

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

**ΣΧΟΛΗ: ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**



«Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθοδολογίας Στρατηγικής
Διαχείρισης Αγροτικών Εκμεταλλεύσεων : Εφαρμογή σε
επιχείρηση υπερτροφών»

**ΜΑΚΡΗ ΕΥΤΥΧΙΑ
ΤΡΙΠΟΛΙΤΑΚΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΣ Φ. ΜΑΤΣΑΤΣΙΝΗΣ

Χανιά, 2024

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1 Στόχος διπλωματικής	8
1.2 Αγροτική Οικονομία	9
1.2.1 Αγροτικές Εκμεταλλεύσεις	12
1.2.2 Κοινή Αγροτική Πολιτική.....	15
1.2.3 Εισαγωγή στον όρο «Υπερτροφές».....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	20
2.1 Η έννοια της στρατηγικής	20
2.2 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής.....	24
2.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ	25
2.4 Μέθοδος PerfEA.....	29
2.4.1 Εισαγωγή.....	29
2.4.2 Η στρατηγική προσέγγιση της PerfEA	30
2.4.3 Εννοιολογικό πλαίσιο : Ολική απόδοση.....	31
2.4.4 Αναλυτικό Πλαίσιο: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης	33
2.4.5 Η Μεθοδολογική διαδικασία.....	34
2.4.5.1 Βήμα 1: Ανάλυση της μονάδας και στρατηγικός σχεδιασμός.....	34
2.4.5.2 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής	38
2.4.5.3 Βήμα 3: Εφαρμογή της στρατηγικής.....	42
2.5 Πολυκριτήρια μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης Musa.....	44
2.5.1 Βασικές αρχές.....	45
2.5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων	46
2.5.3 Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης	46
2.5.4 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης.....	47
2.5.5 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας.....	47
2.5.6 Διάγραμμα δράσης και βελτίωσης	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ PerfEA	51
3.1 Εισαγωγή	51
3.2 Σύντομη περιγραφή της παραγωγικής και εμπορικής μονάδας.....	52

3.3 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης.....	57
3.3.1 Τοποθεσία	57
3.3.2 Ο Ιδιοκτήτης.....	57
3.3.3 Στόχος.....	57
3.3.4 Ιστορικό Μονάδας.....	58
3.3.5 Ανθρώπινο Δυναμικό.....	59
3.3.6 Ορισμός εμπλεκομένων-Πλάνο Ορίων.....	60
3.3.6.1 Άμεσό εξωτερικό περιβάλλον.....	60
3.3.6.2 Άμεσο εσωτερικό περιβάλλον	62
3.3.7 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης	64
3.3.7.1 Εγκαταστάσεις Εξοπλισμός.....	64
3.3.7.2 Ετήσια Παραγωγή	65
3.3.8 Περιγραφή παραγωγικής διαδικασίας	66
3.3.9 Ανάλυση της κατάστασης και της βιωσιμότητας της μονάδας.....	69
3.3.9.1 Ολική απόδοση	70
3.3.9.2 Εφαρμογή των βασικών Αρχών του Bossel στην MME.....	70
3.3.10 Τροχός Ολικής Απόδοσης.....	82
3.3.11 Διαμόρφωση στρατηγικής – Ανάλυση SWOT	83
3.4 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής. Νοητικοί χάρτες &BSC.....	87
3.4.1 Νοητικοί Χάρτες	87
3.4.2 Balanced Scorecard	92
3.4.3 Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων.....	100
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ MUSA	103
4.1 Εισαγωγή.....	103
4.2 Εφαρμογή της Musa.....	103
4.2.1 Σχεδιασμός έρευνας.....	103
4.2.2 Καθορισμός στόχων έρευνας	104
4.2.3 Διαστάσεις ικανοποίησης.....	104
4.2.4 Επιλογή διαστάσεων ικανοποίησης.....	105
4.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	106
4.3.1 Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίου	106
4.3.2 Ερωτηματολόγιο.....	107
4.3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου.....	108

4.3.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων περιγραφικής Στατιστικής.....	108
4.4 Παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων, δείκτες ικανοποίησης και βάρη κριτηρίων.....	113
4.5 Αναλυτικά αποτελέσματα πολυκριτήριας ανάλυσης ικανοποίησης.....	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ.....	119
5.1 Περίληψη επιχειρηματικού σχεδίου.....	119
5.2 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου.....	120
5.3 Εσωτερική ανάλυση επιχείρησης	120
5.3.1 Μορφή επιχείρησης	120
5.3.2 Γνωριμία με την επιχείρηση.....	121
5.3.3 Όραμα	121
5.3.4 Στόχοι.....	121
5.3.5 Σκοποί.....	122
5.3.6 Επιχειρηματική φιλοσοφία.....	122
5.4 Σχέδιο μάρκετινγκ.....	124
5.4.1 Περιγραφή κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση	124
5.4.2 Καταναλωτικό κοινό.....	125
5.4.3 Δημογραφικό προφίλ καταναλωτών.....	127
5.4.4 Ανταγωνισμός	128
5.4.4.1 Ανταγωνισμός στον χώρο της βιομηχανίας των τροφίμων	128
5.4.4.2 Χαρακτηριστικά ανταγωνισμού στον τομέα των υπερτροφών	129
5.4.4.3 Στρατηγική ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.....	130
5.4.5 Ανάλυση SWOT.....	131
5.4.6 Προοπτικές ανάπτυξης.....	133
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	134
6.1 Πρώτες ύλες.....	134
6.2 Κοστολόγηση.....	135
6.3 Επιθυμίες καταναλωτών.....	136
6.4 Κανάλια διανομής.....	137
6.5 Διαφήμιση και προώθηση	137
6.6 Επιχειρηματικός καμβάς	138
6.7 Προβλέψεις πωλήσεων.....	140
6.7.1 Βέλτιστο σενάριο.....	142
6.7.2 Χειρότερο σενάριο	142

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	144
7.1 Πάγια έξοδα επιχείρησης	144
7.1.1 Έξοδα προσωπικού	144
7.1.2 Ενεργειακό κόστος	145
7.1.3 Λοιπά έξοδα	146
7.2 Αρχική δαπάνη επένδυσης	147
7.3 Προβλεπόμενοι ισολογισμοί επιχείρησης	148
7.4 Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης.....	150
7.5 Ανάλυση χρηματοροών.....	151
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	154
8.1 Καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης	154
8.2 Συμπεράσματα χρηματοοικονομικής αξιολόγησης	155
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	156
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	159
Ελληνική	159
Διεθνή.....	160
Ηλεκτρονικές πηγές.....	161
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Ερωτηματολόγιο.....	164
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. Διαχείριση αποθήκης και αποθεμάτων.....	172

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το πρόβλημα της διαχείρισης αγροτικών εκμεταλλεύσεων, του καθορισμού στρατηγικής και βελτίωσης της επίδοσης αυτών είναι εξαιρετικά πολύπλοκο και παραμένει άλυτο στην Ελλάδα.

Οι ατομικές, οικογενειακές και ευρύτερα οι μικρές αγροτικές μονάδες στηρίζονται σε πρακτικές παραδοσιακές λύσεις χωρίς να αξιοποιούν τις εξελίξεις της επιστήμης της διοίκησης αλλά και της πληροφορικής.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η ανάπτυξη μιας νέας προσέγγισης του προβλήματος προκειμένου να αναπτυχθούν και εφαρμοστούν μια σειρά από εργαλεία και μελέτες που θα μπορούν να υποστηρίξουν τη στρατηγική διαχείρισης αγροτικών εκμεταλλεύσεων προκειμένου να οργανώσουν και βελτιώσουν την ολική τους επίδοση. Στις εκτιμήσεις θα ληφθούν διάφοροι αστάθμητοι παράγοντες και θα γίνει διαχείριση του κινδύνου αγροτικών εκμεταλλεύσεων.

Η όλη μεθοδολογία θα εφαρμοστεί σε μια υφιστάμενη και άκρως ανταγωνιστική αγορά όπως αυτή των βιολογικών προϊόντων. Στην αγορά αυτή δραστηριοποιείται η επιχείρηση που θα γίνει η εφαρμογή μας. Η επιχείρηση αυτή, χρησιμοποιεί τις καλύτερες δυνατές πρώτες ύλες, φυσικής καλλιέργειας και χωρίς χημικά συντηρητικά, γεγονός το οποίο αυξάνει αρκετά το κόστος του τελικού προϊόντος που προορίζεται για την κατανάλωση και ως εκ τούτου αδυνατεί να είναι τόσο ανταγωνιστική σε επίπεδο τιμών. Επιπρόσθετα, παρατηρείται μια στασιμότητα, στην κατά τα άλλα ανοδική πορεία της επιχείρησης, λόγω των καταστάσεων που αντιμετωπίζει η παγκόσμια και εθνική οικονομία εν μέσω πανδημίας.

