



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

Ρογδάκης Νικόλαος

«Ανάπτυξη Στρατηγικής Διοίκησης Μικρομεσαίας Επιχείρησης στον Τομέα Τροφίμων και Ποτών: Η περίπτωση της Ζυθοποιίας»

Εξεταστική Επιτροπή:

Ματσατσίνης Νικόλαος, (επιβλέπων)

Γρηγορούδης Ευάγγελος (μέλος)

Κρασαδάκη Ευαγγελία (μέλος)

Χανιά, 2019

Ευχαριστίες

Οφείλω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου στους γονείς και την οικογένεια μου καθώς με στηρίζει τόσα χρόνια. Βρίσκεται πάντα στο πλευρό μου σε όλες μου τις περιόδους και τις αποφάσεις της ζωής μου. Ένα μεγάλο ευχαριστώ επίσης για την τριμελή επιτροπή που αναφέρεται παραπάνω, ιδιαίτερα στην κυρία Κρασαδάκη με την οποία συνεργαστήκαμε περισσότερο καθώς χωρίς τη συμβολή της δεν θα ήταν δυνατόν να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία. Τέλος να ευχαριστήσω τον ιδιοκτήτη της υπό ανάλυση ζυθοποιίας ο οποίος ήταν πάντοτε διαθέσιμος και ανοικτός για οποιαδήποτε απορία και συνεργασία.

«Ανάπτυξη Στρατηγικής Διοίκησης Μικρομεσαίας Επιχείρησης στον Τομέα Τροφίμων και Ποτών: Η περίπτωση της Ζυθοποιίας»

Περίληψη

Παρατηρώντας την μη ικανοποιητική διαχείριση των προϊόντων του πρωτογενή τομέα στην περιοχή της Κρήτης και της Ελλάδος γενικότερα δημιουργείται η ανάγκη χάραξης στρατηγικής σε όλες τις μικρομεσαίες εκμεταλλεύσεις του κλάδου. Η ζυθοποιία μπορεί να προσδώσει τεράστια αξία σε σιτηρά και δημητριακά της εκάστοτε περιοχής, καθώς παραλαμβάνει τον καρπό από τη γη και μέσω εξειδικευμένων διαδικασιών προσφέρει ένα αλκοολούχο ποτό ευρείας κατανάλωσης, την μπίρα. Η καινοτόμα προσέγγιση που εφαρμόζεται παρακάτω, στοχεύει στην κατάρτιση στρατηγικού πλάνου διοίκησης για την βελτίωση της ολικής επίδοσης και την αύξηση παραγωγικότητας της υπό ανάλυση μονάδας. Η μέθοδος PERFEA έχει ήδη εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις του εξωτερικού και έχει βοηθήσει στην διαμόρφωση και τον στρατηγικό προγραμματισμό των μελλοντικών τους σχεδίων. Στην παρούσα εργασία, η μέθοδος PERFEA εφαρμόστηκε σε μια μικρομεσαία ζυθοποιία, με την οποία συνεργάστηκα προκειμένου να αποκτήσω τις απαραίτητες πληροφορίες και γνώσεις για τη δημιουργία των τελικών αξόνων στρατηγικής, σύμφωνα πάντα με το όραμα του ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Μέσω εφαρμογής της παρούσας προσέγγισης σε ένα ρεαλιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον αφενός προσωπικά ολοκληρώνω μια εκπαιδευτική υποχρέωση ενός μελλοντικού Μηχανικού Παραγωγής και Διοίκησης και αφετέρου η επιχείρηση θα διαμορφώσει ένα στρατηγικό πλάνο διοίκησης που θα αποκρυσταλλώνει το όραμά της.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
1.1 Στόχος της διπλωματικής	9
1.2 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις	9
1.3 Οι Ζυθοποιίες στην Ελλάδα	12
1.4 Η παραγωγή Ζύθου.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	35
2.1 Εισαγωγή.....	35
2.2 Στρατηγική των επιχειρήσεων	37
2.2.1 Στόχοι.....	37
2.2.2 Σκοπός	38
2.2.3 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	39
2.2.4 Λογική	40
2.3 Στρατηγική Ανάλυση των επιχειρήσεων.....	41
2.3.2 Στρατηγική Διάγνωση	41
2.4 Το Περιβάλλον.....	43
2.5 Εξωτερικό Περιβάλλον	43
2.5.1 Η Ανάλυση PEST	43
2.6 Εσωτερικό Περιβάλλον	44
2.6.1 Η Θεωρία των Πόρων της Επιχείρησης	45
2.6.2 Η Αλυσίδα της Αξίας.....	45
2.7 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος	48
2.7.1 Υπάρχουσες Ανταγωνιστικές δυνάμεις (5 Δυνάμεις του Porter)	49
2.7.2 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	51
2.7.3 Ανάλυση τεσσάρων γωνιών, 4 Corner's Analysis.....	53
2.7.4 War gaming ή Παιχνίδια πολέμου	55
2.7.5 Συγκριτική Αξιολόγηση, Benchmarking.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΜΕΘΟΔΟΣ PerfEA.....	59
3.1 Εισαγωγή.....	59
3.2 Η στρατηγική προσέγγιση της PerfEA.....	59
3.3 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	60
3.4 Το Αναλυτικό πλαίσιο.....	62
3.5 Η μεθοδολογική διαδικασία.....	64

3.5.1 Βήμα 1: Ανάλυση της μονάδας και στρατηγικός τρόπος σκέψης	64
3.5.2 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής	71
3.5.3 Βήμα 3: Εφαρμογή της στρατηγικής	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ PerfEA	78
4.1 Εισαγωγή	78
4.2 Βήμα 1: Ανάλυση και στρατηγικός τρόπος σκέψης	78
4.2.1 Τοποθεσία	78
4.2.2 Ο Ιδιοκτήτης	78
4.2.3 Στόχος	79
4.2.4 Ιστορικό Μονάδας	79
4.2.5 Ανθρώπινο Δυναμικό	80
4.2.6 Ορισμός των εμπλεκομένων – Πλάνο Ορίων	81
4.2.7 Αποτύπωση ισχύουσας κατάστασης	83
4.2.8 Ανάλυση της κατάστασης και της βιωσιμότητας της εκμετάλλευσης:	84
4.2.9 Τροχός Ολικής Απόδοσης	96
4.2.10 Η Ανάλυση SWOT	98
4.3 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής. Νοητικοί χάρτες και BSC	101
4.3.1 Νοητικοί χάρτες	101
4.3.2 Balanced Scorecard	105
4.4 Βήμα 3: Εφαρμογή της στρατηγικής. Σύνταξη ενός σχεδίου δράσης	117
4.4.1 Στρατηγικός Στόχος: Ενίσχυση Ανθρωπίνων Πόρων	117
4.4.2 Στρατηγικός Στόχος: Ενίσχυση Διαδικασιών	119
4.4.3 Στρατηγικός Στόχος: Εδραίωση και καθιέρωση	124
4.4.4 Στρατηγικός Στόχος: Αύξηση Εισοδήματος	132
4.5 Πίνακας συγκεντρωτικού πλάνου δράσης	135
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	137
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	139

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Στόχος της διπλωματικής

Το θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας προέρχεται από τον έντονο προβληματισμό και την ενασχόληση του αναλυτή με μικρομεσαίες επιχειρήσεις του τομέα των τροφίμων και ποτών. Έχοντας περιστασιακά εργαστεί στον τομέα της παραγωγής, προώθησης και πώλησης τέτοιου είδους προϊόντων, όπως τυροκομικά, ελαιόλαδο και μπίρα, ήταν αρκετό να δημιουργηθεί ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τον συγκεκριμένο τομέα και τις πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν σε αυτόν.

Ο οργανισμός που αναλύεται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι μια μικροζυθοποιία που εδρεύει στο Νησί της Κρήτης. Πρόκειται για μια εξελισσόμενη επιχείρηση που ανανεώνεται και επεκτείνεται συνεχώς την τελευταία δεκαετία. Η ανάλυση μιας επιχείρησης όπως η παραπάνω απαιτεί αρκετό χρόνο και ενασχόληση καθώς αποτελείται από πληθώρα μηχανολογικού εξοπλισμού, διαδικασιών, πρακτικών που χρησιμοποιούνται που ανανεώνονται όμως συνεχώς. Επιδιώκεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το τελικό προϊόν σε συνδυασμό με οικονομικές και οικολογικές πρακτικές για το συμφέρον της επιχείρησης και του περιβάλλοντος αντίστοιχα.

Η μέθοδος που εφαρμόζεται στην παρούσα εργασία έχει ήδη εφαρμοστεί στο παρελθόν σε εκμεταλλεύσεις του εξωτερικού που κατά κύριο λόγο ασχολούνται με την παραγωγή και παρασκευή τροφίμων. Η εν λόγω μέθοδος, PERFEA (στα Γαλλικά: Performace globale des Exploitations Agricoles), έχει σαν κύριο μέλημα την ολιστική προσέγγιση του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία εφαρμόζεται. Επιδιώκει να διαγνώσει τομείς στους οποίους, ο υπό ανάλυση οργανισμός, υστερεί και άλλους στους οποίους υπερτερεί με απώτερο σκοπό την αποτύπωση του οράματος και την θέσπιση στρατηγικών στόχων που θα τον οδηγήσουν σε ένα επιθυμητό, εφικτό και βελτιωμένο σημείο.

1.2 Μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η σημασία των ΜΜΕ στην οικονομία. Η σπουδαιότητα του ρόλου των ΜΜΕ φαίνεται όχι μόνο από τα ποσοστά της παραγωγής και της απασχόλησης που προέρχονται από αυτές αλλά και από τη δυναμική εικόνα που παρουσιάζει η οικονομία. Οι ΜΜΕ διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό

ρόλο στη δημιουργία θέσεων απασχόλησης ιδιαίτερα στις υφέσεις όπου οι μεγάλες επιχειρήσεις μειώνουν το εργατικό τους δυναμικό. Δεδομένου ότι είναι περισσότερο εκτεθειμένες στον ανταγωνισμό αλλά συγχρόνως και πιο ευέλικτες από τις μεγάλες επιχειρήσεις, τείνουν να βρίσκονται στο προσκήνιο της καινοτομίας. Ως εκ τούτου, βοηθούν στην αναδιάρθρωση της μεταποίησης από παρακμάζοντες σε αναπτυσσόμενους τομείς προσδίδοντας έτσι δυναμισμό στην οικονομία. Βέβαια δεν αμφισβητείται η σημασία των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι ΜΜΕ μαζί με τις μεγάλες επιχειρήσεις αλληλοσυμπληρώνονται, αλλά οι ΜΜΕ έχουν αποδειχθεί ότι αποτελούν την κινητήρια δύναμη της οικονομίας.

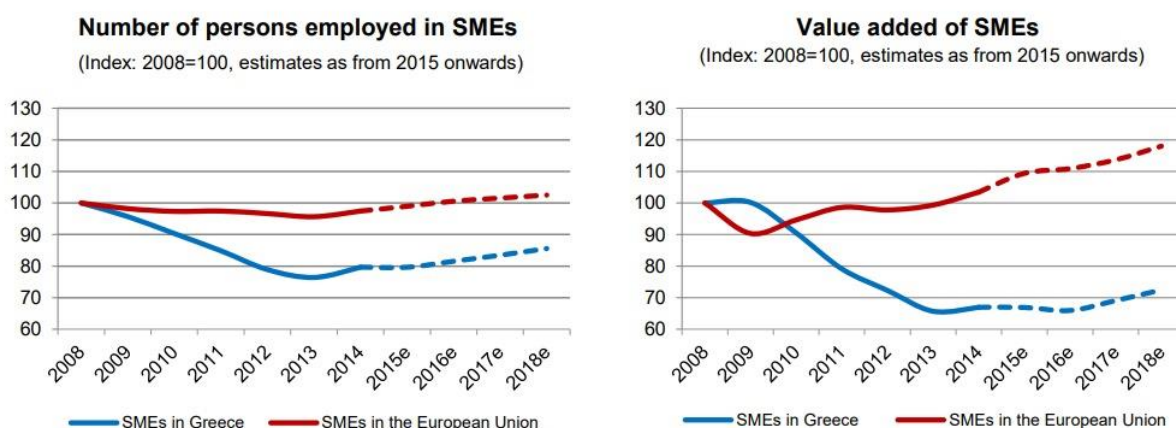
Δεν υπάρχει ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός της μικρομεσαίας επιχείρησης. Οι ορισμοί διαφέρουν όχι μόνο μεταξύ των χωρών αλλά και μεταξύ των οργανισμών που λειτουργούν μέσα σε αυτές. Σε ορισμένες περιπτώσεις γίνεται διάκριση μεταξύ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αλλά σε άλλες περιπτώσεις δεν υπάρχει διάκριση. Η ποικιλία αυτή των ορισμών αντικατοπτρίζεται στις διάφορες πολιτικές τις οποίες εφαρμόζει η Ε.Ε. για τις ΜΜΕ. Προκειμένου να υπάρξει έλεγχος των κρατικών ενισχύσεων, ο ορισμός των ΜΜΕ θα πρέπει να οριοθετεί τον τομέα των ΜΜΕ έτσι ώστε να περιλαμβάνεται η πλειοψηφία των εταιριών οι οποίες παρουσιάζουν ευεργετική επίδραση για το περιβάλλον τους. Η χορήγηση π.χ. ενισχύσεων σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με βάση κριτήρια τα οποία εφαρμόζονται κυρίως σε μικρότερες επιχειρήσεις θα είχε μεγαλύτερες πιθανότητες να στρεβλώσει τον ανταγωνισμό και το εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών.

Με βάση απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής η προϋπόθεση για να αναγνωριστεί ως ΜΜΕ μια επιχείρηση είναι να τηρεί τα όρια αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού και, είτε τα όρια του συνόλου ισολογισμού, είτε εκείνα του κύκλου εργασιών. Ειδικότερα για τον καθορισμό σε μεσαίες μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις αναφέρεται:

- Οι μεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 50 και 249 ατόμων. Το όριο του κύκλου εργασιών προσδιορίζεται μέχρι 50 εκατομμύρια ευρώ και εκείνο του συνόλου του ισολογισμού μέχρι 43 εκατομμύρια ευρώ.
- Οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό μεταξύ 10 και 49 ατόμων. Το όριο του κύκλου εργασιών και του συνόλου του ισολογισμού προσδιορίζεται στα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό μικρότερο των 10 ατόμων. Το όριο του κύκλου εργασιών και του συνόλου του ισολογισμού προσδιορίζεται στα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Οι ΜΜΕ στην Ελλάδα σήμερα

Όσον αφορά την Ελλάδα, όπως επισημαίνει το ΙΜΕ-ΓΣΕΒΕΕ, ενθαρρυντικά είναι τα στοιχεία για την ελληνική μικρομεσαία επιχειρηματικότητα, έπειτα από ένα διάστημα βαθιάς ύφεσης και αυστηρής προσαρμογής. Ενώ οι απώλειες από την έναρξη της κρίσης παραμένουν υψηλές, αναφύονται σημάδια ανάκαμψης στους βασικούς οικονομικούς δείκτες. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συγκροτούν τη συντριπτική πλειονότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα, διατηρώντας ως μερίδιο το 99,5% στο σύνολο των επιχειρήσεων, το 86,9% της απασχόλησης (ποσοστό που ξεπερνά κάθε άλλο κράτος μέλος της ΕΕ) και το 73,2% της προστιθέμενης αξίας. Σύμφωνα με την έκθεση της ΕΕ, η απασχόληση στις ΜΜΕ αυξήθηκε την περίοδο 2015-2016 κατά 2,4%, ενώ η προστιθέμενη αξία σημείωσε άνοδο 1,4%. Για τα αποτελέσματα του έτους 2018, αναμένονται να δημιουργηθούν από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιπλέον 96.500 νέες θέσεις απασχόλησης, ενώ οι προβολές δείχνουν θετικό ρυθμό αύξησης της προστιθέμενης αξίας κατά 5,8%. Καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ΜμΕ αποτελείται από πολύ μικρές επιχειρήσεις, κάτω των 10 ατόμων, αναδεικνύεται η σπουδαιότητα της μικρής επιχειρηματικότητας στη χώρα μας για την απασχόληση και τη δημιουργία θέσεων εργασίας, αλλά και για την οικονομία γενικότερα.



Πηγή: Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης, www.ekt.gr

Διάγραμμα 1.1

Διαχρονική εξέλιξη των δεικτών απασχόλησης και προστιθέμενης αξίας για τις ΜμΕ

Στη συμβολή των ΜμΕ στην οικονομία στην Ελλάδα, αναφέρεται πρόσφατη μελέτη του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων και της Entrepreneur of The Year Ελλάδος, με τίτλο "Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα". Όπως επισημαίνεται στη μελέτη, οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό πυλώνα της ελληνικής παραγωγικής διαδικασίας και μπορούν να έχουν κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη και τον

παραγωγικό μετασχηματισμό της οικονομίας και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Όμως, οι πιέσεις που ασκήθηκαν κατά την κρίση έχουν αφήσει έντονο το αποτύπωμά τους. Σήμερα στην Ευρώπη, ο αριθμός των ΜΜΕ, η απασχόληση σε αυτές, και η παραγόμενη προστιθέμενη αξία έχουν επιστρέψει στα προ κρίσης επίπεδα, με λίγες μόνο εξαιρέσεις, μία εκ των οποίων είναι και η Ελλάδα. Παρόλα αυτά, υπάρχει ένα επιχειρηματικό προφίλ μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων που αντέχει στην κρίση και που μπορεί να οδηγήσει και στην ανάκαμψη.

Το πρώτο μέρος της μελέτης καταγράφει τις εξελίξεις και τα βασικά προβλήματα των ΜμΕ στη χώρα μας και εντοπίζει τα επιχειρηματικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν τις αντοχές τους στην κρίση, βελτιώνουν τις δυνατότητες ανάκαμψής τους και επιταχύνουν την παραγωγική τους μεγέθυνση. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην επιχειρηματική μεγέθυνση και έχει τίτλο "Διαδρομές επιχειρηματικής μεγέθυνσης. Η διεθνής εμπειρία και οι ελληνικές ΜΜΕ. Η αναγκαιότητα ενός Συμφώνου για τις ΜΜΕ".

Σύμφωνα με τη μελέτη, η κρίση ανέδειξε τα πλεονεκτήματα και την ταχεία προσαρμοστικότητα επιχειρήσεων που έχουν ένα ή/και περισσότερα από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Μέγεθος, ανθεκτικότητα και συνεισφορά στην οικονομία,
- Δημιουργία θέσεων εργασίας σε δραστηριότητες με αξία,
- Προσαρμοστικότητα και αντοχή αξιοποιώντας οικονομίες κλίμακας,
- Βελτίωση της εξωστρέφειας,
- Βελτίωση των εταιρικών δεξιοτήτων.

Ιδιαίτερα "ανθεκτικός" είναι ο κλάδος των μεταποιητικών επιχειρήσεων, οι οποίες συνεχίζουν να συνεισφέρουν πολλαπλάσια στην οικονομία, και μάλιστα όσες αξιοποιούν την τεχνολογία ανακάμπτουν ταχύτερα.

1.3 Οι Ζυθοποιίες στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η οργανωμένη ζυθοποιία εμφανίστηκε το 1864 με το εργοστάσιο του Ιωάννη Γ. Φίξ. Το 1890 δημιουργήθηκε στη Θεσσαλονίκη η ζυθοποιία «Όλυμπος» και το 1908 η ζυθοποιία «Νάουσα», οι οποίες αργότερα συγχωνεύτηκαν με την Κάρολος Φίξ Α.Ε. Την εποχή εκείνη λειτουργούσαν δύο ακόμη ζυθοποιεία με έτη ίδρυσης το 1896 και το 1903. Το 1963 ιδρύθηκε η Αθηναϊκή Ζυθοποιία και ήταν τότε που η ελληνική αγορά μπίρας άρχισε να διαμορφώνει την παρούσα μορφή της.

Σήμερα στον τομέα της ζυθοποιίας δραστηριοποιούνται κάποιες βιομηχανίες παραγωγής μπίρας, ενώ τα τελευταία χρόνια διείσδυσαν στον παραγωγικό τομέα και νέες “μικροζυθοποιίες”, καθώς και αρκετές εισαγωγικές επιχειρήσεις. Για την μελέτη του κλάδου της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, οι παρακάτω πληροφορίες είναι απόσπασμα από το άρθρο του αναλυτή Κ. Λεωνίδα Κουμάκη, «Πανόραμα μπίρας 2017». Πρόκειται για μια συνοπτική ανάλυση του κλάδου της ζυθοποιίας για το έτος 2017. Το άρθρο περιλαμβάνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση του προϊόντος, της παραγωγής, των εισαγωγών, εξαγωγών πανελλαδικά και μια σύντομη παρουσίαση για κάθε μια από τις υπάρχουσες ελληνικές ζυθοποιίες. Για δική μας διευκόλυνση το ενδιαφέρον επικεντρώθηκε στις έξι μεγαλύτερες ζυθοποιίες του κλάδου και σε πέντε μικρότερες, οι οποίες εδρεύουν στην Κρήτη και σε νησιά του Αιγαίου, όπως και η υπό ανάλυση ζυθοποιία. Ο παραπάνω διαχωρισμός γίνεται για πρακτικούς λόγους καθώς οι εν λόγω επιχειρήσεις κατέχουν και διεκδικούν ήδη μεγάλο μερίδιο της αγοράς και μπορούν να θεωρηθούν ως οι κυριότεροι ανταγωνιστές στο χώρο που δραστηριοποιείται η εν λόγω επιχείρηση.

ΑΘΗΝΑΪΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ

Η «Αθηναϊκή Ζυθοποιία» με έτος ίδρυσης το 1963 υπολογίζεται ότι κατέχει το 53% περίπου της Ελληνικής αγοράς αποτελώντας την μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και εμπορίας μπίρας στην Ελλάδα. Οι πωλήσεις σε συνδυασμό με τις εισαγωγές είναι της τάξεως του 1.900.000 εκατόλιτρων. Είναι μέλος της Heineken N.V., του μεγαλύτερου Ευρωπαϊκού Ομίλου Ζυθοποιίας (και τρίτου μεγαλύτερου στον κόσμο) και συν-ιδρυτικός πυλώνας της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών. Η συνεχής πτώση της κατανάλωσης μπίρας στην εσωτερική αγορά την τελευταία εξαετία και η σημαντική άνοδος των ανταγωνιστών της «Αθηναϊκής Ζυθοποιίας», είχαν σοβαρή επίπτωση στον συνολικό κύκλο εργασιών της (από 440.794.375 Ευρώ το 2010, σε 296.251.641 το 2014). Τα οικονομικά στοιχεία για τα έτη 2015 και 2016, δεν αναρτήθηκαν ακόμα στην ιστοσελίδα της «Αθηναϊκής Ζυθοποιίας» (Δεκ 2018).

Είναι εν τούτοις γνωστό πως οι εξαγωγικές «επιδόσεις» της εταιρίας είναι εξαιρετικές: Το 2014 η «Αθηναϊκή Ζυθοποιία» πραγματοποίησε το 63% των συνολικών εξαγωγών Ελληνικής μπίρας και το 2015 το 60%. Το ποσοστό αυτό μειώθηκε αισθητά το



2016 αφ' ενός μεν επειδή έληξαν ή ακυρώθηκαν κάποια συμβόλαια εξαγωγής, αφ' ετέρου δε διότι αυξήθηκαν οι εξαγωγές των ανταγωνιστών της.

Η «Αθηναϊκή Ζυθοποιία» παράγει και συσκευάζει στην Ελλάδα δεκάδες προϊόντα μεταξύ των οποίων τα πασίγνωστα σήματα Amstel, Amstel Pils, Amstel Bock, Heineken, ΑΛΦΑ, Fischer, Buckler, ΒΙΟΣ 5, Amstel Free με % αλκοόλ, Amstel Radler με χυμό λεμονιού και 2% αλκοόλ, ΑΛΦΑ Strong (Lager με 7% αλκοόλ), ΑΛΦΑ σταρένια Weiss, Heineken σε φιάλη 25 cl. καθώς και τα σήματα Zorbas, Marathon και Athenian μόνο για εξαγωγικές αγορές.

Η «Αθηναϊκή Ζυθοποιία» θα παρουσιάσει σύντομα στην Ελληνική αγορά και την Heineken Premium Light, η οποία ήδη κυκλοφορεί πειραματικά στην συμπρωτεύουσα, ενώ μετά την εξαγορά του ιστορικού σήματος «Μάμος», η «Αθηναϊκή Ζυθοποιία» κυκλοφορεί από τον Μάιο του 2017 στην περιοχή της Πάτρας, μετά από 38 χρόνια απουσίας από την τοπική αγορά, την μπύρα «Μάμος» με την προοπτική κυκλοφορίας της σε ολόκληρη την Ελλάδα μέσα στο 2018.

Εξ άλλου, η πολυβραβευμένη σε διάφορους τομείς, με εξέχοντα εκείνον των συνθηκών εργασίας, «Αθηναϊκή Ζυθοποιία», το έτος 2016 προσέθεσε πέντε ακόμα διακρίσεις στο ενεργητικό της: Κορυφαία εταιρική επωνυμία στην Ελλάδα στην κατηγορία «Αλκοολούχα Ποτά» του διαγωνισμού Corporate Superbrands, Χρυσό Βραβείο στην κατηγορία «Υπεύθυνο Προϊόν» και Χάλκινο Βραβείο στην κατηγορία «Υγεία και Ασφάλεια» των Hellenic Responsible Business Awards, «Ασημένια» διάκριση TPM WCBO και τον τίτλο του TPM Silver Brewery για το εργοστάσιο της Θεσσαλονίκης.

Τέλος, υπενθυμίζεται ότι στην έδρα της «Αθηναϊκής Ζυθοποιίας» (Λεωφόρος Κηφισού, Αθήνα) λειτουργεί το ΑΘΗΝΕΟ, ένας χώρος όπου πραγματοποιούνται διαδραστικά εκπαιδευτικά σεμινάρια και λειτουργεί Μουσείο Ζύθου.

ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΕ



ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε.

Τον Νοέμβριο του 2014, η «Ολυμπιακή Ζυθοποιία» που επανάφερε στο τραπέζι μας το ιστορικό σήμα της «Fix Hellas», συγχωνεύτηκε με την εταιρεία «Μύθος Ζυθοποιία» του ομίλου Carlsberg, του τέταρτου μεγαλύτερου Ομίλου Ζυθοποιίας

σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η νέα «Ολυμπιακή Ζυθοποιία» ελέγχεται πλέον από τον όμιλο Carlsberg σε ποσοστό 51% και 49% από τους παλαιούς μετόχους της (Γιάννης Χήτος, αδελφοί Γκρέκη), ενώ αποτελεί μέλος της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών.

Η δεύτερη ζυθοποιία της χώρας μας (Μύθος) και η τρίτη στην γενική κατάταξη μέχρι και το 2014 (Ολυμπιακή), συγχωνεύθηκαν ενώνοντας κύκλο εργασιών, μερίδια αγοράς και εκατόλιτρα παραγωγής ζύθου.

Όπως προκύπτει από δημοσιευμένα στοιχεία, το «εγχείρημα» πάει καλά: Ο συνολικός (μαζί με εισαγωγές και εξαγωγές) όγκος πωλήσεων το 2016 έφθασε σε 1.124.000 εκατόλιτρα ζύθου (έναντι 1.117.000 εκατόλιτρα του 2015), ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε από 127.630.132 ευρώ το 2015 σε 146.856.976 ευρώ το 2016 και το μερίδιο αγοράς της εταιρίας στην Ελληνική αγορά υπολογίζεται σε 27% περίπου.

Η «Ολυμπιακή Ζυθοποιία» διαθέτει πλέον δύο ιδιόκτητες μονάδες παραγωγής (στη Σίνδο Θεσσαλονίκης και τη Ριτσώνα Ευβοίας), συνολικής παραγωγικής δυναμικότητας 2,2 εκατ. εκατόλιτρων ετησίως, στις οποίες παράγονται τα διάσημα προϊόντα της **Mythos, Mythos Radler, FIX Hellas, FIX Dark, FIX Άνευ, Kaiser και Henninger**. Στις ίδιες μονάδες παράγονται και διανέμονται στην Ελληνική αγορά τα διεθνή σήματα Tuborg Club Soda, Tuborg Tonic Water, Tuborg Lemon Soda, Tuborg Lime-Green Tea Soda & Tuborg Orange-Cinnamon Soda.

Οι εξαγωγικές επιδόσεις των σημάτων «FIX» και «Μύθος» ήδη αντιπροσωπεύουν το 10% περίπου του συνολικού κύκλου εργασιών της εταιρίας (14,6 εκ. Ευρώ για το 2016).

Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας βασικών οικονομικών μεγεθών, για τα δύο έτη λειτουργίας της «Ολυμπιακής Ζυθοποιίας» μετά την συγχώνευση της με την «Μύθος»:

Πίνακας 1.1 Ολυμπιακή Ζυθοποιία

ΕΤΟΣ	Κύκλος Εργασιών	Μικτά Κέρδη	Καθ. Κέρδη προ φόρων	Σύνολο Υποχρεώσεων
2015	125.630.132	51.358.721	-1.956.485	138.179.793
2016	146.856.976	53.547.963	1.820.866	152.732.678

(Πηγή: Λεωνίδα Κουμάκης, 2017)

ΕΖΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ



Στην τρίτη θέση της Ελληνική αγοράς βρίσκεται πλέον η «ΕΖΑ Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία», η οποία το 2016 πραγματοποίησε θεαματική άνοδο.

Η «ΕΖΑ Πρότυπος Ελληνική

Ζυθοποιία» ιδρύθηκε το 1989 από την «Lowenbrau Hellas», πέρασε υπό τον έλεγχο της οικογένειας Συριανού το 2003, αναδιαρθρώθηκε το 2011 και το 2013 ένα ποσοστό της εταιρίας (33,9%) εξαγοράστηκε από εταιρία συμφερόντων Δημήτρη Δασκαλόπουλου.

Το μυστικό της επιτυχίας υπήρξε χωρίς αμφιβολία η δημιουργία νέων, εξαιρετικά προσεγμένων προϊόντων, η ήπια αλλά συστηματική προβολή τους και η δραστηριοποίηση σε αγορές του εξωτερικού, οι οποίες ήδη αντιπροσωπεύουν το 20% του κύκλου εργασιών της εταιρίας.

Η «EZA Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία» διαθέτει τα σήματα Berlin Premium Lager, Pils Hellas, το «καλοκαιρινό» σήμα Blue Island σε μια μοντέρνα και εξαιρετική συσκευασία που υποκαθιστά επάξια αντίστοιχες μπίρες εισαγωγής στην τεράστια τουριστική αγορά, EZA ζ fine lager, ζ εζα, Gulden Draak, Odyssey Red και Odyssey White.

Η «EZA Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία» τα τελευταία χρόνια ολοκλήρωσε επένδυση ύψους 5,5 εκ. ευρώ για μια πλήρη γραμμή κουτιών αλουμινίου η οποία της επιτρέπει την παραγωγή προϊόντων μπίρας ανάμεικτων με διάφορους χυμούς κ.α. (beer mixes) καθώς και αναψυκτικών. Ήδη, από το 2015 παρουσιάστηκαν τα νέα προϊόντα Blue Island Pear Delight (ένα αναψυκτικό βύνης με 0% αλκοόλ και έντονη γεύση από το χυμό αχλαδιού, χωρίς γλουτένη), Blue Island Fizzy Lemon (Radler με χυμό λεμονιού και 2% αλκοόλ) και Blue Island Pink Grapefruit (Radler με 2% αλκοόλ και χυμό από γκρέιπφρουτ ποικιλίας pink marsh, που του δίνει το εντυπωσιακό του ροζ χρώμα).

Οι συνολικές εκτιμώμενες πωλήσεις (παραγωγή, εξαγωγές και εισαγωγές) της «EZA Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία» υπολογίζεται ότι το έτος 2016 έφθασε τις 300.000 εκατόλιτρα σπάζοντας το «φράγμα» των 200.000 εκατόλιτρων. Το μερίδιο αγοράς που κατέχει η EZA υπολογίζεται σε 8%, ενώ η οικονομική της πορεία σε μια πενταετία «κρίσης» της αγοράς μπίρας (2012-2016), αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1.1 EZA Πρότυπος Ελληνική Ζυθοποιία

.ΕΤΟΣ	Κύκλος Εργασιών	Μικτά Κέρδη	Καθαρά Κέρδη προ φόρων	Συνολικές υποχρεώσεις
2012	13.488.191	3.757.000	577.000	13.327.000
2013	16.721.000	4.607.000	770.000	13.773.000
2014	16.689.900	5.179.000	933.000	18.024.000
2015	16.199.000	5.056.000	-937.000	20.294.000
2016	27.575.218	11.341.897	872.141	32.793.167

(Πηγή: Λεωνίδας Κουμάκης, 2017)

ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ



Η «Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε» ιδρύθηκε στην Κομοτηνή το 1998. Η μύρα «Βεργίνα» αποτελεί το βασικό προϊόν της Ζυθοποιίας (Premium, Κόκκινη – ανήκει στην κατηγορία των Special Beers και Weiss). Κυκλοφορεί σε φιάλες (330 ml & 500 ml), κουτάκι (330 ml & 500 ml) και βαρέλι (30 & 50 λίτρων). Η Ζυθοποιία παράγει επίσης την μύρα Βεργίνα Πορφύρα (αφιλτράριστη Lager).

Η «Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε» από την ίδρυση της εξάγει τα προϊόντα της στις Η.Π.Α επεκτείνοντας σταδιακά τις εξαγωγές της και σε άλλες χώρες, ανανεώνει και αναβαθμίζει συνεχώς τον μηχανολογικό της εξοπλισμό – γεγονός που της επέτρεψε να υπερ-διπλασιάσει, μέσα στην τελευταία πενταετία και εν μέσω οικονομικής κρίσης, τον κύκλο των εργασιών της.

Η «Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε» εκτιμάται ότι διατηρεί σταθερά τον συνολικό όγκο της ετήσιας παραγωγής της στα επίπεδα των 200.000 εκατόλιτρων βελτιώνοντας σταθερά την κερδοφορία της – όπως είναι γνωστό, κάθε ανεξάρτητη ζυθοποιία της οποίας η ετήσια παραγωγή δεν ξεπερνάει τα 200.000 εκατόλιτρα, τυγχάνει ευνοϊκής φορολογικής μεταχείρισης όσον αφορά τον φόρο ζύθου.

Ο ιδρυτής της Ζυθοποιίας δραστηριοποιείται με μια ξεχωριστή εταιρία (TUVUNU AE) προσφέροντας στην αγορά κρύο τσάι του βουνού με φρεσκοστυμμένα λεμόνια, ανθόμελο και μαύρη ζάχαρη. (Έτος 2014 Κύκλος εργασιών 341.948 ευρώ, Ζημιές χρήσεως 174.970 ευρώ – η εταιρία δεν έχει αναρτήσει στην ιστοσελίδα της ισολογισμούς των ετών 2015 και 2016). Η πολύ καλή οικονομική πορεία της «Ζυθοποιίας Μακεδονίας Θράκης Α.Ε» προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα με οικονομικά στοιχεία της τελευταίας πενταετίας:

Πίνακας 1.3 Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε

ΕΤΟΣ	Κύκλος Εργασιών	Μικτά Κέρδη	Καθαρά Κέρδη προ φόρων	Συνολικές υποχρεώσεις
2012	16.479.141	7.429.759	622.482	6.140.409
2013	16.595.745	8.253.980	1.905.797	7.916.338
2014	16.994.727	8.573.914	1.498.163	10.310.779
2015	17.900.005	5.517.682	1.562.323	9.996.526
2016	19.373.761	7.428.882	2.403.616	10.084.454

(Πηγή: Λεωνίδας Κουμάκης, 2017)

Επίπεδο Κρήτης και Νήσων

VAP ΚΟΥΓΙΟΣ ΑΕ



Η Ροδίτικη βιομηχανία Παντελής Κουγιός ΑΒΕ συμπλήρωσε αισίως μισό αιώνα λειτουργίας αφού ξεκίνησε την δραστηριότητα της από το 1967. Από το 1980 συνεργάζεται με την Pepsico διανέμοντας τα προϊόντα της στην Ρόδο ενώ μια δεκαετία αργότερα και αφού μεταφέρθηκε σε νέες, σύγχρονες και μεγάλες εγκαταστάσεις στο 9ο χιλιόμετρο Ρόδου – Λίνδου (1991), ξεκίνησε τον προσεκτικό σχεδιασμό για την είσοδο της στον τομέα της παραγωγής.

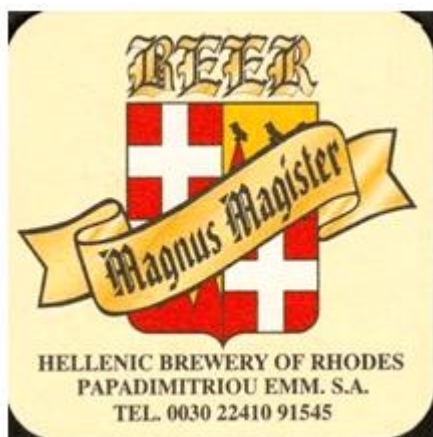
Το 1998 η «Π. Κουγιός ΑΕ» άρχισε την εμφιάλωση του φυσικού μεταλλικού νερού «Απολλώνιο» και συνέχισε το 2005 με την σειρά των φυσικών χυμών VAP. Το 2006 ξεκίνησε την πρώτη παραγωγή μύρας VAP Draft Beer σε βαρέλι 30L και 50L από τις Ελληνικές Μικροζυθοποιίες (φασόν). Από το 2009 η επιχείρηση μπήκε σοβαρά στην αγορά μύρας με την λειτουργία μιας νέας και υπερσύγχρονης μονάδας ζυθοποιίας στην περιοχή Τσαΐρι της Ρόδου με θεαματικά αποτελέσματα. Από τον Μάιο του 2012 η «Π. Κουγιός ΑΕ» (ήδη μέλος της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών) κυκλοφόρησε την μύρα Zythos Var σε γυάλινη φιάλη 330ml και 500ml καθώς και σε κουτί αλουμινίου 330 γραμμαρίων που σημειώνει μεγάλη επιτυχία στα Δωδεκάνησα – και όχι μόνο. Το 2014 κυκλοφόρησε το VAP FRESH ICE TEA σε συσκευασία κουτιού 330 ml. Το 2016 η Ροδίτικη Βιομηχανία «Π. Κουγιός ΑΒΕ» εκτιμάται ότι διέθεσε συνολικά 68.000 περίπου εκατόλιτρα μύρας, ποσότητα που αναμένεται να πλησιάσει τα 80.000 εκατόλιτρα το 2017. Τέλος, η «Παντελής Κουγιός ΑΒΕ» αντιμετωπίζει την οικονομική κρίση με ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα όπως προκύπτει από τον πίνακα με οικονομικά στοιχεία της πενταετίας 2012-2016 που ακολουθεί:

Πίνακας 1.4 Παντελής Κουγιός ΑΒΕ

ΕΤΟΣ	Κύκλος Εργασιών	Μικτά Κέρδη	Καθαρά Κέρδη προ φόρων	Συνολικές υποχρεώσεις
2012	12.159.035	3.920.692	789.395	6.983.452
2013	12.875.138	4.396.963	957.449	7.394.043
2014	12.082.223	4.287.533	585.758	4.816.421
2015	13.258.745	5.022.939	1.357.403	5.240.155
2016	15.887.000	5.867.000	2.195.000	6.542.000

(Πηγή: Λεωνίδας Κουμάκης, 2017)

Εμμ. Παπαδημητρίου Α.Ε / ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΡΟΔΟΥ Α.Ε.



Η «Ε. Παπαδημητρίου ΑΕ» δημιουργήθηκε από τον Μανώλη Παπαδημητρίου την δεκαετία του 1980. Ανήσυχος, δημιουργικός και πρωτοπόρος, στόχευσε από νωρίς στην μαζική τουριστική βιομηχανία των Δωδεκανήσων με νέες συσκευασίες (όπως π.χ. το bag in box που σήμερα χρησιμοποιείται ευρύτατα στο κρασί) και απαραίτητα προϊόντα για την τουριστική βιομηχανία όπως είναι τα αναψυκτικά και ο ζύθος. Ειδικά στον ζύθο, η «Ε. Παπαδημητρίου ΑΕ»

αποτελεί την πρώτη Ελληνική επιχείρηση που δημιούργησε μικροζυθοποιία σε Ελληνικό νησί.

Η σύγχρονη μονάδα της «Ε. Παπαδημητρίου ΑΕ» δημιουργήθηκε στην Κρεμαστή της Ρόδου το 2003 και είναι πιστοποιημένη από την TUV Austria για ένα πλήρες σύστημα διαχείρισης ποιότητας, TUV Austria HACCP για την παρασκευή και την συσκευασία χυμών, αναψυκτικών και μπίρας καθώς και από την Rabek Engineering για Πιστοποιητικό ποιότητας.

Στην μονάδα αυτή η «Ε. Παπαδημητρίου ΑΕ – Ελληνική Ζυθοποιία Ρόδου» παράγει την σειρά των αναψυκτικών Δροσιά (Πορτοκαλάδα, Λεμονάδα, Cola, Cola Diet, Tonic), αναψυκτικά post-mix (η πρώτη εταιρία που εφάρμοσε στην Ελλάδα το post-mix με πιστολάκι), Βαρελίσια Μπύρα, την μπίρα Magnus Magister (Premium Lager), από το 2012 τις μπίρες Magnus Weiss και Magnus Premium και από το 2014 την μπίρα των ιπποτών της Ρόδου (Knights Beer of Rodos) Knights. Το δίκτυο διανομής της εταιρίας καλύπτει τις περισσότερες περιοχές της Ελλάδος ενώ πραγματοποιούνται εξαγωγές σε Αίγυπτο, Μέση Ανατολή και Ευρώπη.

Στο δίκτυο διανομής της εταιρίας το οποίο καλύπτει όχι μόνο την Ρόδο ή τα Δωδεκάνησα, αλλά και άλλες περιοχές της Ελλάδος, περιλαμβάνονται επίσης καφές και κρασί. Εκτιμάται ότι η «Ε. Παπαδημητρίου ΑΕ – Ελληνική Ζυθοποιία Ρόδου» διαθέτει κάθε χρόνο στην Ελληνική αγορά ποσότητα ζύθου της τάξεως των 20.000 εκατόλιτρων.

ΚΡΗΤΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ – Μπύρα Χάρμα



Η «Κρητική Ζυθοποιία» (Ι. Λιονάκης & Σια ΟΒΕΕ) ιδρύθηκε το 2007, με έδρα το Ζουνάκι Κυδωνίας Χανίων με Γερμανική τεχνολογία καθώς και την υποστήριξη Γερμανού ζυθοποιού. Πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000 και ISO 22000:20005 για την ασφάλεια τροφίμων και την ποιότητα υπηρεσιών αντίστοιχα, η Χανιώτικη ζυθοποιία παράγει φρέσκες, αφιλτράριστες και απαστεριώτες μπύρες (χωρίς καμιά επεξεργασία, χωρίς πρόσθετα) τις οποίες προσφέρει μόνο σε ανοξείδωτα βαρέλια 20 λίτρων στην περιοχή των Χανίων με το σήμα Χάρμα.

Η σειρά των προϊόντων με το σήμα Χάρμα περιλαμβάνει τις μπύρες Χάρμα Dunkel, Χάρμα Lager, Χάρμα Pale Ale. Η διάρκεια ζωής της φρέσκιας μπύρας της «Κρητικής Ζυθοποιίας» δεν ξεπερνά τους 2 μήνες, αλλά διαθέτει υψηλή διατροφική αξία. Η «Κρητική Ζυθοποιία» (μέλος της Ένωσης Ελλήνων Ζυθοποιών) προκειμένου να αντιμετωπίσει την ολοένα αυξανόμενη ζήτηση, προχώρησε σε επέκταση των εγκαταστάσεων της δημιουργώντας και ειδικά διαμορφωμένο χώρο όπου υποδέχεται επισκέπτες οι οποίοι δοκιμάζουν την μπύρα Χάρμα. Το 2016 υπερδιπλασίασε την ποσότητα που διέθεσε στην αγορά της Κρήτης (από 1.000 εκατόλιτρα ζύθου σε 2.200 εκατόλιτρα ζύθου)

Στην κατηγορία των προϊόντων Χάρμα Special Brews κυκλοφορεί η μπύρα Χάρμα Bavarian Pilsner (η δεύτερη ανοιχτόχρωμη μπύρα του 2017 στην σειρά των special brews) η οποία εκτός από το ανοξείδωτο βαρέλι των 20 λίτρων διατίθεται, αποκλειστικά και μόνο για τους επισκέπτες του ζυθοποιείου, σε φιάλη των 0,33 λίτρων.

ΡΕΘΥΜΝΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΕ Μπύρα Brink's



Η «Ρεθυμνιακή Ζυθοποιία» τον Αύγουστο του 2001 κυκλοφόρησε στην Ελλάδα την πρώτη βιολογική μπύρα. Δέκα χρόνια αργότερα, στα θετικά της έχει (μεταξύ άλλων) ένα

βραβείο ποιότητας και ήθους (Καθημερινή, 2008), μια εγκατάσταση που ολοκληρώθηκε μόλις το 2010 και μια σταθερή πορεία.

