μαγγόπουλος, Γ., 2014, *Η μελέτη περίπτωσης ως ερευνητική στρατηγική στην αξιολόγηση προγραμμάτων: θεωρητικοί προβληματισμοί*, ΤΟ ΒΗΜΑ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, Τόμος ΙΣΤ, τεύχος 64
- Παπαδάκης, Β., 2002, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Δ' έκδοση, Γ.Μπένου
- Σιώμκος, Γ., 2004, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Arash, S., Zairi, M., 2014, *Strategic Management, Benchmarking, and the Balanced Scored Card (BSC)*, An International Management Journal, Vol.2, Issue 2.Special Edition
- Barnes, D., 2001, *Understanding Business Processes*, First Edition, Taylor & Francis Ltd
- Barone. B., Franco. E., 2012, *Statistical and Managerial Techniques for Six Sigma Methodology: Theory and Application*, Wiley
- Baxter, P. & Jack, S., 2008, *Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers*, *The Qualitative Report*
- Birger Wernerfelt., 1984, *A resource-based view of the firm*, John Wiley & Sons
- Boyce, C. & Neale, P., 2006, *Conducting in-depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews*, Pathfinder International Series
- Chandler. A., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press
- David, F., 2005, *Strategic Management*, Tenth Edition, Prentice Hall
- Grant R.M., 1991, *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, California Management Review
- Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press

Porter, M. E., 2008, *The five competitive forces that shape strategy*, Harvard Business Review

Porter, M. E., 1996, *What is Strategy?*, Harvard Business Review

Rumelt, R., 1980, *Business Policy and Strategic Management*, The Evaluation of Business Strategy, 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw Hill Publishing

Thomas L.Wheelen, J. David Hunger, 2008, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Education International

Yin, R. K., 2003, *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition, Sage Publications

Yin, R. K., 1984, *Case Study Research: Design and Methods*. Second Edition, Sage Publications

Yin, R. K., 1994, *Case study research: Design and methods*, Second Edition, Sage Publications

### **Διαδικτυακή Βιβλιογραφία**

What is Corporate Social Responsibility?, 2017,

<https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>

(assessed 10/2/2018)

Marketing Theories-SWOT Analysis, <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---swot-analysis> (Assessed 20/11/2017)

Barnat, R., 2014, Strategic Management: Formulation and Implementation,

<http://www.strategy-implementation.24xls.com/en203> (assessed 20/1/2018)

European purchasing power – Greece remains at place 22 in the European ranking,

2017, <http://www.gfk.com/insights/press-release/european-purchasing-power-greece-remains-at-place-22-in-the-european-ranking/>

(assessed 20/1/2018)

National accounts and GDP, 2017, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP)

(assessed 10/1/2018)

Refugees in limbo, <https://www.rescue.org/country/greece> (assessed 12/1/2018)

Francis K.A , How Has the Internet Impacted Businesses, Chron,

<http://smallbusiness.chron.com/internet-impacted-businesses-321.html> , (assessed

10/1/2018)

World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2017-2018,

<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

(assessed 12/1/2018)

Beer Statistics, 2016, [https://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/stats\\_2016\\_web.pdf](https://www.brewersofeurope.org/uploads/mycms-files/documents/publications/2016/stats_2016_web.pdf)

(assessed 20/1/2018)

- DOING WELL BY DOING GOOD, 2014,  
<https://www.nielsen.com/content/dam/niensglobal/jp/docs/report/2014/Nielsen%20Global%20Corporate%20Social%20Responsibility%20Report%20-%20June%202014.pdf> (assessed 10/2/2018)
- ΖΥΘΟΠΟΙΗΣΗ, <https://www.beercatalog.gr/zithopoiisi/item/461-zythopoiisi>  
 (assessed 15/12/2017)
- Οι Έλληνες επιστρέφουν στα ντόπια προϊόντα, 2013,  
<http://www.protothema.gr/greece/article/292458/oi-ellines-epistrefoun-sta-proioda-tis-horas-mas/> (assessed 9/12/2017)
- Ρεκόρ όλων των εποχών στην επιβατική κίνηση το 2017,  
<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1312311/aerodromia-rekor-olon-ton-epoxon-stin-epibatiki-kinisi-to-2017> (assessed 20/1/2018)
- Έρευνα ΙΕΛΚΑ για τη διατροφή των Έλλήνων καταναλωτών, 2012,  
<http://www.ielka.gr/?p=903> (assessed 5/12/2017)
- Αιθυλική αλκοόλη και αλκοολούχα ποτά, 2016,  
<https://www.taxheaven.gr/laws/circular/view/id/23762> (assessed 15/1/2018)
- Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2017, <http://www.statistics.gr> (assessed 5/1/2018)
- Τράπεζα της Ελλάδος, Λαζαρέτου. Σ, Οικονομικό Δελτίο τεύχος 43, Ιούλιος 2016, <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/oikodelt201607.pdf> (assessed 10/1/2018)
- Επιτροπή Ανταγωνισμού, Δελτίο Τύπου, 2015, <https://www.epant.gr/default>,  
 (assessed 20/1/2018)
- ΚΑΤΑΝΑΛΩΣΗ ΜΠΥΡΑΣ: ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ... ΣΤΙΣ ΤΙΜΕΣ ΚΑΙ ΟΧΙ ΠΙΑ ΣΤΟΝ ΚΑΙΡΟ, 2016,  
<http://voria.gr/article/i-katanalosi-mpiras-antechi-sti-zesti-alla-ine-evesthiti-stis-times> (assessed 25/1/2018)
- Μοχλός Ανάπτυξης ο Κλάδος της Ζυθοποιίας για την Ελληνική Οικονομία, 2016,  
<http://www.ellinikienosizithopoion.gr/?p=1256> (assessed 10/1/2018)
- Μαcro ή Μικροζυθοποιία, 2015, <http://www.beeroskopio.com/2015/01/macro-micro.html> (assessed 13/1/2018)
- Αντέχει στην κρίση ο κλάδος της ζυθοποιίας, 2015,  
<https://www.news.gr/oikonomia/epiheirhseis/article/203507/antehei-sthn-krish-o-klados-ths-zythopoiias.html> (assessed 27/1/2018)
- Λεωνίδας Κουμάκης, 2017, “Πανόραμα Ελληνικής Μπύρας”,  
<https://analyst.gr/2017/08/29/2017-panorama-ellinikis-mpiras/3/> (Assessed 15/1/2018)

Οι πέντε προτάσεις της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών για την ανάπτυξη,  
<http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=851741> (assessed 5/1/2018)

Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων,  
<http://www.efet.gr/portal/page/portal/efetnew/efet/mission> (assessed 9/2/2018)

Το διατροφικό προφίλ του Έλληνα καταναλωτή: Ενδιαφέρον για τη διατροφή-  
μαγείρεμα στο σπίτι, 2016, <http://www.ielka.gr/?p=2029> (assessed 10/2/2018)

2015: Το πανόραμα της Ελληνικής μύρας, 2016,  
<http://expohellas.analyst.gr/uncategorized/2015-to-panorama-tis-ellinikis-agoras-biras/> (assessed 11/2/2018)

Χρυσικός, Γ., Η Ανάλυση SWOT, 2013,  
[https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1\\_swot\\_pestel\\_1.pdf](https://www.kemel.gr/sites/default/files/files/1_swot_pestel_1.pdf) (Assessed  
10/12/2017)