Στους άμεσους στόχους της επιχείρησης είναι η επικράτηση της στην αγορά των ενεργειακών μπαρών καθώς και η αύξηση του μεριδίου που ήδη κατέχει σε αυτήν την αγορά. Επιπρόσθετα στοχεύει στην διεύρυνση των δικτύων διανομής (τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό) ώστε να επιτευχθεί η αύξηση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων της.

Η μελέτη ακολουθεί μια πρωτότυπη διαδικασία συμβουλευτικής και περιλαμβάνει τα παρακάτω βήματα:

1. Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης αγροτικής εκμετάλλευσης. Σκοπός (-οι) εκμετάλλευσης
2. Διαμόρφωση στρατηγικής για την αγροτική εκμετάλλευση
3. Σχεδίαση balanced scorecard
4. Διαμόρφωση επιχειρηματικού σχεδίου και σχεδίου μάρκετινγκ
5. Διαχείριση κινδύνου
6. Παρακολούθηση εφαρμογής της στρατηγικής

Με την παρούσα εργασία επιδιώκεται η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας και μιας κατάλληλης εφαρμογής, τα οποία προορίζονται να αποτελέσουν πολύ σημαντικά εργαλεία τόσο για την συγκεκριμένη επιχείρηση όσο και γενικότερα. Ειδικότερα, προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερου σχεδιασμού και προγραμματισμού εκ μέρους των ιδιοκτητών, χρησιμεύει ως μηχανισμός παρακολούθησης της πορείας της επιχείρησης, αποτελεί τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων καθώς και το βοήθημα για την προσέλκυση δυνητικών επενδυτών. Τέλος, συμβάλλει στον εντοπισμό και τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών της σε περίπτωση λαθών. Συνεπώς, μέσω αυτού, η επιχείρηση, αφενός μεν θα διευκολυνθεί στην επίλυση των προβλημάτων που την απασχολούν, αφετέρου αναμένεται να ενισχυθεί στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου της, ήτοι την εδραίωσή της, σε βάθος μιας πενταετίας, στον χώρο των υπερτροφών βιολογικής προέλευσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Στόχος διπλωματικής

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον το οποίο παρέχει νέες ευκαιρίες ανάπτυξης, αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί και νέους κινδύνους. Τόσο η εξέλιξη της τεχνολογίας όσο και οι μεταβολές του εσωτερικού περιβάλλοντος επιδρούν σημαντικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το μέλλον της εκάστοτε επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό που διαμορφώνεται και εξελίσσεται συνεχώς, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να υιοθετήσουν την κατεύθυνση που επιθυμούν να ακολουθήσουν, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Η κύρια αυτή κατεύθυνση αποτελεί τη στρατηγική της επιχείρησης, ο προσδιορισμός της οποίας περιλαμβάνει ένα σύνολο επιμέρους αλληλεξαρτώμενων προβλημάτων όπως η διάγνωση της παρούσας κατάστασης, ο καθορισμός των στόχων καθώς και η επιλογή, η εφαρμογή και η αξιολόγηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Στόχος της παρούσας διπλωματικής λοιπόν, είναι η στρατηγική ανάλυση μιας μικρής, οικογενειακής επιχείρησης, που ασχολείται με την παραγωγή παστεριών και άλλων ειδών που ανήκουν στην κατηγορία των λεγόμενων υπερτροφών, καθώς για την παραγωγή τους χρησιμοποιούνται μόνο πρώτες ύλες φυσικής καλλιέργειας.

Η στρατηγική ανάλυση αφορά την ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου προκειμένου να βελτιστοποιηθεί η ολική απόδοση της εκμετάλλευσης. Θα απαντηθούν ερωτήματα όπως: «που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση;», «ποιες δυνατότητες έχει από πλευράς πόρων να πετύχει τους στόχους της;», «ποιους στόχους έχει θέσει και φιλοδοξεί να εκπληρώσει;», «τι χρειάζεται να κάνει για την επίτευξη της αποστολής της;», «πως θα προχωρήσει;» .

Στο πρώτο μέρος θα γίνει θεωρητική προσέγγιση και ανάλυση της στρατηγικής διαχείρισης, του στρατηγικού μάνατζμεντ καθώς και το θεωρητικό μέρος της μεθοδολογίας της PerfEA (Krassadaki E., N.F Matsatsinis, 2016) που θα εφαρμοστεί στο δεύτερο μέρος.

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία εφαρμόζεται σε τρία στάδια. Αρχικά, γίνεται η ανάλυση της μονάδας και ο στρατηγικός τρόπος σκέψης. Θα παρουσιαστεί η τρέχουσα κατάσταση της μονάδας, θα σχεδιαστεί πλάνο ορίων, τροχός ολικής απόδοσης και στη συνέχεια με την χρήση των νοητικών χαρτών θα διερευνηθεί η στρατηγική που θα

ακολουθήσει η μονάδα. Σε επόμενο στάδιο θα γίνει ανάλυση SWOT, προκειμένου να επιλεγούν οι στρατηγικοί στόχοι και με την βοήθεια των στρατηγικών χαρτών να δημιουργηθούν οι περιοχές στρατηγικής. Έπειτα, θα γίνει επιλογή δεικτών για την μέτρηση των στόχων και θα κατασκευαστεί το Balanced Scorecard για να οριστεί το πλάνο δράσης. Τέλος, θα διαμορφωθεί επιχειρηματικό σχέδιο και σχέδιο μάρκετινγκ, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της μονάδας και να βελτιωθεί η ολική απόδοση. Η μεθοδολογία αυτή χρησιμεύει ως μηχανισμός παρακολούθησης της πορείας της επιχείρησης, αποτελεί τη βάση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων καθώς και βοήθημα για την προσέλκυση δυνητικών επενδυτών. Τέλος, συμβάλλει στον εντοπισμό και τον ανασχεδιασμό των λειτουργιών της σε περίπτωση λαθών. Συνεπώς, μέσω αυτού, η επιχείρηση, αφενός θα διευκολυνθεί στην επίλυση των προβλημάτων που την απασχολούν, αφετέρου δε αναμένεται να ενισχυθεί στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου της, ήτοι την εδραίωση της, σε βάθος μιας πενταετίας, στον χώρο των υπερτροφών βιολογικής προέλευσης.

1.2 Αγροτική Οικονομία

Η συνεχής ανάπτυξη του αγροτικού τομέα στην διάρκεια των χρόνων αποδεικνύει την σπουδαιότητα του κλάδου στην εθνική οικονομία των περισσότερων χωρών. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα ο αγροτικός τομέας παρουσιάζει δυναμική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια και σχετίζεται άρρηκτα και με άλλους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας όπως βιομηχανία τροφίμων, ποτών και η εστίαση. Αποτελεί βασικό πυλώνα της εθνικής οικονομίας παρά τις δυσκολίες τις οποίες κλήθηκε να αντιμετωπίσει με σημαντικότερες την δεκαετή οικονομική κρίση, την κλιματική αλλαγή, η οποία μελλοντικά συνεπάγεται καταστροφικές συνέπειες στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις, την έλευση της πανδημίας του covid-19, η οποία οδήγησε σε άμεση εξάρτηση του εισοδήματος των αγροτών από επιδοτήσεις, την ηλικιακή γήρανση των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν τον τομέα κ.α.

Η συμβολή του αγροδιατροφικού τομέα είναι πολύ σημαντική για την ελληνική οικονομία και την κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, η συμβολή του πρωτογενούς τομέα στο ΑΕΠ της Ελλάδος είναι 3,5% (Eurostat, 2021), ποσοστό σχεδόν τριπλάσιο του ευρωπαϊκού μέσου όρου, που φτάνει το 1,3% στην ΕΕ-27. Επίσης, το ποσοστό του

εργατικού δυναμικού που απασχολείται στον τομέα φτάνει το 10% ιδιαίτερα υψηλό συγκριτικά με τον μέσο όρο στην ΕΕ-27 που κυμαίνεται στο 4% (EC, 2021).

Βέβαια, η σημασία του αγροδιατροφικού τομέα είναι πολύ μεγαλύτερη, αν συνυπολογίσουμε ότι η μεταποίηση αγροτικών προϊόντων (τρόφιμα και ποτά) στην Ελλάδα παράγει το 3,5% του ΑΕΠ (όσο περίπου και ο πρωτογενής τομέας) και συμβάλλει κατά 37% στην απασχόληση (μ.ό. ΕΕ-27: 15,1%) και κατά 28% στην προστιθέμενη αξία (μ.ό. ΕΕ-27: 11,4%) του συνόλου της μεταποίησης (Eurostat, 2021). Εύλογα συνεπώς στις αναλύσεις για τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας ο αγροδιατροφικός τομέας θεωρείται ως ένας από τους σημαντικότερους πυλώνες ανάπτυξης.