Εναντίον της, έχει την ελληνική γραφειοκρατία που της απαγόρευσε να ονομάζεται «Ρεθυμνιακή μύρα» γιατί «δεν υπάρχει σχετικό νομοθετικό πλαίσιο» έτσι, η (Γερμανική) οικογένεια Brink, ιδιοκτήτρια της «Ρεθυμνιακής Ζυθοποιίας», αποφάσισε να λύσει το θέμα βάζοντας το όνομα της επάνω στην ετικέτα της μύρας που παράγει στο Ρέθυμνο: Brink's Beer. Βέβαια σήμερα βλέπουμε πως το ίδιο νομοθετικό πλαίσιο «εφαρμόζουν», χωρίς κανένα απολύτως πρόβλημα, πάρα πολλές μικροζυθοποιίες βάζοντας επάνω στην ετικέτα τους το όνομα της περιοχής τους. Η μύρα Brink's Beer κυκλοφορεί σε δύο τύπους (Ξανθιά και Μαύρη) και παραμένει (όπως και η «Ρεθυμνιακή μύρα») προϊόν βιολογικής γεωργίας πιστοποιημένο από την ΔΗΩ. Και οι δυο μύρες Brink's (κυκλοφορούν με το σύνθημα «η μύρα που ζυμώνεται με αγάπη») είναι αφιλτράριστες και απαστερίωτες με οиноπνευματικό βαθμό 4,8%. Διατηρούνται σε ψυγείο και μπορούν να καταναλωθούν εντός τεσσάρων μηνών από την ημερομηνία της εμφιάλωσης τους. Η ετήσια παραγωγή τα τελευταία χρόνια παραμένει σταθερά στο επίπεδο των 1.000 περίπου εκατόλιτρων, αν και το 2017 αναμένεται να αυξηθεί λόγω της εμφιάλωσης (φασόν) της μύρας Cretan Kings (ξανθιά lager).

LYRA Μεσογειακή Μικροζυθοποιία Κρήτης, Μπύρα LYRA



Τον Αύγουστο του 2015 στο Καστέλι Κισάμου του Νομού Χανίων, ο Χάρης Μαραγκουδάκης εμφιάλωσε την πρώτη φρέσκια, απαστερίωτη και αφιλτράριστη μπύρα με το εμπορικό σήμα «LYRA» και διάρκεια ζωής τεσσάρων περίπου μηνών.

Πρόκειται για μια Golden Ale με 5,8% Αλκοόλ σε συσκευασία 330ml, η οποία παράγεται με Ελληνικές

Βύνες. Διακρίνεται για τα πλούσια αρώματα ανθέων με το τρίχορδο, τοξωτό, απιδόσχημο παραδοσιακό μουσικό όργανο της Κρήτης (Κρητική Λύρα) να δεσπόζει στην ετικέτα της νέας μπύρας που έκανε εξαιρετική «πρεμιέρα» στην περιοχή της Δυτικής Κρήτης.

NOTOS Brewery



Πρόκειται για το πρώτο ανεξάρτητο μικροζυθοποιείο της πόλης του Ηρακλείου, αλλά και της Ανατολικής Κρήτης. Εμπνευστές της ιδέας είναι οι Αντώνης Ταμπακάκης, Γιώργος Νερολαδάκης, Κώστας Βερίγος και Λάμπρος Πετσαλάκης. Τους τέσσερις ενώνει μια αδερφική φιλία 20 χρόνων, η αγάπη για τον τόπο στον οποίο γεννήθηκαν και φυσικά το πάθος για την μπύρα.

Σήμερα παράγονται δυο τύποι μπίρας στο χώρο του ζυθοποιείου, η Notos Gold Lager με 5% ABV η οποία διατίθεται σε φιάλες των 330ml και η Notos Weiss σε φιάλες 500ml. Όλες οι μπίρες επαναζυμώνονται εντός της φιάλης και διατίθενται προς πώληση σε αρκετά σημεία εντός και εκτός του νησιού.

1.4 Η παραγωγή Ζύθου

Για την παρασκευή της μπίρας τα κυριότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την ποιότητα του τελικού προϊόντος είναι τα υλικά που χρησιμοποιούνται και ο υπάρχων εξοπλισμός της εκάστοτε ζυθοποιίας. Η βασική διαδικασία παρασκευής είναι παραπλήσια σε κάθε ζυθοποιία, αλλά ο εκάστοτε ζυθοποιός έχει τις δικές του συνταγές και τις δικές του μεθόδους για να πετύχει το δικό του μοναδικό αποτέλεσμα. Παρακάτω γίνεται μια εκτενής παρουσίαση των δύο βασικών στοιχείων που αναφέρθηκαν παραπάνω και η εφαρμογή τους στην ζυθοποιία όπου μελετούμε στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Υλικά Παρασκευής

Η υπό ανάλυση ζυθοποιία παράγει μόνο φρέσκια, αφιλτράριστη και απαστερίωτη μπίρα, αυτό σημαίνει ότι το προϊόν δεν περιέχει κάποια πρόσθετα ή συντηρητικά. Πιο συγκεκριμένα ακολουθείται ο νόμος ‘Reinheitsgebot’ του 1516 περί ‘αγνότητας’ των προϊόντων, σύμφωνα με τον παραπάνω νόμο τα υλικά που επιτρέπεται να χρησιμοποιούνται στην παραγωγή του ποτού είναι τα εξής: νερό, λυκίσκος, βύνη και μαγιά.



(Πηγή: website beerokopio.com)

Εικόνα 1.1 Τα Βασικά συστατικά της μπίρας

Το νερό που χρησιμοποιείται στη παραγωγή προέρχεται από το δίκτυο του γειτονικού χωριού, είναι άριστης ποιότητας καθώς πηγάζει από τα βουνά της περιοχής. Στις εγκαταστάσεις της ζυθοποιίας υπάρχει εγκατεστημένη μονάδα διαχείρισης και επεξεργασίας νερού, όπου μέσω αντίστροφης όσμωσης το νερό που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του προϊόντος αποκτά τα ιδανικά χαρακτηριστικά για την συνταγή της εκάστοτε μπίρας. Το νερό είναι εξίσου απαραίτητο για τον καθαρισμό των δεξαμενών και των χώρων παραγωγής, σε αυτή τη περίπτωση προέρχεται από ιδιόκτητη γεώτρηση. Το

νερό για τους καθαρισμούς χρησιμοποιείται ως διαλύτης στις δεξαμενές Clean in Place (CIP) ή καθαρισμός επί τόπου. Οι δεξαμενές περιέχουν τα χημικά διαλύματα που χρησιμοποιούνται για τον καθαρισμό και την αποστείρωση των δεξαμενών.

Ένας γενικός κανόνας υποστηρίζει ότι για τη παραγωγή 1 λίτρου μπίρας χρειάζονται κατά μέσο όρο 10 λίτρα νερό, παρόλα αυτά, στην υπό ανάλυση εκμετάλλευση έχει επιτευχθεί ο παραπάνω μέσος όρος να μειωθεί στα 5 λίτρα νερού ανά λίτρο μπίρας.

Όσον αφορά τις βύνες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή της μπίρας είναι πάνω από 15 σε αριθμό, ενώ αποθηκεύονται στην αποθήκη των εγκαταστάσεων. Κάθε συνταγή μπίρας παράγεται με τουλάχιστον 3 διαφορετικά είδη βύνης. Η βύνη παραλαμβάνεται σε σακιά των 25 κιλών τοποθετημένα σε παλέτες, τις οποίες μεταφέρουν φορτηγά οχήματα μεταφορικών εταιριών. Το μεγαλύτερο ποσοστό της βύνης που χρησιμοποιείται είναι ελληνικής προέλευσης, ενώ φτάνει στις εγκαταστάσεις μέσω του οδικού δικτύου και δια θαλάσσης από την Κομοτηνή. Εκεί βρίσκεται η μικροζυθοποιία της Βεργίνας, η οποία είναι η μεγαλύτερη στη κατηγορία της σε όλη την Ελλάδα. Η μικροζυθοποιία της Βεργίνας λειτουργεί ιδιόκτητο βυνοποιείο, το οποίο τροφοδοτεί πολλές ζυθοποιίες πανελλαδικά καθώς και την υπό ανάλυση εκμετάλλευση με τις βασικές βύνες. Οι special βύνες, όπως π.χ. η καβουρδισμένη για τη μαύρη μπίρα, φτάνουν στο ζυθοποιείο από χώρες του εξωτερικού όπως το Βέλγιο και το Ηνωμένο Βασίλειο καθώς δεν παράγονται ακόμα στην Ελλάδα.

Ο λυκίσκος είναι το συστατικό που προσδίδει αρώματα και πικράδα στη μπίρα, ανάλογα με την ποσότητα και την χρονική στιγμή που θα προστεθεί. Στην περίπτωση που αναλύουμε προέρχεται από χώρες της Ευρώπης, όπως Γερμανία και Τσεχία καθώς εκεί υπάρχει περισσότερη υγρασία. Ο λυκίσκος παραλαμβάνεται συνήθως σε αεροστεγείς σακούλες 5 κιλών και χρειάζεται αποθήκευση σε σκιερό και δροσερό μέρος. Στην χώρα μας η παραγωγή λυκίσκου για τις ανάγκες των ζυθοποιείων βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο, παρόλο που υπάρχουν ήδη αυτοφυείς ποικιλίες σε αρκετές περιοχές του Ελλαδικού χώρου.

Η μαγιά φτάνει στο ζυθοποιείο σε μορφή σκόνης και ενυδατώνεται με νερό κατά τη διάρκεια της χρήσης της. Υπάρχει η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης της για συγκεκριμένες φορές εντός μικρού χρονικού διαστήματος. Η μαγιά είναι απαραίτητη για την διαδικασία της ζύμωσης καθώς είναι ο μύκητας που θα μετατρέψει τα σάκχαρα της βύνης σε διοξείδιο του άνθρακα και αλκοόλ. Προέρχεται από χώρες της ευρώπης και η συντήρηση της γίνεται σε ψυκτικούς θαλάμους εντός της ζυθοποιίας.

Διαδικασία παραγωγής - Εξοπλισμός

Η διαδικασία της παραγωγής είναι εξίσου σημαντική όσο και η επιλογή των υλικών που χρησιμοποιούνται. Το ζυθοποιείο, από το 2015, είναι εφοδιασμένο με σύγχρονο εξοπλισμό, εισαγωγής από το εξωτερικό. Το παλιό ζυθοποιείο είναι ακόμα σε λειτουργία και χρησιμοποιείται για δοκιμές και πειράματα νέων συνταγών. Η κάθε παραγωγική περίοδος διαρκεί οκτώ ώρες από τις οποίες, επτά χρειάζονται για να επεξεργαστούν και να αναμειχθούν τα υλικά που προαναφέραμε και άλλη μια ώρα για τους καθαρισμούς των δεξαμενών που χρησιμοποιήθηκαν. Σε αυτό το χρονικό διάστημα μπορεί να παραχθεί ποσότητα δυο χιλιάδων λίτρων ζυθογλεύκους. Ζυθογλεύκος ονομάζεται το προϊόν που δεν έχει ζυμωθεί και ωριμάσει ακόμα, όπως για παράδειγμα ο μούστος στην διαδικασία οينوποίησης. Στην ορολογία των ζυθοποιών η ποσότητα ζυθογλεύκους που παράγεται σε μια παραγωγική περίοδο ονομάζεται ‘βρασιά’. Σε όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας πραγματοποιούνται αυστηροί έλεγχοι για την ποιότητα των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται, αλλά και των παραγόμενων προϊόντων σχετικά με τις θερμοκρασίες, την πυκνότητα και το pH, μέσω εργαστηριακών οργάνων, από το προσωπικό σε συνεργασία με τον χημικό της ζυθοποιίας.

Άλεσμα

Το πρώτο βήμα ξεκινάει από την αποθήκη της εκμετάλλευσης, όπου φυλάσσονται οι βύνες που χρησιμοποιούνται στη διάρκεια της παραγωγής. Εκεί γίνεται η τροφοδοσία του μύλου με τα διάφορα είδη βύνης, η ποικιλία και η ποσότητα που χρειάζεται, εξαρτάται από το είδος της μπίρας που θα παραχθεί. Γενικά, για την παραγωγή μιας βρασιάς προστίθενται τουλάχιστο τρία είδη βύνης, συνολικού βάρους 400 κιλών ενώ ο μύλος μπορεί να διαχειριστεί ένα τόνο βύνης ανά ώρα. Κατά τη διάρκεια του αλέσματος οι βύνες απελευθερώνουν το άμυλο που εμπεριέχεται στο εσωτερικό τους. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται προσοχή καθώς πρέπει να αποφεύγεται η ολική και ιδιαίτερα του κελύφους που τον περικλείει, αφού προσφέρει α και αρωμάτων. Για το συγκεκριμένο λόγο πραγματοποιούνται αρκετές δειγματοληψίες



(Πηγή: www.cervesarosita.com)

Εικόνα 1.2 Άλεσμα

του αλέσματος από τους ζυθοποιούς πριν ξεκινήσει η διαδικασία της πολτοποίησης.

Πολτοποίηση

Η πολτοποίηση λαμβάνει χώρα στο πρώτο από τα τρία καζάνια της εκμετάλλευσης. Κατά τη διαδικασία αυτή το καζάνι που περιέχει ήδη 1200 λίτρα χλιαρό νερό στους 60 °C, υποδέχεται το άλεσμα μαζί με πρόσθετο νερό ίδιας θερμοκρασίας ταυτόχρονα. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ενεργοποίηση των ενζύμων βλάστησης, τα οποία θα μετατρέψουν το άμυλο που περιέχεται στο εσωτερικό της βύνης σε σάκχαρα απαραίτητα για τη ζύμωση του ποτού. Η πολτοποίηση ελέγχεται από τους ζυθοποιούς, οι οποίοι πραγματοποιούν δειγματοληψίες για μέτρηση του pH ενώ την ίδια στιγμή επιβλέπουν τη διαδικασία μέσω του πίνακα ελέγχου.



(Πηγή www.espiga.cat)

Εικόνα 1.3 Πολτοποίηση

Διήθηση

Στη συνέχεια το ζυθογλεύκος πρέπει να διαχωριστεί από τα στερεά υπολείμματα της βύνης, αυτό γίνεται με τη διαδικασία της διήθησης. Η δεξαμενή αποτελείται από δύο πυθμένες, με τον πρώτο να είναι διάτρητος. Η πλήρωση της δεξαμενής γίνεται από κάτω προς τα επάνω για να αποφευχθεί ο εγκλωβισμός ατμοσφαιρικού αέρα και η οξείδωση του ζυθογλεύκους. Όταν έχουν αποστραγγίσει τα βυνουπολείμματα, το πυκνό γλεύκος βρίσκεται στους 16-18 βαθμών της κλίμακας αλκοόλ Plato. Τα στερεά υπολείμματα όμως μπορούν ακόμα να παρέχουν σάκχαρα ζύμωσης. Για να επιτευχθεί αυτό γίνεται η διαδικασία του “Sparging”. Εδώ ξεπλένεται ότι έχει απομείνει στο πυθμένα με τρεις δόσεις από 400 λίτρα ζεστού νερού στους 78 °C. Πραγματοποιούνται δειγματοληψίες στο ζυθογλεύκος μετά το sparging όπου βρίσκεται στο 11 Plato.



(Πηγή www.craftebeer.com)

Εικόνα 1.4 Στερεά υπολείμματα για ζωοτροφή



(Πηγή www.ironhillbrewery.com)

Εικόνα 1.5 Στερεά υπολείμματα

Κατά την διαδικασία του βρασμού προκαλείται συμπύκνωση και τελικά επιτυγχάνεται το ιδανικό 12 Plato για την συνέχεια της διαδικασίας. Τα στερεά υπολείμματα δεν μπορούν πλέον να προσφέρουν κάτι στη διαδικασία της ζυθοποίησης. Προσφέρουν όμως θρεπτικές ουσίες και διανέμονται σε γειτονικούς κτηνοτρόφους και γεωργούς για ζωοτροφή και ενισχυτικό εδάφους αντίστοιχα.

Βρασμός

Το στάδιο του βρασμού πραγματοποιείται στην επόμενη δεξαμενή όπου επιτυγχάνεται η αποστείρωση του ζυθογλεύκους και η προσθήκη του λυκίσκου. Ο βρασμός διαρκεί γύρω στα 60 λεπτά. Κατά τη διάρκεια αυτή προστίθενται τα διαφορετικά είδη λυκίσκου που χρησιμοποιούνται στην εκάστοτε συνταγή. Εξ αρχής συμμετέχουν στο βρασμό τα είδη λυκίσκου που προκαλούν την χαρακτηριστική πικράδα στη μπίρα και στα τελευταία λεπτά πριν το τέλος της διαδικασίας, αναμιγνύονται τα είδη λυκίσκου που προσφέρουν γεύση και άρωμα της κάθε διαφορετικής συνταγής. Το περιεχόμενο της δεξαμενής στην αρχή είναι γύρω στα 2500 λίτρα, η συνολική συμπύκνωση, μετά το πέρας του βρασμού είναι της τάξης του 4-6%. Οι εξατμίσεις που προκαλούνται περιέχουν ενώσεις θείου, οι οποίες για να μείνουν μακριά από το προϊόν, συλλέγονται από ειδικά δακτυλίδια εντός της καμινάδας της δεξαμενής.



(Πηγή: www.espiga.cat)

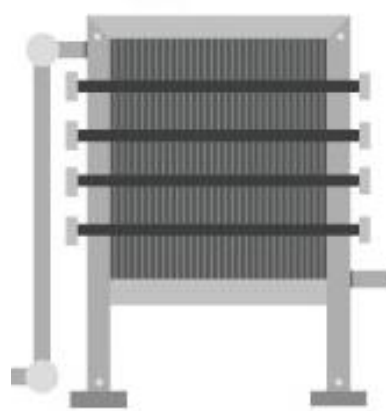
Εικόνα 1.6 Βρασμός

Περιδίνηση

Για την απομάκρυνση των υπολειμμάτων λυκίσκου αλλά και των συμπυκνωμένων πρωτεϊνών που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια του βρασμού πραγματοποιείται περιδίνηση. Μέσω της φυγόκεντρου δύναμης όλα τα στερεά συγκεντρώνονται στο κέντρο της δεξαμενής από όπου και αφαιρούνται. Το ζυθογλεύκος παραμένει είκοσι λεπτά σε ηρεμία και ακολουθεί η ψύξη του.

Ψύξη

Η ψύξη του προϊόντος γίνεται άμεσα για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου της οξείδωσης. Πιο συγκεκριμένα το ζυθογλεύκος από τους 95 °C πρέπει να ψυχθεί στους 10 °C. Αυτό επιτυγχάνεται στον εναλλάκτη θερμότητας όπου χρησιμοποιούνται δύο ψυκτικά μέσα: πρώτα το νερό που χρησιμοποιείται για ζυθοποίηση και βρίσκεται σε θερμοκρασία περιβάλλοντος και στη συνέχεια με προπυλενογλυκόλη ψυκτικό μέσο που βρίσκεται στους -4°C και διαρρέει τις εγκαταστάσεις της εκμετάλλευσης.



(Πηγή: www.cervesarosita.com)

Εικόνα 1.7 Εναλλάκτης Θερμότητας

Ζύμωση

Επόμενο βήμα είναι η ζύμωση. Η ζυθοποιία έχει εξοπλιστεί με έξι δεξαμενές χωρητικότητας 4000 λίτρων όπου γεμίζουν με δύο βρασιές και τρεις μεγαλύτερες 16.000 λίτρων, οι οποίες χρειάζονται οκτώ βρασιές για την πλήρωση τους. Μια δεξαμενή 4000 χιλιάδων λίτρων χρειάζεται 12 ώρες για να γεμίσει, καθώς η δεύτερη βρασιά θα ξεκινήσει τέσσερις ώρες μετά την πρώτη, ενώ μια δεξαμενή 16.000 χιλιάδων λίτρων γεμίζει σε 48 ώρες. Πραγματοποιούνται 4 βρασιές ανά ημέρα για δυο ημέρες στη σειρά. Κατά τη διάρκεια της ζύμωσης προστίθεται στο προϊόν μαγιά μαζί με αποστειρωμένο αέρα για να ξεκινήσει η βιοχημική



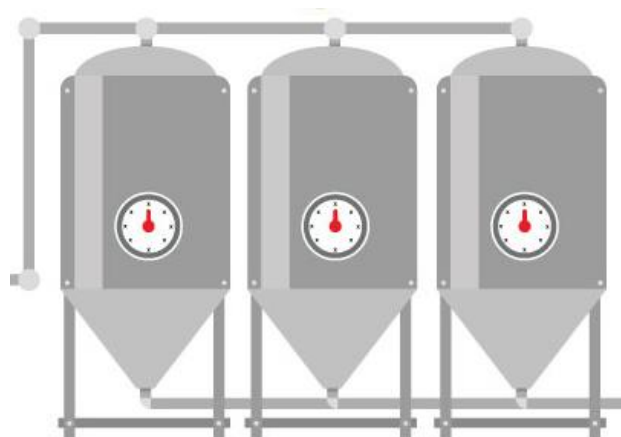
(Πηγή: www.espiga.cat)

Εικόνα 1.8 Ζύμωση

διεργασία. Η μαγιά, ως ένζυμο, καταναλώνει τα σάκχαρα ζύμωσης που δημιουργήθηκαν στο στάδιο της πολτοποίησης και απελευθερώνεται διοξείδιο του άνθρακα (CO_2) μαζί με αλκοόλ. Το διοξείδιο του άνθρακα που παράγεται παραμένει διαλυμένο μέσα στο προϊόν αλλά πάντα πραγματοποιείται έλεγχος της πίεσης και εκτόνωσης αυτής μέσω βαλβίδων, όταν ξεπερνάει τα 0,8 bar για την αποφυγή έκρηξης της δεξαμενής. Η διάρκεια της ζύμωσης κυμαίνεται από επτά έως δέκα ημέρες και η θερμοκρασία του προϊόντος βρίσκεται μεταξύ 18-25°C για μπίρες τύπου ale και 7-13°C για μπίρες τύπου lager. Το έτος 2018 για την εξυπηρέτηση της αυξημένης ζήτησης τους μήνες αιχμής όλες οι δεξαμενές της Ζυθοποιίας ήταν πλήρεις και δημιούργησαν την ανάγκη για αγορά περισσότερων δεξαμενών αλλά και διαμόρφωση του υπάρχοντα χώρου για τη τοποθέτησή τους.

Ωρίμανση

Παραμένοντας στις ίδιες δεξαμενές η θερμοκρασία μειώνεται στους 0°C ούτως ώστε να γίνει η ωρίμανση της μπίρας. Η διαδικασία διαρκεί 4-6 εβδομάδες ανάλογα με την συνταγή που παρασκευάζεται. Τις τρεις πρώτες ημέρες το μεγαλύτερο μέρος της μαγιάς αφαιρείται από την επιφάνεια της δεξαμενής, ενώ στις επόμενες εβδομάδες, όση από τη μαγιά δεν απομακρυνθεί, θα κατασταλάξει στο πυθμένα της δεξαμενής και θα αφαιρεθεί με το πέρας της ωρίμανσης. Μέρος της μαγιάς μπορεί να επαναχρησιμοποιηθεί σε επόμενη ζυθοποίηση.



(Πηγή: www.cervesarosita.com)

Εικόνα 1.9

Δεξαμενές Ωρίμανσης

Εμβарέλωση

Μετά την ολοκλήρωση της ωρίμανσης το τελικό στάδιο είναι η εμβαρέλωση. Η ζυθοποιία έχει δικά της μηχανήματα για τη διαδικασία αυτή και χρησιμοποιεί αποκλειστικά επαναχρησιμοποιούμενα βαρέλια 20 λίτρων. Μια δεξαμενή με 4000 λίτρα έτοιμου προϊόντος χρειάζεται 200 βαρέλια και 1 ώρα για το άδειασμά της. Τα βαρέλια αποθηκεύονται αυστηρά σε θερμοκρασίες από 0°C έως 2°C. Εντός της εκμετάλλευσης υπάρχουν ψυκτικοί θάλαμοι 60 τ.μ. που συντηρούν το προϊόν πριν ξεκινήσει η διανομή του στο πελάτη. Η ζυθοποιία έχει στην ιδιοκτησία 2000 βαρέλια τα οποία βρίσκονται είτε εντός της ζυθοποιίας έτοιμα να γεμίσουν με προϊόν είτε στους θαλάμους του εκάστοτε πελάτη για την εξυπηρέτηση των αναγκών του.



(Πηγή: www.alibaba.com)

Εικόνα 1.10

Μηχάνημα Εμβαρέλωσης



(Πηγή: www.sp.depositpotos.com)

Εικόνα 1.11

Επαναχρησιμοποιούμενα βαρέλια μπίρας

Διανομή - Εξοπλισμός

Η ζυθοποιία παράγει μόνο φρέσκια, αφιλτράριστη και απαστερίωτη μπίρα, την οποία διανέμει σε βαρέλια των 20 λίτρων όπως προαναφέρθηκε. Πρόκειται για φρέσκο προϊόν κάτι το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να βρίσκεται διαρκώς υπό ψύξη, για αυτό το λόγο δίνεται μεγάλη βαρύτητα στη διανομή, η οποία γίνεται εξολοκλήρου από τα τέσσερα φορτηγά ψυγεία της εκμετάλλευσης. Η διάρκεια ζωής του προϊόντος είναι τέσσερις μήνες από τη στιγμή που το προϊόν θα μπει μέσα στο βαρέλι και πάντα με την προϋπόθεση ότι συντηρείται στις κατάλληλες συνθήκες.

Στο κάθε σημείο που ο καταναλωτής βρίσκει κάποια από της μπίρες της ζυθοποιίας υπάρχει και αντίστοιχος εξοπλισμός που αποτελείται από:

- Ψυγείο για την αποθήκευση των βαρελιών.
- Βαρέλια με προϊόν.
- Φιάλη με διοξείδιο του άνθρακα.
- Ποτήρια για το σερβίρισμα του ποτού.
- Κάνουλα και βρύσες για το γέμισμα των ποτηριών.

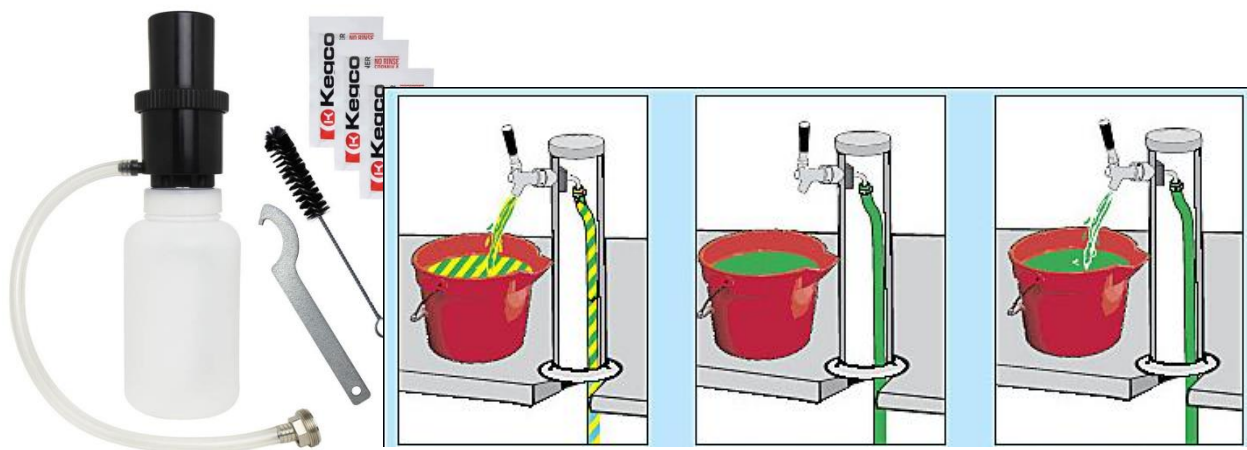


(Πηγή: www.alibaba.com)

Εικόνα 1.12 Ψυγεία βαρελιών και σύστημα σερβιρίσματος

Ο εξοπλισμός που παρέχεται στο εκάστοτε σημείο πώλησης δίνεται βάση των αναγκών του κάθε πελάτη, έτσι υπάρχουν ψυγεία διαφόρων μεγεθών με διαφορετικές διαστάσεις και διαφορετική χωρητικότητα. Το κόστος των παραπάνω ανά πελάτη, ανέρχεται κατά μέσο όρο στα 2000 χιλιάδες ευρώ. Τα προαναφερθέντα παραχωρούνται στο κάθε σημείο πώλησης από την ζυθοποιία με σύμβαση χρησιδανείου. Αυτό επιτρέπει στον κάθε πελάτη να χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό που έχει παραλάβει χωρίς κάποια χρέωση, με την προϋπόθεση ότι σερβίρει το συγκεκριμένο προϊόν και ότι είναι συνεπής στις υποχρεώσεις του. Σε περίπτωση που λήξει η συνεργασία ο πελάτης είναι υποχρεωμένος να επιτρέψει στην ζυθοποιία να παραλάβει τον εξοπλισμό από το χώρο του αφού της ανήκει.

Όπως προαναφέρθηκε επειδή πρόκειται για αφιλτράριστη μπίρα, αυτό συνεπάγεται ότι ο εξοπλισμός που παρέχεται στο κάθε σημείο χρήζει τακτικής συντήρησης. Για να αποφευχθούν προβλήματα στην λειτουργία των μηχανημάτων αλλά και αλλοίωση της γεύσης του προϊόντος, οι καθαρισμοί γίνονται μια φορά την εβδομάδα, από εξειδικευμένο προσωπικό της ζυθοποιίας. Το προσωπικό είναι εξοπλισμένο με τα κατάλληλα εργαλεία και καθαριστικά, ούτως ώστε να πραγματοποιήσει την συντήρηση των μηχανημάτων και τον καθαρισμό των σωλήνων. Είναι μια σύντομη διαδικασία που χρειάζεται περίπου δέκα λεπτά αλλά απαιτεί συγκεκριμένους χειρισμούς για αυτό και πραγματοποιείται από άτομα της εκμετάλλευσης και όχι από οποιονδήποτε άλλο.



(Πηγή: www.ebay.com/kegco)

Εικόνα 1.13 Ενδεικτική συντήρηση και εξοπλισμός

Το δίκτυο διανομής καλύπτει όλα τα σημεία που βρίσκονται πελάτες της ζυθοποιίας. Καθώς το προϊόν γίνεται πιο γνωστό και δημοφιλές στην αγορά του Νησιού,

η ζήτηση αυξάνεται και το πελατολόγιο της εκμετάλλευσης έχει ξεφύγει πλέον από τα όρια του νομού της έδρας της επιχείρησης. Σήμερα αριθμεί γύρω στα 250 σημεία ανά την Ελλάδα. Το προϊόν διατίθεται σε αρκετά σημεία εντός της Κρήτης αλλά και στην πρωτεύουσα της χώρας, την Αθήνα. Για την εξυπηρέτηση των σημείων εντός του νησιού η ζυθοποιία στέλνει κάποιο από τα φορτηγά ψυγεία της με το απαραίτητο προσωπικό. Για τις πιο μακρινές περιοχές αφιερώνονται αποκλειστικά κάποιες μέρες μέσα στην εβδομάδα για τη διανομή του προϊόντος αλλά και για τη συντήρηση του εξοπλισμού. Στην περίπτωση της Αθήνας, το προϊόν ταξιδεύει με το πλοίο της γραμμής μέχρι το λιμάνι του Πειραιά. Από εκεί η επιχείρηση με δικό της όχημα μεταφέρει την μπίρα σε ψυκτικούς θαλάμους που υπάρχουν στην περιοχή της Αττικής. Εκεί έχει έδρα και το προσωπικό της ζυθοποιίας που εργάζεται περιστασιακά και αναλαμβάνει την πώληση και διανομή του. Η αγορά της Αθήνας είναι μια πρόσφατη κίνηση της ζυθοποιίας και δεν έχει οργανωθεί ακόμα με τον κατάλληλο και αποδοτικό τρόπο.



(Πηγή: www.agefotostock.com)

Εικόνα 1.14 Διανομή προϊόντος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Εισαγωγή

Η έννοια της στρατηγικής στο τομέα των επιχειρήσεων αναπτύχθηκε στις αρχές τις δεκαετίας του 1960, όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών άρχισε να γίνεται σημαντικός. Η έννοια της στρατηγικής ξεκίνησε να χρησιμοποιείται από τους στρατιωτικούς, οι οποίοι υποστήριζαν ότι η στρατηγική είναι η τέχνη της διοίκησης των στρατευμάτων, κατά τη διάρκεια πολέμου αλλά και σε περιόδους ειρήνης. Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής στηρίζεται στις παρακάτω βασικές αρχές (Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης & Ζοπουνίδης, 2007) :

- Οικονομία των μέσων ή προσεκτική κατανομή των μέσων στον τόπο και στη στιγμή που αυτά θα είναι πιο αποτελεσματικά.
- Ταχύτητα, που επιτρέπει ενέργειες πριν ο εχθρός βρει χρόνο να αντιδράσει και να κάνει οτιδήποτε.
- Διαθεσιμότητα των μέσων και των αποθεματικών κεφαλαίων, που επιτρέπουν την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών.
- Ενδιαφέρον των συμμετεχόντων, χωρίς τη βοήθεια των οποίων τίποτα δεν μπορεί να γίνει.

Παρακάτω αναφέρονται με χρονολογική σειρά, κάποιοι ορισμοί για τον όρο στρατηγική, που προτάθηκαν από κάποιους μελετητές του αντικειμένου στο τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων αλλά και στρατιωτικούς.

- «*Η Στρατηγική προσδιορίζει τον τόπο, τη στιγμή της μάχης και τις απαραίτητες δυνάμεις που χρειάζονται για να γίνει η μάχη*» (Von Clausewitz, 1832).
- «*Στρατηγική είναι η κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και των προϊόντων ή υπηρεσιών της, που καθορίζουν τη βασική φύση επιχειρηματικής δραστηριότητας στη διάρκεια του χρόνου*» (Ansoff, 1965).
- «*Στρατηγική είναι η τέχνη να τοποθετήσεις την επιχείρηση μέσα στο περιβάλλον, σε θέση αρμονική με τους στόχους της, ικανοποιώντας τους περιορισμούς (εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες και ενεργώντας με ένα δομημένο τρόπο μέσα στο χρόνο*» (Guerin, 1972).

- «Στρατηγική είναι η αναζήτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και έχει ως αντικείμενο αφενός να προσδιορίσει μια στρατηγική θέση για την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση, αφετέρου να φανερώσει τα μέσα και τις μεθόδους με τις οποίες η επιχείρηση θα μπορεί να βρίσκει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμη βάση, σε καθεμιά από τις δραστηριότητες που αποφασίζει να είναι παρούσα » (Porter, 1985).
- «Στρατηγική είναι το υπόδειγμα αποφάσεων σε μια επιχείρηση, που καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς και τους στόχους της, παράγει τις κύριες πολιτικές και τα σχέδια για την ανάπτυξη αυτών των στόχων και ορίζει το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που η επιχείρηση θα επιδιώξει, το είδος της οικονομικής και ανθρώπινης οργάνωσης και τη φύση της συνεισφοράς στους μετόχους, στους εργαζομένους, στους πελάτες και στις κοινωνίες» (Andrews, 1987).
- «Στρατηγική είναι το γενικό σχέδιο διάταξης πόρων για δημιουργία ευνοϊκής θέσης» (Grant, 2002).
- «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δράσης μιας επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, που επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω της κατάλληλης κατανομής των πόρων της, σε ένα μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον, για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών» (Johnson & Scholes, 2002).

Οι παραπάνω διατυπώσεις μας αποδεικνύουν ότι, η στρατηγική των επιχειρήσεων μπορεί εύκολα να παρομοιαστεί με τη στρατηγική μιας μάχης, κατά τη διάρκεια πολέμου. Στη μάχη νικητής θα αναδειχθεί αυτός που θα επιλέξει το κατάλληλο πεδίο μάχης συνυπολογίζοντας τη μορφολογία του εδάφους, τη παρατήρηση και το μέτωπο προς τον εχθρό, την αποτελεσματικότητα των διαθέσιμων δυνάμεων του, την ευκολία μετακίνησης και την ευκολία επικοινωνίας με τον διοικητή του. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις, οι οποίες μάχονται στα σύγχρονα πεδία μάχης, τις αγορές. Νικητές των αγορών συνήθως είναι αυτοί που καθορίζουν αποτελεσματική στρατηγική και θέτουν στόχους σύμφωνα με τις δυνάμεις, τις δυνατότητες και τις ικανότητες τους για το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσονται, ενώ ταυτόχρονα παρακολουθούν τις κινήσεις των αντιπάλων, για να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο όρος Στρατηγική τελικά αφορά την έρευνα για την αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, ενώ ο όρος Στρατηγικός Προγραμματισμός αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ούτως ώστε να εφαρμοστεί η εκάστοτε στρατηγική. Έτσι αρχικά έχουμε την διατύπωση της στρατηγικής

και στη συνέχεια έρχεται ο στρατηγικός προγραμματισμός όπου υποδεικνύει πως θα την εφαρμόσουμε (Μιχαλόπουλος κ.ά., 2007).

2.2 Στρατηγική των επιχειρήσεων

Η στρατηγική μπορεί να γίνει οδηγός για την λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων, με τη προϋπόθεση ότι χαρακτηριστικά όπως οι στόχοι της αλλά και ο τρόπος που θα επιτευχθούν καθορίζονται επαρκώς από την αρχή. Ενώ υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένα μάνατζερ μπορεί να επιτύχει το παραπάνω, κάθε μια πιθανή στρατηγική επιχείρησης πρέπει να αποτελείται από τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά.

Αρχικά πρέπει να ορίζει ξεκάθαρα τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Δεύτερο να έχει καθοριστεί ο σκοπός της, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα προσφέρει, τις αγορές στις οποίες θα απευθύνεται και το ευρύτερο πεδίο δραστηριότητας στο οποίο θα εξελιχθεί. Στη συνέχεια, η στρατηγική μιας επιχείρησης οφείλει να γνωρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το οποίο θα επιδιώξει να αποκτήσει και να διατηρήσει κατά τη διάρκεια της ύπαρξής της. Τέλος η στρατηγική πρέπει να παρουσιάζει μια λογική διαδρομή κατά την οποία οι ικανότητες, οι δεξιότητες, οι πόροι, τα μέσα, οι γνώσεις και γενικότερα όλα τα στοιχεία του εσωτερικού πλαισίου της συνδυάζονται για να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πεδίο δράσης που δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Saloner, Shepard & Podolny, 2001).

2.2.1 Στόχοι

Το πρώτο στοιχείο μιας πετυχημένης στρατηγικής επιχειρήσεων είναι ο σαφής καθορισμός μακροπρόθεσμων στόχων προς την κατευθυνόμενη στρατηγική. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται συνήθως στη θέση την οποία επιδιώκει να αποκτήσει μια επιχείρηση στην αγορά ή την κατάσταση στην οποία ελπίζει να υπεισέλθει μέσω της εκάστοτε στρατηγικής. Για παράδειγμα μακροπρόθεσμοι στόχοι είναι «να κυριαρχήσουμε στην αγορά», να γίνουμε «αρχηγοί στο τομέα της τεχνολογίας» ή να γίνουμε «η επιχείρηση με τη καλύτερη ποιότητα». Αναφερόμενοι στον όρο μακροπρόθεσμοι εννοούμε ότι οι στόχοι είναι διαρκείς. Διαφέρουν από τους στόχους τους οποίους θέτει μια επιχείρηση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα προγραμματισμού. Ένας μακροπρόθεσμος στόχος, όπως το να έχει τα καλύτερα προϊόντα στην βιομηχανία, δεν είναι στόχος ο οποίος μπορεί επιτευχθεί και να θεωρηθεί ολοκληρωμένος. Αντιθέτως είναι ένας στόχος που χρειάζεται

πολύς χρόνος για να κατορθωθεί και αν συμβεί αυτό η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει ουσιαστικά και αποτελεσματικά για να τον διατηρήσει.

Κάποιες φορές οι στόχοι συγχέονται με την στρατηγική, κάτι που δεν υφίσταται. Για παράδειγμα η επικράτηση στην αγορά είναι ένας στόχος, αφού ορίζει κάτι το οποίο η επιχείρηση θέλει να επιτύχει. Είναι μέρος της στρατηγικής διότι καθορίζει το πλάνο δράσης το οποίο θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Μια στρατηγική σχεδιασμένη να πετύχει την επικράτηση στην αγορά συνεπάγεται ότι θα χρησιμοποιεί ένα σύνολο διαφορετικών δραστηριοτήτων από μια στρατηγική που σκοπεύει η επιχείρηση να γίνει ένας απλός ανταγωνιστής στο κλάδο όπου δραστηριοποιείται. Θέτοντας για παράδειγμα την χαμηλότερη τιμή της αγοράς υποδεικνύει την επιθυμία για επικράτηση, ενώ ο καθορισμός μιας τιμής στα ίδια επίπεδα με αυτής των ανταγωνιστών εφαρμόζεται σε στρατηγικές όπου αποσκοπούν σε ένα μερίδιο της αγοράς.

Οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι. Μπορούν να είναι η απάντηση στην ερώτηση «Που ;» της στρατηγικής, «Που θα ήθελαν οι μάνατζερ να βρεθεί η επιχείρηση;». Πρέπει να καθοδηγούν, να είναι αναλυτικοί και να μην παρουσιάζονται συνοπτικά όπως για παράδειγμα, η μεγιστοποίηση του κέρδους. Ένας μακροπρόθεσμος στόχος όπως η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι πολύ ευρύς ούτως ώστε να εμπεριέχει στρατηγική έννοια. Σε κάποιες περιπτώσεις η επικράτηση της αγοράς μπορεί να επιφέρει κέρδος σε μια επιχείρηση, σε άλλες, κέρδος μπορεί να αποκτηθεί από την επιχειρηματική δραστηριότητα ως «niche player» σε ένα κλάδο στον οποίο κάποια άλλη επιχείρηση επικρατούσε στο παρελθόν. Συνοψίζοντας οι στόχοι πρέπει να παρέχουν καθοδήγηση για τις κινήσεις τις οποίες η επιχείρηση πρόκειται να υλοποιήσει.

2.2.2 Σκοπός

Ο σκοπός μιας επιχείρησης καθορίζει τις δραστηριότητες στις οποίες θα εμπλακεί. Σχετίζεται με τον καθορισμό των προϊόντων, των αγορών, των τεχνολογιών και των διαδικασιών με τις οποίες έχει σκοπό να εμπλακεί. Ο σκοπός σχεδόν πάντα καθορίζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει μια επιχείρηση αλλά και τις αγορές τις οποίες στοχεύει (δημογραφικά, γεωγραφικά, και πολιτισμικά χαρακτηριστικά). Για κάποιες επιχειρήσεις ο σκοπός καθορίζει ποιες τεχνολογικές ικανότητες σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν για να επιτύχουν. Μπορεί να απαντήσει στην ερώτηση «Τι;» της στρατηγικής. Τι είδη προϊόντων θα παράγει η επιχείρηση, τι δραστηριότητες θα επιδιώξει και σε τι αγορές θα απευθύνεται.

Ο σκοπός επίσης καθορίζει τις δραστηριότητες με τις οποίες δεν θα καταπιαστεί μια επιχείρηση. Ένα μεγάλο κομμάτι του σκοπού σχετίζεται με αυτό. Οι επιχειρήσεις καθημερινά βομβαρδίζονται από ευκαιρίες, οι οποίες παρόλο δεν βρίσκονται στο πεδίο δράσης τους, το περιβάλλον γύρω τους τις προτρέπει να τις αναλάβουν. Υποσχόμενες πολλά παραπάνω κέρδη, οι ευκαιρίες εμφανίζονται προκαλώντας σύγχυση και διαφωνίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Κάποιοι σύμβουλοι επιχειρήσεων υποστηρίζουν ότι είναι προτιμότερο να επικεντρώνονται σε μια δραστηριότητα, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στην εξάπλωση τους και την συνεχή αναζήτηση νέων ευκαιριών. Ο Σκοπός σε μια επιχείρηση διευκρινίζει τη θέση της επιχείρησης σύμφωνα με τα όρια και τα τη στρατηγική κατεύθυνση που έχει οριστεί. Ελαχιστοποιεί το χρόνο λήψης αποφάσεων όταν υπάρχει σύγχυση σχετικά με τις δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβει και επιτρέπει με αυτό τον τρόπο την καλύτερη και πιο στοχευμένη εκτέλεση των δραστηριοτήτων που αφορούν την εκάστοτε επιχείρηση.

2.2.3 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Θα μπορούσε να απαντήσει στην ερώτηση «πως;» της στρατηγικής. Καθορίζει πως η επιχείρηση σκοπεύει να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της συνυπολογίζοντας τον σκοπό της. Καθώς η επιχείρηση βρίσκεται αντιμέτωπη με πληθώρα ανταγωνιστών, οφείλει να έχει ένα ιδιαίτερο λόγο ούτως ώστε αυτός να της δίνει το δικαίωμα να τους ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο λόγος αυτός και χαρακτηρίζει αποδοτικές επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Υπάρχουν πολλές αγορές που είναι αρκετά μεγάλες για επιχειρήσεις οι οποίες εισχωρούν σε αυτές με μέτριο το αίσθημα του ανταγωνισμού. Τελικά όμως οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν έχουν συνήθως ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Υπάρχει μεγάλη ποικιλία σχετικά με τους τρόπους που μπορεί να αποκτηθεί ένα δυνητικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μερικά παραδείγματα όπως χαμηλότερα κόσθη κατασκευής από αυτά των ανταγωνιστών, προϊόντα καλύτερης ποιότητας, μεγαλύτερη αφοσίωση των πελατών, ικανότητα γρήγορης καινοτομίας, η παροχή μια μοναδικής υπηρεσίας, καλύτερη τοποθεσία της επιχείρησης μας υποδεικνύουν το πλήθος των τρόπων που μπορούν να κάνουν μια επιχείρηση να ξεχωρίσει. Γενικά η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σημαίνει είτε ότι η επιχείρηση παράγει ένα προϊόν ή μια

υπηρεσία που οι πελάτες θεωρούν ότι αξίζει περισσότερο από αυτό των ανταγωνιστών είτε ότι μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών.