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat παρατηρείται μειωμένη αύξηση της παραγωγικότητας όσον αφορά την αγροτική εργασία στην Ελλάδα και συγκεκριμένα κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης (2009-2016) παρουσιάζεται μηδενική συγκριτικά με το ποσοστό στην ΕΕ-28 το οποίο αυξήθηκε 2,5% ετησίως.

Τα ποσοστά της παραγωγικότητας συνέχισαν να μειώνονται τα επόμενα χρόνια. Αναλυτικά, μειώθηκε κατά 5,1% το 2021 σε σχέση με το 2020 με μ.ό. στην ΕΕ-27 +0,7% (Eurostat, 2021). Έτσι, όπως αναφέρεται και σε παραπάνω παράγραφο μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που έρχονται αντιμέτωποι οι άνθρωποι που απασχολούνται σε αυτόν τον τομέα είναι η εξάρτηση, σε μεγάλο ποσοστό, των εισοδημάτων τους από τις ενισχύσεις της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ).

Συγκεκριμένα, το ποσοστό των ενισχύσεων που έλαβαν οι αγρότες ανέρχεται στο 40% του αγροτικού ΑΕΠ περίπου, υψηλότερο κατά 10 μονάδες από τον μ.ό. της ΕΕ, ο οποίος βρίσκεται στο 30%. Το γεγονός αυτό βέβαια βοήθησε σημαντικά στην διατήρηση του μέσου αγροτικού εισοδήματος κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και συνέργησε ουσιαστικά στην αύξηση του τα επόμενα χρόνια (10,2% το 2018 σε σχέση με το 2019 και 7,2% το 2020 σε σχέση με το 2019 - EC, 2021).

Σύμφωνα με ανάλυση του IOBE (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών), παρά το γεγονός πως η εποχή της πανδημίας έχει επιφέρει μεγάλα προβλήματα στην αγορά, ο δυναμικός χαρακτήρας του αγροτικού τομέα φάνηκε ιδιαίτερα σε αυτή την δύσκολη περίοδο με τις εξαγωγές των αγροτικών προϊόντων να αυξάνουν κατά 10%. Υπήρξε στροφή των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο, στα πιστοποιημένα και ποιοτικά τρόφιμα τα οποία κατά κύριο λόγο ενισχύουν τον οργανισμό και των θωρακίζουν απέναντι σε ασθένειες. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 υπήρξε επαναξιολόγηση σε αρκετά ζητήματα της καθημερινότητας και ένα πολύ σημαντικό στο

οποίο παρατηρήθηκαν αλλαγές είναι ο τρόπος διατροφής. Υιοθετήθηκαν συνήθειες υγιεινής διατροφής που ενισχύουν τον οργανισμό ενάντια σε ιούς και παρέμειναν στην καθημερινότητα αυτών.

Τα ελληνικά προϊόντα που διαθέτουν πιστοποίηση Προστατευόμενης Γεωγραφικής Ένδειξης και Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης ανέρχονται σήμερα σε πάνω από εκατό κωδικούς. Η Ελλάδα έχει καταφέρει να βρίσκεται σε αρκετά υψηλή θέση στην λίστα των χωρών της Ε.Ε όσον αφορά τα επώνυμα και «κατοχυρωμένα» προϊόντα, εξαιτίας όμως της έλλειψης οργάνωσης και αναζήτησης νέων αγορών δεν έχει καταφέρει να καταλάβει σημαντικό μερίδιο στην αγορά, κατέχει μόλις το 5% της συνολικής αξίας της ευρωπαϊκής αγοράς. (Εκθεση IOBE, «Βιομηχανία τροφίμων και ποτών», 2022).

Το μακροοικονομικό περιβάλλον στον οποίο βρίσκεται η ευρωπαϊκή γεωργία μεταβάλλει συνεχώς τις εμπορικές και οικονομικές ισορροπίες, χαρακτηρίζεται από χαμηλότερες τιμές εμπορευμάτων, γεωργικών προϊόντων αλλά και εισροών. Συνεπώς θα πρέπει η αγροτική παραγωγή να οργανωθεί σε ένα νέο πρότυπο το οποίο ουδεμία σχέση θα έχει με το παραδοσιακό μοντέλο που ακολουθούσε τα προηγούμενα χρόνια. Η διεθνοποίηση της αγοράς, οι απαιτήσεις της καθώς και η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτάσσουν την ένταξη της ελληνικής αγροτικής οικονομίας στην νέα εποχή.

Η γεωγραφική τοποθεσία και το κλίμα της Ελλάδας αποτελούν ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του αγροδιατροφικού τομέα της χώρας. Η γεωμορφολογία καθώς και τα μικροκλίματα δημιουργούν ιδανικές συνθήκες για την παραγωγή προϊόντων που μπορούν να διακριθούν στις διεθνείς αγορές. Για να επιτευχθεί όμως η είσοδος των προϊόντων αυτών που παράγονται στην Ελλάδα σε αγορές εξειδικευμένες σε προϊόντα με υψηλή διατροφική αξία και ποιότητα, θα πρέπει να υιοθετηθούν σύγχρονες μορφές καλλιέργειας, φιλικές προς το περιβάλλον, να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες που αφορούν τον κλάδο καθώς και τα κατά τόπου πλεονεκτήματα (Περιοδική έκδοση για την αγροτική οικονομία από την τράπεζα Πειραιώς, τεύχος 6).

Οι προκλήσεις που θα πρέπει να ξεπεραστούν ώστε να καταφέρει ο αγροδιατροφικός τομέας να αποτελέσει πυλώνα για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας αναλύονται παρακάτω:

- Ηλικιακή ανανέωση του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στον αγροτικό τομέα. Η Ελλάδα υστερεί αρκετά σε αυτό, οι περισσότεροι άνθρωποι που ασχολούνται με την αγροτική ζωή επαγγελματικά είναι άνω των 45 ετών.

Δίνοντας κίνητρα σε νέους ανθρώπους, σε άτομα ανοιχτά σε νέες ιδέες, άτομα με ικανότητες και γνώσεις σε υψηλές τεχνολογίες μπορεί να επιτευχθεί ο στόχος δημιουργίας νέων καινοτόμων προϊόντων υψηλής ποιότητας που θα ικανοποιούν τις ανάγκες του καταναλωτή και την ανταγωνιστικότητα στις διεθνείς αγορές.

- Χρήση νέων τεχνολογιών που αυξάνουν την παραγωγικότητα του αγροτικού τομέα. Υιοθέτηση μεθόδων ψηφιακής γεωργίας θα βοηθήσει σημαντικά στην αύξηση της παραγωγής, την μείωση του κόστους παραγωγής, εξοικονόμηση μη ανανεώσιμων πόρων και κατ' επέκταση στην βελτιωμένη κλιματική ανθεκτικότητα.
- Αύξηση μεγέθους του αγροτικού κλήρου. Η συγχώνευση και η συγκέντρωση αγροτικών εκμεταλλεύσεων ωφελούν στην ελάττωση της αξίας κατά μονάδα παραγωγής και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.

1.2.1 Αγροτικές Εκμεταλλεύσεις

Σύμφωνα με τον υπ' αριθ. 3874 Νόμο, ΦΕΚ Α 151/6.9.2010 :

Αγροτική εκμετάλλευση είναι η μονάδα παραγωγής προς πώληση αγροτικών προϊόντων. Στις δραστηριότητες της αγροτικής εκμετάλλευσης περιλαμβάνεται εκτός από την παραγωγή των προϊόντων και η αποθήκευση, τυποποίηση, συσκευασία και η εν γένει τοποθέτηση μέχρι και του σταδίου της χονδρικής και λιανικής πώλησης αποκλειστικά των προϊόντων που παράγει η ίδια η αγροτική εκμετάλλευση, καθώς και η πρώτη χωρική ή οικοτεχνική μεταποίησή τους, η θαλάσσια αλιεία, η αλιεία εσωτερικών υδάτων, η σπογγαλιεία, η αλιεία οστράκων, η υδατοκαλλιέργεια, ως και η διαχείριση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μικρότερη από 500KW και η λειτουργία αγροτουριστικών μονάδων.

Μικτές αγροτικές εκμεταλλεύσεις είναι τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία, εκτός από τον κλάδο της αγροτικής οικονομίας, δραστηριοποιούνται και σε άλλους τομείς της οικονομίας.

Αγροτικά προϊόντα είναι τα προϊόντα του εδάφους, της κτηνοτροφίας, της αλιείας (θαλάσσιας, εσωτερικών υδάτων), της υδατοκαλλιέργειας, συμπεριλαμβανομένων των μισθωμένων δημοσίων ιχθυοτρόφων υδάτων/ λιμνοθαλασσών, της δασοπονίας, της θηραματοπονίας και των κάθε είδους εκτροφών και τα προϊόντα που προέρχονται από

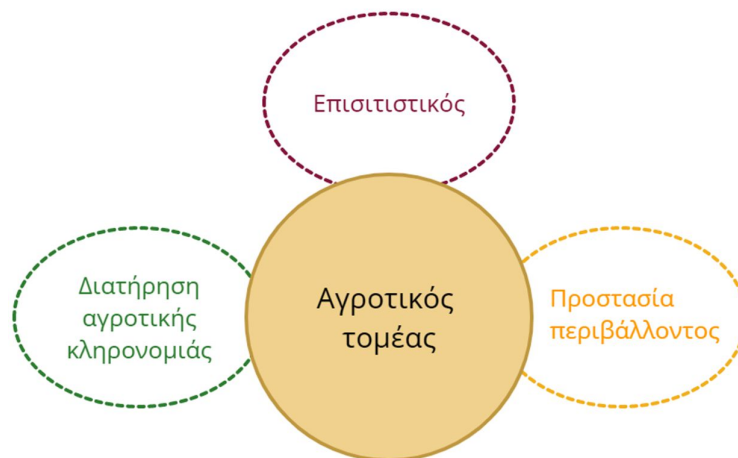
το πρώτο στάδιο επεξεργασίας ή μεταποίησης αυτών, καθώς και κάθε άλλο προϊόν που προέρχεται από την αγροτική εν γένει δραστηριότητα.

Αρχηγός αγροτικής εκμετάλλευσης είναι το φυσικό πρόσωπο, το οποίο έχει πλήρη δικαιοπρακτική ικανότητα, είναι κάτοχος αγροτικής εκμετάλλευσης, και οικονομικά υπεύθυνο για την κανονική λειτουργία της (αστική και φορολογική ευθύνη). Στην περίπτωση εκμεταλλεύσεων νομικών προσώπων αρχηγός νοείται ο νόμιμος εκπρόσωπος. Η σωστή λειτουργία της αγροτικής εκμετάλλευσης βασίζεται στην οργάνωση η οποία στηρίζεται είτε στην εμπειρία του ιδιοκτήτη είτε σε επιστημονική προσέγγιση και προγραμματισμό.

Ο αγροτικός τομέας λόγω της σπουδαιότητας του στην εθνική οικονομία της χώρας επιδρά με άμεσο ή έμμεσο τρόπο σε κοινωνικοπολιτικά και οικονομικά θέματα.

Ο αγροτικός τομέας:

- Είναι παραγωγική διαδικασία που βοηθά την οικονομία της εκάστοτε χώρας
- Επιτυγχάνει μέσω της εγχώριας παραγωγής αγροτικών προϊόντων την επισιτιστική ασφάλεια του πληθυσμού της χώρας
- Με την βοήθεια του αγροτικού τομέα επέρχεται ισορροπία μεταξύ των αστικών κέντρων και της υπαίθρου και μέσω αυτής επιτυγχάνεται η περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας
- Η ανάπτυξη του αγροτικού τομέα επιδρά θετικά και σε κοινωνικό επίπεδο αφού συνεισφέρει ουσιαστικά στην συγκράτηση του πληθυσμού σε περιοχές της χώρας που υστερούν πληθυσμιακά.



Σχήμα 1.1 Ρόλοι Αγροτικού τομέα

Ο γεωργικός τομέας συνεισφέρει στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν 3,7% το 2018 έναντι 1,4 στην Ε.Ε., συμμετέχοντας ταυτόχρονα με ποσοστό 11,2% στη συνολική απασχόληση, όταν τα αντίστοιχα ποσοστά στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι 4,4%. Το συνολικό εισόδημα που προέκυψε από γεωργική επιχειρηματική δραστηριότητα το έτος 2018 ανέρχεται σε 4,8 δις. Ευρώ ενώ η συνολική αξία της παραγωγής του αγροτικού τομέα προσέγγισε τα 11 δις. το ίδιο έτος. (Περιοδική έκδοση για την αγροτική οικονομία από την τράπεζα Πειραιώς, 2022).

Σύμφωνα και με τον IOBE (Ιδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών), ο αγροτικός τομέας καλείται να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που παρουσιάζονται συνεχώς ώστε να συνεχίσει να ενδυναμώνει την εθνική οικονομία.

Ουσιαστικά, χωρίς στρατηγική, η γεωργία της χώρας υστέρησε σημαντικά έναντι της Ευρώπης. (Έκθεση IOBE, «Βιομηχανία τροφίμων και ποτών», 2022).

Οι σημαντικότερες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν αφορούν:

- τον μεγάλο αριθμό μικρών αγροτικών εκμεταλλεύσεων, μέσος όρος έκτασης των οποίων είναι τα 12 στρέμματα, συγκριτικά με τις υπόλοιπες μεσογειακές χώρες στις οποίες ο μέσος όρος υπολογίζεται στα 30 στρέμματα. Δοκιμάζεται σημαντικά λόγω της αναποτελεσματικής οργάνωσης που παρατηρείται καθώς υπάρχει έλλειψη αγροτικών συνεταιρισμών με το ποσοστό να ανέρχεται στο 20% μόλις στο ήμισυ του αντίστοιχου ποσοστού της Ευρώπης.
- Η έλλειψη τεχνογνωσίας καθώς και το χαμηλό τεχνολογικό επίπεδο που επικρατεί στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στο αγροδιατροφικό τομέα. Σε αντίθεση με την Ευρώπη στην Ελλάδα το ποσοστό των νέων που ασχολούνται με την γεωργία όπως και το ποσοστό επαγγελματικής εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού είναι πολύ μικρό.
- Μεγάλη εξάρτηση επιδοτήσεων εξαιτίας της κλιματικής και οικονομικής κρίσης όπως και των επιπτώσεων της πανδημίας του COVID-19. Κρίνοντας από την απόκλιση στο ποσοστό που παρατηρείται στις ευρωπαϊκές χώρες το οποίο ανέρχεται στο 12% έναντι 20% στην Ελλάδα εξέρχεται εύκολα το συμπέρασμα της έλλειψης στρατηγικού σχεδιασμού σε κρίσιμες καταστάσεις.

1.2.2 Κοινή Αγροτική Πολιτική

Όπως προκύπτει από τον επίσημο ιστότοπο της E.E. Agriculture and rural development η Κοινή αγροτική πολιτική (ΚΑΠ) αναφέρεται στο σύνολο των κανονισμών που αφορούν την αγροτική παραγωγή, την ισορροπία μεταξύ υπαίθρου και αστικών κέντρων με ανάλογη ανάπτυξη νησιωτικών και ορεινών περιοχών εκμεταλλευόμενοι την ενασχόληση με έδαφος, την υποστήριξη των παραγωγών, τις απαραίτητες ρυθμίσεις όσον αφορά τα γεωργικά προϊόντα και τις αγορές αυτών, την διακίνηση των προϊόντων με στόχο την διατήρηση σταθερής τιμής παρέχοντας επιλογές και υψηλή ποιότητα προνοώντας φυσικά ταυτόχρονα για την διασφάλιση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Η Κοινή Αγροτική Πολιτική θεσπίστηκε το 1962 με αρκετές τροποποιήσεις από τότε έως σήμερα. Κύριος στόχος της ΚΑΠ μετά και τη νέα διεύρυνση της E.E. είναι η οργάνωση και προστασία των φυσικών πόρων καθώς και ο καθορισμός του ρόλου της γεωργίας στο πλαίσιο της αειφόρου ανάπτυξης. Μέσω της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής η E.E. καταβάλλει προσπάθεια να αντιμετωπίζει τα οποιαδήποτε προβλήματα προκύπτουν προβλεπόμενα ή μη. Προβλήματα τα οποία επηρεάζουν τις στρατηγικές επιλογές της όσον αφορά το μακροπρόθεσμο μέλλον των αγροτικών περιοχών. Η ΚΓΠ 2023-2027 επιθυμεί να διασφαλίσει ένα πράσινο βιώσιμο μέλλον στους γεωργούς συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στην ΕΕ. Με την στήριξη και την ανάλογη χρηματοδότηση σύμφωνα με τις ανάγκες που προκύπτουν, σε κάθε χώρα ξεχωριστά, τα επόμενα χρόνια οι αγρότες της ΕΕ θα καταφέρουν να επιτύχουν την βιώσιμη γεωργία με ποιότητα και ασφάλεια προς τον καταναλωτή.