Επιχειρήσεις που ξεχωρίζουν σε κάποιο σημείο από τον ανταγωνισμό έχουν ένα πλεονέκτημα σε αυτό το τομέα δραστηριότητας. Αλλά αυτό μπορεί να θεωρηθεί σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν αυτό που κάνει ξεχωριστό την επιχείρηση συμβαδίζει και με τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Μια επιχείρηση για παράδειγμα που είναι η καλύτερη στον τομέα της στη συμπλήρωση εγγράφων, έχει ένα πλεονέκτημα πάνω σε αυτό. Δε θα της παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η συμπλήρωση εγγράφων, εκτός εάν η συμπλήρωση εγγράφων είναι συνδεδεμένη με κάποιο τρόπο με την ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνίζεται. Μια τράπεζα για παράδειγμα παρέχοντας γρήγορη συμπλήρωση εγγράφων και ελαχιστοποίηση του χρόνου διαδικασιών, συνεπάγεται με την εξυπηρέτηση περισσότερων πελατών. Μια εταιρία εξόρυξης ενδέχεται να μην επωφεληθεί από την ικανότητα της γρήγορης συμπλήρωσης εγγράφων καθώς δεν έχει αποτέλεσμα στην ανταγωνιστικότητα της.

2.2.4 Λογική

Ίσως το σημαντικότερο από τα στοιχεία με τα οποία η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της είναι η λογική. Μπορεί να απαντήσει στην ερώτηση «Γιατί;» της στρατηγικής. Για να απαντήσει κανείς το γιατί σε οποιαδήποτε ερώτηση, οποιουδήποτε θέματος πρέπει να γίνει σαφές έτσι ώστε ο συνομιλητής να κατανοήσει πλήρως την απάντηση. Έτσι και στην εφαρμογή της στρατηγικής, όσο πιο σαφείς και πλήρεις είναι τα αξιώματα που καθορίζουν μια στρατηγική τόσο πιθανότερο είναι να έχει επιτυχία.

Στη πραγματικότητα οι μακροπρόθεσμοι στόχοι των επιχειρήσεων είναι συχνά αρκετά περίπλοκοι, ο σκοπός είναι πιο αναλυτικός και οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρειάζονται αριθμητικούς δείκτες για να καθοριστούν και να γίνουν πιο συγκεκριμένες. Η λογική λοιπόν γίνεται περίπλοκη αλλά ο απώτερος και ο σημαντικότερος σκοπός της είναι να μας απαντήσει στο εξής ερώτημα «Γιατί η επιχείρηση θα επιτύχει;». Εάν δεν διατυπωθεί ο λόγος και ο τρόπος με τον οποίο οι στόχοι, ο σκοπός και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδυαστούν ούτως ώστε να δημιουργήσουν μια ολοκληρωμένη και καλά οργανωμένη κατάσταση με στόχο την επιτυχία, υπάρχει μόνο μια λίστα από στοιχεία και όχι μια στρατηγική.

2.3 Στρατηγική Ανάλυση των επιχειρήσεων

Για τον επιτυχημένο καθορισμό οποιασδήποτε στρατηγικής, οι ενδιαφερόμενοι που την μελετούν πρέπει να προβούν σε μια εξαντλητική και εξονυχιστική ανάλυση της ενδιαφερόμενης επιχείρησης.

2.3.1 Στρατηγική Κατάτμηση

Πρωταρχικό βήμα είναι η κατάτμηση της επιχείρησης σε δραστηριότητες, που στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε ομοειδείς δραστηριότητες με την έννοια ότι χρησιμοποιούν τους ίδιους πόρους (εμπειρία, κόστος, δυνατότητες κ.λπ.).

Οι ομοειδείς δραστηριότητες σύμφωνα με τους Μιχαλόπουλος κ.ά. (2007) αποτελούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της επιχείρησης στη διαδικασία διαμόρφωσης και ορίζουν τα πεδία στρατηγικών δραστηριοτήτων που αποτελούν το αντικείμενο της Στρατηγικής Διάγνωσης. Η παραπάνω διαδικασία ονομάζεται Στρατηγική Κατάτμηση.

2.3.2 Στρατηγική Διάγνωση

Η στρατηγική διάγνωση υλοποιείται σε πολλές διαστάσεις οι οποίες είναι αλληλοεξαρτώμενες. Ακολουθεί μετά την στρατηγική κατάτμηση και σκοπός της είναι να θέσει τα κατάλληλα ερωτήματα ούτως ώστε να κατανοηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, Μιχαλόπουλος κ.ά. (2007). Σχετικά με την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας ενός πεδίου στρατηγικών δραστηριοτήτων. Πρέπει να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως:

- Ποιες είναι γενικά οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα;
- Σε ποιο τομέα της βιομηχανίας ανήκουν τα πεδία δραστηριοτήτων; Πως οι δυνάμεις τα επηρεάζουν ; Σε πόσα Στρατηγικά Τμήματα μπορεί να χωριστεί;
- Ποιος είναι ο βαθμός ελκυστικότητας που εμφανίζουν τα στρατηγικά πεδία δραστηριοτήτων που αναπτύχθηκαν από κάθε ένα από τα στρατηγικά τμήματα;

Όσον αφορά δυνάμεις και αδυναμίες τις επιχείρησης θα πρέπει να απαντηθούν τα ακόλουθα:

- Ποιες είναι δυνάμεις τις επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της;

- Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατέχει ή θα μπορούσε να αναπτύξει; Σε ποιόν ανταγωνιστικό κόσμο αναπτύσσεται;
- Με ποιον τρόπο προσδιορίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες; (π.χ. Αλυσίδα Αξιών, Porter).
- Ποια είναι η ανταγωνιστική θέση και το πρόσωπο της επιχείρησης;
- Πως παρακολουθείται η εξέλιξη της επιχείρησης μέσα στο χρόνο; (π.χ. benchmarking).

Σχετικά με την ανάλυση του χαρτοφυλακίου των δραστηριοτήτων, για αυτή τη διάσταση της στρατηγικής διάγνωσης δίνονται απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι επιδόσεις που πραγματοποιήθηκαν από τα πεδία στρατηγικών δραστηριοτήτων;
- Οι επιδόσεις αποτελούν ένα δυναμικό ικανό ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί;
- Το χαρτοφυλάκιο της σημερινής στρατηγικής δραστηριότητας έχει την κατάλληλη σύνθεση έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης στο προσεχές μέλλον; Ποιες είναι οι στρατηγικές που συμβάλουν στη βελτίωση της υπάρχουσας σύνθεσης;
- Πως επηρεάζουν το παιχνίδι του ανταγωνισμού οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της τωρινής στρατηγικής;
- Προς ποιες τεχνολογικές πρέπει να προσανατολισθεί η επιχείρηση;

Τέλος για την ανάλυση της οικονομικής και η χρηματοοικονομικής διάγνωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα κλασικά εργαλεία της χρηματοοικονομικής ανάλυσης:

- Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση; Η επιχείρηση βρίσκεται ή όχι σε δυσκολία;
- Ποιοι είναι οι πόροι που πρέπει να ενεργοποιήσει για να υλοποιήσει τη στρατηγική της;
- Η χρηματοοικονομική δομή της επιτρέπει τη χρήση των απαραίτητων πόρων; (π.χ. αυτοχρηματοδότηση, δάνεια, αύξηση των ιδίων κεφαλαίων κ.λπ.).

Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η Στρατηγική Διάγνωση είναι μια πολυδιάστατη σύνθετη διαδικασία η οποία απαιτεί τη συνεργασία πολλών διαφορετικών προσώπων που αντιπροσωπεύουν όλα τα πεδία στρατηγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για την διαδικασία αυτή απαιτούνται πληροφορίες οι οποίες αντλούνται είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης, είτε από το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο κινείται και εξελίσσεται, πληροφορίες σχετικά με το περιβάλλον της επιχείρησης παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

2.4 Το Περιβάλλον

Το περιβάλλον αποτελείται από πολλά διαφορετικά στοιχεία τα οποία ποικίλουν ανάλογα με την οπτική από την οποία αναλύεται η επιχείρηση. Υπάρχουν στοιχεία τα οποία κατά γενική ομολογία είναι κοινά και επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Αυτά συνήθως δεν μπορούν να τα επηρεάσουν άμεσα οι επιχειρήσεις και αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον. Ακόμα υπάρχουν στοιχεία τα οποία είναι πιο εξατομικευμένα και επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την εκάστοτε επιχείρηση στο εσωτερικό της. Τέλος, αξίζει να μελετηθούν χωριστά τα στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν το κομμάτι του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος καθώς συγκεντρώνει μεγάλο ενδιαφέρον στις σύγχρονες αγορές των επιχειρήσεων με έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού.

Κατά τον Martinet (1976) το περιβάλλον μπορεί να ορισθεί ως ακολούθως:

- Κλασικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που επιδρούν κυρίως πάνω στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης.
- Συστημικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των εξωτερικών φαινομένων πάνω στα οποία η επιχείρηση έχει μικρή επίδραση.
- Στρατηγικός ορισμός: Περιβάλλον είναι το σύνολο των φαινομένων που καθορίζουν το μέλλον της επιχείρησης.

2.5 Εξωτερικό Περιβάλλον

Όταν αναφερόμαστε στο εξωτερικό περιβάλλον εξετάζουμε παράγοντες τους οποίους δεν μπορεί ουσιαστικά να επηρεάσει η επιχείρηση, αντιθέτως πρόκειται για αλλαγές που καθορίζουν την ύπαρξη και τον τρόπο λειτουργίας της. Οι επιρροές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον είναι πολλές και μεταβάλλονται συνεχώς. Η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να τις παρακολουθεί και να προσαρμόζεται σε αυτές, καθώς συντελούν σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη και εξέλιξη αυτής.

2.5.1 Η Ανάλυση PEST

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της ανάλυσης P.E.S.T. (political / legal, economic, social & technological). Η παραπάνω ανάλυση χρησιμοποιείται για να καθορίσει τις εξωτερικές δυνάμεις που ασκούν επιρροή

στην ύπαρξη της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον σε αυτή τη περίπτωση διακρίνεται από τις εξής κατηγορίες:

- **Πολιτικό / Νομικό περιβάλλον:** Σε αυτό καθορίζεται το πολιτικό και νομικό πλαίσιο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής για μια επιχείρηση όπου λειτουργεί σε σταθερό πολιτικό και νομικό περιβάλλον, είναι ευκολότερη σε σύγκριση με μια επιχείρηση που διακρίνεται από αβεβαιότητα. Μερικά παραδείγματα που δημιουργούν αστάθεια στο πολιτικό / νομικό περιβάλλον είναι: αλλαγές στη φορολογική, νομισματική πολιτική και στο νομοθετικό πλαίσιο, συμφωνίες, και περιορισμοί διεθνών αγορών κ.ά.
- **Οικονομικό περιβάλλον:** Το οικονομικό περιβάλλον αναφέρεται στις δυνάμεις που έχουν σχέση με τις οικονομικές συνθήκες της αγοράς και τις ευρύτερες οικονομικές αλλαγές. Μερικά παραδείγματα είναι: χρηματιστήριο, πληθωρισμός, διαθέσιμο εισόδημα καταναλωτών, πολιτική επιτοκίων κ.ά. Στη σημερινή πραγματικότητα, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη και τις διεθνείς οικονομικές εξελίξεις, ώστε να διαμορφώσει καλύτερα τη στρατηγική της.
- **Κοινωνικό περιβάλλον:** Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται στις αρχές, αξίες, συνήθειες και γενικά στον τρόπο ζωής. Κάποια παραδείγματα είναι: ο καταναλωτισμός, οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες, η μόρφωση των καταναλωτών, οι πληθυσμιακές αλλαγές κ.ά..
- **Τεχνολογικό περιβάλλον:** Στο τεχνολογικό περιβάλλον γίνονται ραγδαίες εξελίξεις συνεχώς. Η παρακολούθηση και η βελτίωση των επιχειρήσεων μέσω των νέων τεχνολογιών είναι σημαντική προϋπόθεση για αυτές αφού τις καθιστά πιο ανταγωνιστικές και είναι πιθανότερο να επιβιώσουν.

2.6 Εσωτερικό Περιβάλλον

Παράλληλα με τη στενή παρακολούθηση και τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, η σύγχρονη επιχείρηση εστιάζει στο εσωτερικό της περιβάλλον, με σκοπό την αναγνώριση και καλύτερη εκμετάλλευση εκείνων των στοιχείων της μορφής και λειτουργίας της, τα οποία μπορούν να της προσφέρουν μια καλύτερη θέση στην αγορά. Η στροφή αυτή προς τη μελέτη των παραμέτρων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, πραγματοποιείται με τη βοήθεια ορισμένων προσεγγίσεων, οι οποίες παρέχουν χρήσιμες κατευθύνσεις σχετικά με τους παράγοντες που θα πρέπει να αναλυθούν καθώς και με το

πως μπορεί να διοικηθεί μια επιχείρηση, ώστε να βελτιώσει τη συνολική της ικανότητα να δημιουργεί αξία.

2.6.1 Η Θεωρία των Πόρων της Επιχείρησης

Η παραπάνω θεωρία υποστηρίζει ότι οι διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, οφείλονται στους πόρους και στις ικανότητες που η καθεμιά διαθέτει, καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Συγκεκριμένα, οι πόροι και οι ικανότητες εκείνες, οι οποίες είναι δύσκολο να αποκτηθούν και να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορούν να δώσουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα και συνεπώς να επικρατήσει στον ανταγωνισμό. Οπότε γίνεται αποδεκτό, ότι οι εσωτερικοί πόροι και ικανότητες είναι δυνατό να παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική της επιχείρησης και αποτελούν ταυτόχρονα πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας. Αναλυτικότερα οι πόροι μπορούν να ενταχθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Υλικοί πόροι
2. Ανθρώπινοι πόροι
3. Συστήματα
4. Άυλοι πόροι

Μπορούμε να πούμε ότι πόροι είναι οι οικονομικές, φυσικές, οργανωτικές, δυνατότητες μιας επιχείρησης. Ικανότητες είναι οι ιδιότητες εκείνες μιας επιχείρησης που της επιτρέπουν να εκμεταλλευτεί τους πόρους που κατέχει για να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική. Μέσα από τη χρήση των πόρων, η επιχείρηση επιτυγχάνει τη δημιουργία ικανοτήτων, κάποιες από τις οποίες παρέχουν στρατηγικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

2.6.2 Η Αλυσίδα της Αξίας

Σύμφωνα με την τεχνική «Αλυσίδας Αξίας», κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και υποστήριξη του προϊόντος της. Η τεχνική της «Αλυσίδας Αξίας» εξετάζει τις εσωτερικές λειτουργίες ενός οργανισμού και το βαθμό της συνέργειας που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες. Πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν

αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη.

Έτσι, ως κυρίως λειτουργίες θεωρούμε τις εξής (Porter M., 1985):

1. **Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων** (Inbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.
2. **Λειτουργίες παραγωγής** (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
3. **Διαχείριση εξερχομένων** (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.
4. **Marketing και πωλήσεις** (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.
5. **Υπηρεσίες μετά την πώληση** (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Κύριες Λειτουργίες



Υποστηρικτικές Λειτουργίες

Διάγραμμα 2.1
Η Αλυσίδα της Αξίας του Porter

Στις υποστηρικτικές λειτουργίες μπορούμε να διακρίνουμε:

1. **Προμήθειες – Αγορές** (Procurement). Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.
2. **Έρευνα και Ανάπτυξη** (Technology). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.
3. **Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων** (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
4. **Εσωτερική Υποδομή** (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Αξίζει να επισημάνουμε ότι η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες

διασυνδέσεις που προκύπτουν ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης.

Ωστόσο η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Υπάρχει λοιπόν αλληλοσυσχέτιση και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας, το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

2.7 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Στις αρχές της δεκαετίας του 80, ο M. Porter ανέπτυξε τη θεωρία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ξεκινώντας από τη θέση ότι μια βιομηχανία (δηλαδή μια ομάδα επιχειρήσεων οι οποίες παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι στενά υποκατάστατα μεταξύ τους) ή ένας κλάδος εισέρχεται σε μια οικονομική διαδικασία η οποία εξαπλώνεται τόσο προς τα πίσω σε σχέση με τους προμηθευτές όσο και προς τα εμπρός σε σχέση με τους πελάτες (Porter, 1979, 1980).

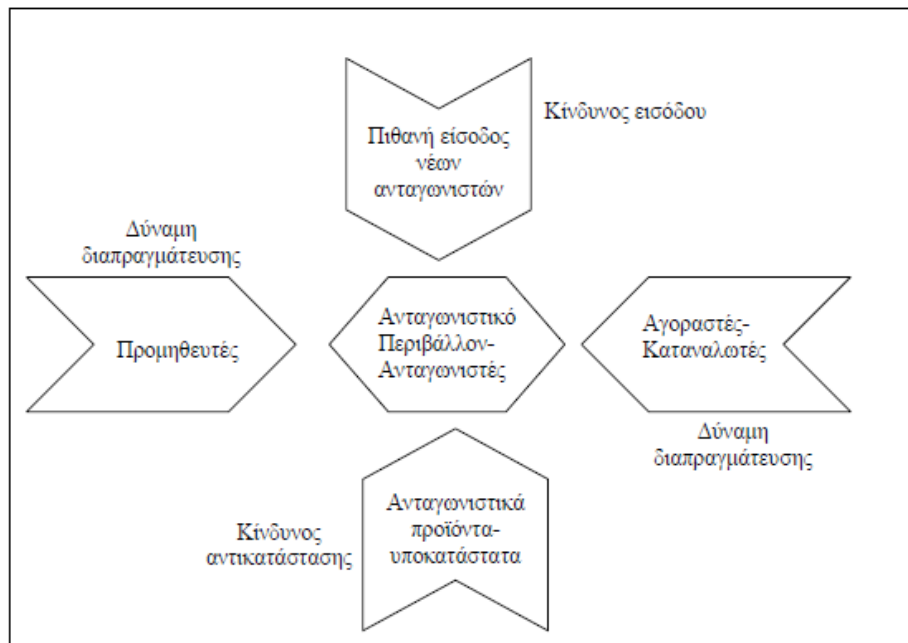
Αυτές οι τριμερείς σχέσεις προμηθευτών - κλάδου - πελατών επηρεάζονται από:

- Τις τεχνικές λειτουργίας , που ξεκινούν από την προμήθεια της πρώτης ύλης μέχρι τον μετασχηματισμό της σε προϊόν (π.χ. επίπεδο απαιτούμενης ποιότητας, απαιτούμενη πρώτη ύλη κ.λπ.).
- Τις οικονομικές και εμπορικές λειτουργίες μεταξύ των διαφόρων παρεμβαινόντων μερών (π.χ. τιμή , περιθώρια τόσο για την παράδοση όσο και για την τακτοποίηση των λογαριασμών κ.λ.π.) και
- Τις οργανωτικές δομές , που τις περισσότερες φορές είναι ιεραρχικές και οι οποίες διαχειρίζονται τις τεχνικές και εμπορικές λειτουργίες (π.χ. ποιο επίπεδο της οργανικής δομής είναι εξουσιοδοτημένο για διαπραγματεύσεις.

Επιπλέον, η έννοια της ανταγωνιστικότητας δεν μπορεί να περιορισθεί μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο την υπόθεση της εμφάνισης νέων ανταγωνιστών όσο και τις πιθανές απειλές από την παρουσία υποκατάστατων προϊόντων.

2.7.1 Υπάρχουσες Ανταγωνιστικές δυνάμεις (5 Δυνάμεις του Porter)

Η ανάλυση αυτών των δυνάμεων πραγματοποιείται με το υπόδειγμα του καθηγητή Μ. Porter (1985), το οποίο προσδιορίζει την ένταση του ανταγωνισμού στα πλαίσια του κλάδου που ανήκει η κάθε επιχείρηση και αποτελείται από πέντε δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος:



Πηγή: website <https://apythanos.blogspot.com>

Διάγραμμα 2.2

Οι πέντε δυνάμεις του Porter

1. **Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Παράγοντες της αγοράς όπως αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων, το στάδιο του κύκλου ζωής, η παραγωγική δυναμικότητα των επιχειρήσεων, τα υψηλά εμπόδια εξόδου και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων καθορίζει τη δομή του κλάδου και η έντασή του καθορίζει την ελκυστικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία ενός κλάδου.

2. **Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών:** Οι προμηθευτές επηρεάζουν έναν κλάδο όταν επεμβαίνουν στους όρους συνεργασίας που έχουν με την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να παρέμβουν στη διαμόρφωση της τιμής του προϊόντος ή στην

ποιότητά του και έτσι να επηρεάσουν τον κλάδο. Οι παράγοντες που αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι οι εξής:

- Ο μικρός αριθμός προμηθευτών αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη, διότι είναι περιορισμένες οι πηγές προμήθειας προϊόντων ή πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις.
- Η πρώτη ύλη ή τα προϊόντα των προμηθευτών είναι σπάνια ή δεν υπάρχουν υποκατάστατα.
- Οι προμηθευτές διαθέτουν στις επιχειρήσεις προϊόντα τα οποία αποτελούν σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας τους, δημιουργώντας σχέση εξάρτησης της επιχείρησης από τον προμηθευτή.
- Η διάθεση από τους προμηθευτές διαφοροποιημένων προϊόντων.
- Το κόστος μετάβασης σε άλλο προμηθευτή είναι μεγάλο, για αυτόν τον λόγο αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή και δημιουργείται σχέση εξάρτησης.
- Δυνατότητα καθετοποίησης του προμηθευτή προς τα εμπρός, έτσι ώστε να παρακάμπτει τον πελάτη του.

3. **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών:** Οι αγοραστές ενός κλάδου επηρεάζουν άμεσα τον κλάδο, αφού συνέχεια ασκούν πίεση για μείωση τιμών και όλο και καλύτερη ποιότητα. Όταν οι αγοραστές ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, τότε οι επιχειρήσεις μειώνουν τις τιμές, έτσι μειώνονται τα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα ο κλάδος να μην είναι ελκυστικός. Οι περιπτώσεις που αυξάνει η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:

- Μικρός αριθμός αγοραστών, ο οποίος αγοράζει μεγάλες ποσότητες του συνολικού μεγέθους της αγοράς
- Μικρό κόστος μετακίνησης των πελατών
- Το κόστος ανεύρεσης νέων αγοραστών
- Καλή πληροφόρηση των πελατών για τις συνθήκες της αγοράς.

4. **Απειλή εισόδου νέων Επιχειρήσεων:** Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, αποτελεί απειλή για του ήδη υπάρχοντες στον κλάδο και επομένως ο ανταγωνισμός μεταξύ τους αυξάνεται. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να αποτραπεί μέσω κάποιων φραγμών εισόδου, όπως οικονομίες κλίμακας, ύπαρξη ισχυρών brand names και brand loyalty για προϊόντα του κλάδου, εξασφάλιση καναλιών διανομής, ανάπτυξη τεχνογνωσίας, κ.ά.

5. **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων:** Υποκατάστατο ορίζεται ένα προϊόν όταν μπορεί να αντικαταστήσει κάποιο άλλο προϊόν ικανοποιώντας την ίδια ανάγκη. Η ελκυστικότητα του κλάδου εξαρτάται σημαντικά από τα υποκατάστατα, γιατί αυτά θέτουν όρια στις τιμές, μειώνοντας το περιθώριο κέρδους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το υπόδειγμα του Porter τελευταία έχει εμπλουτιστεί και με μια έκτη δύναμη σύμφωνα με τον Freeman, η οποία ονομάζεται διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders.

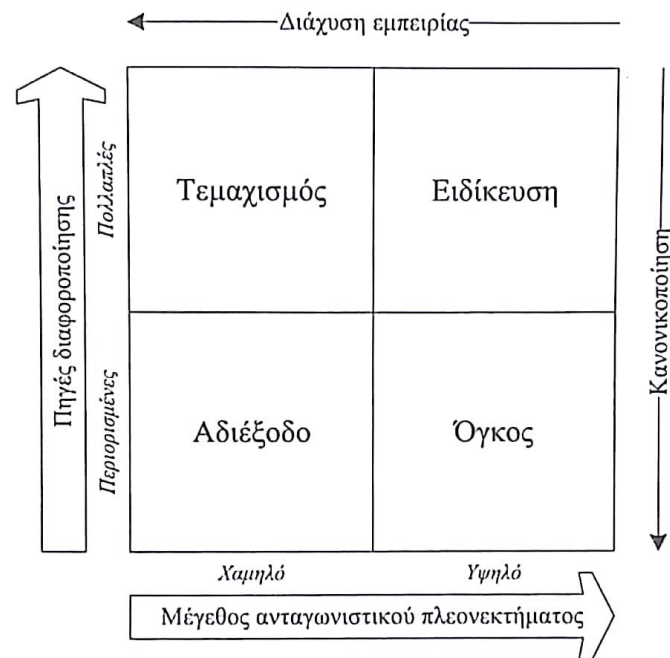
6. **Διαπραγματευτική δύναμη άλλων stakeholders:** Οι επιχειρήσεις του κλάδου επηρεάζονται και από άλλες ομάδες, οι οποίες ονομάζονται stakeholders. Οι stakeholders περιλαμβάνουν τοπικούς φορείς, πιστωτές, μετόχους, τα συνδικάτα εργαζόμενων.

2.7.2 Το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το Boston Consulting Group, ένα από τα κυριότερα αμερικανικά γραφεία συμβούλων σε θέματα Management, μετά από ανάλυση ενός μεγάλου αριθμού βιομηχανιών διαφορετικού τύπου, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (BCG 1982,1985):

- Το μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που δείχνει την διαφορά που υπάρχει μεταξύ της ηγέτιδας επιχείρησης στην αγορά και του περιθωριακού ανταγωνιστή τόσο σε ποσοτικό (Πλεονέκτημα κόστους) όσο και σε ποιοτικό επίπεδο (διαφορά εικόνας, ποιότητας κλπ.).
- Τον αριθμό των πηγών διαφοροποίησης, που δείχνει τις διαφορετικές περιπτώσεις που οδηγών σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Η διάχυση της εμπειρίας, όπου λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα της σημασίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσο περισσότερο η εμπειρία και η τεχνολογία διαχέονται στον εσωτερικό του κλάδου, τόσο λιγότερο σημαντικό είναι το τεχνολογικό πλεονέκτημα.
- Η κανονικοποίηση που κινείται στην αντίθετη διεύθυνση με τη διαφορετικότητα των πηγών δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσο περισσότερο προϊόν είναι κανονικοποιημένο τόσο λιγότερες είναι οι δυνατές πηγές διαφοροποίησης.

Οι τέσσερις διαστάσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που αναλύθηκαν παραπάνω, και οι σχέσεις μεταξύ αυτών, εμφανίζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 2.3, Πίνακας Ανταγωνισμού.



Πηγή: Στρατηγική των επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007

Διάγραμμα 2.3
Πίνακας Ανταγωνισμού BCG (1982),

Στο Διάγραμμα 2.3 εμφανίζονται οι τέσσερις περιοχές δραστηριοτήτων:

- Δραστηριότητες της Ειδίκευσης:** Σε αυτές τις δραστηριότητες η επιχείρηση διαθέτει πολλές δυνατότητες για διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της (τιμή, εικόνα, ποιότητα, τεχνολογία, υπηρεσίες, σχέδιο κλπ.) και η ανταγωνιστική δύναμη είναι υψηλή.
- Δραστηριότητες Όγκου:** Σε αυτού του τύπου τις δραστηριότητες, ένας μεγάλος όγκος παραγωγής δίνει ένα πλεονέκτημα όσον αφορά το κόστος και έτσι οι οικονομίες μεγέθους είναι ο κυρίαρχος κανόνας λειτουργίας των περιβαλλόντων αυτών. Χαρακτηρίζονται από δυνατό ανταγωνισμό και οι επιλογές σχετικά με τον όγκο και την τιμή είναι τα κριτήρια για την επιτυχία.
- Τμηματικές Δραστηριότητες:** Είναι δραστηριότητες όπου τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι πολύ ασθενικά και επομένως είναι δυνατή η ταυτόχρονη παρουσία πολλών μικρών επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται τις διάφορες πηγές διαφοροποίησης. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν διάρκεια γιατί οι καινοτομίες διαχέονται εύκολα

4. **Αδιέξοδες Δραστηριότητες:** Σε αυτού του τύπου τις δραστηριότητες, τα προϊόντα δεν παρουσιάζουν τίποτα το εξαιρετικό κι έχουν πολύ λίγες πηγές διαφοροποίησης. Ο ανταγωνισμός στηρίζεται κύρια στις τιμές, που όμως επηρεάζουν πολύ λίγο τους όγκους. Ούτε ο όγκος ούτε η διαφοροποίηση μπορούν να δώσουν ένα αξιόπιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης σε αυτή τη περίπτωση η ζήτηση είναι σταθερή και τα εμπόδια εξόδου είναι μεγάλα.

2.7.3 Ανάλυση τεσσάρων γωνιών, 4 Corner's Analysis

Η ανάλυση 4 Corner's αναπτύχθηκε από τον καθηγητή Michael Porter (1985). Πρόκειται για ένα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση των ανταγωνιστών. Δίνει έμφαση στο γεγονός ότι το αντικείμενο της ανάλυσης ανταγωνισμού στοχεύει στη συνεχή δημιουργία προοπτικών για το μέλλον. Το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για:

- Την ανάπτυξη στρατηγικών αλλαγών που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση και κατά πόσο μπορούν να επιτευχθούν.
- Να καθορίσει την πιθανή αντίδραση μιας επιχείρησης σε ενδεχόμενες στρατηγικές κινήσεις και αλλαγές των ανταγωνιστών.
- Να καθορίσει την πιθανή αντίδραση μιας επιχείρησης σε επικείμενες αλλαγές στο τεχνολογικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο στο οποίο υπάγεται. Η ανάλυση 4 Corner's αναφέρεται σε τέσσερις συνιστώσες που πλαισιώνουν την εκάστοτε επιχείρηση: μελλοντικοί στόχοι, τρέχουσα στρατηγική, αξιώματα διαχείρισης, ικανότητες.

Πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ανάλυση SWOT για να εκτιμήσουν την στρατηγική ενός ανταγωνιστή. Είναι πιθανό όμως κάποιοι βασικοί παράγοντες που καθορίζουν την συμπεριφορά των ανταγωνιστών να παραβλεφθούν. Η κατανόηση των τεσσάρων συνιστωσών μπορεί να βοηθήσει στην πρόβλεψη της αντίδρασης των ανταγωνιστών σε μια πιθανή κατάσταση. Οι τέσσερις συνιστώσες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τα κίνητρα και τις ενέργειες. Η πρώτη κατηγορία αφορά τα κίνητρα και περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους και τα αξιώματα διαχείρισης.

Μελετώντας κανείς τους μελλοντικούς στόχους μιας επιχείρησης μπορεί να κατανοήσει κατά πόσο είναι ικανοποιημένη από την τρέχουσα κατάσταση της και την θέση της στην αγορά. Όσο αφορά τα αξιώματα διαχείρισης, περιλαμβάνουν τις υποθέσεις, τις πεποιθήσεις και τις αντιλήψεις που κυριαρχούν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης καθώς καθορίζουν και τις στρατηγικές αποφάσεις. Η ανάλυση αυτών των παραδοχών μπορεί να βοηθήσει στην ανακάλυψη προκαταλήψεων και τυφλών σημείων στα οποία υποπίπτει ένας ανταγωνιστής.



Πηγή: Strategic Analysis Tools, CIMA

Διάγραμμα 2.4

Σύνοψη 4 Corner's Analysis

Σχετικά με την δεύτερη κατηγορία, αυτή των Ενεργειών, περιλαμβάνει την Τρέχουσα στρατηγική καθώς και τις ικανότητες. Η στρατηγική καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται στην αγορά. Είναι πιθανό να υπάρξει διαφορά μεταξύ της προβλεπόμενης στρατηγικής (στρατηγική όπως αναφέρεται σε ετήσιες εκθέσεις, συνεντεύξεις και δημόσιες δηλώσεις) και της υλοποιημένης στρατηγικής (η στρατηγική την οποία ακολουθεί η εταιρία στη πράξη, όπως παρουσιάζεται από τις αγορές , τις δαπάνες και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η τελευταία συνιστώσα, σχετίζεται με τις Ικανότητες καθώς περιλαμβάνει δυνατότητες και δεξιότητες ενός οργανισμού που θα καθορίσουν την ικανότητα του να ανταποκριθεί και να αντιδράσει σε μεταβολές του περιβάλλοντος που προκαλούνται από εξωτερικές δυνάμεις.

2.7.4 War gaming ή Παιχνίδια πολέμου

Η σύγχρονη αυτή τακτική παρουσιάζει ενδιαφέρον στην εφαρμογή της για τον εντοπισμό αδύνατων σημείων και λανθασμένων εσωτερικών κινήσεων στις στρατηγικές των ανταγωνιστών του κλάδου. Πρόκειται για προσομοιώσεις ανταγωνιστικών σεναρίων με στόχο την διερεύνηση των συνεπειών που θα προκύψουν σε ένα εικονικό περιβάλλον το οποίο όμως δεν εκθέτει την επιχείρηση σε κίνδυνο. Γενικότερα ενθαρρύνουν σε νέους τρόπους σκέψης σχετικά με τις ανταγωνιστικές τακτικές και είναι ιδιαίτερα χρήσιμα σε οργανισμούς που αντιμετωπίζουν συχνά κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις.

Μια τέτοια προσομοίωση επιχείρησης χαρακτηρίζεται από:

- Ένα τόπο συναντήσεως
- Ανώτερα στελέχη τα οποία αντιπροσωπεύουν επαρκώς ένα μείγμα συμμετεχόντων από όλα τα τμήματα του οργανισμού.
- Διάρκεια δύο με τριών ημερών.
- Τουλάχιστον τέσσερις ομάδες τεσσάρων έως οκτώ ατόμων. Η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει είτε την υπό ανάλυση επιχείρηση είτε κάποια του ανταγωνισμού.
- Χρόνος προετοιμασίας στον οποίο η κάθε ομάδα παραλαμβάνει τα στοιχεία της εταιρίας που αντιπροσωπεύει με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της.

Για την εφαρμογή της προσομοίωσης χρειάζεται μια δομή η οποία καθορίζει τις κινήσεις και τους γύρους αποφάσεων της κάθε ομάδας, δηλαδή τους κανόνες του παιχνιδιού. Η κάθε κίνηση απαιτεί ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα που ξεκινάει από μήνες έως και μερικά χρόνια. Κατά τη διάρκεια κάθε κίνησης οι ομάδες μελετούν και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Μετά από κάθε κίνηση οι ομάδες αξιολογούν τη θέση τους σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών.

Επίσης είναι απαραίτητη μια ομάδα ελέγχου, η οποία αναλαμβάνει το ρόλο του διοικητικού συμβουλίου. Εξασφαλίζει και ελέγχει ότι τα στρατηγικά σχέδια της κάθε ομάδας είναι αποδεκτά και νόμιμα. Ακόμα διευκολύνει τις ομάδες να εξετάζουν την αξία κάθε στρατηγικής.

Η εφαρμογή της παραπάνω τακτικής αποσκοπεί στην από κοινού απόφαση των διοικητικών στελεχών της εταιρίας για την συμμετοχή τους στο κομμάτι της λήψης αποφάσεων γεγονός το οποίο ενισχύει τη σύσφιξη των δεσμών μεταξύ αυτών. Ακόμα και αν πρόκειται για ένα φανταστικό ανταγωνιστικό περιβάλλον οι συμμετέχοντες επιφορτίζονται με την ευθύνη της ομαδικής απόφασης αλλά και των αποτελεσμάτων αυτής, με απώτερο σκοπό την προετοιμασία τους για ορθότερη λήψη αποφάσεων σε πραγματικές συνθήκες.

2.7.5 Συγκριτική Αξιολόγηση, Benchmarking

Μια ακόμα μέθοδος που βρίσκει εφαρμογή στην ανάλυση σύγχρονων επιχειρήσεων και αποσκοπεί στη βελτίωση των επιδόσεων είναι η Συγκριτική Αξιολόγηση. Όπως αναφέρουν οι Γιώργος Βλαδίκας & Νίκος Χουσουρίδης (2016), Κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία επιδιώκεται ο καθορισμός, η κατανόηση και η προσαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών και πρακτικών που εφαρμόζονται στα πλαίσια λειτουργίας και της συνολικής δραστηριότητας ενός οργανισμού (ιδιωτική επιχείρηση, εταιρία, δημόσιος οργανισμός, ερευνητικός φορέας, ακαδημαϊκό ίδρυμα κ.λ.π.). Η Συγκριτική Αξιολόγηση των επιχειρηματικών διαδικασιών πραγματοποιείται συνήθως με εταιρίες υψηλών επιδόσεων σε άλλους βιομηχανικούς τομείς. Αυτό είναι εφικτό για το λόγο ότι πολλές επιχειρηματικές διαδικασίες δεν διαφέρουν κατά πολύ από τομέα σε τομέα.

Η τεχνική έχει σαν κύριο στόχο τη βελτίωση οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας κυρίως με την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών και λιγότερο από μια απλή μέτρηση επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές αποσκοπούν σε βέλτιστη επίδοση για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η σωστή και συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Τα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά την γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης για μια σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης. Οι αλλαγές αυτές, έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αποσβέσεις και στρατηγικά πλεονεκτήματα.

Η συγκριτική αξιολόγηση συνίσταται στη σύγκριση των επιδόσεων μιας επιχείρησης, στη βάση μιας σειράς μετρήσιμων παραμέτρων στρατηγικής σημασίας, ως προς μια άλλη επιχείρηση που έχει επιτύχει τις βέλτιστες επιδόσεις σε αυτούς τους δείκτες. Η ανάπτυξη της τεχνικής αποτελεί μια επαναληπτική και συνεχή διαδικασία που προϋποθέτει πιθανότατα την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς, έτσι ώστε σε συνεργασία μαζί τους να διαμορφωθεί ένα αποδεκτό σύστημα μέτρησης. Η τεχνική θα πρέπει πάνω από όλα να εστιάζεται στον πελάτη, και να υπαγορεύεται από τις ανάγκες του πελάτη και της επιχείρησης. Από την άλλη, η σύγκριση από μόνη της αποτελεί μια πρακτική που βασίζεται στη μετριοπάθεια, ούτως ώστε να γίνεται αποδεκτή η υπεροχή κάποιου άλλου σε έναν τομέα, καθώς και στη σύνεση ώστε να γίνει αντιληπτή η τακτική με την οποία θα γίνει ισάξιος ή ακόμη καλύτερος του. Παρακάτω παρουσιάζονται δυο βασικές κατηγορίες εφαρμογής:

Στη πρώτη περίπτωση εφαρμογής αναφερόμαστε στη σύγκριση μιας επιχείρησης με μία άλλη που παρουσιάζει εξαιρετικά αποτελέσματα στην γενική λειτουργία της ή σε συγκεκριμένους τομείς. Ο σκοπός αυτής της εφαρμογής είναι η υιοθέτηση πρακτικών ανάπτυξης σε συγκεκριμένους τομείς όπου η επιχείρηση που εξετάζεται υστερεί, π.χ. η διαχείριση αποθεμάτων, ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες & προμηθευτές, διαχείριση κεφαλαίου και προσωπικού κ.α.

Στην επόμενη, η απόδοση μιας επιχείρησης συγκρίνεται με μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων σε συγκεκριμένους προκαθορισμένους δείκτες που καθορίζουν την γενική και ειδικότερη εικόνα της λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο σκοπός της εφαρμογής αυτής είναι ο εντοπισμός και η επισήμανση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης σε τομείς όπως: των χρηματοοικονομικών, της διοίκησης - διαχείρισης πόρων και προσωπικού, της στρατηγικής, της έρευνας και ανάπτυξης, της τεχνολογίας παραγωγής, των προϊόντων και του marketing.

Για την υλοποίηση της αξιολόγησης ακολουθείται μια διαδικασία η οποία ποικίλει σε κάθε περίπτωση, με πολλά κοινά χαρακτηριστικά και βασικά βήματα:

- Ορισμός παραμέτρων λειτουργίας που φωτογραφίζουν την απόδοση της επιχείρησης.
- Μέτρηση των παραμέτρων αυτών σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.
- Αξιολόγηση της υπό έλεγχο επιχείρησης στις παραμέτρους αυτές.
- Εύρεση σημείων όπου φαίνεται πως η επιχείρηση υστερεί σε σύγκριση με το καταγεγραμμένο σύνολο.

Η επιτυχία και η αξιοπιστία μιας εφαρμογής στηρίζεται στην ύπαρξη μιας υπάρχουσας βάσης δεδομένων όπου οι παράμετροι-δείκτες έχουν καταγραφεί σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων.

Αναφορικά με τα αποτελέσματα το Benchmarking δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της όσον αφορά την εσωτερική της λειτουργία, την σχέση της με πελάτες και προμηθευτές, τις δυνατότητες ανάπτυξης και σημεία στα οποία απαιτούνται παρεμβάσεις. Οι παρεμβάσεις μπορούν να είναι ανακατανομή προσωπικού, εφαρμογή άλλων μεθόδων, έως την απλή επισήμανση τομέων στους οποίους θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

Δεν υπάρχουν όρια στο μέγεθος της επιχείρησης που θα μπορούσε να εφαρμοστεί το Benchmarking. Αυτό οφείλεται τόσο στο σχετικά χαμηλό κόστος, όσο και στο γεγονός ότι η διάγνωση μπορεί να περιλάβει συγκεκριμένους επιλεγμένους τομείς λειτουργίας μιας επιχείρησης. Το κόστος εφαρμογής περιλαμβάνει: επίσκεψη ειδικού για συμπλήρωση

ερωτηματολογίου κόστος χρήσης βάσης δεδομένων και αμοιβή συμβούλου για αξιολόγηση έκθεσης και προτάσεις. Θα ήταν επιθυμητή πάντως η ύπαρξη κάποιας διοικητικής δομής (επίπεδα ιεραρχίας, οργανωμένα τμήματα παραγωγής και / ή διοίκησης κτλ).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η ΜΕΘΟΔΟΣ PerfEA

3.1 Εισαγωγή

Η μέθοδος PerfEA (στα Γαλλικά: *Performance globale des Exploitations Agricoles*) αναπτύχθηκε το έτος 2009, στα πλαίσια μιας ερευνητικής δράσης της VetAgroSup στην οποία συμμετείχαν η SupAgro Florac, APCA-Resolia και το δίκτυο FRAME (όλα τα Γαλλικά εκπαιδευτικά ινστιτούτα). Αυτό το εργαλείο καταχωρήθηκε ως πνευματική ιδιοκτησία των προαναφερθέντων φορέων και αναφέρεται ως PerfEA[®]. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο μεθοδολογικό πλαίσιο για την κατάρτιση στρατηγικής μικρών αγροτικών (ή άλλου τύπου) εκμεταλλεύσεων.

3.2 Η στρατηγική προσέγγιση της PerfEA

Η PerfEA είναι μια προσέγγιση στρατηγικού μάνατζμεντ, βελτίωσης της ολικής επίδοσης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων ή των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Η PerfEA είναι ένα εργαλείο εργασίας για την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Εφαρμόζεται σε αγροτικές μονάδες ή σε ομάδες αγροτών και επιχειρηματιών μικρών αγροτικών εκμεταλλεύσεων μιας περιοχής που επιδιώκουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, να αυξήσουν την παραγωγή, κλπ.

Η γεωργία είναι μια σύνθετη δραστηριότητα που στηρίζεται στους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στο παγκόσμια μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι αγρότες – ειδικά αυτοί με μικρές εκμεταλλεύσεις – πρέπει να προσαρμοστούν σε ποικίλα ζητήματα, όπως: την κλιματική αλλαγή, τις αγροτικές πολιτικές, την εξαφάνιση των κανόνων της αγοράς. Επομένως είναι δύσκολο για τους ιδιοκτήτες των μονάδων να καθορίσουν την πορεία της εκμετάλλευσής τους. Από την συγκεκριμένη οπτική, το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να αποτελέσει μια σχετική προσέγγιση για την υποστήριξη των αγροτών να διαχειριστούν τις μονάδες τους. Έτσι προέκυψε η μέθοδος PerfEA.

Η μέθοδος σχεδιάστηκε και αρχικά ελέγχθηκε σε επτά Γαλλικές μονάδες, αγροτικών σχολείων και ιδιωτών της περιοχής της Auvergne (Γαλλία). Ήταν ένα ερευνητικό πρόγραμμα δράσης για την ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας προκειμένου οι σύμβουλοι να έχουν τη δυνατότητα να στηρίξουν τους αγρότες στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης επιτρέπει την

συνεχή βελτίωση των στοιχείων των αγροτικών έργων και εστιάζει στη διοίκηση της αειφόρου ανάπτυξης. Από την άλλη πλευρά, οι ομάδες αγροτών που συμμετέχουν στην ανάπτυξη της ολικής απόδοσης της εκμετάλλευσης θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογικής προσέγγισης. Για εφαρμογές της μεθόδου στην Ελλάδα ο αναγνώστης παραπέμπεται στο άρθρο των Krassadaki & Matsatsinis (2017).

Οι βασικές αρχές της μεθόδου είναι:

- Βελτίωση της ποιότητας
- Βιωσιμότητα
- Συνεργατική Συμμετοχή



Πηγή: ΕΡΓΑΣΥΑ (2015)

Εικόνα 3.1

Βασικές αρχές της μεθόδου

3.3 Εννοιολογικό πλαίσιο

Η Ολική απόδοση αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της μεθόδου PerfEA. Η μεθοδολογία βασίζεται στο γεγονός ότι η απόδοση μιας μονάδας εξαρτάται κατά ένα τμήμα από την οικονομική απόδοση, κατά ένα άλλο από την τεχνική απόδοση, καθώς επίσης την κοινωνική, την πολιτισμική, την περιβαλλοντική, το οποίο αφορά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης τόσο εσωτερικά στην εκμετάλλευση όσο και στο περιβάλλον που αυτή λειτουργεί.

Από την ανάλυση της ισχύουσας κατάστασης σε μια αγροτική εκμετάλλευση (εξετάζοντας όλα τα επίπεδα που επιδρούν στην απόδοσή της) καθίσταται εφικτό να

λαμβάνονται αποφάσεις που βασίζονται στο γενικότερο περιβάλλον λειτουργίας της και να επιτυγχάνονται ποιο ρεαλιστικοί σκοποί. Έτσι, είναι σημαντικό ότι ένας οργανισμός μαθαίνει να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Για τον χαρακτηρισμό των επιδράσεων μεταξύ της εκμετάλλευσης και του περιβάλλοντός της, είναι αναγκαίο να αναφερθούμε στην εργασία του *Bossel (2001)*. Το αναλυτικό πλαίσιο του Bossel εξετάζει πως ένα σύστημα (εδώ μια μικρή επιχείρηση ή αγροτική εκμετάλλευση) είναι βιώσιμο, εάν ικανοποιεί ορισμένες συνθήκες, όπως ορίζονται από τις σχέσεις μεταξύ του συστήματος και του περιβάλλοντός του.

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη οπτική, ο Bossel προτείνει ένα σύνολο 9 «ιδιοτήτων» (ή αρχών) που χαρακτηρίζουν όλους τους διαφορετικούς τύπους σχέσεων που προσδιορίζουν την αειφορία ενός συστήματος στο περιβάλλον του. Ο Πίνακας 3.1 παρουσιάζει τις Ιδιότητες ή Αρχές Αειφορίας που προτείνει ο Bossel.

Πίνακας 3.1

9 Ιδιότητες για την επίτευξη αειφορίας σύμφωνα με τον Bossel (2001)

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΑΡΧΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ	Περιγραφή
Υπαρξη (Existence)	Συμβατό με το περιβάλλον του και ικανό να υπάρχει εκεί: οι αναγκαίοι πόροι για την ύπαρξη του συστήματος πρέπει να είναι διαθέσιμοι και να το διατηρούν
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)	Οι πόροι που προορίζονται για την λειτουργία του συστήματος πρέπει να χρησιμοποιούνται με ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο
Ασφάλεια (Security)	Το σύστημα πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους (μεταβολή της διαθεσιμότητας πόρων)
Προσαρμοστικότητα (Adaptability)	Η ικανότητα του συστήματος να μαθαίνει, να καινοτομεί, να μετατρέπεται για να αντιμετωπίσει μια αλλαγή, προοδευτικά ή απότομα.
Ελευθερία δράσης (Freedom of action)	Η ελευθερία και η ικανότητα να απαντά με τρόπο που επιλέγει και ταιριάζει στην ποικιλομορφία των καταστάσεων, έτσι ώστε να διαθέτει συγκεκριμένη αυτονομία
Συνύπαρξη (Coexistence)	Η ικανότητα να τροποποιεί την συμπεριφορά του λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά και τα ενδιαφέροντα άλλων συστημάτων του ίδιου περιβάλλοντος
Μεταδοτικότητα (αναπαραγωγικότητα) Transmissibility (reproductibility)	Η ικανότητα του συστήματος να αναπαράγει τον εαυτό του, για να μετακλυίεται
Ψυχολογικές ανάγκες (Psychological needs)	Η ικανότητα του συστήματος να συμβάλει θετικά στην ψυχολογία των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτό
Υπευθυνότητα (Responsibility)	Εξέταση των επιπτώσεων στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές, και στη φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

(Πηγή: ΕΡΓΑΣΥΑ, 2015)

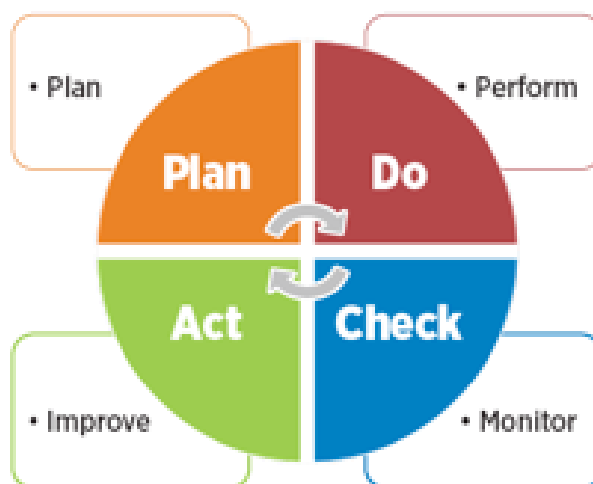
3.4 Το Αναλυτικό πλαίσιο

Το αναλυτικό πλαίσιο της PerfeEA συνίσταται σε ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης καθώς κατ' αυτό τον τρόπο τα παραπάνω αξιώματα της μεθόδου βρίσκουν εφαρμογή. Ο κύκλος είναι κλειστός και επαναλαμβάνεται συνεχώς αποσκοπώντας στην αδιάλειπτη βελτίωση

της κατάστασης στην οποία εφαρμόζεται. Οι τέσσερις βασικές ενέργειες από τις οποίες αποτελείται εμφανίζονται παρακάτω:

- Plan – Σχεδιάζω: Αναγνωρίζοντας μια ευκαιρία σχεδιάζεται μια επικείμενη αλλαγή.
- Do – Κάνω: Έλεγχος της αλλαγής, εκτελώντας μια μελέτη μικρής κλίμακας.
- Check – Ελέγχω: Έλεγχος της δοκιμής αναλύοντας τα εισερχόμενα αποτελέσματα και προσδιορισμός των πληροφοριών που προκύπτουν.
- Act – Ενεργώ: Λήψη μέτρων με βάση τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στα προηγούμενα βήματα.

Εάν η αλλαγή δεν λειτούργησε ο κύκλος επαναλαμβάνεται με ένα διαφορετικό σχέδιο δράσης. Σε περίπτωση που η αλλαγή έχει επιτυχία, γίνεται ενσωμάτωση όσων έγιναν γνωστά και εφαρμόζονται στις βελτιώσεις των επόμενων κύκλων.



(Πηγή: <http://asq.org>)

Σχήμα 3.1 Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης

Με βάση την διαγνωστική ανάλυση που φαίνεται ότι οι αγρότες στηρίζονται στις δυνάμεις τους και στις αλλαγές στο περιβάλλον τους, αυτό το αναλυτικό πλαίσιο τους επιτρέπει να θεσπίσουν και να εφαρμόσουν ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης του έργου τους. Το θέμα είναι να μπορέσει ο αγρότης (μικρός επιχειρηματίας) να οικοδομήσει μια στρατηγική και να προσδιορίσει τα απαραίτητα στοιχεία για να κάνει τις καλύτερες επιλογές. Επομένως, η PerfEA παρέχει τα απαραίτητα μέσα για την αποτελεσματική διαχείριση της δραστηριότητας του αγρότη και το περιβάλλον που τον εμπλέκει σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

3.5 Η μεθοδολογική διαδικασία

Η διαδικασία που προτείνεται από την PerfEA αναλύεται σε τρία βήματα, ως εξής: (α) ανάλυση της μονάδας και ανάπτυξη στρατηγικού τρόπου σκέψης (β) διαμόρφωση στρατηγικής και (γ) εφαρμογή της στρατηγικής. Ακολουθεί ανάλυση για κάθε βήμα της μεθόδου.

3.5.1 Βήμα 1: Ανάλυση της μονάδας και στρατηγικός τρόπος σκέψης

Στο πρώτο βήμα πρέπει να προσδιοριστούν ποια άτομα (εμπλεκόμενοι-stakeholders) εμπλέκονται στην μονάδα προερχόμενοι τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, όλοι οι εμπλεκόμενοι καλούνται να αναλύσουν την τρέχουσα κατάσταση της αγροτικής μονάδας συμμετέχοντας σε μια συνεδρία/συζήτηση και να ελέγξουν εάν η μονάδα τους είναι βιώσιμη ή όχι. Για το λόγο αυτό, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να διατυπώσουν τις επιτυχίες και αποτυχίες του παρελθόντος, τις αξίες στις οποίες στηρίζεται η μονάδα, να διατυπώσουν τους στόχους που έχουν για την μονάδα τους και το όραμά τους σε ένα χρονικό ορίζοντα 3 - 4 ετών από σήμερα. Οι προαναφερόμενες πληροφορίες που προκύπτουν μέσω της συνεδρίας, συγκεντρώνονται και οργανώνονται μέσω χρήσης των νοητικών χαρτών.

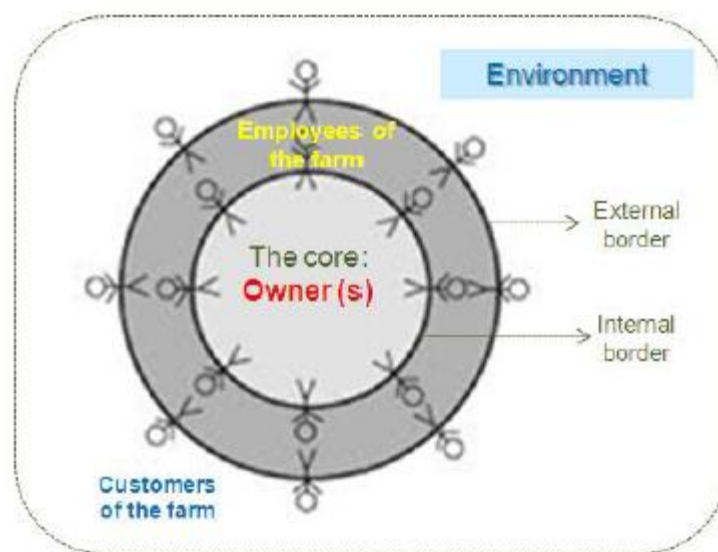
3.5.1.1 Ορισμός των εμπλεκομένων – Πλάνο Ορίων

Η εφαρμογή της μεθόδου προϋποθέτει τη μέγιστη ενασχόληση των εμπλεκομένων μιας εκμετάλλευσης. Επομένως, είναι ουσιαστικό να οριστούν ποιοι είναι αυτοί οι εμπλεκόμενοι στη μονάδα (άτομα ή οντότητες που συμβάλλουν στη λειτουργία της). Το Πλάνο Ορίων είναι ένα εργαλείο που επιχειρεί να καταγράψει τους εμπλεκόμενους στη μονάδα. Χρησιμοποιείται επίσης για να προσδιορίσει τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων και του οργανισμού, επιτυγχάνοντας έτσι να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η μονάδα.

Καταρχήν ορίζεται ο ιδιοκτήτης (-ες) της αγροτικής μονάδας (ή οι νόμιμοι εκπρόσωποί του). Στη συνέχεια ο ιδιοκτήτης πρέπει να προσδιορίσει όλα εκείνα τα άτομα – εμπλεκόμενους που σχετίζονται με τη μονάδα και θα πρέπει να συμμετέχουν στις ομαδικές συνεδρίες. Για την διευκόλυνση της ανακάλυψης αυτών των ατόμων, ο ερευνητής πρέπει να κατανοήσει :

- Πως ανακοινώνονται οι πληροφορίες στη μονάδα.
- Τι συμβαίνει στα όρια μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας.
- Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις και ποιοι συμμετέχουν.

Η μέθοδος προτείνει την οπτικοποίηση των προαναφερόμενων πληροφοριών, μέσω της σχεδίασης κύκλων (του Πλάνου Ορίων), τοποθετώντας κάθε εμπλεκόμενο σε διαφορετικό κύκλο, σύμφωνα με το παρακάτω παράδειγμα. Στον πυρήνα του κύκλου ανήκει ο ιδιοκτήτης (-ες), στον δεύτερο εσωτερικό κύκλο ανήκουν οι εργαζόμενοι στην μονάδα ενώ εκτός του κύκλου ανήκουν οι προμηθευτές και πελάτες της μονάδας και κάθε άλλος που την επηρεάζει.



(Πηγή: ΕΡΓΑΣΥΑ, 2015)

Σχήμα 5.2 Παράδειγμα Πλάνου Ορίων

3.5.1.2 Αποτύπωση ισχύουσας κατάστασης

Σε αυτό το στάδιο επιχειρείτε μια αποτύπωση των μέσων και πόρων που διαθέτει η μονάδα εκτός του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο έχει ήδη αποτυπωθεί μέσω του Πλάνου Ορίων. Έτσι, αποτυπώνονται για παράδειγμα η γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιείται η μονάδα, τα πάγια, ο εξοπλισμός, τα ίδια κεφάλαια, οι δανειακές υποχρεώσεις και οι υποχρεώσεις προς τρίτους, οι απαιτήσεις από πελάτες και κάθε

στοιχείο που κρίνεται απαραίτητο για την περιγραφή της ισχύουσας κατάστασης της μονάδας.

3.5.1.3 Ανάλυση της κατάστασης και της βιωσιμότητας της εκμετάλλευσης: ολική απόδοση

Αντικείμενο της φάσης αυτής είναι η απόκτηση στρατηγικού τρόπου σκέψης των εμπλεκομένων μελών της μονάδας, όταν αυτοί πραγματοποιούν μια διάγνωση της τρέχουσας κατάστασης της εκμετάλλευσης. Δηλαδή, η μέθοδος θεωρεί ότι οι αγροτικές μονάδες είναι σύνθετα συστήματα, τα οποία μπορούν να αντιμετωπίσουν τις ευκαιρίες της βιώσιμης ανάπτυξης εφαρμόζοντας ένα στρατηγικό τρόπο σκέψης και μια πολύ-συμμετοχική προσέγγιση. Η ανάλυση της κατάστασης σε μια μονάδα έχει ως στόχο να φωτίσει τις κύριες διαδικασίες διοίκησης, οι οποίες εγγυώνται την ολική απόδοση της εκμετάλλευσης.

Στην ανάλυση αυτή αξιοποιούνται οι αρχές του Bossel. Οι αρχές του Bossel διαμορφώνουν ένα τρόπο για να θέτει ερωτήσεις ο αναλυτής προς τους εμπλεκομένους της μονάδας, επιδιώκοντας να ανακαλύψει τα σημαντικά ζητήματα που κάνουν την εκμετάλλευση βιώσιμη ή όχι. Οι αρχές αυτές πρέπει να επιτρέψουν στον αναλυτή να ανακαλύψει συμβατότητες ή ασυμβατότητες στην προοπτική μιας βιώσιμης ανάπτυξης. Κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις παρουσιάζονται στον πίνακα 5.2.

Πίνακας 3.2

Ερωτήσεις για ανάλυση βασικών αρχών Bossel

ΑΡΧΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	Ερωτήσεις
Existence	Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που η μονάδα πρέπει να αντιμετωπίσει; Οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την ύπαρξή της είναι διαθέσιμοι; Θα συνεχίσετε ως αγρότης;
Effectiveness	Για σας, ποιους θεωρείται ως σπάνιους πόρους της εκμετάλλευσης; Τι μπορεί να ευνοήσει ή να αναγκάσει τη βέλτιστη χρήση των πόρων αυτών;
Security	Με ποιες αλλαγές ή κινδύνους, μπορεί να επιστρέψει μια εύθραυστη κατάσταση ή να προκύψει αποσταθεροποίηση της μονάδας; Πώς μπορεί η εκμετάλλευση να προσαρμοστεί σε αυτές τις συχνές αλλαγές, να αντιμετωπίσει τους κινδύνους του περιβάλλοντος; Τι μπορεί να βοηθήσει την εκμετάλλευση για να αντιμετωπίσει τους κινδύνους του πλαισίου λειτουργίας της;
Adaptability	Ποια στοιχεία μπορούν να διευκολύνουν ή να περιορίσουν τις αλλαγές προσανατολισμού, την οργάνωση και τη λειτουργία της εκμετάλλευσης προκειμένου να προσαρμοστεί στις μακροχρόνιες μεταβολές του πλαισίου λειτουργίας της; Τι ευνοεί την προσαρμογή της εκμετάλλευσης σε αυτές τις αλλαγές; Τι ζημιώνει την προσαρμογή της εκμετάλλευσης σε αυτές τις αλλαγές;
Freedom of action	Από τι εξαρτάται η εκμετάλλευση; Σε τι είναι αυτόνομη; Τι ευνοεί την αυτονομία της; Τι μπορεί να διευκολύνει ή να αποτρέψει επιλογές, η αυτονομία λήψης αποφάσεων; Ποιες είναι οι επιλογές πραγματοποιούνται κάτω από πίεση;
Coexistence	Ποιοι είναι οι βασικοί παίκτες που αλληλοεπιδρούν με την εκμετάλλευση; Τι κοινούς στόχους έχουν αυτοί με την εκμετάλλευση; Τι μπορεί να βελτιώσει ή να περιορίσει την ικανότητα της εκμετάλλευσης για να ληφθούν υπόψη οι παίκτες που την περιβάλλουν;
Transmissibility (reproductibility)	Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που επιτρέπουν τη διαιώνιση της εκμετάλλευσης και τις δραστηριότητές της;
Psychological needs	Σε ποιο βαθμό οι προσδοκίες και οι ανάγκες των ατόμων που εργάζονται στην εκμετάλλευση λαμβάνονται υπόψη; Σε ποιο βαθμό οι προσδοκίες και οι ανάγκες των συνεργατών της εκμετάλλευσης λαμβάνονται υπόψη;
Responsibility	Πως οι επιλογές επιδρούν στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές και στο περιβάλλον της εκμετάλλευσης; Για σένα ως υπεύθυνου της εκμετάλλευσης?

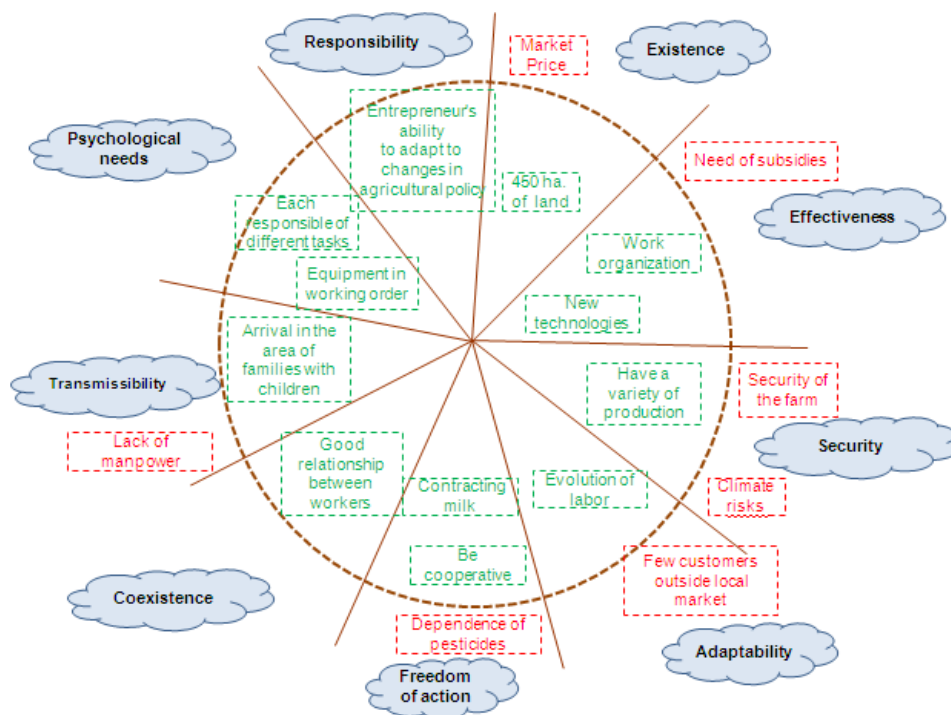
(Πηγή: ΕΡΓΑΣΙΑ, 2015)

3.5.1.4 Ο Τροχός της Ολικής απόδοσης

Πρόκειται για ένα διαφορετικό εργαλείο της προσέγγισης που προτείνει η PerfEA, το οποίο επιδιώκει να αποτυπώσει τις συζητήσεις των προαναφερόμενων συνεδριών με τους εμπλεκομένους της μονάδας. Στόχος είναι γνωρίζοντας τις αρχές που έχει προτείνει ο Bossel, να αποτυπωθεί η τρέχουσα κατάσταση της αγροτικής μονάδας με την έννοια της

αειφορίας. Η σύνθεση των απαντήσεων με βάση τις αρχές του Bossel γίνεται μέσω της σχεδίασης ενός τροχού όπως στο παράδειγμα παρακάτω (βλ. Σχήμα 5.3).

Ο σύμβουλος ζητά από τους συμμετέχοντες στη συνεδρία να περιγράψουν ευνοϊκές ή δυσμενείς συνθήκες της μονάδας. Για το σκοπό αυτό, ο σύμβουλος θέτει μια σειρά ερωτημάτων που σχετίζονται με κάθε μία από τις αρχές του Bossel. Σύμφωνα με τα παραπάνω η ομάδα των αγροτών πρέπει να συζητήσει για τις αρχές (όλες οι ομαδικές συζητήσεις βοηθάνε για να ακολουθήσει μια αξιολόγηση στρατηγικής). Στο επόμενο βήμα η ομάδα πρέπει να προσδιορίσει τα ευνοϊκά στοιχεία της ολικής απόδοσης, τα οποία τοποθετούνται με την σχεδίαση ενός τροχού (Τροχός Ολικής Απόδοσης). Το ίδιο πρέπει να επαναλάβουν για τα μη ευνοϊκά στοιχεία, τα οποία θα τοποθετηθούν εξωτερικά του τροχού.



(Πηγή: ΕΡΓΑΣΙΑ, 2015)

Σχήμα 5.3 Παράδειγμα τροχού ολικής απόδοσης

Μετά την προηγηθείσα ανάλυση, η ομάδα αγροτών θα συζητήσει τα ακόλουθα θέματα (στοιχεία στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή επιτυχίες ή αποτυχίες, αξίες, στόχοι, όραμα). Όλοι αυτοί οι προβληματισμοί πρέπει να αποσαφηνίσουν τις συνέπειες ή ασυνέπειες της εκμετάλλευσης σε σχέση με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης. Είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι τα παραπάνω στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο τελικό στάδιο της διαδικασίας (ειδικά στη στρατηγική επικοινωνίας).

3.5.1.5 Η Ανάλυση SWOT

Για την υλοποίηση της ανάλυσης SWOT χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες και τα συμπεράσματα του αναλυτή, που προέκυψαν μέσω των συνεδριών με τα εμπλεκόμενα πρόσωπα. Η μέθοδος PerfEA απαιτεί την παραπάνω ανάλυση, καθώς σε συνδυασμό με τις ερωτήσεις των βασικών αρχών του Bossel θα οδηγήσει στην απόδοση προτεραιοτήτων και τον καθορισμό των τελικών στρατηγικών στόχων.

Η παραπάνω ανάλυση είναι ένα από τα πλέον δημοφιλή εργαλεία στην ανάλυση μιας επιχείρησης για τη σύνθεση επιχειρηματικού σχεδίου. Ως εργαλείο, η ανάλυση SWOT δεν αποτελεί μία πλήρη μελέτη ενός υπό εξέταση θέματος αλλά ένα χρήσιμο και συμπληρωματικό μέσο που βοηθά συχνά στην προκαταρκτική διερεύνηση και την εξαγωγή βασικών πρωταρχικών συμπερασμάτων. Το ακρωνύμιο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφράζονται στα ελληνικά ως Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες και Απειλές.

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν αυτή καλείται να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει και με σκοπό την επίτευξή τους. Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses), τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.



(Πηγή: <http://www.health.state.mn.us>)

Σχήμα 3.4 Βασικά στοιχεία που εξετάζονται στην ανάλυση SWOT

Η SWOT ανάλυση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα με σκοπό να πάρουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν έτσι την μελλοντική στρατηγική τους. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή διαθέτει. Εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των συστημάτων της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της, όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.). Γενικά, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης επιχειρείται να απαντηθούν ορθολογικά και με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα για την κάθε ερευνώμενη περιοχή.

3.5.2 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο βήμα αυτό πρέπει να οριστούν οι στρατηγικές περιοχές (strategic areas) προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική της μονάδας (αγροτικής εκμετάλλευσης ή μικρής επιχείρησης) για να βελτιωθεί η απόδοσή της. Ως εργαλείο σε αυτή την φάση χρησιμοποιούνται οι νοητικοί χάρτες και η μέθοδος Balanced Scorecard. Ειδικότερα, η χρήση των νοητικών χαρτών βοηθά στη συγκέντρωση των δεδομένων και την οργάνωση της πληροφορίας ενώ μέσω της τεχνικής του Balanced Scorecard επιχειρείται η ποσοτικοποίηση, μέσω ορισμού δεικτών, των στρατηγικών στόχων.

3.5.2.1 Νοητικοί Χάρτες

Η χρήση των νοητικών χαρτών επιτρέπει την απόκτηση μεγαλύτερης κατανόησης της στρατηγικής της εκμετάλλευσης και διευκολύνουν στον εντοπισμό των προβλημάτων και των μεταξύ τους σχέσεων. Βοηθούν επίσης την ανάπτυξη νέων ιδεών όσον αφορά τις πιθανές κατευθύνσεις για την εκμετάλλευση, προκειμένου να διευκολυνθεί η λήψη αποφάσεων σε σχέση με την στρατηγική επιλογή.

Ως εκ τούτου, οι νοητικοί χάρτες είναι ένα εργαλείο υποστήριξης που διευκολύνει στην κατεύθυνση μιας συμφωνίας, σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και τη δημιουργία ενός οράματος. Από μεθοδολογική πλευρά, αυτό το εργαλείο αποτυπώνει και οργανώνει όλα τα δεδομένα που έχουν συζητηθεί στις συνεδρίες, όπως: επιτυχίες / αποτυχίες, αξίες, σκοπός/στόχοι και όραμα της αγροτικής εκμετάλλευσης. Επίσης, η ανάλυση αυτών των δεδομένων παρέχει μια σειρά δεικτών προκειμένου αυτοί να αξιοποιηθούν για την κατασκευή του Balanced Scorecard στο επόμενο βήμα. Έτσι, επιτυγχάνεται μια σύνδεση μεταξύ των δύο πρώτων βημάτων (ανάλυση, στρατηγικός τρόπος σκέψης και διαμόρφωση στρατηγικής), στην πράξη ο νοητικός χάρτης είναι μια γραφική αναπαράσταση εννοιών που συνδέονται βάσει συνδέσμων αιτιότητας, οι οποίοι αναπαριστούν κάποια αιτία που ενώνει τις έννοιες μεταξύ τους.

Ο χάρτης μπορεί να σχεδιαστεί με το χέρι με την χρήση χαρτιών τύπου post-it ή να σχεδιαστεί με χρήση κάποιου εξειδικευμένου λογισμικού. Η PerfEA προτείνει την σχεδίαση με υπολογιστή για την καλύτερη αναπαράσταση αντί την σχεδίαση με το χέρι. Σήμερα υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά προγράμματα λογισμικού, είτε ελεύθερα διαθέσιμα μέσω του διαδικτύου ή άλλα με πληρωμή. Μετά από αξιολόγηση αυτών των προγραμμάτων λογισμικού που διατίθενται δωρεάν, προτείνεται το λογισμικό 'CmapTools' ως η καλύτερη επιλογή. Το εν λόγω λογισμικό αναπτύχθηκε από το 'Institute for Human and Machine Cognition' (IHMC), του Πανεπιστημίου West Florida

(USA). Διαθέτει φιλικό περιβάλλον και είναι εύκολο στη χρήση του για να για την αναπαράσταση νοητικών μοντέλων με τη μορφή χαρτών.

Οι διαφορετικές φάσεις:

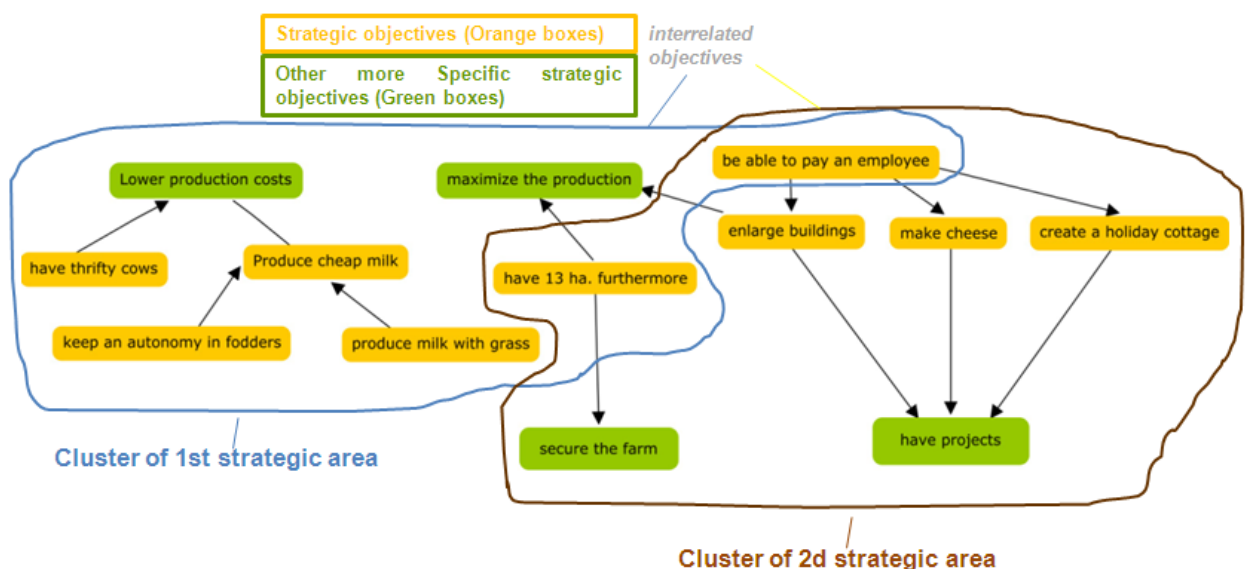
A. Κατασκευή αρχικού νοητικού χάρτη (χαρτών). Μέσω του αρχικού νοητικού χάρτη αποτυπώνονται οι διαδικασίες, λειτουργίες και επιμέρους στρατηγικά στοιχεία της μονάδας. Στη συνέχεια, προτείνεται η κατασκευή ενός άλλου νοητικού χάρτη που θα περιλάβει τους στρατηγικούς στόχους (strategic objectives) της μονάδας.

B. Δημιουργία νοητικού χάρτη που περιλαμβάνει τους στρατηγικούς στόχους (strategic objectives): δημιουργία περιοχών στρατηγικής (strategic areas)

Όταν έχουν οριστεί οι στρατηγικοί στόχοι (strategic objectives με πορτοκαλί χρώμα στο σχήμα 5.5) δημιουργείται ένας άλλος νοητικός χάρτης που απεικονίζει τις διασυνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ των στόχων αυτών. Για τη δημιουργία ενός νέου νοητικού χάρτη, πρέπει να αποδίδεται προσοχή στα παρακάτω:

Κάθε σύνολο διασυνδεδεμένων στρατηγικών στόχων ονομάζεται cluster.

Κάθε cluster επιτρέπει τον ορισμό μιας στρατηγικής περιοχής (strategic area).



(Πηγή: ΕΡΓΑΣΙΑ, 2015)

Σχήμα 3.5 Παράδειγμα Νοητικού χάρτη που περιλαμβάνει δύο clusters

Συγκεκριμένα, μια στρατηγική περιοχή στηρίζεται σε έναν ή περισσότερους στόχους που με τη σειρά τους στηρίζονται σε ένα ή περισσότερα βασικά στρατηγικά στοιχεία (επιτυχίες και αποτυχίες, αξίες, στόχους και όραμα).

Γ. Επιλογή δεικτών για την μέτρηση κάθε στρατηγικού στόχου - strategic objectives

Για κάθε στόχο επιλέγεται ένας δείκτης μέτρησης σύμφωνα με τη γνώμη του ιδιοκτήτη και του συμβούλου. Μερικά χαρακτηριστικά αυτών των δεικτών είναι:

Μπορεί να είναι οικονομικής ή μη φύσεως, βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι, ποιοτικοί ή ποσοτικοί, αναδρομικοί ή προοπτικοί, και να αναδεικνύουν ένα όραμα για το μέλλον.

3.5.2.2 Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard είναι ένα άλλο εργαλείο του 2^{ου} βήματος της PerfEA, που συγκεντρώνει τις περιοχές στρατηγικής (clusters - strategic areas), όπως ορίστηκαν μέσω του νοητικού χάρτη, και τους αντίστοιχους δείκτες μέτρησης.

Γενικότερα, μπορούμε να περιγράψουμε το σύστημα Balanced Scorecard ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης που προέρχονται από τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για το Scorecard αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ιθύνοντες, ώστε να το χρησιμοποιήσουν στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους εξωτερικούς συμμετέχοντες για να τους ενημερώσουν για τα αποτελέσματα και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Εντούτοις, ο απλός αυτός ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την έννοια του Balanced Scorecard.

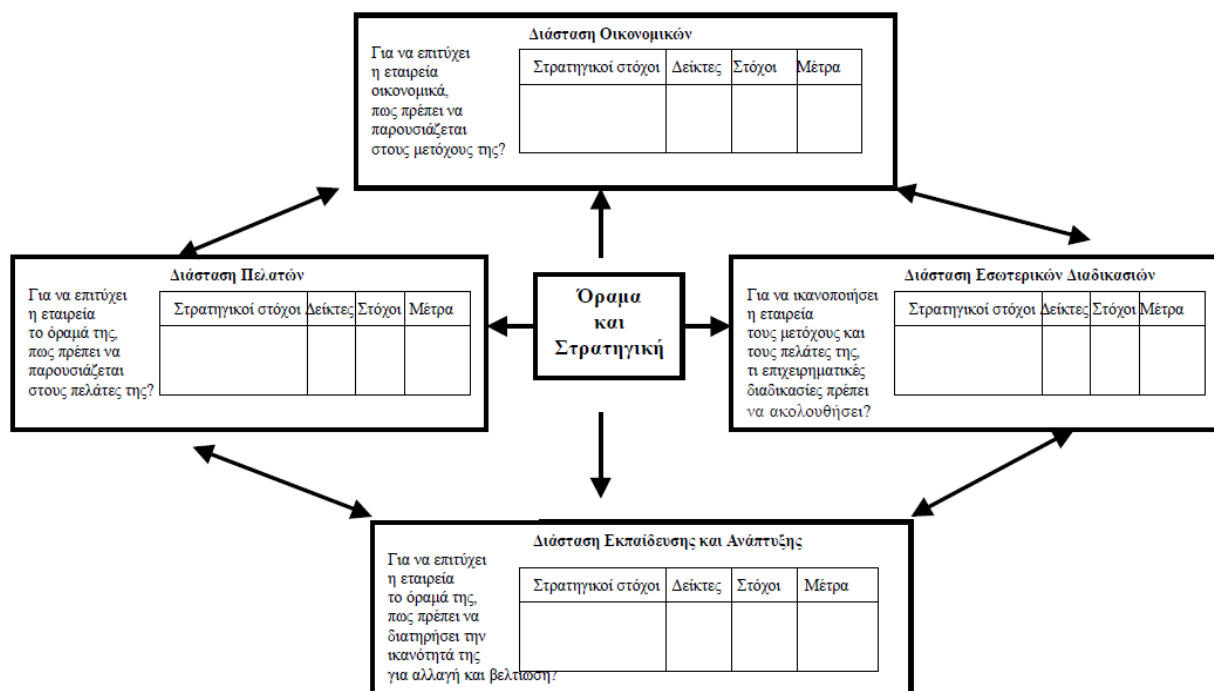
Το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που οδηγούν σε μελλοντική οικονομική επίδοση (lead indicators). Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν μετάφραση αυτής. Το σχήμα 5.6 εμφανίζει το σύστημα Balanced Scorecard, στο οποίο διαφαίνεται ότι το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις (Kaplan and Norton, 1996).

Το Balanced Scorecard επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να μεταφράσει το όραμα και την στρατηγική της μέσω ενός νέου πλαισίου, το οποίο την ιστορεί μέσω των

στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης που έχουν επιλεχτεί. Αντί να εστιάζει σε οικονομικούς δείκτες, οι οποίοι παρέχουν λίγα στη λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της στρατηγικής. Ενώ το Scorecard διατηρεί τους οικονομικούς δείκτες, τους συμπληρώνει με τρεις άλλες ευδιάκριτες διαστάσεις, την διάσταση των Πελατών, αυτήν των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton, 1992).

Οι τέσσερις διαστάσεις του συστήματος Balanced Scorecard αναλύονται στα παρακάτω:

- Οικονομική διάσταση
- Διάσταση Πελατών
- Διάσταση Εσωτερικών Διαδικασιών
- Διάσταση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης



(Πηγή: Διπλωματική εργασία, Περογιαννάκη Σοφία, 2004)

Σχήμα 3.6 Το σύστημα Balanced Scorecard, Αξιολόγησης επιχειρηματικής στρατηγικής και επιδόσεων

Στην μέθοδο PerfEA το παραπάνω εργαλείο δεν είναι απαραίτητο να εφαρμόζεται αυστηρά στις τέσσερις διαστάσεις του, σύμφωνα με τη παραπάνω θεωρία. Η μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα προσαρμοσμένο σύστημα Balanced Scorecard, το οποίο δεν δεσμεύει τον σύμβουλο να αναλύσει στις συγκεκριμένες διαστάσεις την αγροτική

εκμετάλλευση. Η υλοποίηση γίνεται βάση των αναλύσεων και των εργαλείων που χρησιμοποιήθηκαν παραπάνω, δηλαδή ανάλυση SWOT, βασικές αρχές Bossel, τροχός ολικής απόδοσης. Σκοπός του ουσιαστικά είναι να βοηθήσει στην δημιουργία του σχεδίου δράσης για την εκμετάλλευση (βλ. επόμενο 3^ο βήμα).

3.5.3 Βήμα 3: Εφαρμογή της στρατηγικής

Το τελευταίο βήμα αφορά την κατάρτιση του σχεδίου δράσης (χρησιμοποιώντας το Balanced Scorecard) και τη συμφωνία για την παρακολούθηση (follow up) των προτεινόμενων δράσεων που εξασφαλίζουν την εφαρμογή της στρατηγικής.

3.5.3.1 Ορισμός και σύνταξη ενός σχεδίου δράσης

Ένα σχέδιο δράσης είναι ένα σύνολο από συνεκτικές δράσεις για την επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων, οι οποίοι θα βελτιώσουν την ολική απόδοση της αγροτικής εκμετάλλευσης. Έτσι, οι αγρότες – με τη βοήθεια του συμβούλου – πρέπει να καταλήξουν σε αυτό το σχέδιο (βλ. παράδειγμα, Πίνακας 5.3)

Πίνακας 3.3

Παράδειγμα Balanced Scorecard & Σχεδίου δράσης

BALANCED SCORECARD			ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ			
ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Στρατηγικοί στόχοι	Δείκτες	Δράση	Μέσα - πόροι	Υπεύθυνος	Συχνότητα
Δημιουργία περισσότερου πλούτου για την ανάγκη διατήρησης της ικανότητας προσαρμογής της εκμετάλλευσής	Παραγωγή φθηνού γάλακτος	Μεταβλητά κόστη ανά 1.000 λ. γάλακτος	Περιορισμός αναλογίας σανού ανά γαλακτοφόρα αγελάδα	Ορισμός αναλογίας σανού 700 kg/αγελάδα/έτος	Εργαζόμενος, υπεύθυνος διατροφής αγελάδων	Κάθε γαλακτοκομική περίοδο

(Πηγή: ΕΡΓΑΣΙΑ, 2015)

Για τη διευκόλυνση αυτής της εργασίας είναι απαραίτητο να αναλυθούν θέματα όπως:

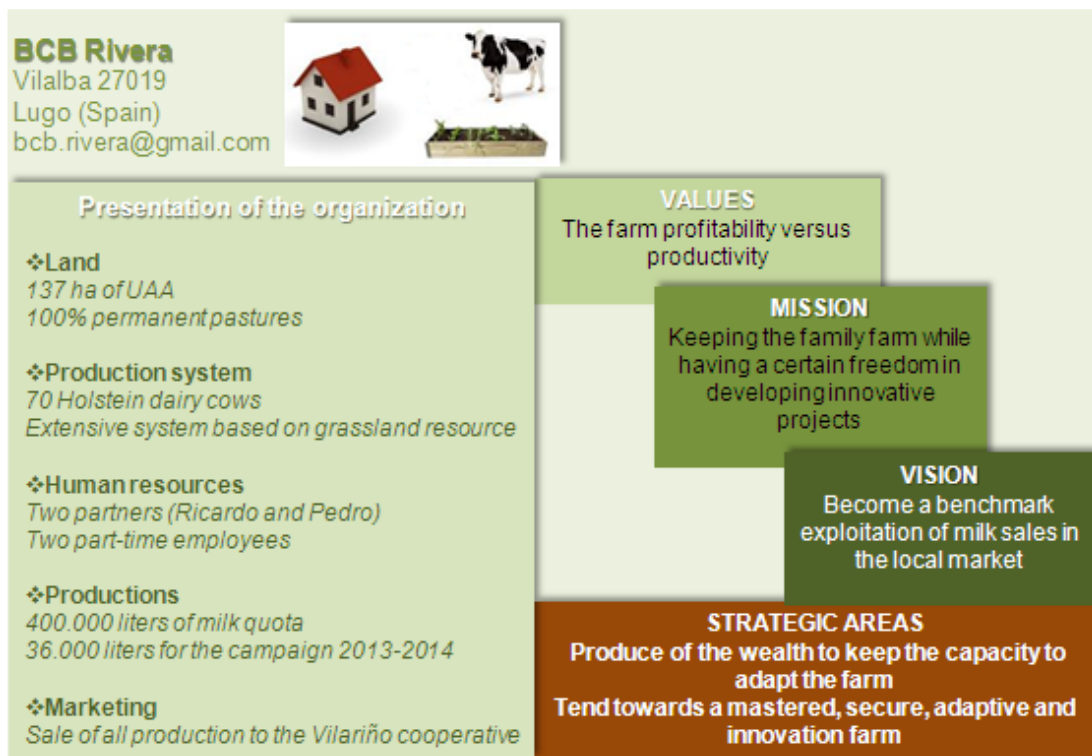
- Δράση (Action): τύπος, σκοπός.
- Πηγές (Resources): ποιες είναι οι αναγκαίες πηγές για να εφαρμοστεί μια δράση.
- Υπεύθυνος (Responsible): ποιος θα είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της δράσης.

- Συχνότητα ελέγχου (Frequency of control): πότε πρέπει η δράση να εκτελεστεί.

3.5.3.2 Επικοινωνία της στρατηγικής

Οι διαφορετικοί εμπλεκόμενοι της αγροτικής μονάδας (πελάτες, προμηθευτές και εταίροι) θα πρέπει κι εκείνοι να ενημερωθούν σχετικά με την στρατηγική. Είναι δηλαδή αναγκαίο να απαντηθεί ποιος πρέπει να ενημερωθεί για την εφαρμογή της στρατηγικής. Η μέθοδος PerfEA προτείνει ένα μάλλον σύνθετο τρόπο για την παρουσίαση της στρατηγικής (βλ. παράδειγμα, Σχήμα 5.7). Για να ανακοινωθεί η στρατηγική είναι αναγκαίο:

- Ονομασία και διεύθυνση της αγροτικής μονάδας (και μια αντιπροσωπευτική φωτογραφία της μονάδας).
- Παρουσίαση της μονάδας: Έκταση γης, σύστημα παραγωγής, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγή και μάρκετινγκ.
- Εξειδίκευση των: αξιών, στόχων, οράματος και περιοχών στρατηγικής.



(Πηγή: ΕΡΓΑΣΙΑ, 2015)

Σχήμα 3.7 Παράδειγμα επικοινωνίας της στρατηγικής μιας μονάδας

3.5.3.3 Παρακολούθηση - Follow up: αξιολόγηση των επιδόσεων και συνεχείς βελτιώσεις

Για τη διασφάλιση της εφαρμογής της στρατηγικής είναι αναγκαίο να γίνει παρακολούθηση των προτεινόμενων δράσεων. Στο τέλος της προθεσμίας που έχει οριστεί για κάθε μία από τις προτεινόμενες δράσεις, ο υπεύθυνος πρέπει να ελέγξει ότι κάθε ενέργεια έγινε σωστά. Αν οι δράσεις δεν έχουν ολοκληρωθεί, ο υπεύθυνος θα πρέπει να σκεφτεί άλλα μέτρα για την επίτευξη των στόχων που έχουν επιλεγεί για την εν λόγω στρατηγική περιοχή. Οι αλλαγές πρέπει να κοινοποιηθούν σε όλο τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο όλα τα μέλη θα γνωρίζουν το επίπεδο επιτυχίας της στρατηγικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ PerfEA

4.1 Εισαγωγή

Η εφαρμογή της μεθόδου PerfEA, όπως παρουσιάστηκε αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, γίνεται σε μια μικροζυθοποιία, η οποία εδρεύει στην Κρήτη. Η συλλογή των πληροφοριών και δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του ιδιοκτήτη και του προσωπικού της επιχείρησης. Μετά από επανειλημμένες επισκέψεις και συζητήσεις με τους εμπλεκόμενους, έγινε κατανοητός ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η υπό ανάλυση ζυθοποιία. Επίσης μελετήθηκε η τωρινή κατάσταση της εκμετάλλευσης και η θέση στην οποία ο ιδιοκτήτης και οι εργαζόμενοι αποσκοπούν να φτάσουν μελλοντικά. Η διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου ακολουθεί τρία βασικά βήματα, την ανάλυση και τον στρατηγικό τρόπο σκέψης, τη διαμόρφωση στρατηγικής και την εφαρμογή της στρατηγικής - ορισμός και σύνταξη ενός σχεδίου δράσης.