Οι γενικοί στόχοι της ΚΑΠ είναι:

- Προσφορά βοήθειας στους παραγωγούς ώστε η παραγωγή τους να επαρκεί για τις ανάγκες της Ευρώπης
- Παροχή μέριμνας για την ασφάλεια αυτών των τροφίμων
- Παροχή προστασίας στους αγρότες λόγω της υπερβολικής αστάθειας που χαρακτηρίζει τις τιμές και τις κρίσεις στην αγορά
- Προτροπή των αγροτών να εκσυγχρονίσουν τις εγκαταστάσεις τους
- Ανάπτυξη και δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στον κλάδο της γεωργίας παρέχοντας τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να διατηρούνται στον χρόνο

- Φροντίδα του περιβάλλοντος και της σωστής μεταχείρισης των ζώων

Ο ελληνικός αγροτικός τομέας απασχολεί περίπου 400.000 άτομα, αριθμός που αποτελεί το 10% της συνολικής απασχόλησης. Το αγροτικό εργατικό δυναμικό αποτελείται κυρίως από οικογενειακές εκμεταλλεύσεις. Η ανεργία στις αγροτικές περιοχές παραμένει ένα ζήτημα, ειδικά για τους νέους, υπό το πρίσμα της γήρανσης του πληθυσμού. Μεγάλο ποσοστό, άνω του 70%, της ελληνικής γεωργικής έκτασης αντιμετωπίζει φυσικούς ή άλλους ειδικούς περιορισμούς (όπως: ακραίες κλίσεις, χαμηλές θερμοκρασίες, δυσμενείς συνθήκες εδάφους όπως ξηρότητα, δυσμενής υφή, καθώς και οριακές περιοχές, νησιωτικές περιοχές) που επενεργούν σημαντικά στη γεωργία. (agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-04/csp-at-a-glance-greece_el_2.pdf).

Η ΚΓΠ σύμφωνα με τις ανάγκες της κάθε ευρωπαϊκής χώρας προσαρμόζεται και θέτει ανάλογους στόχους, σύμφωνα λοιπόν με το ελληνικό σχέδιο δράσης η ΚΓΠ στοχεύει σε μια πιο πράσινη και ψηφιακή γεωργία με αντοχή στον χρόνο ακολουθώντας τις προτεραιότητες που έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία. Με την βοήθεια της ΚΓΠ θα υπάρξει ολική στροφή σε ένα νέο πιο καινοτόμο και παραγωγικό μοντέλο της ελληνικής γεωργίας καθώς και ολόκληρου του αγροδιατροφικού τομέα της Ελλάδος. Οι στόχοι του νέου σχεδίου είναι:

- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας με ενίσχυση των νέων καινοτομιών και τεχνολογιών
- Παρότρυνση προς την ανανέωση των γενεών που κατέχουν τις αγροτικές εκμεταλλεύσεις
- Εξασφάλιση δίκαιου εισοδήματος για τους αγρότες
- Προστασία του περιβάλλοντος και δράσεις για την κλιματική αλλαγή
- Φροντίδα διατήρησης της βιοποικιλότητας και των τοπίων
- Ενίσχυση των αγροτικών περιοχών

Παρατηρείται σημαντική εξέλιξη στη γεωργική πολιτική της Ε.Ε. τις τελευταίες δεκαετίες γεγονός που βοηθά σημαντικά τους αγρότες στην αντιμετώπιση των νέων προκλήσεων και τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των καταναλωτών.

Σημαντικές αλλαγές που έθεσε η ΚΑΠ είναι:

1. Μέσω των ευρωπαϊκών μηχανισμών σήμανσης της ποιότητας παρέχει μεγάλη διευκόλυνση στους καταναλωτές όσον αφορά την επιλογή των τροφίμων.
2. Με κύριο σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας, ελαττώνοντας παράλληλα τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ενισχύει τον κλάδο με νέες καινοτομίες τόσο στην παραγωγή όσο και στην μεταποίηση των τροφίμων.
3. Οικοδόμηση σχέσεων θεμιτού εμπορίου με τις αναπτυσσόμενες χώρες.

Οι επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, η αύξηση του πληθυσμού της γης καθώς και η κατακόρυφη αύξηση κατανάλωσης ζωικών προϊόντων, κυρίως από τους οικονομικά εύπορους του πλανήτη, πολλαπλασιάζουν τις ανάγκες σε τρόφιμα που προκύπτουν ετησίως. Συνεπώς η ΚΓΠ θέτει ως μελλοντικούς στόχους τον διπλασιασμό της παγκόσμιας παραγωγής τροφίμων και καλεί τους αγρότες να αυξήσουν την παραγωγή προστατεύοντας το περιβάλλον και την βιοποικιλότητα του τόπου τους.

Προστατεύοντας την φύση και κάνοντας συνετή χρήση των πόρων που παρέχει εξασφαλίζεται η σωστή παραγωγή των τροφίμων που καταναλώνονται καθώς και μια καλύτερη ποιότητα ζωής όχι μόνο για το παρόν αλλά και για το μέλλον και τις γενιές που ακολουθούν.

(http://dd.minagric.gr/images/diavouleuseis/diavouleuseis2021/diavouleush_stratigikh_ypaat210222.pdf)

1.2.3 Εισαγωγή στον όρο «Υπερτροφές»

Οι «υπερτροφές» είναι όρος του μάρκετινγκ, δεν υπάρχει επίσημος ορισμός της λέξης. Χρησιμοποιώντας τον όρο αναφέρεται κανείς σε τροφές πλούσιες σε θρεπτικά συστατικά εν συγκρίσει με άλλες. Τροφές που βοηθούν στην καλή λειτουργία του οργανισμού και στην πρόληψη ορισμένων παθήσεων.

Το κλίμα στην Ελλάδα είναι μεσογειακό και λόγω της γεωγραφίας της διαθέτει ένα σημαντικό εύρος μικροκλιμάτων και παραλλαγών που εντοπίζονται στις διάφορες περιοχές γεγονός που ευνοεί σημαντικά την καρποφορία διαφόρων ειδών. Η προσαρμοστικότητα των φυτών σε συνδυασμό με τις καλές κλιματικές και εδαφικές συνθήκες οδηγούν σε υψηλές αποδόσεις παραγωγής.

Πιο συγκεκριμένα κάποιες κατηγορίες από τις πιο δημοφιλείς τροφές πλούσιες σε θρεπτικά συστατικά τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό είναι:

- Μελισσοκομικά προϊόντα: μέλι, γύρη, βασιλικός πολτός κ.ά.
- φρούτα και ξηροί καρποί: ρόδι, μούρα, κράνα, καρύδια, αμύγδαλα κ.ά.
- Πράσινες τροφές από φύκια: κρίταμος, σπιρουλίνα κ.ά.
- Τροφές δημητριακών και σπόρων: τραχανάς, κινόα, σπόροι Chia
- Τροφές βοτάνων και μπαχαρικών: αλόη, κρόκος Κοζάνης, τσουκνίδα, κανέλα Κεϋλάνης κ.ά.

Μια από τις πιο βασικές ιδιότητες των περισσότερων «υπερτροφών» είναι η αντιοξειδωτική τους δράση. Η δράση αυτή αποτελεί σημαντικό προστατευτικό μηχανισμό για τον οργανισμό. Τα θρεπτικά στοιχεία από τα οποία αποτελούνται οι λεγόμενες υπερτροφές συνήθως είναι οι βιταμίνες Α, C και Ε. Επιπλέον γνώρισμα αυτών των τροφών είναι η δυνατότητα που έχουν ως προς την κατανάλωσή τους η οποία πραγματοποιείται είτε έπειτα από επεξεργασία είτε χωρίς.

Ωστόσο, έπειτα από διάφορες μελέτες που πραγματοποιούνται τα τελευταία χρόνια σχετικά με αυτές τις τροφές φαίνεται πως η ακατέργαστη μορφή γενικά των τροφών είναι πιο πλούσια σε βιταμίνες, ένζυμα, συνένζυμα, πρωτεΐνες, μέταλλα κ.ά.

Όσο πιο φυσική είναι η διαδικασία που ακολουθείται έως ότου ένα προϊόν φτάσει στο πιάτο του καταναλωτή από την καλλιέργεια ως την συσκευασία τόσο πιο ευεργετική είναι η δράση του για τον οργανισμό. Στόχος της σύγχρονης γεωργίας είναι η αποφυγή λιπασμάτων, χημικών και άλλων ουσιών βλαβερών τόσο για τον ανθρώπινο οργανισμό όσο και για το περιβάλλον.

Η καλλιέργειά τους είναι προτιμότερο να πραγματοποιείται βιολογικά χωρίς τη χρήση χημικών ή συνθετικών λιπασμάτων. Άλλωστε, η χρήση χημικών στις πρώτες ύλες των τροφίμων έχει πλέον αποδειχθεί ότι επιβαρύνει την ανθρώπινη υγεία.

Τα τελευταία χρόνια η λίστα των τροφών που χαρακτηρίζονται ως «υπερτροφές» συνεχώς αυξάνεται. Οι ανάγκες του πληθυσμού της Ευρώπης συνεχώς αυξάνονται και οι ποσότητες που παράγονται δεν είναι αρκετές. Η Ελλάδα όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αποτελεί ιδανικό μέρος για την παραγωγή τέτοιου είδους καλλιεργειών. Το κόστος παραγωγής των περισσότερων από αυτές δεν είναι υψηλά και σε συνδυασμό με τις κλιματικές συνθήκες που ευνοούν αποτελούν για τον παραγωγό ένα ικανοποιητικό εισόδημα καθώς του δίνεται και η ευκαιρία εξέλιξης με την εξαγωγή

κάποιων ποσοτήτων. Ένα ακόμη πλεονέκτημα της χώρας είναι πως σε αρκετές περιοχές της επικρατεί εύκρατο κλίμα ιδανικό για την παραγωγή ιδιαίτερων καλλιεργειών όπως τροπικά η υποτροπικά φυτά. (<https://op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/food-safety-2-2019/el/>)

Μερικές από τις τροφές υψηλής διατροφικής αξίας που καλλιεργούνται στην Ελλάδα είναι η αλόη, το μύρτιλο, η στέβια, ο κρόκος Κοζάνης, η σταφίδα, το ρόδι, κ.ά.

Τρεις βασικές κατηγορίες των τροφίμων υψηλής διατροφικής αξίας είναι:

(Lorent-Martinezetal, 2013):

1. **Ωμά τρόφιμα φυτικής προέλευσης:** Καθημερινά τρόφιμα, όπως φρούτα, λαχανικά, ξηρούς καρπούς, σπόρους, φύκια, φρέσκα βότανα κ.α..
2. **Υπερβότανα:** τα βότανα που έχουν αυξημένες τονωτικές και θεραπευτικές ιδιότητες
3. **Υπερτροφές:** τροφές με αυξημένες θεραπευτικές και αντιοξειδωτικές ιδιότητες.

Η ένταξη των παραπάνω τροφών στην καθημερινή διατροφή αποτελεί βέλτιστη επιλογή ενίσχυσης του οργανισμού, πολεμώντας φυσικά ιούς και βακτήρια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 Η έννοια της στρατηγικής

Οι τρεις βασικές θεωρήσεις της στρατηγικής είναι η αποστολή, το όραμα και οι στόχοι.

Αποστολή: είναι το μακροπρόθεσμο σημείο των σκοπών της επιχείρησης και συνδέεται με το λόγο ύπαρξής της, το σκοπό λειτουργίας της. Διατυπώνει τον βασικό σκοπό της επιχείρησης. Η αποστολή πρέπει να είναι σαφής, μακροπρόθεσμη, ευέλικτη και επικοινωνιακή. Περιλαμβάνει στοιχεία που αφορούν τις αγορές στις οποίες επιθυμεί η επιχείρηση να εισέλθει, το επίπεδο ποιότητας που επιθυμεί να κατέχει, την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, καθώς και την στάση της απέναντι σε όσους σχετίζονται με την άρτια λειτουργία της, πελάτες μετόχους, στελέχη και το φυσικό περιβάλλον της.

Όραμα: είναι αυτό που οδηγεί την στρατηγική, απεικονίζει την μελλοντική εικόνα της επιχείρησης, και θέτει τους στόχους της.

Στόχοι: εκείνοι μετατρέπουν το στρατηγικό όραμα σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης, ωθούν την επιχείρηση να είναι προσηλωμένη στο αντικείμενο της.

Οι ορισμοί για την έννοια της στρατηγικής ποικίλλουν στην διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τον Chandler (1962) στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων της επιχείρησης, η υιοθέτηση σειράς πράξεων καθώς και ο προσδιορισμός και η κατανομή πόρων και μέσων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών (Chandler, A.D. Strategy and Structur. 1962).

Επίσης, ο Ansoff (1985) θεωρεί ότι η στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν την βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο παρελθόν, στο παρόν και στο μέλλον (Ansoff, I. Corporate Strategy London, 1985).

Κατά τους Johnson and Scholes (1993) είναι η κατεύθυνση (direction) και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διαχείρισης μέσα σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον με σκοπό να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων (stakeholders) (Johnson G., K. Scholes και R. Whittington, “Exploring Corporate Strategy: text and Cases”, 2005).

Ο Porter, M. (1996) ορίζει ως στρατηγική το να κάνει κανείς διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές ή να κάνει ακριβώς τα ίδια με διαφορετικό τρόπο. Αναφορικά με τον ορισμό θεωρεί ότι είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της (Porter M., “What is Strategy?”, Harvard, 1996).

Τέλος, σύμφωνα με τον Henry Mintzberg (1987) η στρατηγική καθορίζεται ως μια μέθοδος ή ένα σχέδιο επιλεγμένο προσεκτικά για να επιφέρει μια επιθυμητή απόδοση. Η προοπτική του Mintzberg είναι γνωστή και ως “ 5Ps for Strategy” και περιέχει το Plan (το σχέδιο), Ploy (το τέχνασμα), Pattern (το υπόδειγμα), Position (την τοποθέτηση), Perspective (την προοπτική), όπως διακρίνεται και στο Σχήμα 2.1 (www.academia.edu/6944722/The_Strategy_Concept_I_Five_Ps_For_Strategy).



Πηγή: Academia.edu

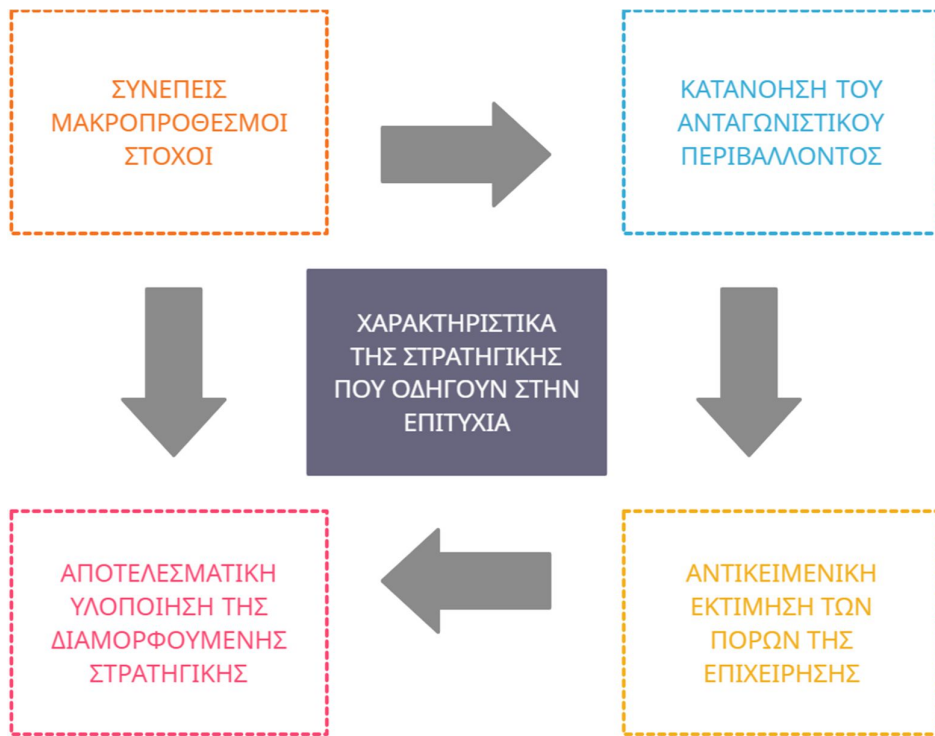
Σχήμα 2.1 Τα 5 Ps για την στρατηγική σύμφωνα με τον Mintzberg (1987)

Αναλυτικά οι έννοιες :

- **Plan (η στρατηγική ως σχέδιο):** η στρατηγική ως σχέδιο δράσης έχει σκοπό την πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και να προκύπτει συμφέρον για την επιχείρηση.
- **Ploy (η στρατηγική ως τέχνασμα):** η επιχείρηση καλείται συχνά να χρησιμοποιεί τεχνάσματα προκειμένου να αποκτά και να διατηρεί προβάδισμα ως προς τους βασικούς ανταγωνιστές.
- **Pattern (η στρατηγική ως υπόδειγμα):** εξετάζει την διάσταση της επιχείρησης από την πλευρά των αποτελεσμάτων που ήδη έχουν υλοποιηθεί. Εντοπίζεται στις διαδικασίες της επιχείρησης που ακολουθούνται με συνέπεια και την καθιστούν πρότυπο.
- **Position (η στρατηγική ως τοποθέτηση):** η στρατηγική ως τοποθέτηση καθορίζει την θέση που επιθυμεί η επιχείρηση να κατέχει στην αγορά και την προσδιορίζει απέναντι στους ανταγωνιστές της εντοπίζοντας τα βασικά πλεονεκτήματά της.
- **Perspective (η στρατηγική ως προοπτική):**
στην συγκεκριμένη στρατηγική δίνεται έμφαση στην ιδεολογία των βασικών μελών της. Ο τρόπος αντίληψης και δράσης των ατόμων που απαρτίζουν μια επιχείρηση σε επικείμενες αλλαγές, στις εξελίξεις της αγοράς και τον ανταγωνισμό επηρεάζει την συμπεριφορά της επιχειρηματικής μονάδας. Καθορίζει την επιθυμητή εξέλιξη της στο μέλλον.