4.2 Βήμα 1: Ανάλυση και στρατηγικός τρόπος σκέψης

4.2.1 Τοποθεσία

Η ζυθοποιία εδρεύει σε πεδινή αγροτική περιοχή με ελαιώνες και εσπεριδοειδή στην Κρήτη. Απέχει 24 χιλιόμετρα από το κοντινότερο αστικό κέντρο και 28 χιλιόμετρα από το πλησιέστερο εμπορικό λιμάνι. Η πρόσβαση στις εγκαταστάσεις γίνεται μέσω του βορείου οδικού άξονα της Κρήτης σε συνδυασμό με επαρχιακό οδικό δίκτυο.

4.2.2 Ο Ιδιοκτήτης

Ο ιδιοκτήτης της ζυθοποιίας προέρχεται από οικογένεια, η οποία έχει μεγάλη εμπειρία στον τομέα της εστίασης. Ο ίδιος, μηχανολόγος μηχανικός, έχει ιδρύσει την ζυθοποιία καταβάλλοντας προσωπικό χρόνο, κόπο και χρήματα για να καταφέρει να φτάσει στο σημείο που βρίσκεται σήμερα. Έχει ενεργό ρόλο στην παραγωγή καθώς ο ίδιος έχει αποκτήσει πλήθος γνώσεων, λόγω της εμπειρίας του στο αντικείμενο τα τελευταία 10 χρόνια. Εξίσου ενεργός είναι στον τομέα της πώλησης και διανομής καθώς η αγορά του

Νησιού του είναι αρκετά γνωστή, λόγω της καταγωγής του αλλά και της επαγγελματικής δραστηριότητας της οικογενείας τα τελευταία 30 χρόνια. Γενικά, ο ρόλος του στην επιχείρηση είναι πολυδιάστατος, ο τελευταίος λόγος για τις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τη ζυθοποιία, είναι δικός του.

4.2.3 Στόχος

Στόχος της ζυθοποιίας είναι η παραγωγή και διανομή εξαιρετικής χειροποίητης μπίρας. Η βασική προτεραιότητα είναι η δημιουργία μίας μεστής και αγνής μπίρας χωρίς συντηρητικά ή πρόσθετα, η οποία θα ικανοποιεί ακόμα και τους πιο απαιτητικούς γευσιγνώστες μπίρας.

4.2.4 Ιστορικό Μονάδας

- **2007:** Το έτος όπου ο ιδιοκτήτης πήρε την απόφαση για τη δημιουργία φρέσκιας απαστερίωτης μπίρας και ξεκίνησε το πρώτο ζυθοποιείο, σε ιδιόκτητο χώρο, δυναμικότητας 500 λίτρων ανά εργασιακή περίοδο.
- **2008:** Η ανησυχία το πάθος και η όρεξη του δημιουργού οδηγεί στην παραγωγή δεύτερου είδους μπίρας.
- **2015:** Γίνεται επέκταση του ζυθοποιείου και των εγκαταστάσεων για την ικανοποίηση της αυξημένης ζήτησης, με νέα γραμμή παρασκευής 2000 λίτρων μπίρας ανά εργασιακή περίοδο. Συνολική παραγωγή δέκα φορές μεγαλύτερη από την τότε υπάρχουσα λόγω αγοράς μεγαλύτερων δεξαμενών ωρίμανσης.
- **2016:** Καθιέρωση τρίτου είδους μπίρας, ως ένα επιπλέον βασικό είδος παραγωγής. Έναρξη λειτουργίας του επισκέψιμου χώρου και του beer bar. Στόχος να προσελκύσει περισσότερους φίλους της μπίρας να δοκιμάσουν το προϊόν, να γευτούν παραδοσιακά πιάτα και να περιηγηθούν στους χώρους του ζυθοποιείου.
- **2018:** Τα προϊόντα διανέμονται σε τουλάχιστον 280 χώρους εστίασης κατά κύριο λόγο στην Κρήτη αλλά και στην υπόλοιπη Ελλάδα

4.2.5 Ανθρώπινο Δυναμικό

Εργασία: Διευθύνων Σύμβουλος και 20 εργαζόμενοι, από τους οποίους 10 μόνιμα και 10 εποχικά εργαζόμενοι.

Τμήματα:

1. Τμήμα Παραγωγής: Αποτελείται από τέσσερις ζυθοποιούς, οι οποίοι εργάζονται ανά δύο για την εξυπηρέτηση δύο εργασιακών περιόδων διάρκειας οκτώ ωρών. Το τμήμα παραγωγής στελεχώνεται επίσης από τον τεχνικό της ζυθοποιίας, ο οποίος επεμβαίνει σε κάθε είδους λειτουργικό, τεχνικό ζήτημα. Επίσης στο τμήμα παραγωγής εντάσσεται ο χημικός που ασχολείται με τις δειγματοληψίες σε κάθε στάδιο παραγωγής και τις αναλύσεις των προϊόντων, στον σύγχρονο εργαστηριακό εξοπλισμό που υπάρχει στο ζυθοποιείο.

2. Τμήμα Πωλήσεων, Διανομών και Συντηρήσεων: Στο τμήμα εργάζονται δυο πωλητές, οι οποίοι διαχειρίζονται τα σημεία πώλησης τέσσερις διανομείς που εξυπηρετούν τους πελάτες και δύο συντηρητές, οι οποίοι αναλαμβάνουν την τακτική συντήρηση και επίβλεψη του εξοπλισμού (ψυγείο, κάνουλες) σε κάθε σημείο πώλησης που διανέμονται τα προϊόντα της ζυθοποιίας.

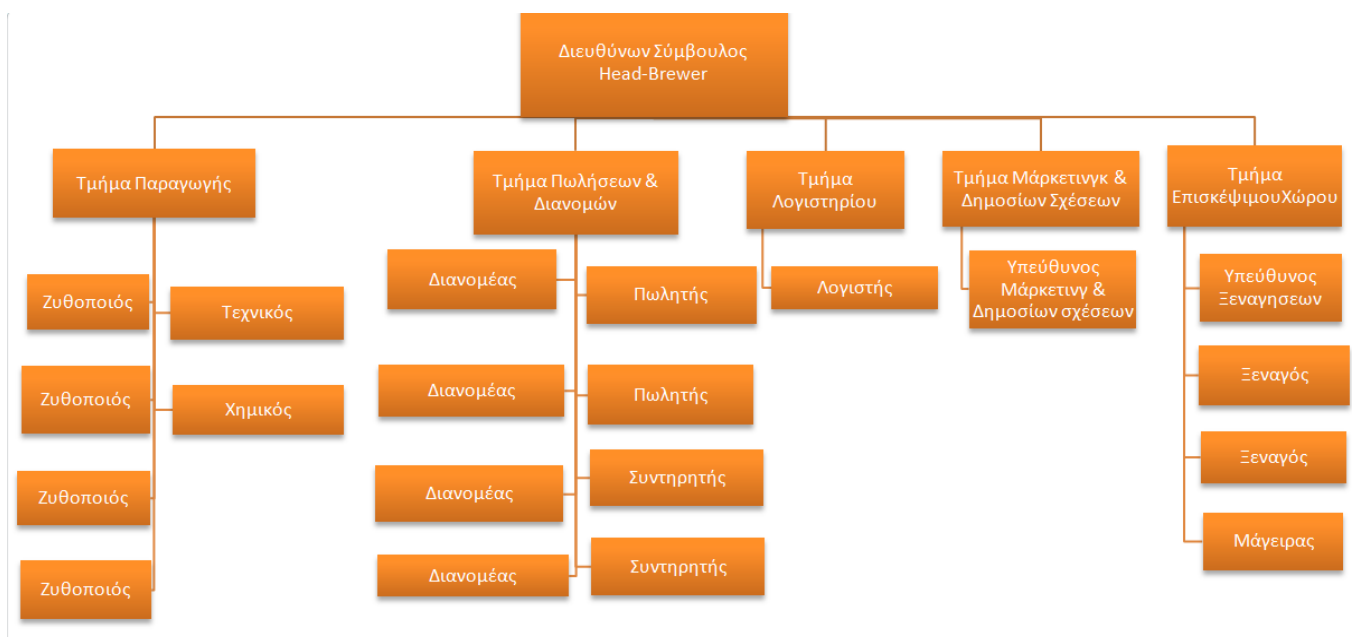
3. Τμήμα Λογιστηρίου: Οι εργαζόμενοι στο λογιστήριο είναι υπεύθυνοι για την χρηματοοικονομική παρακολούθηση της επιχείρησης σε εσωτερικά ζητήματα, όπως Μισθοδοσία, Εξόφληση λογαριασμών, Πιστώσεις και Πληρωμές. Στο τμήμα αυτό απασχολείται ο λογιστής μαζί με τον ιδιοκτήτη. Οι φορολογικές υποχρεώσεις, η ασφάλιση του προσωπικού και παραπλήσια ζητήματα ρυθμίζονται από συνεργάτες εξωτερικού λογιστικού γραφείου με το οποίο συνεργάζεται η ζυθοποιία.

4. Τμήμα Μάρκετινγκ & Δημοσίων σχέσεων: Ένα άτομο εργάζεται στο τμήμα αυτό, το οποίο αναλαμβάνει την οργάνωση διαφημιστικής καμπάνιας, αναζητά τρόπους προβολής του προϊόντος και παρακολουθεί τις τάσεις της αγοράς. Σε αυτό το κομμάτι έχει πολύ ενεργό ρόλο και ο ιδιοκτήτης ο οποίος σε συνεργασία με μια διαφημιστική εταιρία διατηρεί συνεχώς ενημερωμένη την Ιστοσελίδα και την εικόνα της επιχείρησης στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και Κοινωνικής Δικτύωσης.

5. Τμήμα επισκέψιμου χώρου- Ξεναγήσεων: Κάθε χρόνο από τις αρχές Απριλίου έως και το μήνα Νοέμβριο λειτουργεί στο ζυθοποιείο επισκέψιμος χώρος, όπου υπάρχει beer bar για γευστικές δοκιμές σε συνδυασμό με παραδοσιακά πιάτα. Στο τμήμα αυτό

απασχολούνται ένας μάγειρας, δύο ξεναγοί που αναλαμβάνουν την εξυπηρέτηση των επισκεπτών και μαζί με τον υπεύθυνο ξεναγήσεων χαρίζουν μια ολοκληρωμένη εμπειρία σε όλους τους επισκέπτες.

Η στελέχωση των επιμέρους τμημάτων αφορά την οργάνωση της ζυθοποιίας τους θερινούς μήνες, όπου η ζήτηση και η παραγωγή μπίρας είναι αυξημένες (βλ. Σχήμα 4.1). Τον υπόλοιπο χρόνο η ζυθοποιία λειτουργεί με λιγότερο προσωπικό για την εξυπηρέτηση της υφιστάμενης ζήτησης αλλά και την προετοιμασία της επόμενης παραγωγικής περιόδου. Το προσωπικό κατά κύριο λόγο κατάγεται από γειτονικές περιοχές της εκμετάλλευσης και οι ηλικίες των εργαζομένων κυμαίνονται από 25 έως 40 ετών με την πλειοψηφία αυτών να είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και ΑΕΙ. Το εποχιακό προσωπικό τους μήνες Οκτώβριο έως Φεβρουάριο, που δεν εργάζεται στη ζυθοποιία ασχολείται με την γεωργία και τις τουριστικές επιχειρήσεις, κάτι σύνηθες για τον πληθυσμό του νησιού της Κρήτης.



Σχήμα 4.1 Οργανόγραμμα ζυθοποιίας

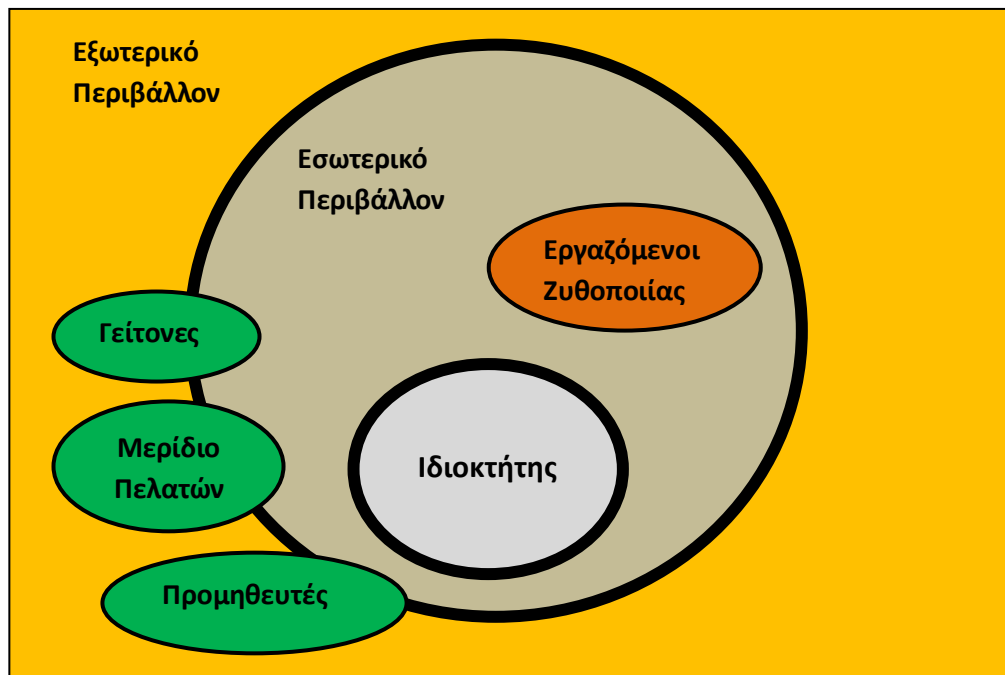
4.2.6 Ορισμός των εμπλεκομένων – Πλάνο Ορίων

Για την εύρεση των άμεσα εμπλεκομένων στη λειτουργία της μονάδας, μετά από συζήτηση με τον ιδιοκτήτη, καθορίστηκε ότι τα άτομα αυτά είναι κατά κύριο λόγο τα παρακάτω:

1. Το προσωπικό
2. Οι προμηθευτές
3. Οι πελάτες
4. Οι γείτονες και οι κάτοικοι της γύρω περιοχής

Τα παραπάνω προκύπτουν εύκολα εξετάζοντας τις ανάγκες της ζυθοποιίας. Ακόμα και αν υπήρχε η δυνατότητα παραγωγής του καλύτερου και οικονομικότερου προϊόντος μέσω υπερσύγχρονου εξοπλισμού και τη πώληση του στην υψηλότερη τιμή, τίποτα από αυτά δεν θα μπορούσε να γίνει πραγματικότητα χωρίς τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα, του προσωπικού της ζυθοποιίας. Ομοίως, οι προμηθευτές έχουν ένα καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και λειτουργία της επιχείρησης, αφού παρέχουν τις απαραίτητες πρώτες ύλες τις οποίες επεξεργάζεται η υπό ανάλυση εκμετάλλευση για την παραγωγή των προϊόντων της. Από την άλλη μεριά, ένα μερίδιο πελατών, των οποίων η χρόνια συνεργασία με την εκμετάλλευση είναι γεγονός, μπορούν να επηρεάσουν εξίσου σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της είτε μέσω των επιλογών και των τάσεων σχετικά με τις αγορές τους, είτε μέσω του τρόπου εξόφλησης των υποχρεώσεων τους απέναντι στην επιχείρηση. Τελευταία ομάδα εμπλεκομένων με καθοριστική επίσης σημασία για την ύπαρξη και την ανάπτυξη της εκμετάλλευσης είναι οι κάτοικοι της γύρω περιοχής στην οποία εδρεύει η ζυθοποιία. Η εκμετάλλευση σέβεται έμπρακτα το περιβάλλον το οποίο την φιλοξενεί προσπαθώντας για την ελάχιστη χρήση νερού, ενεργειακών πόρων και το μικρότερο περιβαλλοντικό κόστος. Σε αντίθετη περίπτωση πέρα από την επιβάρυνση του περιβάλλοντος θα επιφορτιζόταν με την δυσφορία και την δυσαρέσκεια των κατοίκων, οι οποίοι αποδέχονται την επιχείρηση και της επιτρέπουν να λειτουργεί και να αναπτύσσεται στην περιοχή.

Σύμφωνα με τις παραπάνω πληροφορίες μπορεί να κατασκευαστεί το Πλάνο Ορίων της υπό ανάλυση εκμετάλλευσης, το οποίο αποτελείται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Στον εσωτερικό κύκλο υπάρχει ο ιδιοκτήτης ο οποίος κατέχει ένα ενεργό ρόλο σε όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης καθώς όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτόν, και στον δεύτερο εσωτερικό κύκλο οι εργαζόμενοι της ζυθοποιίας, οι οποίοι είναι η κινητήρια δύναμη για την λειτουργία της. Στο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται οι προμηθευτές της εκμετάλλευσης, ένα μερίδιο πελατών και οι γείτονες που διαμένουν στην περιοχή γύρω από τις εγκαταστάσεις. Αυτές οι τρεις ομάδες, βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς ασκούν μεγάλη επιρροή και μπορούν να επηρεάσουν την περαιτέρω ανάπτυξη της ζυθοποιίας.



Σχήμα 4.2 Πλάνο Ορίων της υπό ανάλυση εκμετάλλευσης

4.2.7 Αποτύπωση ισχύουσας κατάστασης

4.2.7.1 Εγκαταστάσεις Εξοπλισμός

Οι εγκαταστάσεις της ζυθοποιίας βρίσκονται εντός ιδιόκτητου κτήματος έκτασης 2 στρεμμάτων και καταλαμβάνουν 300τ.μ. Εντός των εγκαταστάσεων στεγάζεται σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός παραγωγής μπίρας αποτελούμενος από καζάνια βρασμού χωρητικότητας 2.000 λίτρων ανά εργασιακή περίοδο, δεξαμενές ωρίμανσης με συνολική χωρητικότητα που αγγίζει τα χίλια εκατόλιτρα, μηχανήματα εμβaréλωσης, εναλλάκτες θερμότητας και ατμολέβητας. Υπάρχει επίσης εγκατεστημένη μονάδα επεξεργασίας και διαχείρισης νερού, βιολογικός καθαρισμός, εγκαταστάσεις γεωθερμίας και ηλιακοί συλλέκτες για την εκμετάλλευση της ηλιακής ενέργειας στη θέρμανση του νερού. Στον ίδιο κτήριο στεγάζονται ακόμα οι αποθήκες πρώτων υλών μεγέθους 30τ.μ. και οι θάλαμοι αποθήκευσης έτοιμου προϊόντος 40 τ.μ. Για την διανομή της μπίρας στους πελάτες υπάρχουν τέσσερα φορτηγά ψυγεία και άλλα δυο επαγγελματικά οχήματα που χρησιμοποιούνται για τη συντήρηση του εξοπλισμού στο εκάστοτε σημείο πώλησης. Περαιτέρω ανάλυση του εξοπλισμού γίνεται στη παράγραφο με τη διαδικασία παραγωγής.

4.2.7.2 Ετήσια Παραγωγή

Από το ξεκίνημα του ζυθοποιείου η ζήτηση και κατ επέκταση η παραγωγή του προϊόντος αυξάνεται συνεχώς. Το τελευταίο έτος (2018) παρήχθησαν περίπου 5.000 εκατόλιτρα μπίρας τα οποία και διανεμήθηκαν στο υπάρχον πελατολόγιο, δηλαδή 250 πελάτες ανά την Ελλάδα.

Πίνακας 4.1 Συνοπτική παρουσίαση ζυθοποιίας

	Ανθρώπινο Δυναμικό	Εγκαταστάσεις Εξοπλισμός	Ετήσια Παραγωγή
Ζυθοποιία	Ιδιοκτήτης- Διευθύνων Σύμβουλος, 20 εργαζόμενοι (10 άτομα μόνιμο προσωπικό και 10 εποχιακό τους μήνες αυξημένης παραγωγής).	Ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 300τ.μ. Σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός παραγωγής μπίρας, καζάνια βρασμού, δεξαμενές ωρίμανσης, μηχανήματα εμβaréλωσης. Αποθήκες Α' υλών 30τ.μ. και θάλαμοι αποθήκευσης έτοιμου προϊόντος 60 τ.μ.. Φορτηγά ψυγεία για τη διανομή. Ψυγεία και εξοπλισμός για τη συντήρηση και το σερβίρισμα της μπίρας.	5.000 εκατόλιτρα μπίρας το έτος 2018

4.2.7.3 Περιγραφή διαδικασίας παραγωγής

Για την εφαρμογή της μεθόδου PerfEA, έγιναν συζητήσεις με τον ιδιοκτήτη και το προσωπικό της εκμετάλλευσης, με στόχο την αποτύπωση της διαδικασίας παραγωγής. Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό στάδιο διότι σύμφωνα με αυτό θα καθοριστούν μεταξύ άλλων οι ανάγκες που υπάρχουν και θα σχεδιαστούν οι στρατηγικές κινήσεις της μονάδας. Μέσω των συζητήσεων αυτών έγινε ανάλυση των μεθόδων και των διεργασιών στις οποίες προβαίνει η ζυθοποιία για την παρασκευή και διανομή των προϊόντων της. Για να επιτευχθεί ένας στρατηγικός τρόπος σκέψης πρέπει να ερευνηθεί η οποιαδήποτε κίνηση που λαμβάνει χώρα μέσα στα πλαίσια της εκμετάλλευσης και να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με ποιος την υλοποιεί, για ποιο λόγο και με ποιο τρόπο.

4.2.8 Ανάλυση της κατάστασης και της βιωσιμότητας της εκμετάλλευσης:

4.2.8.1 Ολική απόδοση

Σε αυτό το σημείο της μεθόδου PerfEA επιδιώκεται η ανάλυση της εκμετάλλευσης από άποψη βιωσιμότητας. Η βιωσιμότητα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που εξετάζεται σε μεγάλο βαθμό στα πλαίσια της εφαρμογής της τελικής στρατηγικής. Για τον λόγο

αυτό χρησιμοποιούνται ως εργαλεία ανάλυσης (α) ο έλεγχος αιεφορίας της μονάδας με βάση τις αρχές του Bossel (2001) και (β) ο τροχός ολικής απόδοσης για την παρουσίαση των σημαντικότερων παραγόντων που καθορίζουν την βιωσιμότητα της εκμετάλλευσης.

4.2.8.2 Οι Βασικές Αρχές του Bossel

Το πλαίσιο προσανατολισμού του Bossel είναι ένα σύστημα για την ανάπτυξη δεικτών βιώσιμης ανάπτυξης (Bossel, 1999, 2001). Αυτή η προσέγγιση αποσκοπεί να παράσχει μια ολιστική και περιεκτική εννοιολογική δομή ανάπτυξης δεικτών. Στα πλαίσια εφαρμογής της PerfEA επιχειρείται η διατύπωση και απάντηση ερωτημάτων σχετικά με την αιεφορία της εκμετάλλευσης. Χρησιμοποιείται λοιπόν ένα σύνολο ερωτήσεων προς τους άμεσα εμπλεκόμενους με βάση τις Αρχές του Bossel. Μέσω αυτής της διερεύνησης η μέθοδος Perfea στοχεύει στην ανακάλυψη της αιεφορίας της εκμετάλλευσης. Οι ερωτήσεις αφορούν τομείς όπως: η ύπαρξη (existence), η αποτελεσματικότητα (effectiveness), η ασφάλεια (security), η προσαρμοστικότητα (adaptability), η ελευθερία δράσης (freedom of action), η συνύπαρξη (coexistence), η μεταδοτικότητα (transmissibility), οι ψυχολογικές ανάγκες (psychological needs) και τέλος η υπευθυνότητα (responsibility) για την επιχείρηση ή ένα σύστημα.

Στο πλαίσιο της αειφόρου ανάπτυξης και για την εφαρμογή της PerfEA, οι εννιά κατευθύνσεις- προσανατολισμοί μιας μονάδας ή ενός συστήματος, είναι οι εξής:

Πίνακας 4.6

9 Κατευθύνσεις – Προσανατολισμοί μιας μονάδας ή ενός συστήματος

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ	
ΑΡΧΕΣ	Περιγραφή
ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ	
Ύπαρξη (Existence)	Συμβατό με το περιβάλλον του και ικανό να υπάρχει εκεί: οι αναγκαίοι πόροι για την ύπαρξη του συστήματος πρέπει να είναι διαθέσιμοι και να το διατηρούν
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)	Οι πόροι που προορίζονται για την λειτουργία του συστήματος πρέπει να χρησιμοποιούνται με ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο
Ασφάλεια (Security)	Το σύστημα πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους (μεταβολή της διαθεσιμότητας πόρων)
Προσαρμοστικότητα (Adaptability)	Η ικανότητα του συστήματος να μαθαίνει, να καινοτομεί, να μετατρέπεται για να αντιμετωπίσει μια αλλαγή, προοδευτικά ή απότομα.
Ελευθερία δράσης (Freedom of action)	Η ελευθερία και η ικανότητα να απαντά με τρόπο που επιλέγει και ταιριάζει στην ποικιλομορφία των καταστάσεων, έτσι ώστε να διαθέτει συγκεκριμένη αυτονομία
Συνύπαρξη (Coexistence)	Η ικανότητα να τροποποιεί την συμπεριφορά του λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά και τα ενδιαφέροντα άλλων συστημάτων του ίδιου περιβάλλοντος
Μεταδοτικότητα (αναπαραγωγιμότητα) Transmissibility (reproductibility)	Η ικανότητα του συστήματος να αναπαράγει τον εαυτό του, για να μετακυλίετε
Ψυχολογικές ανάγκες (Psychological needs)	Η ικανότητα του συστήματος να συμβάλει θετικά στην ψυχολογία των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτό
Υπευθυνότητα (Responsibility)	Εξέταση των επιπτώσεων στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές, και στη φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

(Πηγή: ΕΡΓΑΣΥΑ, 2015)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που έγιναν στον ιδιοκτήτη της ζυθοποιίας για την διερεύνηση του κάθε τομέα ξεχωριστά, αλλά και οι απαντήσεις που παρέθεσε:

Ύπαρξη (existence)

- **Ποια είναι τα σημαντικά εμπόδια που αντιμετωπίζετε;**
- **Υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι για τη λειτουργία σας;**

1: Το σημαντικότερο εμπόδιο είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός από πολυεθνικές εταιρίες αλλά και νεοσύστατες μικρές ζυθοποιίες που υπάρχουν στο κλάδο. Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία όπως αναφέρονται στο Protagon.gr, η Αθηναϊκή Ζυθοποιία (Amstel, Heineken, Alpha) έχει μερίδιο αγοράς κοντά στο 54%, με 27% ακολουθεί η Ολυμπιακή Ζυθοποιία (Μύθος, Fix), από 5% η κάθε μία, ελέγχουν οι μεσαίες ΕΖΑ Αταλάντης (Pils, Krombacher κ.α.) και Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης (Βεργίνα) και το υπόλοιπο ποσοστό 9% μοιράζονται άλλες περίπου 30 μικρές ζυθοποιίες στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η υπό ανάλυση ζυθοποιία. Επομένως, το μερίδιο που κατέχει η μικροζυθοποιία που εξετάζεται στην παρούσα εργασία σε εθνικό επίπεδο είναι μηδαμινό, καθώς η διεκδίκηση μεριδίου από τους ανταγωνιστές, και ιδιαίτερα τις πολυεθνικές εταιρίες, είναι μια δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Απαιτεί τη κατάλληλη σχέση ποιότητας τιμής για την πώληση ενός προσιτού προϊόντος για τους πελάτες στο χώρο της εστίασης και εν συνεχεία τους τελικούς καταναλωτές της μπίρας. 2: Αυτή τη χρονική περίοδο η ζυθοποιία έχει αρκετούς πόρους για να συνεχίσει τη λειτουργία της. Ο κυριότερος πόρος είναι το νερό, καθώς είναι απαραίτητο στοιχείο για τη παραγωγή του προϊόντος, χρειάζονται πέντε λίτρα νερού για κάθε παραγόμενο λίτρο μπίρας. Προέρχεται από το τοπικό δίκτυο της περιοχής, στην οποία βρίσκονται οι εγκαταστάσεις της εκμετάλλευσης και αποτελεί το βασικότερο στοιχείο της παραγωγής καθώς διαμορφώνει τη σύσταση της μπίρας.

Οι οικονομικοί πόροι, οι οποίοι προέρχονται από τα έσοδα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι ικανοί μέχρι στιγμής να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα της παραγωγής και της διανομής του προϊόντος. Επίσης, να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει εξάρτηση από κάποιο τραπεζικό δάνειο. Όμως για την περαιτέρω ανάπτυξη της ζυθοποιίας χρειάζονται περισσότερα χρήματα για την κάλυψη του κόστους και των εξόδων που θα προκύψουν. Χρειάζεται κεφάλαιο για την αγορά του εξοπλισμού για τους πελάτες (για παράδειγμα ψυγεία, κάννουλες, βαρέλια), την επέκταση των εγκαταστάσεων (π.χ. αγορά παραπάνω δεξαμενών), την διεύρυνση του δικτύου διανομής (π.χ. αγορά φορτηγών ψυγείων), την πρόσληψη νέου εξειδικευμένου προσωπικού και γενικότερα για την ανάπτυξη της δραστηριότητας. Η επιχείρηση με τα υπάρχοντα έσοδα είναι πολύ δύσκολο να επεκταθεί με γοργούς ρυθμούς στην

αγορά, παρόλο που η παραγωγή της σήμερα αγγίζει μόνο το 65% της ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας των εγκαταστάσεων του ζυθοποιείου.

Ένας άλλος πόρος εξίσου σημαντικός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο για την μελλοντική ανάπτυξη της ζυθοποιίας. Στην Ελλάδα δεν υπάρχει κάποιο δημόσιο ανώτατο ή τεχνολογικό ίδρυμα ή επαγγελματική σχολή που να παρέχουν γνώσεις στο αντικείμενο της ζυθοποίησης. Όσοι ενδιαφέρονται για το συγκεκριμένο αντικείμενο μπορούν να σπουδάσουν στο εξωτερικό, να παρακολουθήσουν ιδιωτικά σεμινάρια ή να αποκτήσουν γνώσεις που προέρχονται εμπειρικά από την εργασία σε κάποια επιχείρηση του κλάδου της ζυθοποιίας.

Αποτελεσματικότητα (effectiveness)

- ***Ποιους θεωρείτε ως σπάνιους πόρους της επιχείρησης;***
- ***Τι μπορεί να ευνοήσει ή να αναγκάσει τη βέλτιστη χρήση τους;***

1: Σπάνιος και ταυτόχρονα πολύτιμος πόρος είναι το νερό, το προϊόν αποτελείται σε ποσοστό 90% - 91% από νερό. Χωρίς την ύπαρξη του δεν μπορεί να λειτουργήσει το ζυθοποιείο. Χαρακτηρίζεται σπάνιο καθώς κινδυνεύει λόγω κακής διαχείρισης από το σύνολο της ανθρώπινης δραστηριότητας. Ένα πρόβλημα που απασχολεί τις περισσότερες κυβερνήσεις παγκοσμίως καθώς παρά το γεγονός ότι ο πλανήτης γη καλύπτεται σε ποσοστό 70% με νερό, μόνο το 1% είναι διαθέσιμο και ταυτόχρονα κατάλληλο για χρήση από τον άνθρωπο. Οι κλιματικές αλλαγές των τελευταίων ετών (για παράδειγμα αύξηση της θερμοκρασίας, ανύψωση της στάθμης της θάλασσας) σε συνδυασμό με την συνεχή αύξηση των αναγκών σε πόσιμο νερό λόγω αύξησης του πληθυσμού και της κακής του διαχείρισης οδηγούν στην σταδιακή μείωση της διαθεσιμότητάς του. Τα υπόλοιπα συστατικά που χρησιμοποιούνται στη παραγωγή (λυκίσκος, βύνη και μαγιά) υπάρχουν σε επαρκείς ποσότητες στην αγορά, δεν παύει όμως και η δική τους παραγωγή να επηρεάζεται εξίσου από το νερό.

2: Από πλευράς της ζυθοποιίας γίνονται προσπάθειες για την βέλτιστη και οικονομικότερη χρήση του νερού. Οι λειτουργίες και οι διαδικασίες κατά την παραγωγή εκτελούνται με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε από τα 10 λίτρα νερού που χρειάζονται κατά μέσο όρο για τη παραγωγή ενός λίτρου μπίρας να χρησιμοποιείται η μισή ποσότητα νερού, δηλαδή μόλις πέντε λίτρα. Επίσης, στις εγκαταστάσεις του ζυθοποιείου λειτουργεί ιδιόκτητος βιολογικός καθαρισμός ο οποίος καθαρίζει το νερό,

που χρησιμοποιείται για τους καθαρισμούς των δεξαμενών, πριν απορριφθεί στο περιβάλλον.

Ασφάλεια (security)

- ***Τι θεωρείτε ως σημαντικές αλλαγές ή κινδύνους που μπορούν να προκαλέσουν αποσταθεροποίηση στη μονάδα;***
- ***Πως αντιμετωπίζονται αυτοί οι κίνδυνοι;***
- ***Τι μπορεί να βοηθήσει τη μονάδα να τους αντιμετωπίσει ;***

1: Αποσταθεροποίηση μπορεί να προκληθεί από την καθυστέρηση στην προμήθεια των πρώτων υλών όπως βύνη, λυκίσκος, μαγιά καθώς θα επηρεάσουν το προγραμματισμό της παραγωγής. Επίσης καθυστέρηση στη προμήθεια εξοπλισμού (για παράδειγμα ψυγεία, βαρέλια, κάνουλες,) που εγκαθίσταται στο κάθε σημείο πώλησης μπορεί να οδηγήσει στη δυσφορία του πελάτη με αποτέλεσμα να διακοπεί η συνεργασία.

Υπάρχουν επίσης κίνδυνοι από ενδεχόμενους λανθασμένους χειρισμούς, οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν απόρριψη προϊόντος κατά τη διαδικασία της παραγωγής. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει λάθος στις δοσολογίες κατά την ανάμειξη των υλικών, μπορεί να προκληθεί οξείδωση του ζυθογλεύκου κατά τη διάρκεια της ψύξης του λόγω βλάβης στον εναλλάκτη θερμότητας ή να προκύψει κάποια διαρροή στις δεξαμενές ωρίμανσης χωρίς να γίνει αντιληπτή από το προσωπικό.

Επίσης, η μονάδα διατρέχει κινδύνους, οι οποίοι μπορεί να προέλθουν από κάποια ενδεχόμενη αλλαγή νομισματικής πολιτικής της χώρας. Για παράδειγμα, η έξοδος της Ελλάδας από την Οικονομική Νομισματική Ένωση (ONE) ένα θέμα που απασχόλησε ιδιαίτερα την επικαιρότητα στις αρχές του έτους 2017, θα επηρέαζε τις τιμές αγοράς κάποιων απαραίτητων πρώτων υλών και εξοπλισμού που υπάρχουν μόνο στο εξωτερικό για αυτό και εισάγονται (π.χ. αμερικάνικος και ευρωπαϊκός λυκίσκος, special βύνες Βελγίου, μαγιά, ψυγεία, κάννουλες).

2: Για την αντιμετώπιση των κινδύνων σχετικά με τις προμήθειες γίνεται προγραμματισμός της παραγωγής, ελέγχονται τακτικά τα αποθέματά που βρίσκονται στην αποθήκη πρώτων υλών και υπάρχει τακτική επικοινωνία με τους προμηθευτές.

Γίνεται σωστή εκπαίδευση και ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τους κινδύνους που υπάρχουν στην παραγωγή και σχετικά με τα κρίσιμα σημεία της ζυθοποίησης. Δίνεται τεράστια προσοχή στα ζητήματα αυτά, ούτως ώστε σε

περίπτωση λανθασμένου χειρισμού, το λάθος αυτό να διορθωθεί άμεσα με τις λιγότερες πιθανές απώλειες για τη ζυθοποιία.

3: Η αντιμετώπιση των παραπάνω κινδύνων επιτυγχάνεται με συνεχή έλεγχο των αποθεμάτων, το σωστό προγραμματισμό της παραγωγής, την αμεσότητα στην αποστολή αλλά και την παραλαβή των παραγγελιών. Επίσης, η καλή επικοινωνία και συνεργασία με το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό σε συνδυασμό με τον συνεχή αυστηρό και ποιοτικό έλεγχο και την επιτήρηση των διαδικασιών μπορεί να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα λαθών.

Προσαρμοστικότητα (Adaptability)

- ***Ποια στοιχεία μπορούν να διευκολύνουν/περιορίσουν την οργάνωση και τη λειτουργία σας, προκειμένου να προσαρμοστεί σε μακροχρόνιες μεταβολές του πλαισίου λειτουργίας;***
- ***Τι εννοεί-δυσχεραίνει την προσαρμογή της επιχείρησης σε τέτοιες μεταβολές;***

1: Η ύπαρξη μεγαλύτερου κεφαλαίου για περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης θα διευκόλυνε την ύπαρξη και διαιώνιση της. Η υπάρχουσα νομοθεσία στη φορολογία για παράδειγμα με το νόμο “124(I)/2017” ο συντελεστής του ειδικού φόρου κατανάλωσης ανέρχεται στα 3,00€ τα 100 λίτρα ανά βαθμό αλκοόλης τελικού προϊόντος στην μπίρα που παράγεται από ανεξάρτητα μικρά ζυθοποιεία με παραγωγή μέχρι 100.000 λίτρα μπίρας ετησίως. Η μέτρηση των βαθμών αλκοόλης είναι μια διαδικασία που γίνεται στο τελωνείο του κράτους, επαναλαμβάνεται πριν από κάθε παρτίδα προϊόντος και μπορεί να επηρεάσει την τιμή του. Η υπάρχουσα νομοθεσία, π.χ. “κανονισμός 1925/2006”, σχετικά με την προσθήκη βιταμινών, ανόργανων συστατικών και ορισμένων άλλων ουσιών στα τρόφιμα καθορίζει αυστηρά τι μπορεί να εμπεριέχεται στις μπίρες που παράγονται στην Ελλάδα.

Ένα καλά πληροφορημένο τμήμα Μάρκετινγκ μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να ενημερώνεται το συντομότερο δυνατόν για επερχόμενες αλλαγές στην αγορά ή για νέες τάσεις των καταναλωτών. Η καλή οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών σε συνδυασμό με τη γρήγορη ενημέρωση, μπορεί να βοηθήσει στην σωστή λειτουργία της ζυθοποιίας και να της δώσει τη δυνατότητα να προσαρμοστεί σε ενδεχόμενες αλλαγές που θα προκύψουν στις ανάγκες της αγοράς και του τρόπου παραγωγής μελλοντικά (για παράδειγμα δημιουργία μπίρας χωρίς αλκοόλ ή παραγωγή μπίρας μόνο συγκεκριμένων βαθμών αλκοόλης).

2: Η άμεση ενημέρωση από το μηχανολόγο μηχανικό της ζυθοποιίας για τις αλλαγές στη νομοθεσία και η διατήρηση ενός καλά πληροφορημένου τμήματος Μάρκετινγκ για τις τάσεις της αγοράς, μπορούν να προστατέψουν την επιχείρηση από το να βρεθεί εκτεθειμένη στις αλλαγές που θα προκύψουν στο περιβάλλον της. Η προσαρμογή σε τέτοιες πιθανές αλλαγές στη νομοθεσία ή στις τάσεις της αγοράς, εξαρτάται από την καλή οργάνωση των εσωτερικών διαδικασιών παραγωγής και διανομής, την ύπαρξη των απαραίτητων οικονομικών πόρων ικανών για την τροποποίηση των διαδικασιών αν χρειαστεί και την προσαρμοστικότητα της ομάδας των εργαζομένων στις πιθανές διαφοροποιήσεις που θα χρειαστούν.

Ελευθερία δράσης (Freedom of action)

- ***Από τι εξαρτάται η επιχείρηση;***
- ***Σε τι είναι αυτόνομη; Τι εννοεί την αυτονομία;***
- ***Τι μπορεί να διευκολύνει – αποτρέψει την αυτόνομη λήψη αποφάσεων;***
- ***Τι είδους αποφάσεις λαμβάνονται υπό πίεση;***

1: Η επιχείρηση εξαρτάται από την υπάρχουσα νομοθεσία, η οποία καθορίζει την φορολογία, τα υλικά και τον τρόπο παρασκευής του παραγόμενου προϊόντος. Επίσης, εξαρτάται από τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την εξόφληση των λειτουργικών της εξόδων αλλά και για την περαιτέρω ανάπτυξη και διαιώνιση της.

2: Σε κάποιο βαθμό υπάρχει αυτονομία στον τομέα της ενέργειας. Όλες οι ζυθοποιίες χρειάζονται μεγάλα ποσά ενέργειας για την θέρμανση του νερού που χρησιμοποιείται στη παραγωγή. Στην υπό ανάλυση ζυθοποιία λειτουργεί ατμολέβητας βιομάζας, που χρησιμοποιεί για καύσιμο τον επεξεργασμένο πυρήνα του ελαιόκαρπου, για την εξυπηρέτηση των αναγκών σε ζεστό νερό κατά τη διάρκεια της παραγωγής, το οποίο προέρχεται από το τοπικό δίκτυο της περιοχής. Για την άντληση του νερού που χρησιμοποιείται στους καθαρισμούς των δεξαμενών η ζυθοποιία έχει στην ιδιοκτησία της γεώτρηση που εξυπηρετεί τις ανάγκες της. Υπάρχουν ακόμα ηλιακοί συλλέκτες για την θέρμανση ποσοτήτων νερού αλλά και υπόγεια εγκατάσταση γεωθερμίας. Τα υπόλοιπα ποσά ενέργειας που χρειάζεται τα προμηθεύεται από την ΔΕΗ.

3: Η νομοθεσία και η ύπαρξη γραφειοκρατίας μπορεί σε μεγάλο βαθμό να επηρεάσει την αυτόνομη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με την ελληνική ένωση ζυθοποιών www.ellinikienosizithoroi.gr το πρόσφατο σχέδιο του Υπουργείου Οικονομικών, με τίτλο «Όροι και Προϋποθέσεις για την παραγωγή ζύθου και προϊόντων ζύθου, τη λειτουργία των οικείων μονάδων παραγωγής, ως και τηρητέες διατυπώσεις και διαδικασίες για τον έλεγχο και την εποπτεία των οικείων μονάδων παραγωγής» (Δεκέμβριος 2018) που τέθηκε για διαβούλευση απειλεί τη βιωσιμότητα του κλάδου της ελληνικής ζυθοποιίας. Ορισμένα από τα μέτρα που περιλαμβάνει το σχέδιο και τα οποία αποτρέπουν την ελεύθερη λήψη αποφάσεων είναι η τήρηση αυστηρών γραφειοκρατικών απαρχαιωμένων διαδικασιών σε όλα τα στάδια της παραγωγής, ο ορισμός των πρώτων υλών και του ημιέτοιμου προϊόντος ως φορολογητέα ύλη, ενώ στο παρελθόν φορολογούνταν μόνο για το έτοιμο προϊόν.

Ο μεγάλος ανταγωνισμός που υπάρχει στον κλάδο αποτελεί ένα εμπόδιο για την αυτόνομη λήψη των αποφάσεων. Επηρεάζει τις κινήσεις της υπό ανάλυση ζυθοποιίας καθώς οφείλει να διαμορφώσει μια τιμολογιακή πολιτική που θα την καθιστά ανταγωνιστική. Επίσης, πρέπει να παρακολουθεί τις κινήσεις των ανταγωνιστών, έτσι ώστε να παρέχει προϊόντα ικανά να συγκριθούν με αυτά των “αρχαιότερων” ανταγωνιστών, τα οποία έχουν εδραιωθεί για πολλά χρόνια ή με εκείνα των νεοσύστατων μικροζυθοποιείων που χαρακτηρίζονται μοντέρνα και καινοτόμα. Η παροχή υπηρεσιών, εκπτώσεων και δώρων στους πελάτες είναι ένα στοιχείο που χρειάζεται παρακολούθηση καθώς επηρεάζει την τελική απόφαση των πελατών. Παροχές όπως: έκπτωση 15% ανά βαρέλι μετά την αγορά 100 βαρελιών ανά έτος, δώρο 10 βαρέλια με την αγορά 200 βαρελιών ανά έτος ή η πληρωμή διαφημιστικού υλικού όπως τέντες, ομπρέλες, πινακίδες και μπλουζάκια αποτελούν προσφορές που γίνονται από τους ανταγωνιστές του κλάδου στις μέρες μας.

4: Αποφάσεις υπό πίεση μπορεί να ληφθούν σχετικά με την πρόσληψη προσωπικού καθώς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν υπάρχουν εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι πάνω στο αντικείμενο της ζυθοποίησης. Αν κάποιος εργαζόμενος αρρωστήσει ή για κάποιο λόγο αποφασίσει να φύγει από την επιχείρηση θα δημιουργήσει ένα κενό στη θέση του, το οποίο θα δυσκολέψει την ζυθοποιία να το καλύψει. Ιδιαίτερα αν κάτι τέτοιο προκύψει σε κάποιο διάστημα αιχμής (π.χ. αυξημένη παραγωγή για τους θερινούς μήνες), σε αυτή την περίπτωση, η επιλογή ενός νέου εργαζόμενου θα γίνει υπό πίεση.

Κάποιες αποφάσεις υπό πίεση λαμβάνονται επίσης, σχετικά με τη διαχείριση πελατών όταν προκύπτουν θέματα ανεξόφλητων οφειλών ή μειωμένης κατανάλωσης. Η διακοπή μιας συνεργασίας τις περισσότερες φορές είναι μια δυσάρεστη διαδικασία αλλά και ζημιογόνα ταυτόχρονα. Ο εξοπλισμός που παρέχεται στο κάθε σημείο πώλησης (ψυγείο, βαρέλια, κάνουλες, βρύσες, φιάλες CO₂) κοστίζει περίπου 2000 ευρώ, τα οποία έχει επιβαρυνθεί η εκμετάλλευση, για αυτό το λόγο αναζητά την καλύτερη, πιο αποδοτική και επικερδή χρήση του.

Συνύπαρξη (coexistence)

- ***Ποιοι αλληλεπιδρούν άμεσα με την εκμετάλλευση;***
- ***Υπάρχουν κοινοί στόχοι;***
- ***Λαμβάνοντας υπόψη τους αλληλοεπιδρώντες τι μπορεί να βελτιώσει ή να περιορίσει την ικανότητα της εκμετάλλευσης;***

1: Ο ιδιοκτήτης καθώς από αυτόν εξαρτάται η διαχείριση της ζυθοποιίας, το προσωπικό μιας και παρέχει τις απαραίτητες υπηρεσίες του στη παραγωγή και στη διανομή του προϊόντος. Επίσης, οι προμηθευτές από τους οποίους αγοράζονται όλες οι απαραίτητες πρώτες ύλες για την παραγωγή της μπίρας, οι κάτοικοι της γύρω περιοχής οι οποίοι επιτρέπουν την λειτουργία της επιχείρησης και δεν βρίσκονται αντίθετοι με την ύπαρξη της. Τέλος ένα τμήμα πελατών, το οποίο απορροφά το μεγαλύτερο μερίδιο στη κατανάλωση και αποφέρει τα υψηλότερα έσοδα καθώς μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης μέσω των αγοραστικών του επιλογών.

2: Υπάρχουν κοινοί στόχοι στο προσωπικό για την εύρυθμη λειτουργία και την ανάπτυξη της εκμετάλλευσης. Εφόσον η ζυθοποιία συνεχίζει τη λειτουργία της, οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την ύπαρξη της καθώς εργάζονται και πληρώνονται από αυτή. Καθώς αναπτύσσεται η επιχείρηση δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας στην γύρω περιοχή (όλοι οι εργαζόμενοι της ζυθοποιίας κατάγονται ή κατοικούν στις γειτονικές περιοχές). Γενικότερα, η περιοχή γύρω από το ζυθοποιείο αξιοποιείται και γίνεται πόλος έλξης επισκεπτών αφού στο χώρο των εγκαταστάσεων λειτουργεί επισκέψιμος χώρος ιδανικά διαμορφωμένος για τη φιλοξενία γκρουπ επισκεπτών, οι οποίοι ενδιαφέρονται για τον τρόπο παραγωγής και για τα παραγόμενα προϊόντα της ζυθοποιίας.

Η παραγωγή ενός καλού ντόπιου ποιοτικού προϊόντος αποτελεί θέμα υπερηφάνειας για τους πελάτες σε όλη την Ελλάδα. Ιδιαίτερα οι πελάτες εντός του νησιού της Κρήτης, χαρακτηρίζονται από έντονα αισθήματα αγάπης για τον τόπο τους

και κατ' επέκταση των προϊόντων που παράγονται σε αυτόν. Είναι γεγονός ότι τα προωθούν περισσότερο για τη στήριξη της τοπικής οικονομίας. Οι προμηθευτές ωφελούνται όταν η εκμετάλλευση κινείται ανοδικά καθώς χρειάζεται περισσότερες πρώτες ύλες τις οποίες αγοράζει από αυτούς. Συμπεραίνουμε ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης ωφελεί όλους τους αλληλοεπιδρώντες εφόσον γίνει σωστά και όχι εις βάρος κάποιας ομάδας (π.χ. για την μείωση της τιμής πώλησης του προϊόντος να γίνει περικοπή στους μισθούς των εργαζομένων της εκμετάλλευσης).

3:Πρέπει να ακολουθούμε τις τάσεις των καταναλωτών και κατ' επέκταση των πελατών μας, έτσι ώστε να έχουμε ανταγωνιστικά προϊόντα και ικανοποιητικές πωλήσεις. Η ισχύουσα φορολογική νομοθεσία σε συνδυασμό με την ύπαρξη γραφειοκρατίας περιορίζει σε κάποιο βαθμό τις ευκαιρίες της εκμετάλλευσης για ανάπτυξη. Ακόμα, η ύπαρξη διαθέσιμου κεφαλαίου μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να ανταπεξέλθει καλύτερα στον μεγάλο ανταγωνισμό, παρέχοντας τα προϊόντα της σε συνδυασμό με καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες με σκοπό να δημιουργήσει μια πιο ανταγωνιστική παρουσία στην αγορά. Επίσης, μπορεί να διεκδικήσει καλύτερες συνεργασίες με τους προμηθευτές εξοικονομώντας χρήματα και με το όφελος αυτό να αυξήσει τις αποδοχές των εργαζομένων ή τις προσφορές προς τους πελάτες.

Μεταδοτικότητα (Transmissibility)

- ***Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που επιτρέπουν τη διασφάλιση της λειτουργίας της επιχείρησης και των δραστηριοτήτων της;***

Η επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα σχετικά με την διασφάλιση της λειτουργίας της. Την προκειμένη στιγμή ο ιδιοκτήτης, ο οποίος είναι και ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης, δεν έχει κάποιον που να μπορεί επάξια να τον αντικαταστήσει. Δεν υπάρχει κάποιο άτομο από το οικογενειακό του περιβάλλον, το οποίο να βρίσκεται σε θέση σήμερα να αναλάβει όλη την εκμετάλλευση την οποία δημιούργησε αυτός. Το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σήμερα αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα λειτουργίας της επιχείρησης. Πρόκειται για έμπιστα εκπαιδευμένα πλέον άτομα που μπορούν να πραγματοποιούν τις εργασίες που απαιτεί το πόστο τους, αλλά δεν υπάρχει κάποιος αρμόδιος για θέματα διοίκησης και οργάνωσης της ζυθοποιίας πλην του ιδιοκτήτη-διευθύνοντα συμβούλου.

Η μέχρι τώρα αυξητική πορεία της εκμετάλλευσης έχει θετικό πρόσημο. Πρόκειται για μια κερδοφόρα επιχείρηση με ετήσια παραγωγή μπίρας (5000 εκατόλιτρα) και πελατολόγιο (250 σημεία πώλησης) που αυξάνεται συνεχώς. Τα αργά, σταθερά και μελετημένα βήματα μπορούν να παρέχουν ασφάλεια στο σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ψυχολογικές Ανάγκες (Psychological needs)

- ***Σε ποιο βαθμό οι προσδοκίες και οι ανάγκες των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη;***
- ***Σε ποιο βαθμό οι προσδοκίες και οι ανάγκες των συνεργατών της εκμετάλλευσης λαμβάνονται υπόψη;***

1: Σε μεγάλο βαθμό, ικανοποιούνται οι βασικές – βιοτικές ανάγκες των εργαζομένων με την παροχή ασφάλισης και ικανοποιητικού μισθού. Στη συνέχεια, γίνεται προσπάθεια ικανοποίησης των ψυχολογικών τους αναγκών δημιουργώντας ένα φιλόξενο εργασιακό περιβάλλον εντός της ζυθοποιίας. Κάποιες φορές οι ρυθμοί είναι απαιτητικοί ιδιαίτερα τους θερινούς μήνες, όπου οι εργαζόμενοι χρειάζεται να εργαστούν παραπάνω λόγω της αυξημένης ζήτησης, ωστόσο πάντοτε ανταμείβονται για την παραπάνω εργασία αλλά και ο κόπος τους αναγνωρίζεται από την διοίκηση. Σε περίπτωση που κάποιος από τους εργαζομένους έχει ανάγκη να λείψει για κάποιο χρονικό διάστημα, ο ιδιοκτήτης θα προσπαθήσει να τον αποδεσμεύσει για όσο καιρό χρειαστεί και στη συνέχεια να συνεργαστεί ξανά μαζί του.

2: Οι πελάτες αποτελούν τον λόγο ύπαρξης της εκμετάλλευσης. Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί κύριο μέλημα για την επιχείρηση, πάντοτε όμως με γνώμονα την λογική και την αναγνώριση της επαγγελματικής σχέσης, η οποία συνδέει τον πελάτη με την ζυθοποιία. Αν για παράδειγμα, κάποιο τμήμα πελατών επιθυμεί τη δημιουργία διαφορετικού είδους μπίρας, η ζυθοποιία θα μελετήσει τη πρόταση αυτή και θα προσπαθήσει να προβεί στη παραγωγή του. Αν κάποιος πελάτης ζητήσει μεγαλύτερο περιθώριο αποπληρωμής των οφειλών του, το τμήμα του λογιστηρίου θα ελέγξει την δραστηριότητα του πελάτη και εφόσον υπάρχει ικανοποιητική συνεργασία θα του δώσει ένα λογικό περιθώριο.

Υπευθυνότητα (Responsibility)

- ***Πως οι επιλογές επιδρούν στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές και στο περιβάλλον της εκμετάλλευσης?***

- **Για σένα ως υπεύθυνου της εκμετάλλευσης;**

1: Ο σχεδιασμός των προϊόντων, οι κινήσεις στο τομέα του μάρκετινγκ και η τιμολογιακή πολιτική είναι οι σημαντικότερες επιλογές που καθορίζουν την ανταγωνιστική εικόνα της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Αν είναι εφικτό να κατακτηθεί ένα ικανοποιητικό μερίδιο της αγοράς, ικανό να συντηρήσει τις ανάγκες της παραγωγής αλλά και να συμβαδίζει με την παραγωγική δυναμικότητα των υπαρχόντων εγκαταστάσεων, η επιχείρηση μπορεί να σταθεροποιηθεί και να συνεχίσει την λειτουργία της.

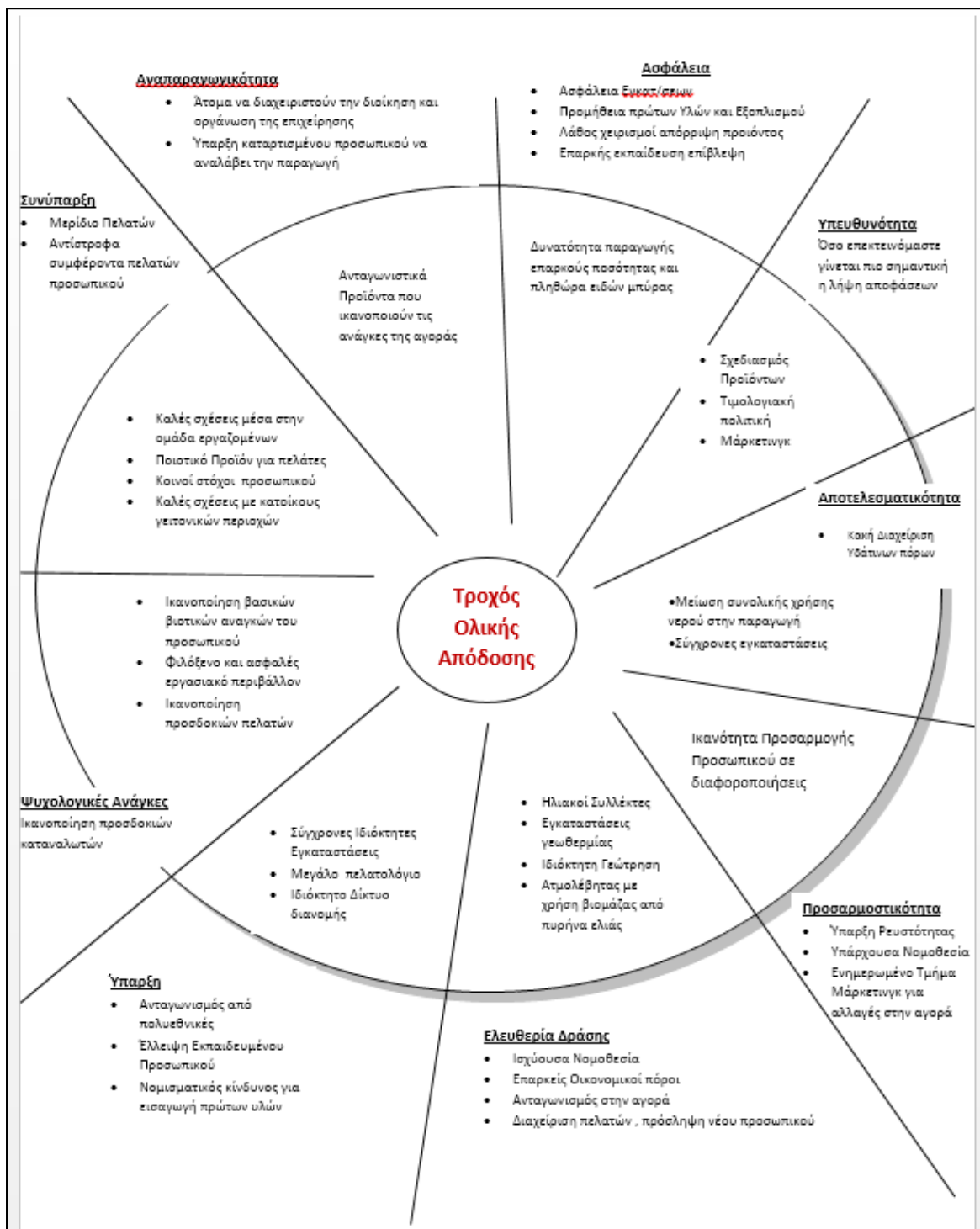
2: Όσο η ζυθοποιία επεκτείνεται γίνεται πιο σημαντική και κρίσιμη η λήψη των αποφάσεων σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, Η πολυδιάστατη θέση του ιδιοκτήτη, ο οποίος έχει τον τελευταίο λόγο σε όλα τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν στην εκμετάλλευση, έχει σαν αποτέλεσμα τη συγκέντρωση όλης της ευθύνης πάνω του αλλά και την συνεχή παρουσία του σε όλα τα στάδια και επίπεδα της εκμετάλλευσης, πράγμα το οποίο χρήζει αλλαγής.

4.2.9 Τροχός Ολικής Απόδοσης

Ο Τροχός της Ολικής απόδοσης είναι ένα διαφορετικό εργαλείο της προσέγγισης που προτείνει η μέθοδος PerfEA. Με τη χρήση αυτού επιδιώχθηκε να αποτυπωθεί μέρος των συζητήσεων που έγιναν με τους εμπλεκόμενους της μονάδας σχετικά με τις αρχές που προτείνει ο Bossel με απώτερο σκοπό την αποτύπωση της τρέχουσας κατάστασης.

Η σύνθεση των απαντήσεων με βάση τις αρχές του Bossel έγινε μέσω της σχεδίασης του τροχού του Σχήματος 6.3. Ο σύμβουλος κατά τη διάρκεια των συνεδριών με τους εμπλεκόμενους, παρέθετε μια σειρά ερωτημάτων που σχετίζονται με κάθε μια από τις αρχές του Bossel. Οι εμπλεκόμενοι με τη σειρά απαντούσαν, περιγράφοντας ευνοϊκές ή δυσμενείς συνθήκες της μονάδας.

Στο επόμενο βήμα η ομάδα προσδιόρισε τα ευνοϊκά στοιχεία της ολικής απόδοσης, τα οποία τοποθετήθηκαν εντός του τροχού. Το ίδιο πραγματοποιήθηκε και για τα μη ευνοϊκά στοιχεία τα οποία τοποθετήθηκαν εξωτερικά του τροχού. Ο τροχός ολικής απόδοσης παρουσιάζεται στο σχήμα 6.3.



Σχήμα 4.3 Τροχός ολικής απόδοσης

4.2.10 Η Ανάλυση SWOT

Ακολουθεί συνοπτική παρουσίαση SWOT των δυνατών και αδύνατων σημείων της μικροζυθοποιίας καθώς και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζει.

Τα δυνατά σημεία

- Ικανότητα να προσφέρει φρέσκια απαστερίωτη μπίρα στους πελάτες χωρίς προσθήκη συντηρητικών.
- Κρητικό προϊόν με κατανάλωση στην τοπική αγορά του νησιού αλλά και πανελλαδικά.
- Ιδιόκτητος εξοπλισμός παραγωγής μπίρας τελευταίας τεχνολογίας με δυνατότητα παραγωγής 2000 λίτρων σε 7 ώρες.
- Ιδιόκτητα μηχανήματα εμβaréλωσης και ψυκτικοί θάλαμοι αποθήκευσης του προϊόντος.
- Ιδιόκτητο δίκτυο διανομής που επιτυγχάνει την σωστή και έγκαιρη διανομή της μπίρας.
- Η δεκάχρονη εμπειρία πάνω στο αντικείμενο προσφέρει δυνατότητες στην παραγωγή διαφορετικών ειδών εποχιακής μπίρας (π.χ. berliner weisse, pilsner, pils, barley wine).
- Υγιής οικονομική κατάσταση με αυξανόμενο κύκλο εργασιών και κερδοφορία.
- Ανεξαρτησία από δανεισμό τραπεζών.
- Η ανάπτυξη καλών επαγγελματικών σχέσεων με τους προμηθευτές έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ικανοποιητικών συμφωνιών.
- Εκπαιδευμένο και έμπιστο προσωπικό.
- Ο επισκέψιμος χώρος του ζυθοποιείου, δημιουργεί νέους καταναλωτές και επεκτείνει το υπάρχον πελατολόγιο καθώς γίνεται πόλος έλξης φίλων του προϊόντος, οι οποίοι το γνωστοποιούν στους γύρω τους μετά από την επίσκεψή τους.
- Μερική αυτονομία σε θέματα παροχής ενέργειας, ηλιακοί θερμοσυλλέκτες, ατμολέβητας βιομάζας, εγκαταστάσεις γεωθερμίας, βιολογικός καθαρισμός.
- Ιδιόκτητη γεώτρηση που εξυπηρετεί τις ανάγκες σε νερό που είναι απαραίτητο για τους καθαρισμούς των δεξαμενών και του εξοπλισμού γενικότερα.

Τα αδύνατα σημεία

- Μικρό πελατολόγιο σε σχέση με την παραγωγική δυναμικότητα, η παραγωγή αγγίζει μόνο το 65% της ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας.
- Η εποχικότητα του προϊόντος σε συνδυασμό με τη γρήγορη αύξηση του πελατολογίου προκαλεί δυσκολία εξυπηρέτησης του, ιδιαίτερα τους θερινούς μήνες που η ζήτηση είναι αυξημένη.
- Το νερό, το οποίο αποτελεί απαραίτητο συστατικό για τη παραγωγή της μπίρας, κινδυνεύει λόγω κακής διαχείρισης από την ανθρώπινη δραστηριότητα.

- Φρέσκο προϊόν με μικρή διάρκεια ζωής (τέσσερις μήνες), το οποίο απαιτεί μεταφορά και φύλαξη κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (φορτηγά ψυγεία και ψυκτικοί θάλαμοι με θερμοκρασία από 0 έως 4 βαθμούς Κελσίου).
- Κάποιος λανθασμένος χειρισμός μπορεί να οδηγήσει σε απόρριψη προϊόντος (π.χ. οξείδωση ζυθογλεύκους, διαρροή δεξαμενών κλπ).
- Έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων για περαιτέρω ανάπτυξη της ζυθοποιίας.
- Περιστατικά καθυστέρησης είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Έλλειψη ατόμου ή ατόμων για να αναλάβουν τη διοίκηση και την οργάνωση της επιχείρησης, πλην του ιδιοκτήτη.
- Δεν υπάρχει φυσική συνέχεια στη διοίκηση, κάποιος να αντικαταστήσει τον ιδιοκτήτη.
- Το δίκτυο διανομής επεκτείνεται σε όλο το Νησί της Κρήτης με αποτέλεσμα να προκύπτουν δυσκολίες στην εξυπηρέτηση των απομακρυσμένων πελατών λόγω χρόνου και απόστασης.
- Το υψηλό κόστος εξοπλισμού (ψυγείο, βαρέλια, κάννουλες, βρύσες) που απαιτείται για κάθε νέο πελάτη αγγίζει τα 2000 ευρώ. Η επιχείρηση οφείλει να παρέχει αυτόν τον εξοπλισμό στον πελάτη χωρίς να γνωρίζει τα έσοδα που θα προκύψουν από τη συνεργασία αυτή.

Ευκαιρίες

- Καταναλωτική τάση προς ποιοτική χειροποίητη μπίρα. Σύμφωνα με την ανάλυση του 2018 που δημοσίευσαν οι Brewers of Europe (2018) στην Ελλάδα ο αριθμός των μικροζυθοποιείων έφτασε τα 30 καθώς αυξήθηκαν κατά 23 από το έτος 2011.
- Οι καταναλωτές προτιμούν οικονομικότερα αλκοολούχα ποτά, καθώς είναι πιο προσιτά στο μειωμένο τους εισόδημα.
- Ζήτηση τοπικών προϊόντων στην Ελληνική αγορά και ιδιαίτερα μπίρας. Σύμφωνα με στοιχεία που δημοσίευσαν οι Brewers of Europe την τελευταία εξαετία (2012-2017) η κατανάλωση μπίρας κυμαίνονταν στα 3823 εκατόλιτρα κατά μέσο όρο με μικρές αποκλίσεις. Οι εισαγωγές μπίρας όμως ακολουθούσαν μια μείωση της τάξης του 53% δείγμα ότι οι ανάγκες της χώρας σε μπίρα εξυπηρετήθηκαν ως επί των πλείστον από προϊόντα ελληνικής παραγωγής.
- Προώθηση του προϊόντος με διαφημιστικές καμπάνιες στην τοπική αγορά (π.χ. διαφημίσεις σε τοπικά κανάλια, διαφημίσεις σε ραδιοφωνικούς σταθμούς, παρουσία σε αθλητικές και πολιτιστικές δράσεις).
- Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter, Instagram) για την καλύτερη προβολή της μπίρας.
- Μπορούν να διεκδικηθούν καλύτερες συνεργασίες με τους προμηθευτές του εξοπλισμού και των πρώτων υλών με τους οποίους συνεργάζεται η επιχείρηση.
- Δημιουργία ενός προϊόντος ελκυστικότερου για τον πελάτη παρέχοντας του εξοπλισμό της εταιρίας (π.χ. ομπρέλα, ψυγεία, ταμπέλες, τέντες, διαφημιστικές πινακίδες) που θα χρησιμοποιηθεί προς όφελος του πελάτη.

- Μεγάλο περιθώριο αύξησης πελατολογίου στο νησί της Κρήτης.
- Δυνατότητα παραγωγής νέων προϊόντων φρέσκιας μπίρας πχ μπίρα χωρίς αλκοόλ, μπίρα από φρούτα και παραγωγή παστεριωμένης μπίρας σε φιάλη.
- Αίτηση για ένταξη σε προγράμματα χρηματοδότησης από την ΕΕ για αγορά εξοπλισμού εμφιάλωσης ή για κάλυψη εξόδων μισθοδοσίας εποχιακού προσωπικού.
- Χρήση νέου συστήματος Enterprise Resource Planning (ERP) ή επέκταση του υπάρχοντος για την καλύτερη διαχείριση της εκμετάλλευσης μέσω ενός ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος.

Απειλές

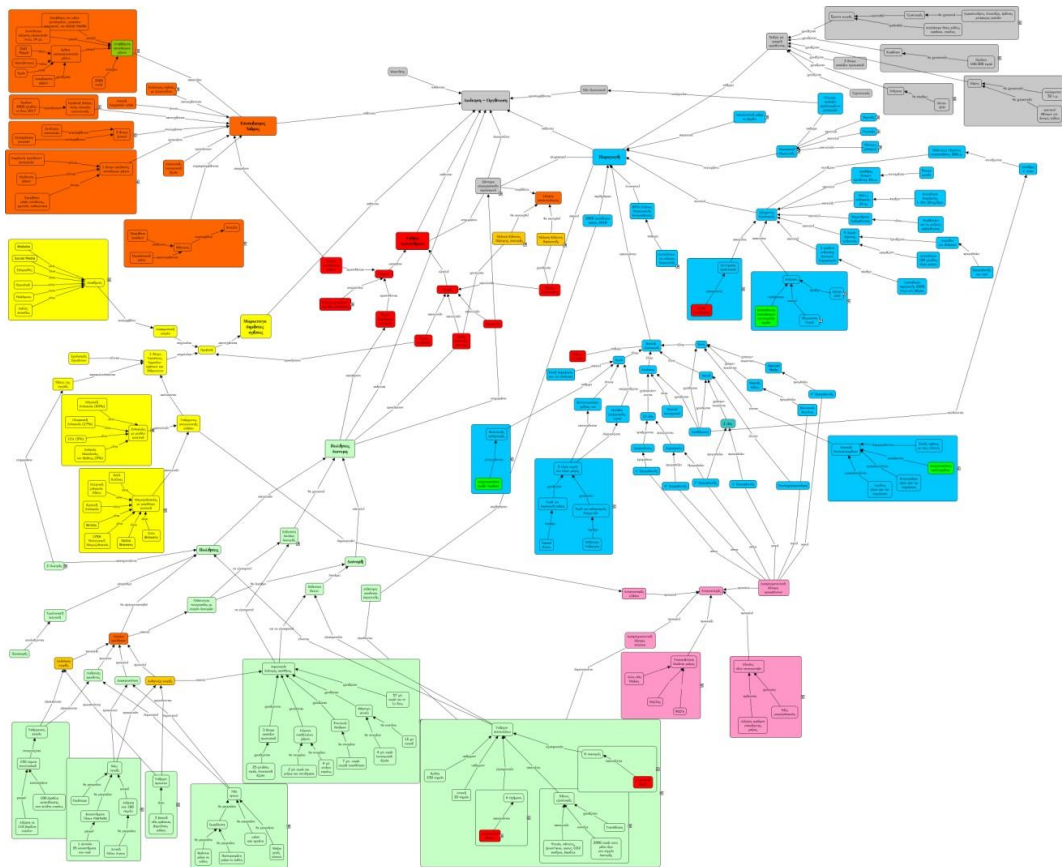
- Υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός από πολυεθνικές, αλλά και νεοσύστατες μικροζυθοποιίες. Η ζυθοποιία παρήγαγε 3.000 hl από τα 3.800.000hl που παρήχθησαν στην Ελλάδα το έτος 2017
- Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση, με επακόλουθο τη συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών που οδηγεί σε μειωμένη ζήτηση.
- Υπάρχει έλλειψη επιπλέον εξειδικευμένου και έμπειρου προσωπικού.
- Πιθανή μείωση του διαθέσιμου νερού λόγω περιβαλλοντικών αλλαγών (π.χ. αύξηση της θερμοκρασίας, αύξηση της στάθμης της θάλασσας).
- Αλλαγές στην υπάρχουσα νομοθεσία (π.χ. αύξηση φορολογίας, αλλαγές στις προδιαγραφές παραγωγής, περισσότερη γραφειοκρατία).
- Η ενδεχόμενη υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή σε πρώτες ύλες και εξοπλισμό.
- Πιθανή αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές.
- Ασφάλεια εγκαταστάσεων, εξοπλισμού από φυσικές καταστροφές (πλημμύρες, καταιγίδες, κεραυνούς, πυρκαγιές). Ασφάλεια ατυχημάτων προσωπικού, τροχαίων ατυχημάτων, κλοπής ή πυρκαγιάς οχημάτων.
- Η εποχικότητα που χαρακτηρίζει το προϊόν της μπίρας, η περίοδος αυξημένης ζήτησης δεν διαρκεί όλο το χρόνο ξεκινά από Μάρτιο και διαρκεί περίπου 8 μήνες (ICAP, 2009).
- Ελάττωση της κατανάλωσης αλκοόλ λόγω υιοθέτησης προτύπων υγιούς διαβίωσης από μέρος καταναλωτών.
- Εδραίωση υποκατάστατων προϊόντων όπως μηλίτης, ready to drink, κλπ.

4.3 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής. Νοητικοί χάρτες και BSC

4.3.1 Νοητικοί χάρτες

Για την διαμόρφωση της τελικής στρατηγικής η μέθοδος PerfEA προτείνει την δημιουργία νοητικών χαρτών. Η υλοποίηση των νοητικών χαρτών στη περίπτωση μας έγινε μέσω του λογισμικού Cmaptools το οποίο βοήθησε στην οπτικοποίηση και την κατανόηση της σχέσης μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης και στη συνέχεια όλων των στρατηγικών στόχων οι οποίοι προτείνεται να τεθούν.

Η χρήση των νοητικών χαρτών καθιστά ευκολότερο να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η εκμετάλλευση. Αναλύοντας τη ζυθοποιία σε επιμέρους τμήματα και στη συνέχεια σε δραστηριότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το κάθε τμήμα παρατηρούμε τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους. Η ανάλυση έγινε εις βάθος παρουσιάζοντας όλες τις λεπτομέρειες που συντελούν στην λειτουργία της ζυθοποιίας, κάτι που μας ανέδειξε όλες τις σχέσεις εξάρτησης μεταξύ αυτών. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τον συνολικό χάρτη της επιχείρησης χωρισμένο στα επιμέρους τμήματα τα οποία διαφοροποιούνται με τη χρήση διαφορετικών χρωμάτων. Το μέγεθος του χάρτη τον καθιστά δύσκολο προς ανάγνωση αλλά με μια ματιά μπορεί κανείς να κατανοήσει πόσα διαφορετικά στοιχεία έχουν μελετηθεί για την διαμόρφωση της τελικής στρατηγικής.

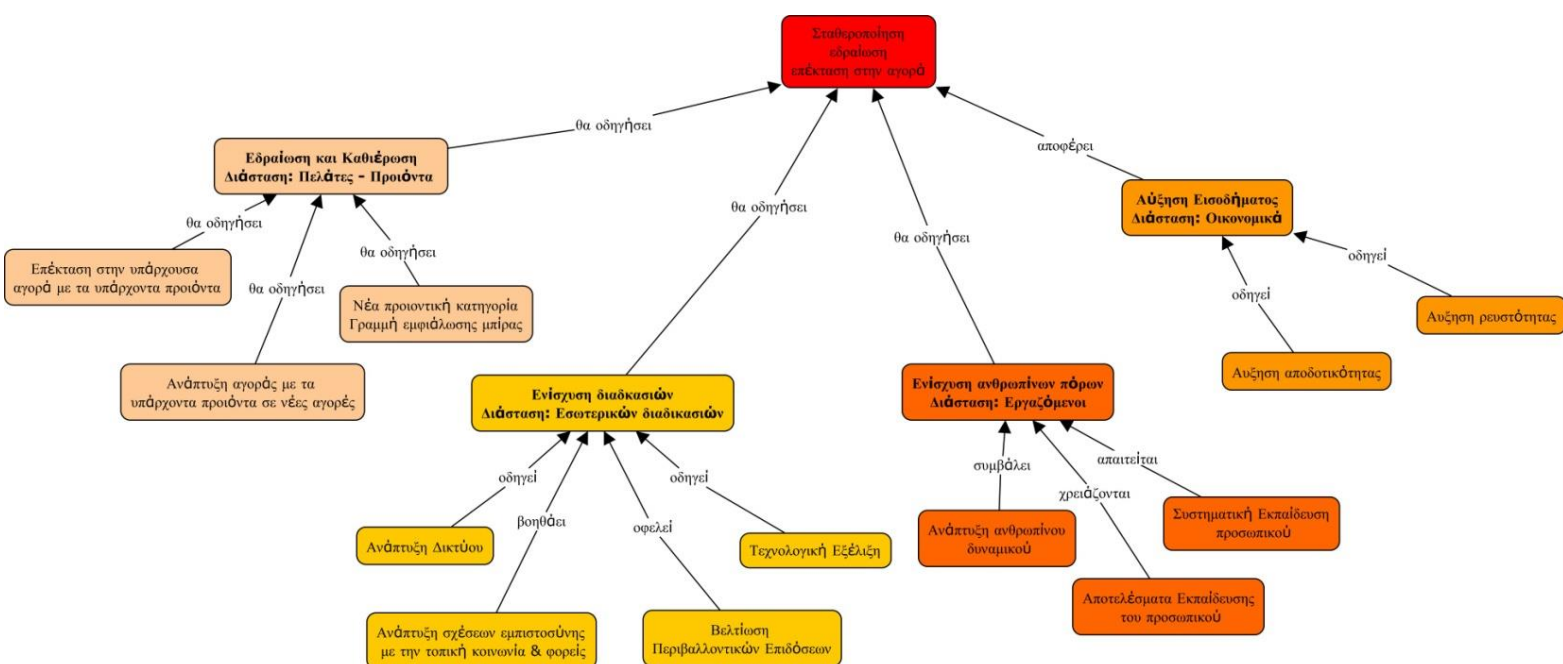


Σχήμα 4.4 Συνολικός χάρτης της υπό ανάλυση ζυθοποιίας με χρήση του Cmaptools

4.3.1.1 Δημιουργία νοητικού χάρτη που περιλαμβάνει τους στρατηγικούς στόχους (strategic objectives): δημιουργία περιοχών στρατηγικής (strategic areas)

Το επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των στόχων και η διαμόρφωση της τελικής στρατηγικής. Για την επίτευξη των παραπάνω χρησιμοποιήθηκαν ως δεδομένα πληροφορίες που αντλήθηκαν από τις συζητήσεις και τις συνεδρίες οι οποίες πραγματοποιήθηκαν μεταξύ του αναλυτή, του ιδιοκτήτη και των εμπλεκομένων της εκμετάλλευσης. Πρόκειται για πληροφορίες οι οποίες σχετίζονται με το όραμα, το σκοπό, τις αξίες, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες της έως σήμερα. Αφορούν επίσης τις επιθυμίες των εμπλεκομένων σχετικά με το που θέλουν να φτάσει η εκμετάλλευση στα επόμενα χρόνια, λαμβάνοντας όμως πάντα υπόψη τις δυνατότητες και το πάγιο ενεργητικό που υπάρχει στην διάθεση της, για την θέσπιση ρεαλιστικών και ταυτόχρονα εφικτών στόχων.

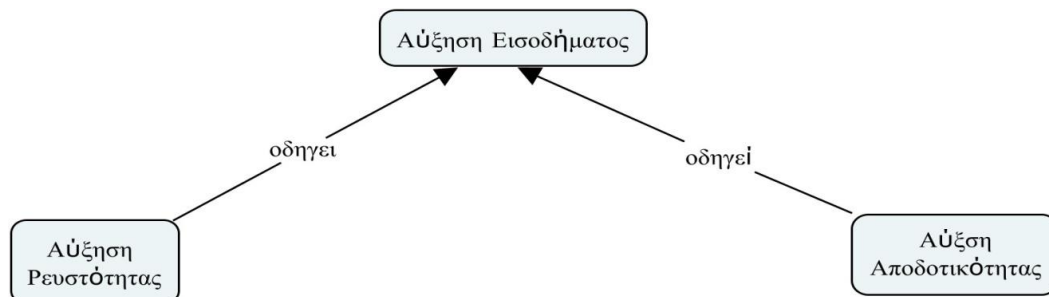
Έτσι λοιπόν ο πρώτος ιεραρχικά και κυριότερος στρατηγικός στόχος της επιχείρησης είναι: **Η σταθεροποίηση, η εδραίωση και η επέκταση της στην αγορά.** Για την επίτευξη του παραπάνω πρωταρχικού στόχου έχει γίνει διαχωρισμός σε δευτερεύοντες στρατηγικούς στόχους οι οποίοι με τη σειρά τους αποτελούνται από μικρότερους επιμέρους στόχους. Για την μελέτη και σύγκριση των επιμέρους στόχων χρησιμοποιούνται ποσοτικοί δείκτες οι οποίοι θα αναλυθούν σε επόμενη παράγραφο.



Σχήμα 4.5 Στρατηγικός στόχος: Σταθεροποίηση εδραίωση και επέκταση στην αγορά

Ο διαχωρισμός των επιμέρους στρατηγικών στόχων γίνεται σε 4 διαστάσεις, οικονομικά, πελάτες – προϊόντα, εσωτερικές διαδικασίες και εργαζόμενοι όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Αύξηση Εισοδήματος (Διάσταση Οικονομικά)

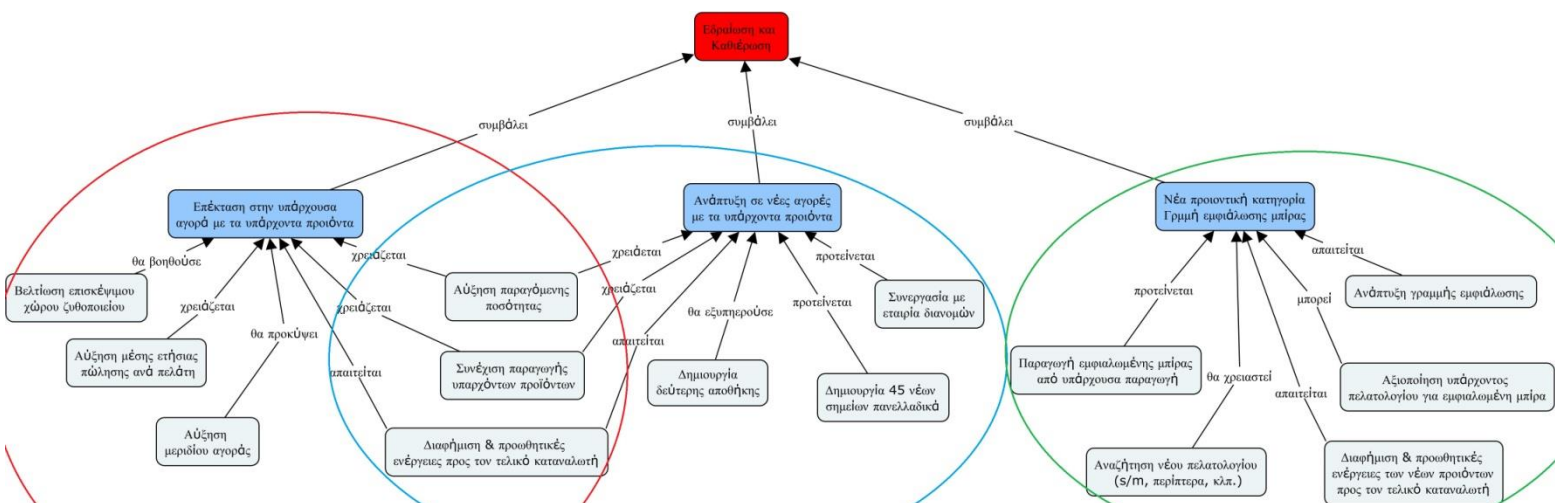


Σχήμα 4.6 Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση Οικονομικά

1.A. Στρατηγικός Στόχος Αύξηση Ρευστότητας

1.B. Στρατηγικός Στόχος Αύξηση Αποδοτικότητα

2. Εδραίωση και Καθιέρωση (Διάσταση Πελάτες – Προϊόντα)



Σχήμα 4.7 Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση πελάτες – προϊόντα

2.A. Στρατηγικός Στόχος Επέκταση (στην υπάρχουσα αγορά με τα υπάρχοντα προϊόντα)

- 2.A1. Αύξηση μέσης ετήσιας πώλησης ανά πελάτη
- 2.A2. Συνέχιση Παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων
- 2.A3. Αύξηση παραγόμενης ποσότητας
- 2.A4. Αύξηση μεριδίου αγοράς
- 2.A5. Αύξηση διαφήμισης & προωθητικών ενεργειών προς τον τελικό καταναλωτή

2.A6. Βελτίωση επισκέψιμου χώρου ζυθοποιείου

2.B. Στρατηγικός Στόχος Ανάπτυξη αγοράς (υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές)

2.B1. Δημιουργία 25 νέων σημείων πώλησης στην Κρήτη

2.B2. Δημιουργία 10 νέων σημείων πώλησης στην Αττική

2.B3. Δημιουργία 10 νέων σημείων πώλησης στο Νότιο Αιγαίο

2.B4. Δημιουργία δεύτερης αποθήκης

2.B5. Συνεργασία με εταιρία διανομών

2.A2. Συνέχιση Παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων

2.A3. Αύξηση παραγόμενης ποσότητας

2.A5. Αύξηση διαφήμισης & προωθητικών ενεργειών προς τον τελικό καταναλωτή

2.Γ. Στρατηγικός Στόχος Νέα προϊόντική κατηγορία - Γραμμή εμφιάλωσης μπίρας

2.Γ1. Ανάπτυξη γραμμής εμφιάλωσης 60.000 φιαλών μπίρας/έτος

2.Γ2. Αξιοποίηση υπάρχοντος πελατολογίου για εμφιαλωμένη μπίρα

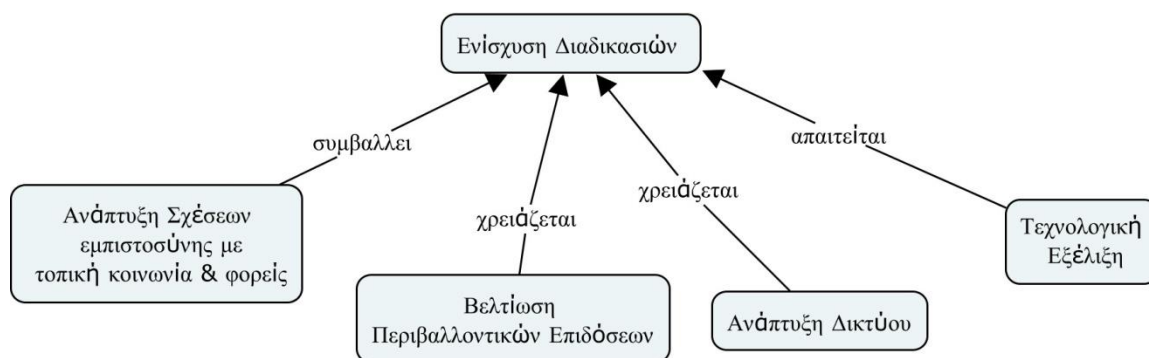
2.Γ3. Αναζήτηση νέου πελατολογίου

2.Γ4. Αύξηση διαφήμισης & προωθητικών ενεργειών προς τον τελικό καταναλωτή

2.Γ5. Παραγωγή εμφιαλωμένης μπίρας από υπάρχουσα παραγωγή

Στην παραπάνω περίπτωση, διάσταση πελάτες – προϊόντα, παρατηρούμε ότι κάποιοι από τους επιμέρους στόχους υπάγονται σε δύο διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους ταυτόχρονα. Αυτό είναι φυσιολογικό μιας και οι επιμέρους στόχοι: αύξηση παραγόμενης ποσότητας, συνέχιση παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων και διαφήμιση - προωθητικές ενέργειες προς τον τελικό καταναλωτή συσχετίζονται άμεσα με την επέκταση στην υπάρχουσα αγορά και ταυτόχρονα με την ανάπτυξη σε νέες αγορές, προϋποθέτοντας ότι οι κινήσεις αυτές θα γίνουν με τα υπάρχοντα προϊόντα.

3. Ενίσχυση διαδικασιών (διάσταση εσωτερικές διαδικασίες)



Σχήμα 4.8 Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση εσωτερικές διαδικασίες

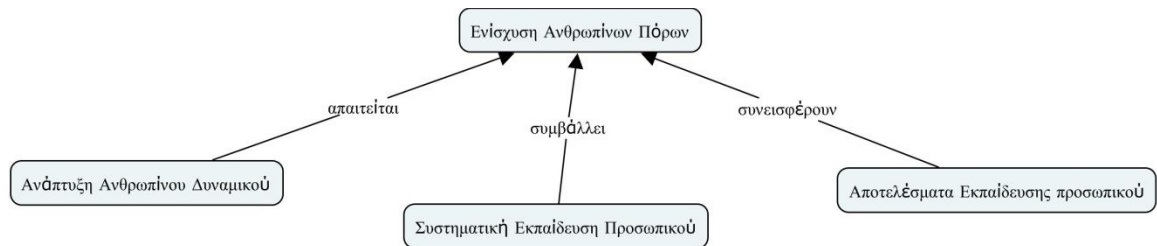
3.A. Στρατηγικός Στόχος Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία & φορείς

3.B. Στρατηγικός Στόχος Βελτίωση Περιβαλλοντικών Επιδόσεων

3.Γ. Στρατηγικός Στόχος Ανάπτυξη Δικτύου

3.Δ. Στρατηγικός Στόχος Τεχνολογική Εξέλιξη

4. Ενίσχυση ανθρωπίνων πόρων (διάσταση εργαζόμενοι)



Σχήμα 4.9 Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση εργαζόμενοι

4.A. Στρατηγικός Στόχος Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού

4.B. Συστηματική Εκπαίδευση προσωπικού

4.Γ. Αποτελέσματα Εκπαίδευσης του προσωπικού

4.3.2 Balanced Scorecard

Η μέθοδος Balanced Scorecard (BSC), αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο υποστήριξης στρατηγικών αποφάσεων, το οποίο έχει σαν σκοπό να συνδέσει το κενό που υπάρχει μεταξύ του στρατηγικού οράματος, των αξιών και των δυνατοτήτων που κατέχει μια επιχείρηση με τα άμεσα αποτελέσματα που πηγάζουν από τη λειτουργία της. Το σύστημα αυτό είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο στην αναζήτησή της σύλληψης, της περιγραφής και της μετάφρασης των άυλων περιουσιακών στοιχείων σε πραγματική αξία για όλους τους συμμετέχοντες σε μια επιχείρηση και στη διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς να εφαρμόσουν επιτυχώς διαφοροποιημένες στρατηγικές.