Η στρατηγική δεν αποτελείται από κανόνες, σκοπός της είναι η οργάνωση και η καθοδήγηση οποιουδήποτε οργανισμού ώστε να επιβιώσει και να επικρατήσει ανάμεσα στους ανταγωνιστές. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης, ως προς την υλοποίηση των στόχων και των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης. Με την βοήθεια του σχεδίου δράσης αναγνωρίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιτύχει η επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πως θα καταφέρει να ισοσταθμίσει τις ευκαιρίες που εμφανίζονται με τις απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει.

Η στρατηγική καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και σκοπούς της επιχείρησης, υιοθετεί μια σειρά πράξεων και προσδιορίζει τα μέσα για την πραγματοποίηση των στόχων.



Σχήμα 2.2 Χαρακτηριστικά της στρατηγικής

2.2 Η αναγκαιότητα της στρατηγικής

Η στρατηγική βοηθά σημαντικά στην επίτευξη της επιτυχίας χωρίς φυσικά να την εξασφαλίζει πάντα.

Ορισμένοι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την στρατηγική είναι ότι:

- Θέτει κατευθύνσεις

Μέσω της στρατηγικής ορίζονται οι κατευθύνσεις για την επίτευξη της αποστολής, θέτονται οι γραμμές πλεύσης καθορίζοντας τους μακροπρόθεσμους στόχους και τα όποια εργαλεία απαιτούνται για την υλοποίηση τους. Ως ένα είδος πυξίδας λειτουργεί για την εκμετάλλευση η στρατηγική.

- Υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων

Σε κάθε μορφή επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους, λαμβάνονται σε καθημερινή βάση αποφάσεις που διαφέρουν σε επίπεδο σημαντικότητας. Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία αυτών των αποφάσεων. Όταν μια στρατηγική γίνεται δεκτή, είναι ξεκάθαρη και ευνόητη, από όλους τους ενδιαφερομένους τότε το σύνολο των αποφάσεων που λαμβάνονται οδηγούν σε συγκεκριμένους στρατηγικούς στόχους.

- Συντονίζει τις δραστηριότητες

Μέσω της στρατηγικής πραγματοποιείται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και πραγματοποιείται η συγκέντρωση της προσπάθειας όλων των ενεργών ατόμων που αποτελούν την επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο λειτουργούν όλοι ομαδικά και δεν δρα ο καθένας μόνος του, ανεξέλεγκτα.

- Ορίζει την επιχείρηση απέναντι στον ανταγωνισμό

Η έλλειψη στρατηγικής και σχεδιασμού δίνει την δυνατότητα σε άτομα που δεν βρίσκονται εντός της επιχείρησης να δημιουργούν εσφαλμένη άποψη για το ποια πραγματικά είναι. Με τη βοήθεια μιας στρατηγικής μπορούν όλοι να γνωρίζουν τη θέση της επιχείρησης στην αγορά, που και με ποιον τρόπο δραστηριοποιείται και τέλος να την τοποθετήσουν απέναντι στους ανταγωνιστές της έχοντας πλήρη εικόνα του τι είδους επιχείρηση είναι.

- Μειώνει την αβεβαιότητα

Σε περιόδους έντονης αβεβαιότητας η παρουσία στρατηγικής αποτελεί προαπαιτούμενο.

Λειτουργώντας ως κατευθυντήρια αρχή μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος και έτσι μπορεί να λειτουργήσουν όλα καλύτερα και ασφαλέστερα.

- Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όλες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Κατανοώντας πλήρως το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της η εκάστοτε επιχείρηση αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιθυμεί. Με την βοήθεια της στρατηγικής κάθε εκμετάλλευση επιτυγχάνει ομαλή σύνδεση μεταξύ των δυο περιβαλλόντων της.

Στο εσωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της καθώς και τις ικανότητες της. Στο εξωτερικό περιβάλλον αναγνωρίζονται από την επιχείρηση οι τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών όπως επίσης οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους. Μέσω της σύνδεσης αυτών των δύο επιτυγχάνει η εκάστοτε στρατηγική την αρμονική σύνδεση μεταξύ των πόρων και των δυνατοτήτων της εκμετάλλευσης με το εξωτερικό περιβάλλον ώστε να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Β. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, 2016).

2.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Ως στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται το σύνολο των αποφάσεων και των ενεργειών που έχουν ως επακόλουθο την ανάπτυξη μιας αποτελεσματικής στρατηγικής που θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Οι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της στρατηγικής, μελετώντας τους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης, το περιβάλλον στο οποίο αυτή ασκεί την δράση της καθώς και την όποια αλληλεπίδραση προκύπτει μεταξύ αυτών, λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις και καθορίζουν τους στόχους.

Η λήψη των αποφάσεων για σημαντικά ζητήματα δεν αποτελεί τον μοναδικό ρόλο του στρατηγικού μάνατζμεντ, οφείλει να διαβεβαιώσει τον εκάστοτε οργανισμό πως η στρατηγική που θα εφαρμοστεί ξεκινά να ενεργεί.

Αναλυτικότερα το στρατηγικό μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρία διαφορετικά πεδία δράσης:

- Στρατηγική ανάλυση, κατά την οποία κατανοούνται οι στρατηγικές θέσεις ενός οργανισμού

- Στρατηγική επιλογή, στην οποία επιλέγονται οι στρατηγικές για το χρονικό διάστημα που ακολουθεί
- Στρατηγική εφαρμογή, στο συγκεκριμένο πεδίο η στρατηγική που έχει επιλεγθεί γίνεται πράξη

Τα στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι εσωτερικά συνδεδεμένα. Μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ καθορίζεται η μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης. Παρακάτω αναλύονται τα τέσσερα βασικά στοιχεία του:

1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος:

Ερευνώντας το συνολικό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), αναγνωρίζονται οι ευκαιρίες που δίνονται στην επιχείρηση καθώς και οι απειλές που έρχεται αντιμέτωπη. Το περιβάλλον στο οποίο ασκεί δράση η επιχείρηση αποτελείται από το εξωτερικό και το εσωτερικό. Στο εξωτερικό περιβάλλον εντοπίζονται όλα τα στοιχεία στα οποία η επιχείρηση αδυνατεί να παρέμβει, επηρεάζεται όμως από αυτά σε μεγάλο βαθμό. Οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι πιστωτές και φυσικά οι ανταγωνιστές. Έμμεσα επηρεάζεται από τις καταστάσεις που επικρατούν στις διεθνείς αγορές, τις τεχνολογικές τάσεις και οποιαδήποτε κοινωνικοπολιτική αλλαγή συμβαίνει τόσο στην χώρα που δραστηριοποιείται αλλά και γενικότερα στον κόσμο.

Στο εσωτερικό περιβάλλον εντοπίζει κανείς στοιχεία τα οποία βοηθούν στην εξέλιξη της επιχείρησης, όπως οι εργαζόμενοι, οι διαθέσιμοι πόροι, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, κ.α.

Βασικό εργαλείο για την διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), μέσω της οποίας αναλύεται τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.

Στη S.W.O.T ανάλυση (P. Kotler, Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ, 2017) προσδιορίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, οι ευκαιρίες και οι απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει. Γνωρίζοντας όλα τα παραπάνω σημεία δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αναγνωρίσει την ακριβή θέση της στην αγορά και να καθορίσει την στρατηγική που θα ακολουθήσει.

(Γ. Βελέντζας & Σ. Μάμαλης & Γ. Μπρόνη, Management Marketing & Στρατηγική επιχειρήσεων, 2017).

- Λειτουργική στρατηγική (functional strategy): εφαρμόζεται σε ένα λειτουργικό τομέα με σκοπό την επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγικότητας

3. Υλοποίηση στρατηγικής:

Είναι εσωτερική διαδικασία η οποία καθοδηγείται από τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης και στην οποία περιλαμβάνονται οι απαραίτητες διαδικασίες (οργάνωση, επίβλεψη, κινητοποίηση) που απαιτούνται ώστε να επιτευχθεί η στρατηγική.

Στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται οι εσωτερικές διαδικασίες, κινητοποιούνται τα στελέχη ως προς την υποστήριξη της στρατηγικής, την δημιουργία επιχειρηματικής «κουλτούρας», την ανάθεση πόρων σε κρίσιμες δραστηριότητες, την σωστή πληροφοριακή και επικοινωνιακή υποστήριξη καθώς και την αποτελεσματική ηγεσία.

4. Αξιολόγηση και έλεγχος:

Στο πεδίο αυτό αξιολογείται η αποδοτικότητα της στρατηγικής και κατ' επέκταση της επιχείρησης, μέσω σύγκρισης της πραγματικής και της επιθυμητής επίδοσης.

Πραγματοποιείται αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, διορθώνονται τυχόν λανθασμένα πορίσματα και μέσω αυτών ανακύπτουν σημαντικά συμπεράσματα που αφορούν όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού.