Για την επιχείρηση η μέθοδος Balanced Scorecard μπορεί να συμβάλει στην λειτουργία της μέσω ενός αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης των επιχειρηματικών επιδόσεών της μιας και θα καταστεί εφικτή η σύνδεση του οράματος και της στρατηγικής της ζυθοποιίας σε στρατηγικούς στόχους και δείκτες επίδοσης γεγονός το οποίο θα επιτρέψει την μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της στρατηγικής αυτής.

Τα συστατικά που λήφθηκαν υπόψη για την ανάπτυξη του προτεινόμενου συστήματος Balanced Scorecard στη συγκεκριμένη ζυθοποιία είναι: η αποστολή της εταιρείας, οι εταιρικές της αξίες, το όραμά της και η στρατηγική της. Η προσεκτική μελέτη και ανάλυση αυτών, οδήγησε στον καθορισμό 12 στρατηγικών στόχων και 40 δεικτών μέτρησης της επίδοσης αυτών για τις τέσσερις βασικές διαστάσεις του συστήματος. Παρακάτω παρουσιάζεται το προτεινόμενο σύστημα Balanced Scorecard για την ζυθοποιία, καθώς και οι τιμές των δεικτών απόδοσης για το προηγούμενα έτη (2015-2018) όπως, επίσης, και ο στόχος που είχε τεθεί για τους δείκτες αυτούς το έτος 2020.

Πίνακας 4.7 Προτεινόμενο σύστημα BSC, Διάσταση Οικονομικά

1. Αύξηση Εισοδήματος				
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Τιμή Δείκτη 2015	Τιμή Δείκτη 2016	Στόχος 2020
Αύξηση Ρευστότητας	Γενική Ρευστότητα	68.5%	35.4%	50%
	Ταμειακή Ρευστότητα	12%	2%	10%
	Μόχλευση	5.08	2.45	2.5
	Δανειακή Επιβάρυνση	16.4%	29%	20%
Αύξηση Αποδοτικότητας	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	-22.6%	-3.1%	10%
	Βιομηχανική Αποδοτικότητα	-2.8%	-0.8%	10%
	Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	-3.3%	-1.2%	10%

Να σημειωθεί ότι για τον υπολογισμό των δεικτών μέτρησης της απόδοσης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης για την διάσταση των Οικονομικών έχουν χρησιμοποιηθεί οι επόμενες σχέσεις χρηματοοικονομικών δεικτών (Ζοπουνίδης, 2000) με στοιχεία που προέρχονται από τους τελευταίους δημοσιευμένους ισολογισμούς της εταιρίας των ετών 2015 και 2016. Η επιχείρηση δεν έχει δημοσιεύσει τους ισολογισμούς των τελευταίων ετών για αυτό και οι πληροφορίες μας είναι περιορισμένες.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ

Δείκτης Γενικής Ρευστότητας = (Διαθέσιμα + Απαιτήσεις + Αποθέματα) / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Δείκτης Ταμειακής Ρευστότητας = Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις

Μόχλευση = Ίδια Κεφάλαια / Σύνολο Υποχρεώσεων

Δανειακή Επιβάρυνση = Σύνολο Υποχρεώσεων / Σύνολο Ενεργητικού

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους = Καθαρά Κέρδη (μετά από φόρους) / Πωλήσεις

Βιομηχανική Αποδοτικότητα = Καθαρά Κέρδη προ φόρων / Σύνολο Ενεργητικού

Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα = Καθαρά Κέρδη μετά από φόρους / Ίδια Κεφάλαια

Πίνακας 4.8 Προτεινόμενο σύστημα BSC. Διάσταση Πελάτες – Προϊόντα

2. Εδραίωση και Καθιέρωση			
(2.Α.) Στρατηγικός Στόχος Επέκταση (στην υπάρχουσα αγορά με τα υπάρχοντα προϊόντα)			
Επιμέρους Στόχοι	Δείκτης σήμερα (2018)	Δείκτης – στόχος (2020)	Επιπλέον Έσοδα (ή Δαπάνη)
A1. Αύξηση μέσης ετήσιας πώλησης ανά πελάτη	100 βαρέλια	110 βαρέλια	-
A2. Συνέχιση παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων	3 είδη σήμερα	3 είδη στο μέλλον	-
A3. Αύξηση παραγόμενης ποσότητας	5.000 εκατόλιτρα	5.900 εκατόλιτρα	-
A4. Μεριδίο αγοράς (παραγωγή μονάδας / συν. παραγωγή πανελλαδικά)	0,126%	0,14%	-
A5. Διαφήμιση & προωθητικές ενέργειες προς τον τελικό καταναλωτή	3.000 ευρώ ετησίως	6.000 ευρώ ετησίως	(3.000)
A6. Βελτίωση επισκέψιμου χώρου ζυθοποιείου	10.000 επισκέπτες	14.000 επισκέπτες	-
(2.Β.) Στρατηγικός Στόχος Ανάπτυξη Αγοράς (υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές)			
Επιμέρους Στόχοι	Δείκτης σήμερα (2018)	Δείκτης – στόχος (2020)	Επιπλέον Έσοδα (ή Δαπάνη)
B1. Δημιουργία 25 νέων σημείων πώλησης στην Κρήτη	229 πελάτες	254 πελάτες	(90.000)
B2. Δημιουργία 10 νέων σημείων πώλησης στην Αττική	20 πελάτες	30 πελάτες	
B3. Δημιουργία 10 νέων σημείων πώλησης στο Νότιο Αιγαίο	1 πελάτης	11 πελάτες	
B4. Δημιουργία δεύτερης αποθήκης	1 αποθήκη	2 αποθήκες	(57.000)
B5. Συνεργασία με εταιρία διανομών	-	2 εταιρίες διανομών	-
A2. Συνέχιση παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων	3 είδη σήμερα	3 είδη στο μέλλον	-
A3. Αύξηση παραγόμενης ποσότητας	5.000 εκατόλιτρα	5.900 εκατόλιτρα	-
A5. Διαφήμιση & προωθητικές ενέργειες προς τον τελικό καταναλωτή	3.000 ευρώ ετησίως	6.000 ευρώ ετησίως	(3.000)
(2.Γ.) Στρατηγικός Στόχος Νέα Προϊοντική Κατηγορία - Γραμμή Εμφιάλωσης Μπίρας			
Επιμέρους Στόχοι	Δείκτης σήμερα (2018)	Δείκτης – στόχος (2020)	Επιπλέον Έσοδα (ή Δαπάνη)
Γ1. Ανάπτυξη γραμμής εμφιάλωσης 60.000 φιαλών μπίρας/έτος	0	1 γραμμή εμφιάλωσης	(100.000)
Γ2. Αξιοποίηση υπάρχοντος πελατολογίου για εμφιαλωμένη μπίρα	0	229 υπάρχοντες πελάτες (ή 254 με τους νέους πελάτες)	10.000
Γ3. Αναζήτηση νέου πελατολογίου (s/m, περίπτερα, κλπ.)	0	1 τοπική αλυσίδα s/m με 35 καταστήματα στην Κρήτη	
Γ4. Επιπλέον Διαφήμιση & προωθητικές ενέργειες προς τον τελικό καταναλωτή	3.000 ευρώ ετησίως	1.500 ευρώ ετησίως	(1.500)
Γ5. Παραγωγή εμφιαλωμένης μπίρας από υπάρχουσα παραγωγή	0	200 εκατόλιτρα προς εμφιάλωση	-

Αναφορικά με τους στόχους που προτείνονται στην διάσταση πελάτες- προϊόντα, τα δεδομένα προέρχονται από τις συζητήσεις του αναλυτή με τους άμεσα εμπλεκομένους του εσωτερικού περιβάλλοντος: τον ιδιοκτήτη και τους εργαζομένους. Ο καθορισμός στρατηγικών στόχων σε αυτή τη διάσταση γίνεται σύμφωνα με τις αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν σε παραπάνω βήματα, π.χ. ανάλυση βασικών αρχών αειφορίας κατά Bossel και SWOT analysis σε συνδυασμό με το όραμα, τους στόχους των εμπλεκομένων και την υπάρχουσα θεωρία σχετικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης της επιστήμης του Μάρκετινγκ.

Πίνακας 4.9 Προτεινόμενο σύστημα BSC. Διάσταση Εσωτερικές Διαδικασίες

3. Ενίσχυση Διαδικασιών			
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Δείκτης σήμερα (2018)	Δείκτης – στόχος (2020)
Ανάπτυξη Σχέσεων εμπιστοσύνης με τοπική κοινωνία & φορείς	Ποσοστό εργαζομένων από τις γύρω περιοχές	80%	90%
	Εκδηλώσεις περιβαλλοντικής φύσεως	3 ετησίως	4 ετησίως
	Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	6 χορηγικά πακέτα	12 χορηγικά πακέτα
Βελτίωση Περιβαλλοντικών Επιδόσεων	Κατανάλωση νερού / λίτρο μπίρας	5 λίτρα νερού / 1 λίτρο μπίρας	4.9 λίτρα νερού / 1 λίτρο μπίρας
	Εγκατάσταση μονάδων ΑΠΕ	2 μονάδες	3 μονάδες
	Διανυθέντα χιλιόμετρα στόλου ετησίως	280km / πελάτη	270km / πελάτη
	Έσοδα πώλησης υπολειμμάτων βύνης	0	4.000
Ανάπτυξη Δικτύου	Αποθήκες προϊόντων	1 (Αθήνα)	2 πανελλαδικά
	Συνεργάτες διανομής	0	1 Νότιο Αιγαίο
Τεχνολογική Εξέλιξη	Εξοικονόμηση ενέργειας από μία (1) νέα φωτοβολταϊκή μονάδα	0	35 χιλιάδες KWh

Σχετικά με την διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών, οι πληροφορίες προήλθαν επίσης, από τις συζητήσεις του αναλυτή με τους εμπλεκομένους. Παρατηρήθηκαν σημεία στα οποία υπήρχε περιθώριο βελτίωσης και για αυτό το λόγο θέτονται οι παραπάνω στόχοι. Αποσκοπούν στη βελτιστοποίηση της λειτουργία της επιχείρησης στοχεύοντας στη βελτίωση

των σχέσεων εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία, την βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, την επέκταση του δικτύου διανομής και την τεχνολογική εξέλιξη της ζυθοποιίας.

νακας 4.10 Προτεινόμενο σύστημα BSC. Διάσταση Εργαζόμενοι

4. Ενίσχυση Ανθρώπινων Πόρων			
Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης	Δείκτης σήμερα (2018)	Δείκτης – στόχος (2020)
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Μόνιμα απασχολούμενοι εργαζόμενοι	10	Συν 3 άτομα
	Παραγωγικότητα εργασίας. (Πωλήσεις / αριθμός εργαζομένων)	20 χιλ. ευρώ (2016)	50 χιλ. ευρώ
Συστηματική Εκπαίδευση Προσωπικού	Πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού (ώρες εκπαίδευσης)	12 ώρες	30 ώρες
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο εργαζομένων	10%	32,5%
	Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων / έτος	1	3
	Αριθμός εκπαιδευομένων ετησίως	1	3
Αποτελέσματα Εκπαίδευσης προσωπικού	Έρευνα Ικανοποίησης Εργαζομένων	-	1 έρευνα

Τέλος αναφορικά με τη διάσταση εργαζομένων, αξίζει να σημειωθεί, ότι η κινητήρια δύναμη για την συνεχή λειτουργία της ζυθοποιίας και την μελλοντική της εξέλιξη είναι ο άνθρωπος παράγοντας. Η υπό ανάλυση ζυθοποιία δεν είναι κάποια πλήρως αυτοματοποιημένη βιομηχανική μονάδα παραγωγής μπίρας. Πρόκειται για μια μικροζυθοποιία στην οποία ο ρόλος των εργαζομένων και των ανθρώπων που εμπλέκονται σε αυτή είναι πολύ καθοριστικός και σημαντικός ταυτόχρονα. Σε όλα τα στάδια της παραγωγής αλλά και της μετέπειτα διαδικασίας μέχρι η μπίρα να φτάσει στο τελικό καταναλωτή, η παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα κρίνεται απαραίτητη και ο οποιοσδήποτε λανθασμένος χειρισμός, μπορεί να επηρεάσει τη ποιότητα του τελικού προϊόντος.

Για τους παραπάνω λόγους, η επιχείρηση γνωρίζοντας την σημαντικότητα της ύπαρξης εκπαιδευμένου προσωπικού, προσπαθεί για την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει την ύπαρξη επαρκούς αριθμού εργαζομένων, για την ομαλή

λειτουργία των διαδικασιών, χωρίς το προσωπικό να εξαντλείται, καθώς η εργασία εντός του χώρου του ζυθοποιείου πολλές φορές είναι απαιτητική και χρειάζεται μεγάλη συγκέντρωση και αποτελεσματικότητα. Ακόμα να σημειωθεί για ακόμα μια φορά ότι δεν υπάρχει πληθώρα εκπαιδευμένου προσωπικού στο τομέα παραγωγής μπίρας καθώς δεν υπάρχει κάποια δημόσια σχολή ή πανεπιστήμιο με εξειδίκευση στον τομέα αυτό. Έτσι λοιπόν η συνεχής εκπαίδευση και επιτήρηση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την περεταίρω εξέλιξη και ομαλή ανάπτυξη της ζυθοποιίας.

Πίνακας 4.11 Συγκεντρωτικός Πίνακας Δεικτών

	Περιγραφή Δείκτη απόδοσης	Τιμή Δείκτη στόχος
Αύξηση Εισοδήματος (Διάσταση Οικονομικά)	Γενική Ρευστότητα	50%
	Ταμειακή Ρευστότητα	10%
	Μόχλευση	2.5
	Δανειακή Επιβάρυνση	20%
	Καθαρό Περιθώριο Κέρδους	10%
	Βιομηχανική Αποδοτικότητα	10%
	Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα	10%
Εδραίωση και Καθιέρωση (Διάσταση Πελάτες – Προϊόντα)	Αύξηση μέσης ετήσιας πώλησης ανά πελάτη	110 βαρέλια
	Συνέχιση παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων	3 είδη
	Αύξηση παραγόμενης ποσότητας	5.900 εκατόλιτρα
	Μερίδιο Αγοράς	0.14%
	Διαφήμιση & Προωθητικές ενέργειες (ευρώ)	6.000
	Βελτίωση επισκέψιμου χώρου ζυθοποιείου	14.000 επισκέπτες
	Δημιουργία 25 νέων σημείων πώλησης στην Κρήτη	254 πελάτες στην Κρήτη
	Δημιουργία 10 νέων σημείων πώλησης στην Αττική	30 πελάτες στην Αττική
	Δημιουργία 10 νέων σημείων πώλησης στο Νότιο Αιγαίο	11 πελάτες στο Νότιο Αιγαίο
	Δημιουργία αποθηκών	2 αποθήκες
	Συνεργασία με εταιρεία διανομών	2 συνεργάτες
	Ανάπτυξη γραμμής εμφιάλωσης 60.000 φιαλών / έτος	1 γραμμή εμφιάλωσης
	Αξιοποίηση υπάρχοντος πελατολογίου για εμφιαλωμένη μπίρα	250 υπάρχοντες πελάτες (ή 295 με τους νέους πελάτες)
	Αναζήτηση πελατολογίου	1 αλυσίδα s/m με 35 καταστήματα στην Κρήτη
	Επιπλέον Διαφήμιση & Προωθητικές ενέργειες προς τον τελικό καταναλωτή	+ 1.500 ευρώ (συν 6.000 ευρώ / έτος)
	Παραγωγή εμφιαλωμένης μπίρας από υπάρχουσα παραγωγή	200 εκατόλιτρα εμφιαλωμένη μπίρα

Συγκεντρωτικός Πίνακας Δεικτών (συνέχεια)

	Περιγραφή Δείκτη απόδοσης	Τιμή Δείκτη στόχος
Ενίσχυση Διαδικασιών (Διάσταση εσωτερικές διαδικασίες)	Ποσοστό εργαζομένων από τις γύρω περιοχές	90%
	Εκδηλώσεις περιβαλλοντικής φύσης	4 ετησίως
	Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	12 χορηγικά πακέτα
	Κατανάλωση νερού ανά λίτρο μπίρας	4.9 λίτρα
	Εγκατάσταση μονάδων ΑΠΕ	3 μονάδες
	Διανυθέντα χιλιόμετρα στόλου ετησίως	270 km ανά πελάτη
	Έσοδα πώλησης υπολειμμάτων βύνης	4.000 ευρώ
	Αποθήκες διανομής	2 Πανελλαδικά
	Συνεργασία με εταιρία διανομών	2 χονδρέμποροι
	Εξοικονόμηση ενέργειας από μια νέα φωτοβολταϊκή μονάδα	35 χιλιάδες KWh
Ενίσχυση Ανθρωπίνων Πόρων (Διάσταση Εργαζόμενοι)	Μόνιμα Απασχολούμενοι εργαζόμενοι	Συν 3 άτομα
	Παραγωγικότητα εργασίας (ευρώ ανά άτομο)	50 χιλ. / άτομο
	Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Προσωπικού (ώρες εκπαίδευσης)	30 ώρες
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο εργαζομένων	32,5%
	Αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων / έτος	2 προγράμματα
	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως	3
	Έρευνα Ικανοποίησης εργαζομένων	1 έρευνα

Πίνακας 4.12 Συγκεντρωτικό Balanced Scorecard

Στρατηγικός Στόχος	Επιμέρους Στρατηγικοί Στόχοι	Δείκτης σήμερα	Δείκτης στόχος
Σταθεροποίηση, εδραίωση και επέκταση στην αγορά	Αύξηση Εισοδήματος	Χαμηλή Γενική Ρευστότητα 35.4% (στοιχεία 2016)	Βελτίωση Γενικής Ρευστότητας = 50% (για το 2019, εξακολουθεί χαμηλή)
		Χαμηλή Αποδοτικότητα (ζημία το 2016)	Βελτίωση Αποδοτικότητας στα 150.000 καθαρά κέρδη προ φόρων (2019)
	Εδραίωση και Καθιέρωση	Σημερινή πωλούμενη ποσότητα 100 βαρέλια ανά πελάτη	110 βαρέλια ανά πελάτη
		Πλήθος πελατών = 250	295 πελάτες
		Πώληση μπίρας σε βαρέλι	Πώληση μπίρας σε βαρέλι & 1 γραμμή εμφιάλωσης 200 εκατόλιτρων
	Ενίσχυση διαδικασιών	Υπάρχουν ήδη σχέσεις με τοπική κοινωνία & φορείς	Ενίσχυση σχέσεων με τοπική κοινωνία & φορείς
		Περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένη	Ενίσχυση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης
		Υπάρχει ιδιόκτητο δίκτυο διανομής	Να αναπτύξει περισσότερο το υπάρχον δίκτυο διανομών
		Ήδη τεχνολογικά εξελιγμένη	Μία νέα φωτοβολταϊκή μονάδα εξοικονόμησης 35 χιλιάδων KWh
	Ενίσχυση Ανθρώπινων πόρων	Η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει περιθώρια βελτίωσης	Ενίσχυση παραγωγικότητας μέσω εκπαίδευσης

4.3.3 Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων

Η επισήμανση των σχέσεων αιτιότητας ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους του αναπτυσσόμενου Balanced Scorecard σε μια εταιρεία, κρίνεται ως θέμα πρωτίστης σημασίας για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος.

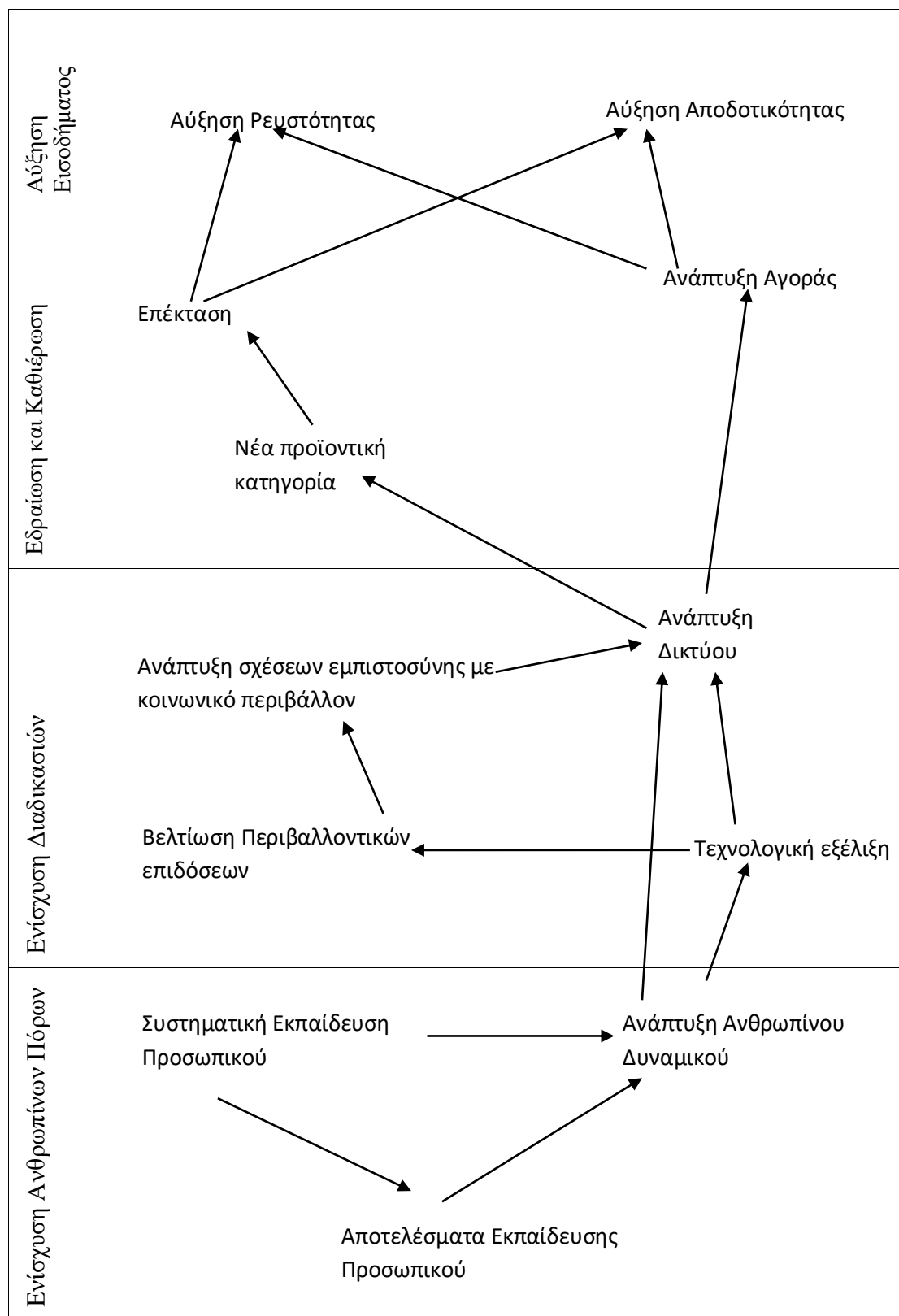
Η εν λόγω διαδικασία για την ζυθοποιία απεικονίζεται στο επόμενο σχήμα, στο οποίο όπως διαφαίνεται έχουν καθοριστεί συνδέσεις τόσο ανάμεσα σε στρατηγικούς στόχους της ίδιας διάστασης του Balanced Scorecard όσο και εκείνες που ορίζουν οι στόχοι όλων των διαστάσεων, ξεκινώντας από αυτήν της Ενίσχυσης ανθρώπινων πόρων και καταλήγοντας τελικά στη διάσταση των Οικονομικών. Αυτή η προσέγγιση αντιστοιχεί στη βασική ιδέα της έννοιας του συστήματος Balanced Scorecard κατά την οποία οι στόχοι των διάφορων διαστάσεων στηρίζονται ο ένας πάνω στον άλλο και εν τέλει επηρεάζουν την επίτευξη των εταιρικών οικονομικών στόχων. Σε αυτήν την διαδικασία, μόνο οι σημαντικότερες συνδέσεις πρέπει να σημειώνονται προκειμένου να αποτραπεί η δημιουργία ενός συγκεχυμένου δικτύου σχέσεων αιτιότητας.

Σε αυτό το δίκτυο των αλυσιδωτών συνδέσεων των στρατηγικών στόχων της εταιρείας, οι οποίοι έχουν επιλεγεί και αποτελούν συστατικό του προτεινόμενου για αυτήν συστήματος Balanced Scorecard, έχει δημιουργηθεί μια σειρά βελών με σκοπό την περιγραφή αυτών των συνδέσεων ως παράδειγμα των συγκεκριμένων σχέσεων αιτιότητας. Έτσι, είναι βέβαιο ότι η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας θα συμβάλλει στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της, η οποία με τη σειρά της αποτελεί καθοριστικό και αδιαμφισβήτητο παράγοντα τεχνολογικής εξέλιξης που θέτει στόχο η επιχείρηση. Η τεχνολογική εξέλιξη αποτελεί κομμάτι της ενίσχυσης των εσωτερικών διαδικασιών για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών από την εταιρεία η οποία εξασφαλίζεται μόνο από υπαλλήλους κατάλληλα εκπαιδευμένους, με τις απαραίτητες γνώσεις, οι οποίοι είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας ενέργειες τέτοιου είδους.

Εν συνεχεία, η τήρηση των διαδικασιών αυτών υποστηρίζει την προσπάθεια για βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, γεγονός το οποίο υποβοηθάτε και από την τεχνολογική εξέλιξη την οποία επιδιώκει συνεχώς η εταιρεία. Η συνεχής βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων, ακολούθως, συμβάλει στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με το κοινωνικό περιβάλλον, στοιχείο που συμβάλει αδιαμφισβήτητα ώστε η επιχείρηση να αναπτύξει

ένα μεγαλύτερο δίκτυο διανομής αφού συμβάλει στην εικόνα της επιχείρησης προς το καταναλωτικό κοινό. Έχοντας ένα ισχυρό δίκτυο θα μπορέσει να επεκτείνει την γκάμα προϊόντων της και να εισέλθει σε περισσότερα σημεία στην αγορά παρέχοντας παραπάνω επιλογές στους πελάτες της και εξυπηρετώντας περισσότερες ανάγκες. Η ύπαρξη ικανοποιημένων πελατών σε συνδυασμό με τις εξελισσόμενες υπηρεσίες είναι σε θέση να διατηρήσουν και ταυτόχρονα να αυξήσουν τον αριθμό των πελατών που θα εμπιστευτούν τα προϊόντα μιας τέτοιας εταιρίας.

Τέλος όσον αφορά τους οικονομικούς στόχους που θέτει η επιχείρηση, η ανάπτυξη της αγοράς συνεπάγεται την αύξηση του αριθμού των πελατών που θα αποφέρουν περισσότερα έσοδα καθώς και κέρδη για την εταιρεία. Η ζυθοποιία μπορεί να εξυπηρετήσει μεγαλύτερη ζήτηση, καθώς οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός που διαθέτει, σε συνδυασμό με τα οχήματα του δικτύου διανομής, επαρκούν για την προσφορά μεγαλύτερης ποσότητας προϊόντος στην αγορά σε ετήσια βάση. Συνεπώς η αύξηση της πωληθείσας ποσότητας θα αποφέρει κέρδη και μια υγιή και αναπτυσσόμενη χρηματοοικονομική κατάσταση της εκμετάλλευσης.



Σχήμα 4.10 Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων

4.4 Βήμα 3: Εφαρμογή της στρατηγικής. Σύνταξη ενός σχεδίου δράσης

4.4.1 Στρατηγικός Στόχος: Ενίσχυση Ανθρωπίνων Πόρων

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένα στοιχείο στο οποίο δίνεται μεγάλη προσοχή από τον ιδιοκτήτη και την εταιρία γενικότερα. Για αυτό το λόγο δίνεται βαρύτητα από την εταιρεία στην ενίσχυση της διάστασης των ανθρωπίνων πόρων. Στα πλαίσια τόσο των συνεχών εξελίξεων όσο και των απαιτήσεων προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς, μια από τις βασικές ιδέες που εκφράζουν την ζυθοποιία θα πρέπει να είναι η συστηματική και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση - επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού που την απαρτίζει.

4.4.1.1 Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Πυρήνας μιας μικροζυθοποιίας στον ελληνικό χώρο δεν είναι κάτι άλλο πέρα από το έμπυχο δυναμικό της, οι άνθρωποι της εταιρείας, οι οποίοι είναι αναγκαίο με τις ικανότητες, την αφοσίωση και τον ενθουσιασμό τους να στηρίζουν την πορεία της και να θέσουν γερά θεμέλια για το μέλλον. Η σωστή επιλογή, η διαρκής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά υπήρξε ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Το 2007, στο ξεκίνημα της εκμετάλλευσης, το προσωπικό αποτελούνταν από τον ιδιοκτήτη και άλλο έναν ζυθοποιό. Το έτος 2018 κατά τους μήνες αιχμής το προσωπικό της εταιρίας εποχιακό και μόνιμο άγγιξε τα είκοσι (20) άτομα σε σύνολο. Να σημειωθεί ότι στην πλειοψηφία τους τα άτομα κατάγονται από την γύρω περιοχή της ζυθοποιίας γεγονός που ευνοεί τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία, δημιουργώντας δυνατούς δεσμούς με το κοινωνικό σύνολο.

Καθώς αυξάνονται οι πωλήσεις σε συνδυασμό με τον κύκλο εργασιών, η εταιρία θα χρειαστεί να προσλάβει κάποια άτομα ακόμα σε μόνιμη βάση για την σωστή λειτουργία των διαδικασιών στην διαδικασία παραγωγής αλλά και στο κομμάτι των πωλήσεων - διανομών.

4.4.1.2 Συστηματική εκπαίδευση προσωπικού

Στην επιχείρηση, στόχος της διεύθυνσης τίθεται η επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού της (προσωπικό παραγωγής, προσωπικό διανομών και πωλήσεων) με σκοπό τόσο την ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού όσο και τον εφοδιασμό τους με γνώσεις και ικανότητες που θα τους υποστηρίξουν, στην ανάπτυξη των νέων εργασιών και προϊόντων, και στη συνολική βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της ζυθοποιίας στην αγορά. Όραμα της διεύθυνσης, όσον αφορά την εκπαίδευση, πρέπει να είναι η συμβολή τόσο στο συνεχή και διαρκή εκσυγχρονισμό των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στο συνεχή σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών προτάσεων.

Η επιχείρηση μέχρι σήμερα πραγματοποιεί κάποια προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού της τα οποία μπορεί να εμπλουτίσει, είτε από άποψη ποσότητας είτε από άποψη θεματολογίας. Επίσης θα μπορούσε και να αυξήσει και τον αριθμό εκπαιδευομένων, μέσω πρακτικής άσκησης. Μια κίνηση που δεν κοστίζει οικονομικά και παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης του οποιουδήποτε όπως αυτή επιθυμεί. Στο τέλος της εκπαιδευτικής περιόδου η επιχείρηση θα μπορεί να αποφασίσει αν ο εκάστοτε εργαζόμενος είναι κατάλληλος για να γίνει επίσημα κομμάτι της επιχείρησης ή αν η συνεργασία τους θα τελειώσει σε αυτό το σημείο. Η επιχείρηση θα επωφεληθεί με ένα επιπλέον άτομο από άποψη ανθρώπινου δυναμικού κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, και ο εκπαιδευόμενος θα έχει αποκτήσει όσες γνώσεις είναι ικανός να λάβει από την εμπειρία του μέσα στο χώρο της επιχείρησης.

4.4.1.3 Αποτελέσματα εκπαίδευσης προσωπικού

Για την επιτυχημένη εφαρμογή των προγραμμάτων θα χρειαστεί μια έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων ούτως ώστε να αναγνωριστεί σε τι βαθμό έγιναν αλλαγές και προσαρμογές πριν και μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Η ανάπτυξη νέων προγραμμάτων και προτάσεων θα αποφέρουν για την επιχείρηση μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Τα σημαντικότερα από αυτά τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

- Διαμόρφωση μιας ενιαίας κουλτούρας στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

- Αποτελεσματικότερη υλοποίηση τόσο των επιχειρηματικών στόχων της επιχείρησης όσο και των ατομικών στόχων των εργαζομένων.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητας της.
- Βελτίωση της επικοινωνίας σε όλα τα επιμέρους τμήματα.
- Πρόσληψη και δημιουργία ικανού στελεχιακού δυναμικού το οποίο θα έχει την δυνατότητα να ανταποκριθεί άμεσα τόσο στις υπάρχουσες όσο και στις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης.
- Διαμόρφωση τόσο ατομικών στάσεων και χαρακτήρων όσο και συνολικών με βάση την στήριξη της στρατηγικής της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.
- Βελτίωση ατομικών γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, στοιχεία τα οποία κάνουν το ανθρώπινο δυναμικό πιο ανταγωνιστικό τόσο στο εσωτερικό της επιχείρησης όσο και έξω από αυτήν.

4.4.2 Στρατηγικός Στόχος: Ενίσχυση Διαδικασιών

Κάθε παραγωγική μονάδα και γενικότερα ο οποιοσδήποτε οργανισμός στη φύση που αναπτύσσεται και εξελίσσεται ακολουθεί μια διεργασία. Οι διεργασίες αυτές απαιτούν κάποιου είδους καύσιμο, τις πρώτες ύλες και μετά το πέρας της διαδικασίας παράγεται το τελικό επιθυμητό προϊόν μαζί με κάποιου είδους απόβλητα ή καυσαέρια.

Η πλειοψηφία των μικρών μεταποιητικών μονάδων στη χώρα μας χρειάζεται στις περισσότερες περιπτώσεις ηλεκτρική και θερμική ενέργεια. Την απαιτούμενη ηλεκτρική ενέργεια την προμηθεύονται από το δίκτυο της ΔΕΗ και για τις ανάγκες τους σε θερμική ενέργεια χρησιμοποιούνται ατμολέβητες τους οποίους εγκαθιστούν στις εγκαταστάσεις τους. Όλες οι απαιτήσεις αυτές σε ενέργεια αλλά και οι διεργασίες που γίνονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας αφήνουν ένα περιβαλλοντικό αποτύπωμα πίσω τους. Οι επιχειρήσεις με τη σειρά τους είναι υπεύθυνες για το μέγεθος του αποτυπώματος αυτού και κατά πόσο είναι ικανές να το ελαχιστοποιήσουν. Σε αυτό το σημείο ενεργό ρόλο έχει και η ισχύουσα νομοθεσία η οποία καθορίζει τα όρια των ρύπων, της ενέργειας και του νερού που αντιστοιχούν στην εκάστοτε επιχείρηση ανάλογα με την επαγγελματική της δραστηριότητα. Αυτό που χρειάζεται

είναι ευαισθητοποιημένες επιχειρήσεις οι οποίες να μπορούν να εφαρμόσουν το νομικό πλαίσιο δεδομένου ότι είναι ρεαλιστικό και πραγματοποιήσιμο.

4.4.2.1 Βελτίωση Περιβαλλοντικών επιδόσεων

Η υπό ανάλυση ζυθοποιία μπορεί να συγκαταλεγεί στις ευαισθητοποιημένες επιχειρήσεις καθώς ένα από τα κύρια μελήματα της ήταν εξ αρχής η ελαχιστοποίηση του νερού που χρησιμοποιείται στη διαδικασία της παραγωγής και των καθαρισμών, για αυτό και η ποσότητα νερού που χρειάζεται για την παραγωγή 1 λίτρου μπίρας είναι 5 λίτρα νερού την στιγμή που ο μέσος όρος σε άλλα ζυθοποιία ξεπερνάει τα 10 λίτρα νερού ανά λίτρο μπίρας. Με μεγαλύτερη προσοχή και μεθοδική εργασία αυτός ο αριθμός μπορεί να ελαττωθεί ακόμα λίγο.

Ένα ακόμα μέλημα της επιχείρησης από τη δημιουργία της ήταν η μείωση της ηλεκτρικής ενέργειας που χρειάζεται κατά την θέρμανση και ψύξη του νερού που χρειάζεται. Στις εγκαταστάσεις υπάρχει ήδη ατμολέβητας βιομάζας που χρησιμοποιεί πυρινόξυλο για καύσιμο και υπάρχουν εγκαταστάσεις γεωθερμίας που βοηθούν στην ψύξη της μπίρας μετά τη διαδικασία του βρασμού. Υπάρχουν ηλιακοί συλλέκτες για την θέρμανση ποσοτήτων νερού και βρίσκεται υπό κατασκευή ο βιολογικός καθαρισμός εντός της εκμετάλλευσης ο οποίος θα επιτρέπει την επεξεργασία και καθαριότητα των υγρών λυμάτων πριν απορριφθούν.

Τα υπολείμματα βύνης τα οποία είναι πλούσια σε θρεπτικά στοιχεία και διατροφική αξία διανέμονται δωρεάν σε αγρότες και κτηνοτρόφους της γύρω περιοχής καθώς τα χρησιμοποιούν σαν λίπασμα ή ζωοτροφή αντίστοιχα μιας και μπορούν να προσφέρουν ακόμα, όχι στη ζυθοποιία αλλά στην φύση. Τα υπολείμματα μέχρι σήμερα διατίθενται χωρίς κάποια επεξεργασία και διανέμονται δωρεάν, κάτι το οποίο θα μπορούσε να αλλάξει και η ζυθοποιία να επωφεληθεί οικονομικά από την πώληση αυτών, γίνεται συζήτηση για συνεργασία με κοντινό ιχθυοτροφείο της περιοχής ούτως ώστε τα υπολείμματα να χρησιμοποιούνται σαν τροφή για τα ψάρια.

Ο στόλος οχημάτων της εταιρίας επανδρώνεται με οχήματα τελευταίας τεχνολογίας φιλικότερα προς το περιβάλλον. Ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, είναι τα διανυθέντα χιλιόμετρα του στόλου. Δίνεται λοιπόν προσοχή στη βελτιστοποίηση των δρομολογίων χωρίς άσκοπες μετακινήσεις πρώτον για την ασφάλεια των οδηγών και των εργαζομένων που επιβιβάζονται στα οχήματα και στη συνέχεια για την κατανάλωση λιγότερων καυσίμων και κατ' επέκταση την

εκπομπή λιγότερων ρύπων. Οι φθορές επίσης του στόλου προκαλούν έξοδα για αυτό και η βελτιστοποίηση των δρομολογίων κρίνεται απαραίτητη.

4.4.2.2 Τεχνολογική Εξέλιξη

Ως μελλοντικός στρατηγικός στόχος έχει τεθεί η δημιουργία μιας φωτοβολταϊκής μονάδας 35 Kwh στην στέγη της ζυθοποιίας, η οποία μπορεί να γίνει σε συνεργασία με κάποια τράπεζα ή να χρηματοδοτηθεί από κάποιο πρόγραμμα ΕΣΠΑ, το κόστος της οποίας ανέρχεται περίπου στις 18 χιλ. ευρώ. Η παραπάνω πρόταση αφορά εγκατάσταση αυτοπαραγωγής κατά την οποία η εταιρία θα καταναλώνει το ρεύμα που παράγει και το υπόλοιπο θα παρέχεται στο δίκτυο της ΔΕΗ. Όταν η επιχείρηση χρειάζεται ρεύμα μέρες με συννεφιά ή κατά τη διάρκεια της νύκτας το ρεύμα θα προέρχεται από το δίκτυο της ΔΕΗ. Στο τέλος κάθε περιόδου, συνήθως ενός έτους, θα γίνεται σύνοψη για το πόσο ρεύμα παράχθηκε και πόσο καταναλώθηκε. Η διαφορά θα δίνει το τελικό αποτέλεσμα. Ο χρόνος απόσβεσης για τέτοιου είδους επενδύσεις ανέρχεται συνήθως στα 5 έτη. Να σημειωθεί ότι δεν παρέχεται αποζημίωση για το παραπάνω ρεύμα που παρέχεται στο δίκτυο οπότε η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε μια επένδυση που να καλύπτει ακριβώς τις ανάγκες της χωρίς πλεόνασμα, καθώς δεν παρέχεται αποζημίωση.

4.4.2.3 Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία & τους φορείς

Ο ιδιοκτήτης όπως και η πλειοψηφία των εργαζομένων κατάγονται από περιοχές γύρω από τη ζυθοποιία. Επίσης, η μέχρι τώρα ανάπτυξη της ζυθοποιίας έχει ως βάση τον σεβασμό του περιβάλλοντος και της περιοχής που τη φιλοξενούν, για αυτό και η περιβαλλοντική, πολιτιστική και κοινωνική ευαισθητοποίηση που την χαρακτηρίζει προσαρμόζεται στις ανάγκες της γύρω περιοχής.

Η επιχείρηση αναγνωρίζει την ευθύνη που έχει απέναντι στην τοπική κοινωνία αλλά και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να βοηθήσει πολιτιστικές ομάδες και συλλόγους των γύρω περιοχών. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει μέσω κοινωνικών μηνυμάτων τους καταναλωτές και τους φίλους της. Πιο συγκεκριμένα, το προηγούμενο έτος είχε προβεί σε κοινωνικές και περιβαλλοντικές εκδηλώσεις με σκοπό την ευαισθητοποίηση του κόσμου σε θέματα όπως: οδική συμπεριφορά, οδήγηση και αλκοόλ, περιορισμός της σπατάλης του νερού, η σημασία της ανακύκλωσης. Οι εκδηλώσεις αυτές γίνονταν πόλος έλξης για επισκέπτες από τις γύρω περιοχές αφού συνδυάζονται και με την παρουσίαση κάποια νέας μπίρας ή κάποιων

μουσικών παραστάσεων. Δεν είναι λίγες οι φορές που στο χώρο του ζυθοποιείου έχουν πραγματοποιηθεί μουσικοχορευτικές παραστάσεις με σκοπό την ψυχαγωγία των κατοίκων της περιοχής.

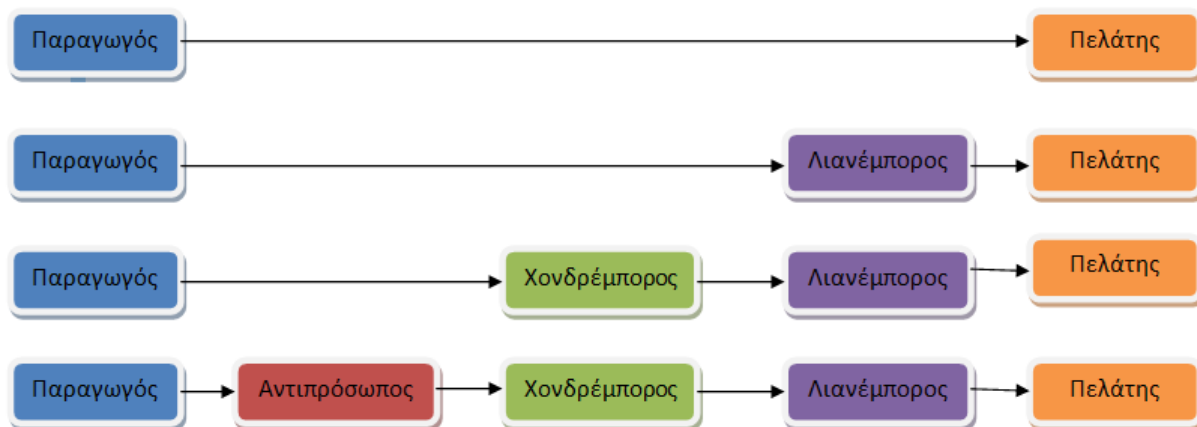
Επίσης, η εταιρία βρίσκεται δίπλα σε πολιτιστικούς συλλόγους και ομάδες όπως αναφέρθηκε παραπάνω στηρίζοντας τους με χορηγικά πακέτα αλλά και με τη παρουσία της σε μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις και εκδηλώσεις. Στόχος είναι να συνεχίσει η επιχείρηση να συμβάλει στην ανάπτυξη εκδηλώσεων και διοργανώσεων που ωφελούν την τοπική κοινωνία καθώς ο ενεργός ρόλος της σε τέτοιου είδους εκδηλώσεις συμβάλει στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας.

4.4.2.4 Ανάπτυξη Δικτύου

Το δίκτυο διανομής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την πορεία της επιχείρησης. Γενικότερα, χρειάζεται μεγάλο διάστημα για να στηθεί και δεν τροποποιείται εύκολα, απαιτεί δε ισχυρή δέσμευση με τους συνεργάτες. Υπάρχουν διαφορετικά είδη δικτύων διανομής, είτε πρόκειται για καταναλωτικά αγαθά, βιομηχανικά αγαθά ή υπηρεσίες. Στη περίπτωση των δικτύων διανομής των καταναλωτικών αγαθών υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες από τις οποίες αποτελείται κατά κύριο λόγο αυτό το είδος.

- Από τον παραγωγό κατευθείαν στον καταναλωτή.
- Από τον παραγωγό στον λιανοπωλητή και τέλος στο καταναλωτή.
- Από τον παραγωγό στον χονδρέμπορο, στον λιανέμπορο, και στον καταναλωτή.
- Από τον παραγωγό στον αντιπρόσωπο, στον χονδρέμπορο, στον λιανοπωλητή και στον καταναλωτή.

Στο παρακάτω σχήμα υπάρχουν τα κυρίως κανάλια διανομής για τα καταναλωτικά αγαθά.



(Πηγή: Τσαφάρáκης, 2014)

Σχήμα 4.9 Κανάλια διανομής καταναλωτικών αγαθών

Στην υπό ανάλυση ζυθοποιία, δίνεται τεράστια σημασία στη διανομή καθώς το προϊόν που διανέμεται είναι φρέσκο και πάντα πρέπει να βρίσκεται σε συγκεκριμένες συνθήκες. Μέχρι στιγμής η εκμετάλλευση αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου τη διανομή έτσι ώστε να είναι σίγουρη για τη σωστή μεταχείριση της μπίρας. Σύμφωνα με τις παραπάνω περιπτώσεις η ζυθοποιία υπάγεται στη δεύτερη, καθώς το προϊόν μετά την παραγωγή διανέμεται στα εκάστοτε σημεία πώλησης, όπως εστιατόρια ταβέρνες μπαρ, οι οποίοι έχουν το ρόλο του λιανέμπορου. Σε αυτούς τους χώρους εστίασης οι τελικοί καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν και να αγοράσουν το παραγόμενο προϊόν, μεταξύ άλλων, ανάλογα με την ποικιλία που παρέχεται στον κάθε χώρο.

Καθώς η εν λόγω επιχείρηση αυξάνει τις πωλήσεις της και συνεχίσει να αναπτύσσεται χρειάζεται να διευρύνει και το δίκτυο διανομής της. Ένα επόμενο βήμα για την επέκταση του καναλιού διανομής θα ήταν η προσθήκη χονδρεμπόρων στην υπάρχουσα διανομή. Στις περιοχές όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση τον ρόλο αυτό μπορούν να αναλάβουν είτε εταιρίες διανομών τροφίμων και ποτών, είτε κάβες ποτών οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά με τη διανομή αλκοολούχων ποτών και αναψυκτικών.

4.4.3 Στρατηγικός Στόχος: Εδραίωση και καθιέρωση

Ο αριθμός των πελατών της υπό ανάλυση ζυθοποιίας καθώς και ο όγκος πωλήσεων μπίρας κινείται ανοδικά από την ίδρυσή της το έτος 2007. Αυτό συμβαίνει καθώς στο ξεκίνημα της αποτελούσε την μοναδική εναλλακτική επιλογή κρητικής φρέσκιας μπίρας που παράγονταν και διακινούνταν σε βαρέλι. Οι πελάτες την αγκάλιασαν και την στήριξαν καθώς ήταν ένα προϊόν το οποίο μπορούσε επάξια να ανταγωνιστεί τις υπάρχουσες επιλογές των καταναλωτών σε θέμα ποιότητας αλλά και τιμής. Το έτος 2018 η παραγόμενη ποσότητα μπίρας και κατ' επέκταση η ποσότητα που διανεμήθηκε στην αγορά έφτασε τα 5000 εκατόλιτρα. Η ποσότητα αυτή αποτελεί μόλις το 60% της ετήσιας παραγωγικής δυναμικότητας, γεγονός που επιτρέπει στην επιχείρηση να αυξήσει την παραγόμενη ποσότητα σε ετήσια βάση, αρκεί να υπάρχει ζήτηση στο πελατολόγιο και ενδιαφέρον να την αγοράσει.

Η εδραίωση της ζυθοποιίας, και η καθιέρωση των προϊόντων της στην αγορά συντελεί άμεσα στην σταθεροποίηση και την επέκταση της επιχείρησης σε αυτήν. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει η ζυθοποιία πρέπει να έχουν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, που προέρχονται είτε από μεγάλες βιομηχανίες του κλάδου είτε από μικροζυθοποιίες. Ένα ερώτημα που προκύπτει σχετικά με την υλοποίηση του συγκεκριμένου στόχου είναι με ποιο τρόπο θα επιτευχθεί ή αύξηση των πωλήσεων. Σύμφωνα με τη μήτρα ανάπτυξης Ansoff, σχετικά με τις στρατηγικές ανάπτυξης προϊόντων και αγορών, υπάρχουν τέσσερις βασικές εναλλακτικές, που παρουσιάζονται στο σχήμα 6.10, τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση για τις μελλοντικές της κινήσεις. Αυτές είναι:

- Υπάρχοντα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές (διείσδυση αγοράς ή επέκταση).
- Νέα προϊόντα για υπάρχουσες αγορές (ανάπτυξη προϊόντος).
- Υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές (ανάπτυξη αγοράς).
- Νέα προϊόντα σε νέες αγορές (διαφοροποίηση).

		Προϊόν	
		Υπάρχουσες	Νέο
Αγορές	Υπάρχουσες	Διείσδυση αγοράς ή επέκταση	Ανάπτυξη προϊόντος
	Νέες	Ανάπτυξη αγοράς	Διαφοροποίηση

(Πηγή: Τσαφαράκης, 2014)

Σχήμα 4.10 Στρατηγικές ανάπτυξης: η μήτρα Ansoff

Στη σύγχρονη αγορά, η οποία χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές, οι κινήσεις μιας επιχείρησης δεν πρέπει να απομονώνονται σε μόνο μια από τις τέσσερις περιπτώσεις της μήτρας Ansoff. Σε κάποιες περιπτώσεις οι επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει ποιες αγορές είναι πιο αποδοτικές και προσοδοφόρες για αυτήν και το σύνολο των κινήσεων της να στοχεύει σε ένα μείγμα των αγορών αυτών.

Στην υπό ανάλυση επιχείρηση αναγνωρίζεται ότι τα προϊόντα της βρίσκονται υψηλά στη λίστα επιλογών των καταναλωτών έως σήμερα, αν αναλογιστεί κανείς την ολοένα αυξανόμενη ζήτηση τους στην τοπική αγορά. Επίσης, η αγορά του νησιού της Κρήτης αλλά και της Ελλάδας γενικότερα είναι πολύ μεγάλη και υπάρχει το περιθώριο για την ζυθοποιία να επιχειρήσει να τοποθετήσει τα προϊόντα της σε περισσότερους χώρους εστίασης. Η γκάμα των επιλογών που παρέχει σήμερα είναι μικρή, αλλά η σταθερή ποιότητα σε κάθε παρτίδα, είναι στοιχείο που προσάπτει αξία στο τελικό προϊόν. Η υπάρχουσα εμπειρία, στο τομέα της παραγωγής, σε συνδυασμό με τις δυνατότητες που υπάρχουν εντός της ζυθοποιίας, από άποψη εξοπλισμού, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παραχθούν και να προωθηθούν στην αγορά περισσότερα είδη μπίρας, αλλά και διαφορετικές συσκευασίες, ικανοποιώντας ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο πελατών.

4.4.3.1 Επέκταση ή διείσδυση αγοράς

Ο παραπάνω στρατηγικός στόχος περιγράφει το πάνω αριστερό τεταρτημόριο της μήτρας Ansoff καθώς επιδιώκει την διείσδυση των προϊόντων που παράγονται μέχρι σήμερα, στην υπάρχουσα αγορά. Έτσι λοιπόν οι υφιστάμενοι πελάτες της ζυθοποιίας μπορούν να αυξήσουν τις ποσότητες που καταναλώνουν, ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνεται το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρηση σήμερα με την αύξηση της παραγωγής της.

Η εφαρμογή της τακτικής αυτής απαιτεί πιο αποτελεσματικές επαγγελματικές και διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες στα σημεία διανομής. Οι πελάτες διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο όσον αφορά την μπίρα που προωθούν και τελικά πωλούν στον τελικό καταναλωτή. Οι προωθητικές ενέργειες πρέπει να γίνονται στοχευμένα, εντός των χώρων εστίασης αλλά και η σύναψη συμφωνίας σε συνδυασμό με παροχή προσφορών στο εκάστοτε σημείο πώλησης κρίνεται απαραίτητη. Φυσικά χρειάζονται περισσότερες διαφημιστικές και προωθητικές ενέργειες σε δημόσιους χώρους, ραδιόφωνο, τηλεόραση και social media, για την προβολή του προϊόντος στο καταναλωτικό κοινό.

Ένα στοιχείο που μπορεί να εκμεταλλευτεί η υπό ανάλυση ζυθοποιία είναι ο επισκέψιμος χώρος της, ο οποίος βρίσκεται στο χώρο των εγκαταστάσεων της. Ο χώρος αυτός είναι σε λειτουργία τα τελευταία χρόνια και σ' αυτόν οι επισκέπτες μπορούν πέρα από το να επισκεφτούν τους χώρους του ζυθοποιείου, να γευτούν τις μπίρες που παράγονται, αλλά και να δοκιμάσουν κρητικά παραδοσιακά πιάτα τα οποία παρασκευάζονται στην κουζίνα του beer bar. Πέρα από την επίσκεψη περαστικών και φίλων της μπίρας, ένας τέτοιος χώρος κατάλληλα διαμορφωμένος μπορεί να προσελκύσει ακόμα και άτομα, οι οποίοι δεν είναι φίλοι της μπίρας αλλά θα επισκεφτούν τον χώρο για τις υπηρεσίες που παρέχονται. Όλη αυτή η δημοτικότητα που θα αποκτήσει ο χώρος, μπορεί να συμβάλει παράλληλα στην προβολή του προϊόντος στον τελικό καταναλωτή αλλά και την τοποθέτηση του προϊόντος σε ακόμα περισσότερα σημεία πώλησης.

4.4.3.2 Ανάπτυξη Αγοράς

Σε αυτή τη περίπτωση γίνεται αναφορά στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο της μήτρας Ansoff, όπου προτείνεται η προώθηση των ίδιων προϊόντων που παράγονται έως σήμερα με την διαφορά ότι θα προσανατολιστούν σε νέες αγορές. Σε αυτόν το στρατηγικό στόχο η ζυθοποιία θα

συνεχίσει να παράγει τις 3 βασικές μπίρες που παρήγαγε έως σήμερα, αλλά ταυτόχρονα θα προσπαθήσει να ανοίξει κάποια νέα σημεία πώλησης επιπλέον για την επέκταση του πελατολογίου της.

Η αγορά στη νησί της Κρήτης έχει πάρα πολλούς χώρους εστίασης στους οποίους μπορεί να τοποθετηθεί το προϊόν. Η craft μπίρα είναι ένα προϊόν το οποίο δεν είναι αρκετά διαδεδομένο στο καταναλωτικό κοινό της Ελλάδας, αυτό όμως τείνει να αλλάζει την τελευταία δεκαετία. Έτσι, νέα σημεία πώλησης μπορούν να βρεθούν και στο Νότιο Αιγαίο αλλά και στην Αθήνα, όπου η μεταφορά του προϊόντος μπορεί να γίνει εύκολα μέσω του ακτοπλοϊκού δικτύου του Αιγαίου Πελάγους. Η Αθήνα μάλιστα είναι μια πολύ ενδιαφέρουσα αγορά αν σκεφτεί κανείς ότι σχεδόν ο μισός πληθυσμός της χώρας μας βρίσκεται συγκεντρωμένος στην περιφέρεια Αττικής (3,8 εκατομμύρια, απογραφή 2011, πηγή www.el.wikipedia.org) αλλά και ότι το πιο δημοφιλές αεροδρόμιο της χώρας, το Ελευθέριος Βενιζέλος βρίσκεται στην Αττική (4,8 εκατομμύρια αφίξεις για το έτος 2017, πηγή insete) με εισερχόμενο πληθυσμό προερχόμενο από ολόκληρο τον κόσμο. Να επισημάνουμε ότι η εκμετάλλευση διαθέτει ήδη μια αποθήκη και ένα όχημα στην Αθήνα αλλά η επέκταση του δικτύου δεν έχει ξεκινήσει ακόμα να αποφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Σε αυτή τη περίπτωση η ζυθοποιία θα χρειαστεί σύντομα να προβεί στην εύρεση χώρου σε άλλο νομό του νησιού ή της υπόλοιπης Ελλάδας, ο οποίος να είναι κατάλληλος για την αποθήκευση του προϊόντος και πρόσληψη προσωπικού για την στελέχωση των επιπλέον θέσεων που θα απαιτηθούν. Τα ετήσια έξοδα αυτά υπολογίζονται γύρω στις 57χιλ. ευρώ τα οποία παρουσιάζονται πιο αναλυτικά παρακάτω:

- Το κόστος αγοράς ενός φορτηγού ψυγείου, αντίστοιχο με αυτά που χρησιμοποιεί τώρα η επιχείρηση για τις διανομές, ανέρχεται στις 15 χιλ. ευρώ. Ακόμα υπολογίζεται ότι χρειάζονται περίπου 4 χιλ. ευρώ ετησίως για λειτουργικά έξοδα, αν ληφθεί υπόψη η ασφάλεια, το πετρέλαιο κίνησης, οι φθορές και η συντήρηση του οχήματος γενικότερα.
- Η εύρεση ενός επιπλέον χώρου αποθήκευσης σε άλλο νομό του νησιού ή της Ελλάδος θα στοιχίσει ένα εξίσου μεγάλο ποσό στην εκμετάλλευση. Στο ποσό αυτό συνυπολογίζονται η αγορά και εγκατάσταση ενός ψυκτικού θαλάμου 7.000 ευρώ ικανού να εξυπηρετήσει τις ανάγκες της νέας αγοράς.

- Το ενοίκιο κατάλληλου χώρου, τουλάχιστον 80 τ.μ. για την επαρκή τοποθέτηση του θαλάμου, κυμαίνεται στις 4 χιλ. ευρώ και συναθροίζει με τα έξοδα ρεύματος και συντήρησης που φτάνουν τις 2 χιλ. ευρώ σε ετήσια βάση.
- Η ανάγκη πρόσληψης τουλάχιστον 3 ατόμων οι οποίοι θα εργάζονται σε μόνιμη ή εποχιακή βάση και θα εξυπηρετούν τις ανάγκες των καινούριων πελατών σε θέματα πώλησης, διανομής και συντήρησης υπολογίζεται να στοιχίσει 25 χιλ. ευρώ.

Η ζυθοποιία θα μπορούσε να συνάψει κάποια συνεργασία με υφιστάμενες επιχειρήσεις που εξειδικεύονται στις διανομές ποτών και τροφίμων εντός Ελλάδος. Αυτό θα επέτρεπε στην εκμετάλλευση να αφοσιωθεί περισσότερο στη παραγωγή ως κύρια δραστηριότητα της, και να πουλάει το παραγόμενο προϊόν στους διανομείς. Είναι μια επιλογή η οποία “ λύνει τα χέρια” στη ζυθοποιία καθώς οι εν δυνάμει συνεργάτες θα επιφορτιστούν με την διαδικασία της διανομής. Όμως, αποτελεί ταυτόχρονα ένα ρίσκο για την πορεία των προϊόντων της εκμετάλλευσης στην αγορά καθώς αρμόδιοι για την πώληση και τη διανομή θα είναι μόνο οι συνεργάτες και όχι η ίδια η ζυθοποιία όπως γίνεται σήμερα. Η τιμή πώλησης της μπίρας στους χονδρέμπορους-διανομείς θα είναι σαφώς χαμηλότερη από την τιμή που πωλείται σήμερα στους πελάτες της ζυθοποιίας. Αφενός, διότι η επιχείρηση θα επιβαρύνεται μόνο με τα έξοδα παραγωγής αποφεύγοντας τα έξοδα διανομής και αφετέρου, για να υπάρχει ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους για την εκάστοτε εταιρία διανομών.

Οι εναλλακτικές αυτές βέβαια δεν είναι πάντα τυποποιημένες, η παραπάνω ανάλυση των επιλογών αφορά την περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει να ακολουθήσει αποκλειστικά μια από τις δύο εναλλακτικές. Υπάρχει η δυνατότητα η επιχείρηση να συνεχίσει να ενασχολείται και με τις δυο δραστηριότητες, αναθέτοντας όμως την εξυπηρέτηση των νέων πελατών ή αυτών που βρίσκονται μακριά της σε κάποια εταιρία διανομών ή κάποιον αντιπρόσωπο. Επίσης, υπάρχει το ενδεχόμενο η επιχείρηση να συνεργαστεί με κάποια υφιστάμενη εταιρία διανομών δεδομένου όμως ότι θα έχει ενεργό ρόλο και θα επεμβαίνει στο έργο της. Τέτοιες συνεργασίες επισφραγίζονται με ρήτρες, συμφωνίες και συμβόλαια αποσκοπώντας στην από κοινού εξυπηρέτηση και ασφάλεια των εταίρων.

Ο στρατηγικός στόχος «Ανάπτυξη Αγοράς» συνεπάγεται και την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας σε ένα ικανοποιητικό σημείο στο οποίο θα είναι εφικτό να εξυπηρετεί

τις ανάγκες των υπαρχόντων πελατών αλλά και των νέων. Η παραγόμενη ποσότητα στην οποία εκτιμάται να φτάσει η ζυθοποιία το επόμενο έτος είναι τα 5900 εκατόλιτρα, ένα μέγεθος ικανό να καλύψει την αυξημένη ζήτηση λόγω της διεύρυνσης του πελατολογίου. Κλείνοντας να επισημάνουμε την ανάγκη για συνεχή προώθηση και διαφήμιση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ότι γίνεται σήμερα ούτως ώστε το προϊόν να γίνει πιο δημοφιλές προς το καταναλωτικό κοινό.

4.4.3.3 Νέα προϊόντική κατηγορία - Γραμμή Εμφιάλωσης Μπίρας

Ο παραπάνω στρατηγικός στόχος περιγράφεται από το πάνω δεξί τεταρτημόριο της μήτρας Ansoff, όπου προτείνεται η δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία θα απευθύνονται στις υπάρχουσες αγορές. Η υπό ανάλυση ζυθοποιία παράγει φρέσκια απαστερίωτη μπίρα χωρίς συντηρητικά την οποία διανέμει σε βαρέλια 20 λίτρων αποκλειστικά σε χώρους εστίασης και στον επισκέψιμο χώρο που λειτουργεί εντός των εγκαταστάσεων της. Το προϊόν δεν διατίθεται σε φιάλες, κουτιά αλουμινίου ή άλλες συσκευασίες καθώς πρόκειται για φρέσκια μπίρα που δεν έχει παστεριωθεί, δεν περιέχει πρόσθετα συντηρητικά και συνεπάγεται ότι οφείλει να βρίσκεται συνεχώς υπό ψύξη για να διατηρήσει την γεύση, τα αρώματα και τη ποιότητα της. Η παραγωγή και η διανομή της μέχρι σήμερα γίνεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην χρειάζεται παστερίωση το προϊόν. Ο τρόπος αυτός έχει σαν αποτέλεσμα τα φρέσκα προϊόντα της ζυθοποιίας να απευθύνονται μόνο σε επιχειρήσεις εστίασης και χώρους στους οποίους μπορεί να τοποθετηθεί ο απαραίτητος εξοπλισμός για τη συντήρηση και το σερβίρισμα του προϊόντος (ψυγεία, κάνουλες, βρύσες, φιάλες CO₂ κ.λπ.).

Σύμφωνα με στοιχεία την ελληνικής ένωσης ζυθοποιών για το έτος 2017, από τα 3.801.000 εκατόλιτρα μπίρας που καταναλώθηκαν εντός της χώρας μας το 59% ήταν σε επιχειρήσεις εστίασης, όπου η κατανάλωση γίνεται είτε από βαρέλια (draft beer) είτε από φιάλες. Το υπόλοιπο 41% της κατανάλωσης προέρχεται από αγορές εκτός επιχειρήσεων εστίασης όπου οι καταναλωτές προμηθεύονται τη μπίρα τους από super markets, περίπτερα σε διάφορες συσκευασίες όπως γυάλινες φιάλες, πλαστικά μπουκάλια, κουτάκια αλουμινίου, ασκούς και μικρά βαρέλια 5λιτ. Τα στοιχεία δημοσιεύονται στην ιστοσελίδα www.brewersofeurope.org.



. (Πηγή: The brewers of Europe)

Σχήμα 4.11 Ποσοστιαία κατανάλωση μπίρας στην Ελλάδα εντός-εκτός χώρων εστίασης

Ένα από τα μελλοντικά σχέδια της εκμετάλλευσης είναι η δημιουργία μιας γραμμής εμφιάλωσης, η οποία θα επιτρέψει στη ζυθοποιία να αυξήσει τα διαθέσιμα προϊόντα. Ένα τέτοιο βήμα θα προσφέρει πρόσβαση της επιχείρησης σε ολόκληρη τη “πίτα” της αγοράς, δίνοντας της τη δυνατότητα να απευθυνθεί στην κατανάλωση που γίνεται εντός επιχειρήσεων εστίασης αλλά και έξω από αυτές. Άρα επιχειρήσεις όπως περίπτερα, συννοικιακές αγορές και super markets θα είναι εν δυνάμει πελάτες της ζυθοποιίας.

Τα προϊόντα εφόσον βρίσκονται εντός φιάλης ή άλλης μικρότερης συσκευασίας σε σχέση με τα βαρέλια των 20 λίτρων, δεν χρειάζονται έξτρα εξοπλισμό για το σερβίρισμα τους κάτι που αποτελεί εμπόδιο στην επέκταση του πελατολογίου της εκμετάλλευσης, λόγω του μεγάλου κόστους του εξοπλισμού σερβιρίσματος. Η ποσότητα που αναμένεται να διατεθεί στην αγορά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της γραμμής εμφιάλωσης εκτιμάται στις 60 χιλιάδες φιάλες, οι οποίες θα μπορούσαν να διατεθούν είτε στο υπάρχον πελατολόγιο είτε σε διαφορετικούς πελάτες. Το κόστος της φιάλης σε συνδυασμό με την ετικέτα και το πόμα υπολογίζεται στα 0,20 λεπτά το τεμάχιο και το περιεχόμενο της μπίρας θα παραχθεί στις εγκαταστάσεις της ζυθοποιίας. Χρειάζονται περίπου 10 παρτίδες των 2.000 λίτρων (200 εκατόλιτρα) για την κάλυψη της εκτιμώμενης ποσότητας του 1ου έτους.

Με αυτό τον τρόπο το προϊόν θα είναι πιο προσιτό σε καταναλωτές της ντόπιας αγοράς, όλους τους μήνες του χρόνου. Η εμφιάλωση είναι ένας τρόπος για να αμβλύνει κανείς την εποχικότητα του προϊόντος. Η περίοδος αυξημένης ζήτησης δεν διαρκεί όλο το χρόνο ξεκινά από Μάρτιο και διαρκεί περίπου 8 μήνες (ICAP, 2009). Η ζήτηση τους θερινούς μήνες θα συνεχίσει να φτάνει στο μέγιστο, αλλά θα υπάρχει και ικανοποιητική ζήτηση τους χειμερινούς μήνες για την κάλυψη των αναγκών του πελατολογίου της φιάλης.

Σχετικά με την κατασκευή και την υλοποίηση του έργου χρειάζεται ο απαραίτητος εξοπλισμός για την γραμμή εμφιάλωσης, ο οποίος μπορεί να είναι είτε πλήρως αυτοματοποιημένος είτε ημιαυτόματος, όπου η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι

μεγαλύτερη. Για την επιλογή του κατάλληλου μηχανήματος εμφιάλωσης, έγινε έρευνα αγοράς σε εταιρίες ανά τον κόσμο. Οι πληροφορίες που παρέχονται στη συνέχεια αφορούν τέσσερις εναλλακτικές οι οποίες ήταν πιο προσιτές και κατάλληλες για τις ανάγκες της επιχείρησης.

Μια πλήρως αυτοματοποιημένη γραμμή εμφιάλωσης κοστίζει συνήθως περισσότερα χρήματα αλλά απαιτεί λιγότερες ανθρωποώρες. Πέρα από το μηχάνημα το οποίο εμφιαλώνει τη μπίρα στις φιάλες και τοποθετεί το πώμα, χρειάζεται επίσης προσάρτημα για την τοποθέτηση των ετικετών. Ακόμα απαιτείται εκτυπωτής ο οποίος τυπώνει τις ημερομηνίες και τον αριθμό παρτίδας επάνω στις ετικέτες καθώς και μάντας μεταφοράς των έτοιμων φιαλών. Η τοποθέτηση των φιαλών στα κιβώτια μπορεί να πραγματοποιηθεί επίσης με χρήση προσαρτήματος, αλλά σε πρώτη φάση μπορεί να πραγματοποιείται δια χειρός για τα πρώτα στάδια του εγχειρήματος.

Στον παρακάτω πίνακα υπάρχουν συνοπτικά κάποιες πληροφορίες για τις 4 διαφορετικές εναλλακτικές οι οποίες προτείνονται για την εκμετάλλευση.

Πίνακας 4.13: Συνοπτικές πληροφορίες μηχανημάτων εμφιάλωσης

	Τύπος	Χώρα Προέλευσης	Ταχύτητα Παραγωγής φιάλες 330ml/ώρα	Παρέχεται Εγκατάσταση	Απαιτούμενος χώρος σε τ.μ.	Τιμή (€)
A	Αυτόματο	Κίνα	800/1200	Όχι	52	40.000
B	Ημιαυτόματο	Ιταλία	700	Ναι	35	45.000
Γ	Αυτόματο	Ιταλία	1080	Όχι	45	55.000
Δ	Αυτόματο	Αμερική	900	Όχι	55	61.000

Η κάθε προμηθεύτρια εταιρία παρέχει τη δυνατότητα ο εξοπλισμός να εμπλουτίζεται με επιπρόσθετα μέρη που διευκολύνουν τη διαδικασία ή παρέχουν περισσότερες δυνατότητες, όπως για παράδειγμα κεφαλές για πλήρωση κουτιών αλουμινίου, επέκταση μάντα μεταφοράς, περισσότερα φίλτρα, κλπ. Οι τιμές αφορούν την στάνταρ έκδοση και για περεταίρω ανάγκες υπάρχει η δυνατότητα επικοινωνίας με τις εν λόγω εταιρίες. Οι πληροφορίες αποκτήθηκαν μετά από επικοινωνία του αναλυτή με τις εταιρίες πώλησης του εξοπλισμού και για λόγους εχεμύθειας τα ονόματα αυτών δεν δημοσιεύονται στο κείμενο της διπλωματικής εργασίας καθώς δεν είναι αντικείμενο που μας ενδιαφέρει. Το συνολικό κόστος της εγκατάστασης μαζί με την προμήθεια του εξοπλισμού, την εγκατάσταση, την αγορά μπουκαλιών, φιαλών, πωμάτων,

χαρτοκιβωτίων, την πρόσληψη ατόμου ικανού να αναλάβει την εμφιάλωση του προϊόντος, υπολογίζεται γύρω στις 100 χιλιάδες ευρώ.

Στις εγκαταστάσεις της ζυθοποιίας υπάρχουν ήδη 50 τ.μ. χώρου τα οποία είναι διαθέσιμα για την γραμμή εμφιάλωσης. Αυτό σημαίνει ότι κάποιες από τις εναλλακτικές που παρουσιάζονται παραπάνω χρειάζονται διαμόρφωση, είτε χρειάζεται επέκταση των εγκαταστάσεων, καθώς το ονομαστικό τους μέγεθος ξεπερνάει τα 50 τ.μ.. Μια τέτοιου είδους εγκατάσταση προσαρμόζεται στις ανάγκες της εκάστοτε εκμετάλλευσης, ούτως ώστε να εξυπηρετεί σε θέματα που προκύπτουν σχετικά με τις παροχές ρεύματος, τις πόρτες των κτιρίων, την διέλευση περονοφόρων οχημάτων κ.λπ.. Για τη σωστή τοποθέτηση του εξοπλισμού θα χρειαστεί η συμβολή του μηχανολόγου μηχανικού της ζυθοποιίας, του τεχνικού αλλά και κάποιου εξειδικευμένου συνεργάτη της εταιρίας από την οποία προέρχεται ο εξοπλισμός. Σύμφωνα με τους κατασκευαστές ο εξοπλισμός χρειάζεται 40 ημέρες για να φτάσει στην Κρήτη και άλλες 3-4 ημέρες για τη συναρμολόγηση του.

Ένα τέτοιο εγχείρημα χρειάζεται την κατάλληλη προβολή και προώθηση του στο καταναλωτικό κοινό. Μια νέα διαφημιστική καμπάνια θα προωθούσε το νέο προϊόν, έτσι ώστε να γίνει γνωστό στους καταναλωτές και να επιφέρει ικανοποιητικές πωλήσεις. Η επιχείρηση σε συνεργασία με την διαφημιστική εταιρία, η οποία είναι υπεύθυνη για την δημιουργία τέτοιων κινήσεων, μπορούν να ξεκινήσουν να προβάλλουν το προϊόν στο καταναλωτικό κοινό.

4.4.4 Στρατηγικός Στόχος: Αύξηση Εισοδήματος

Η έλλειψη διαθέσιμου κεφαλαίου για νέες επενδύσεις και καινοτομίες εμποδίζει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί με τους ρυθμούς που θα επιθυμούσε. Τα αργά και σταθερά βήματα ίσως είναι μια πιο ασφαλής επιλογή για την κάθε επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης όμως δεν πάει μια επιχείρηση να έχει συνεχώς ανάγκη από χρήματα ούτως ώστε να καλύπτει τα πάγια και τα λειτουργικά της έξοδα. Πηγές χρηματοδότησης πέραν των εσόδων από τη δραστηριότητα της, μπορούν να θεωρηθούν ο δανεισμός από τράπεζες, η αναζήτηση επενδυτών ή η αίτηση συμμετοχής σε προγράμματα επιδότησης – χρηματοδότησης την Ευρωπαϊκή Ένωση π.χ. ΕΣΠΑ.

Ο δανεισμός από τράπεζες συνεπάγεται με πολλές δεσμεύσεις και υποχρεώσεις απέναντι στην συνεργαζόμενη τράπεζα, γι' αυτό και ο ιδιοκτήτης της ζυθοποιίας τον έχει αποφύγει

εξαρχής. Αντίστοιχες δεσμεύσεις δημιουργούνται και απέναντι στους επενδυτές, σε περίπτωση που εμπλακούν στην χρηματοδότηση μιας επιχείρησης. Τα προγράμματα χρηματοδότησης αποσκοπούν στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας των επιχειρήσεων άμεσα, αλλά και των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων έμμεσα μιας και προτρέπουν τις πρώτες να προβούν σε αγορές προϊόντων και υπηρεσιών για την βελτίωση του τρόπου λειτουργίας τους. Ένα ενδεχόμενο πρόγραμμα επιδότησης από το οποίο θα μπορούσε να επωφεληθεί η υπό ανάλυση ζυθοποιία είναι το πρόγραμμα “Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας”.

4.4.4.1 Πρόγραμμα επιδότησης ΕΣΠΑ

Το πρόγραμμα επιδότησης ΕΣΠΑ “Εργαλειοθήκη ανταγωνιστικότητας μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων” απευθύνεται σε υφιστάμενες μικρές επιχειρήσεις και αφορά στον εκσυγχρονισμό τους και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με στοιχεία που παρέχει η εταιρία συμβούλων επιχειρήσεων, “IdeaConsulting”, στον ιστότοπο της: www.ideacns.gr η επιδότηση κυμαίνεται από το 50% έως 65% της επένδυσης και ο προϋπολογισμός μπορεί να βρίσκεται μεταξύ των 20.000€ έως και 200.000€, οι δικαιούχοι του ιδιωτικού τομέα και μπορούν να καλύψουν δαπάνες σχετικά με :

- Αγορά πάσης φύσεως εξοπλισμού και μηχανημάτων
- Προμήθεια λογισμικού για την λειτουργία της επιχείρησης
- Προμήθεια εξοπλισμού εξοικονόμησης ενέργειας
- Συστήματα ποιότητας & τυποποίηση προϊόντων
- Επιδότηση μισθοδοσίας νέου προσωπικού
- Μεταφορικά μέσα
- Συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Δαπάνες Προβολής & Προώθησης
- Σχεδιασμός ετικέτας και συσκευασίας
- Διαφήμιση (google ads, facebook ads, banners, email marketing)

Η Δράση "Εργαλειοθήκη Ανταγωνιστικότητας μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων" είναι πρόγραμμα επιδότησης ΕΣΠΑ για όλες τις υφιστάμενες μικρές επιχειρήσεις των κλάδων μεταποίησης, χονδρικού εμπορίου, παροχής υπηρεσιών, Logistics, υγείας και

κατασκευών που επενδύουν στην συνεχή αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών οι οποίες προϋποθέτουν:

- Ίδρυση της επιχείρησης πριν την 31/12/2014.
- Δραστηριοποίηση σε έναν τουλάχιστον επιλέξιμο ΚΑΔ.
- Απασχόληση από 2 έως 50 υπαλλήλους σε ΕΜΕ (ετήσιες μονάδες εργασίας) το 2017.
- Άδεια λειτουργίας σε ισχύ, εφόσον απαιτείται για την λειτουργία της επιχείρησης
Επιλέξιμοι Κλάδοι Επιχειρήσεων ΕΣΠΑ Εργαλειοθήκη.
- Μεταποιητικές επιχειρήσεις, Επιχειρήσεις χονδρικού εμπορίου, Κλάδος βιομηχανίας - μεταποίησης τροφίμων και αγροδιατροφής.
- Επιχειρήσεις κλάδου υγείας, Εταιρείες logistics, μεταφορών - εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Κλάδος Ενέργειας και Περιβάλλοντος, Επιχειρήσεις κατασκευών, Εταιρείες πληροφορικής, Πολιτιστικές και Δημιουργικές Βιομηχανίες.

Ο ιδιοκτήτης σε συνεργασία με ένα γραφείο μελετητών μπορεί να εκπονήσει μια μελέτη για την συμμετοχή του στο παραπάνω πρόγραμμα. Όπως αναφέρθηκε η επιδότηση θα καλύψει μόνο ένα μέρος του κόστους της κίνησης αυτής και όχι το σύνολο. Η επιχείρηση πρέπει να καλύψει σχεδόν το μισό κόστος της επένδυσης που θα παρουσιαστεί. Για παράδειγμα, σε περίπτωση που εγκριθεί η κατασκευή μια γραμμής εμφιάλωσης, σε συνδυασμό με δαπάνες προβολής προώθησης των νέων προϊόντων και την αγορά ενός φορτηγού ψυγείου για την διανομή τους, το κόστος των οποίων ανέρχεται στις 200.000 ευρώ, η επιχείρηση θα χρειαστεί να πληρώσει ένα ποσό το οποίο κυμαίνεται από 70.000 έως 100.000 ευρώ, το οποίο προέρχεται από την μέχρι τώρα επαγγελματική της δραστηριότητα.

4.5 Πίνακας συγκεντρωτικού πλάνου δράσης

Παρακάτω στον Πίνακα 4.14, παρουσιάζεται το συγκεντρωτικό πλάνο δράσης. Δημιουργήθηκε βάση των Στρατηγικών Στόχων που αναλύθηκαν νωρίτερα, κάποιων ενδεικτικών δεικτών στόχων και εμπεριέχει τις δράσεις που θα ακολουθήσουν, την πηγή από την οποία προέρχονται και ποιος είναι αρμόδιος για την υλοποίηση τους.

Πίνακας 4.14 :Συγκεντρωτικό Πλάνο Δράσης

			ΠΛΑΝΟ ΔΡΑΣΗΣ		
Στρατηγικός Στόχος	Επιμέρους Στρατηγικοί Στόχοι	Δείκτης στόχος	Δράση	Πηγή	Υπεύθυνος
Σταθεροποίηση, εδραίωση και επέκταση στην αγορά	Αύξηση Εισοδήματος (σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού σε ευρώ)	Βελτίωση Γενικής Ρευστότητας = 50% (2019, εξακολουθεί χαμηλή)	Ενίσχυση παραγωγικής διαδικασίας & διαδικασίας Μάρκετινγκ	-	Ιδιοκτήτης & μέλη ΔΣ
		Βελτίωση Αποδοτικότητας 150.000 καθαρά κέρδη προ φόρων (2017)			
	Εδραίωση και Καθιέρωση	110 βαρέλια ανά πελάτη	Να αυξηθεί η παραγόμενη ποσότητα	Υπάρχουσα μονάδα	Ιδιοκτήτης & ζυθοποιοί
		254 πελάτες	Να επεκτείνεται το πελατολόγιο	Νέες αγορές	Δ/ντής Μάρκετινγκ & πωλητές
		Πώληση σε βαρέλι & 1 νέα γραμμή εμφιάλωσης τουλάχιστον 200 εκατόλιτρων	Να πάρει προσφορές & να διερευνήσει την είσοδο σε αλυσίδα s/m	Χρηματοδότηση μέσω ΕΣΠΑ	Ιδιοκτήτης & Μηχανολόγος & Δ/ντής Μάρκετινγκ

	Ενίσχυση διαδικασιών	Ενίσχυση σχέσεων με τοπική κοινωνία & φορείς	Ολοκλ. Πρόγρ. Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	Ίδιους πόρους	Ιδιοκτήτης & Δ/ντής Μάρκετινγκ
		Ενίσχυση περιβαλλοντικού προγράμματος	Ολοκλ. Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα	Πρόγραμμα ΕΣΠΑ ή άλλο	Ιδιοκτήτης & Μηχανολόγος
		Να αναπτύξει δίκτυο διανομών	Να αναπτύξει μεγαλύτερο δίκτυο στην Αθήνα & να συνεργαστεί με εταιρίες διανομών	Ίδιους πόρους & πρόγραμμα ΕΣΠΑ	Δ/ντής Μάρκετινγκ & Πωλητές
		Μία νέα φωτοβολταϊκή μονάδα εξοικονόμησης 35 χιλ. KWh	Να πάρει προσφορές	Πρόγραμμα ΕΣΠΑ ή άλλο	Μηχανολόγος
	Ενίσχυση Ανθρωπίνων πόρων	Ενίσχυση παραγωγικότητας μέσω εκπαίδευσης	Προγράμματα Εκπαίδευσης προσωπικού	Ίδιους πόρους	Ιδιοκτήτης & ζυθοποιοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κάθε οργανισμός ή επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος και το αντικείμενο που πραγματεύεται απαιτεί τον καθορισμό στρατηγικών στόχων, για την μελλοντική της πορεία. Οι παραπάνω στόχοι καθορίζονται σύμφωνα με τις αξίες το όραμα και τις επιθυμίες των υπευθύνων ατόμων στον εκάστοτε οργανισμό, ούτως ώστε να οδηγούν σε ένα υλοποιήσιμο και ρεαλιστικό αποτέλεσμα. Για την παραπάνω διαδικασία απαιτείται η ανάλυση της επιχείρησης σε επιμέρους τμήματα, αλλά και στην ανάλυση όλων των διεργασιών που πραγματοποιούνται για την λειτουργία της. Η ανάλυση επίσης του περιβάλλοντος, εσωτερικού και εξωτερικού, της υπό μελέτη επιχείρησης θεωρείται απαραίτητη για τον καθορισμό στρατηγικών στόχων, για την οποία έχει γίνει εκτενής αναφορά στο 2ο Κεφάλαιο.

Για την ανάπτυξη στρατηγικής διοίκησης σε μια μικρομεσαία επιχείρηση στη περίπτωση μας εφαρμόζεται η μέθοδος PerfEA. Η συγκεκριμένη μέθοδος υλοποιήθηκε για να καλύψει τις ανάγκες του στρατηγικού μανάτζμεντ στην βελτίωσης της ολικής επίδοσης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων ή των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Η PerfEA, όπως παρουσιάζεται στο 3^ο κεφάλαιο είναι ένα εργαλείο εργασίας για την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Εφαρμόζεται σε αγροτικές μονάδες ή σε ομάδες αγροτών και επιχειρηματιών μικρών αγροτικών εκμεταλλεύσεων μιας περιοχής που επιδιώκουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, να αυξήσουν την παραγωγή. Αυτή η προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης επιτρέπει την συνεχή βελτίωση των στοιχείων των αγροτικών έργων και εστιάζει στη διοίκηση της αειφόρου ανάπτυξης. Βασικές αρχές της μεθόδου είναι η βελτίωση της ποιότητας, με τη χρήση συνεχούς κύκλου βελτίωσης, η βιωσιμότητα, εφαρμόζοντας βιώσιμες τακτικές ανάπτυξης και τέλος η συμμετοχή όλων των ενδιαφερόντων, εμπλέκοντας τους στην διαδικασία της διαμόρφωσης του σχεδίου δράσης και στην τελική εφαρμογή της μεθόδου στη πράξη.

Η περίπτωση της Μικροζυθοποιίας, που μελετήθηκε στην παρούσα εργασία, είχε πληθώρα διεργασιών και παραγόντων από τους οποίους εξαρτάται η παραγωγή του τελικού προϊόντος. Η δομή της καθώς και η διαδικασία παραγωγής εξετάστηκε ενδελεχώς και παρουσιάζεται στο 1^ο και στο 4^ο κεφάλαιο, ούτως ώστε να γίνει κατανοητός και ξεκάθαρος ο ρόλος του κάθε προσώπου που την αποτελεί αλλά και η σημασία των μεθόδων και των διαδικασιών που εφαρμόζονται για το τελικό αποτέλεσμα. Η εφαρμογή της μεθόδου PerfEA έγινε σε 3 βήματα, ξεκινώντας με την ανάλυση και τον στρατηγικό τρόπο σκέψης, όπου ο μελετητής

με την συμμετοχή του ιδιοκτήτη και των εργαζομένων σε ομαδικές συνεδρίες, κατάφεραν με τη βοήθεια νοητικών χαρτών, να αποτυπώσουν την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης. Διατυπώθηκαν επιτυχίες και αποτυχίες του παρελθόντος, αξίες που διέπουν την επιχείρηση, καθώς επίσης αναφέρθηκαν και σε στόχους για ένα σύντομο χρονικό ορίζοντα 2-3 χρόνων πληροφορίες οι οποίες συγκεντρώνονται στην ανάλυση SWOT. Στο επόμενο βήμα, την διαμόρφωση της στρατηγικής, έχοντας σαν δεδομένα την ανάλυση και τον στρατηγικό τρόπο σκέψης του 1^ο βήματος, έγινε ορισμός των περιοχών στρατηγικής, και δημιουργήθηκε ένα balanced scorecard αποτελούμενο από 12 Στρατηγικούς Στόχους και 40 δείκτες επίδοσης. Το balanced scorecard είναι χωρισμένο σε τέσσερις διαστάσεις: οικονομικά, πελάτες προϊόντα, εσωτερικές διαδικασίες και εργαζόμενοι.

Στο 3^ο και τελευταίο βήμα γίνεται η εφαρμογή της στρατηγικής και η σύνταξη ενός σχεδίου δράσης. Ο κάθε στρατηγικός στόχος μελετάται ξεχωριστά με σκοπό την επεξήγηση και αιτιολόγηση της εφαρμογής του, επίσης γίνεται κατανοητό τι ακριβώς προτείνεται να γίνει, από πού θα χρηματοδοτηθεί η παραπάνω δράση και ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της. Τα τελευταία παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 4.14.

Για την πλήρη και αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου, η Perfea προτείνει την επανεξέταση των δεικτών που μελετήθηκαν στα προηγούμενα βήματα από τον αναλυτή, σε σύντομο χρονικό διάστημα π.χ. 6 ή 12 μήνες και των επαναπροσδιορισμό των στόχων σε περίπτωση που χρειάζονται τροποποιήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βλαδίκας, Γ. Χουσουρίδης, Ν. (2016) Επιχειρησιακός οδηγός Benchmarking, ΚΕΤΑ, ΚΕΜΑΚ
Κλαδική μελέτη ICAP (2009). ΖΥΘΟΠΟΙΑ.
- ΕΡΓΑΣΥΑ (2015). Συμβουλευόντας αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Εργαλεία εκπαίδευσης στη
στρατηγική (εγχειρίδιο στα Ελληνικά). Πηγή:
https://strattrainingproject.files.wordpress.com/2015/09/strat-training-guide_tools-for-training-in-strategy_gr.pdf
- Ματσατσίνης, Ν., Γρηγορούδης, Ε., Γαγάνης, Χ. & Ζοπουνίδης, Κ.(2010). *Ανάπτυξη και
Λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Μιχαλόπουλος, Μ., Γρηγορούδης, Ε.& Ζοπουνίδης, Κ.(2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων*,
Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Μωραιτάκη, Α.,(2006). *Ο Ανασχηματισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μια νέα μέθοδος
θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της σύγχρονης επιχείρησης*, (Διπλωματική
Εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. Ανδρουτσόπουλος, Θ. Σμυρνής Ν. & Νικολόπουλος, Π. (2011).
Στρατηγικό μάνατζμεντ, Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης.
Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Περογιαννάκη, Σ., (2004). *Το σύστημα Balanced Scorecard, Αξιολόγηση επιχειρηματικής
στρατηγικής και επιδόσεων με τη χρήση της μεθοδολογίας Balanced Scorecard: Εφαρμογή
σε ιδιωτική εταιρεία παροχής υπηρεσιών*, (Διπλωματική εργασία). Πολυτεχνείο Κρήτης,
Χανιά.
- Τσαφαράκης, Σ. (2014). Απόδοση στα Ελληνικά του Fahy, J. & Jobber, D., *Αρχές Μάρκετινγκ*,
σ.σ. 250-254. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ψιμάρνη – Βούλγαρη, Φ. & Ζοπουνίδης, Κ.,(2000). *Χρηματοοικονομική Στρατηγική
Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Ξένη

Bossel, H. (2001). Assessing viability and sustainability: A systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets. Ecology and Society, vol 5, issue 12. URL: <http://www.consecol.org/vol15/iss12/art12/>

Bossel, H. (1999). Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications (A Report to the Balaton Group). International Institute for Sustainable Development, Winnipeg.

Krassadaki E., N.F. Matsatsinis (2016), Decision Aiding Process in the Frame of the Strategic Farm Management, in: E. Grigoroudis and M. Doumpos (Eds.), Operational Research in Business and Economics, Springer Proceedings in Business and Economics, pp. 113 – 144.

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J.,(2001). Strategic Management. New York : Wiley.

Advising Farms Tools for training in Strategy, STRAT Training

Διαδικτυακοί τόποι

<http://www.blog.e-table.gr/beeropedia>

<http://www.health.state.mn.us>

<https://4green.gr/news/data/fwtoboltaika/105614.asp>

<http://www.Wikipedia.org>

<http://www.ICAP.gr>

<http://www.ideacns.gr/programmata/ergaleiothiki-antagonistikotitas>

https://www.wbl-toolkit.eu/dl/uoKnJLJlooJqx4kJK/WBL3_PG10_1_Tools_EL.pdf

<http://www.ekt.gr>

www.protagon.gr

<http://www.ellinikienosizithopoion.gr>

<https://brewersofeurope.org/>