Στο Σχήμα 2.4 φαίνεται η αλληλεπίδραση των βασικών στοιχείων του στρατηγικού μάνατζμεντ:



Σχήμα 2.4 Βασικά στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ

2.4 Μέθοδος PerfEA

2.4.1 Εισαγωγή

Η μέθοδος PerfEA (στα Γαλλικά: **P**erformance globale des **E**xploitations **A**gricoles) 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 ινστιτούτα). Αυτό το εργαλείο καταχωρήθηκε ως πνευματική ιδιοκτησία των προαναφερθέντων φορέων και αναφέρεται ως PerfEA[®]. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την κατάρτιση στρατηγικής μικρών αγροτικών (ή άλλου τύπου) εκμεταλλεύσεων.

(https://www.researchgate.net/publication/264851714_PerfEA_A_methodological_framework_to_help_farm_managers_to_build_and_manage_a_sustainable_strategy_in_a_participative_way).

2.4.2 Η στρατηγική προσέγγιση της PerfEA

Η PerfEA είναι μια προσέγγιση στρατηγικού μάνατζμεντ βελτίωσης της ολικής επίδοσης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και μικρών επιχειρήσεων. Η PerfEA είναι ένα εργαλείο εργασίας για την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις. 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, κ.λπ.

Η μέθοδος της PerfEA προέκυψε καθώς στις μικρές κυρίως εκμεταλλεύσεις οι ιδιοκτήτες των μονάδων δυσκολεύονται πολύ στο να καθορίσουν την πορεία της εκμετάλλευσής τους. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι αγρότες πρέπει να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες που προκύπτουν, όπως η κλιματική κρίση, οι νέες αγροτικές πολιτικές, η απουσία κανόνων στην αγορά κ.ά.

Συνεπώς με την βοήθεια του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνεται η δυνατότητα υποστήριξης των αγροτών ως προς την διαχείριση των μονάδων τους.

Ο σχεδιασμός της μεθόδου και η αρχικές δοκιμές πραγματοποιήθηκαν σε Γαλλικές μονάδες αγροτικών σχολείων και ιδιωτών, επτά στον αριθμό, συγκεκριμένα στην περιοχή Auvergne της Γαλλίας.

Η ανάπτυξη μιας τέτοιας μεθοδολογίας μόνο οφέλη θα είχε για τους αγρότες και τις μονάδες τους, καθώς θα διευκολύνονταν η στήριξη τους από τους συμβούλους κατά την διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης. Προσεγγίζοντας έτσι την στρατηγική διοίκηση βελτιώνονται συνεχώς τα στοιχεία των αγροτικών έργων και η αειφόρος ανάπτυξη.

Οι ομάδες των αγροτών θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά σε όλη την διάρκεια εφαρμογής της μεθοδολογίας ώστε να καταφέρουν να αναπτύξουν τις μονάδες τους.

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



Σχήμα 2.5 Αρχές της μεθόδου PerfEA

Πηγή: ΕΡΓΑΣΥΑ (2015)

2.4.3 Εννοιολογικό πλαίσιο : Ολική απόδοση

Η ολική απόδοση είναι σημαντικό κομμάτι της στρατηγικής της μεθόδου PerfEA. Η απόδοση μιας μονάδας εξαρτάται από τρία βασικά τμήματα. Πρώτο τμήμα η οικονομική απόδοση, δεύτερο η τεχνική απόδοση και τρίτο η κοινωνική, πολιτισμική και περιβαλλοντική. Η μεθοδολογία της ολικής απόδοσης αφορά όλα τα στάδια τόσο στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης (εσωτερικό περιβάλλον) όσο και στο εξωτερικό.

Μελετώντας την κατάσταση της αγροτικής εκμετάλλευσης την στιγμή που εφαρμόζεται η συγκεκριμένη μεθοδολογία, επιτυγχάνεται η υλοποίηση των σκοπών που έχουν τεθεί καθώς και η λήψη σωστών αποφάσεων σε ό,τι αφορά το γενικότερο περιβάλλον της.

Η προσαρμογή ενός οργανισμού στο περιβάλλον του αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα στην επίτευξη των στόχων του. Η επίδραση ανάμεσα στην εκμετάλλευση και το περιβάλλον της αναλύεται με την βοήθεια της εργασίας του Bossel.

(<https://www.ecologyandsociety.org/vol5/iss2/art12/>).

Μέσω του αναλυτικού πλαισίου του Bossel, (2001) εξετάζεται η βιωσιμότητα του συστήματος σύμφωνα με τις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί ανάμεσα στην εκμετάλλευση και το περιβάλλον της. Υποδεικνύοντας εννέα διαφορετικές αρχές ο Bossel, (2001) χαρακτηρίζει κάθε είδους σχέση που ορίζει την αειφορία ενός συστήματος στο περιβάλλον του.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ιδιότητες του Bossel, (2001):

Πίνακας 2.1 Αρχές Bossel, (2001)

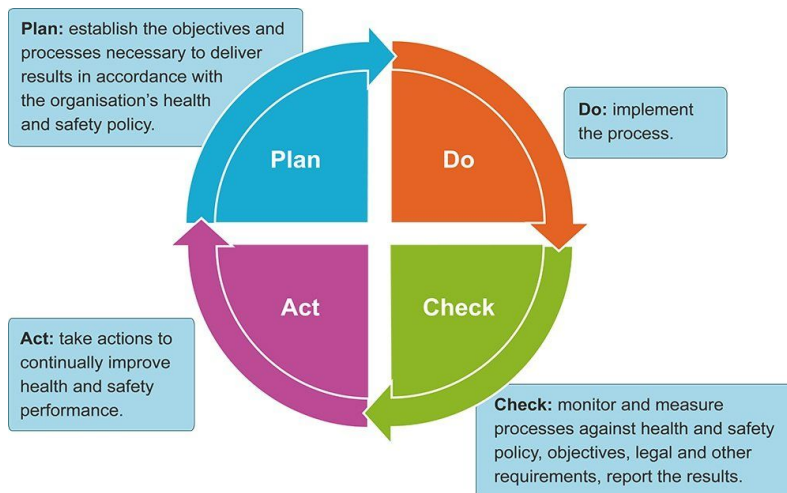
ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ-ΑΡΧΕΣ ΔΕΙΦΟΡΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΥΠΑΡΞΗ (Existence)	Συμβατό με το περιβάλλον του και ικανό να υπάρχει εκεί: οι αναγκαίοι πόροι για την ύπαρξη του συστήματος πρέπει να είναι διαθέσιμοι και να το διατηρούν
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ (Effectiveness)	Οι πόροι που προορίζονται για την λειτουργία του συστήματος πρέπει να χρησιμοποιούνται με ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο
ΑΣΦΑΛΕΙΑ (security)	Το σύστημα πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους (μεταβολή της διαθεσιμότητας των πόρων)
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ (Adaptability)	Η ικανότητα του συστήματος να μαθαίνει, να καινοτομεί, να μετατρέπεται για να αντιμετωπίσει μια αλλαγή, προοδευτικά ή απότομα.
ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΔΡΑΣΗΣ (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.
ΣΥΝΥΠΑΡΞΗ (Coexistence)	Η ικανότητα να τροποποιεί την συμπεριφορά του λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά και τα ενδιαφέροντα άλλων συστημάτων του ίδιου περιβάλλοντος
ΜΕΤΑΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (Transmissibility)	Η ικανότητα του συστήματος να αναπαράγει τον εαυτό του, για να μετακυλιέται
ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ (Psychologicalneeds)	Η ικανότητα του συστήματος να συμβάλει θετικά στην ψυχολογία των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτό
ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ (Responsibility)	Εξέταση των επιπτώσεων στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές και στην φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

Πηγή : ΕΡΓΑΣΙΑ 2015

2.4.4 Αναλυτικό Πλαίσιο: Κύκλος συνεχούς βελτίωσης

Το αναλυτικό πλαίσιο της PerfEA συνίσταται σ' έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης. Επιτρέπει στους αγρότες να ορίσουν και να εφαρμόσουν τον συγκεκριμένο κύκλο συνεχούς βελτίωσης του έργου τους, στηριζόμενοι κυρίως στις δυνάμεις τους και στις συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντός τους. Ένας επαναλαμβανόμενος κλειστός κύκλος ο οποίος στοχεύει στην βελτίωση οποιασδήποτε κατάστασης.

Οι τέσσερις βασικές ενέργειες από τις οποίες αποτελείται:



Σχήμα 2.6 Κύκλος συνεχούς βελτίωσης

(Πηγή: <https://www.astutis.com/>)

Το σημαντικό είναι να καταφέρει ο ιδιοκτήτης μιας μικρής μονάδας να συλλέξει τα απαραίτητα στοιχεία, ώστε να πραγματοποιήσει τις καλύτερες επιλογές και να συντάξει μια στρατηγική που θα τον εξελίξει.

Επομένως, η PerfEA είναι η μέθοδος που μπορεί να προμηθεύει με τα αναγκαία μέσα με σκοπό την αποτελεσματικότερη διαχείριση όχι μόνο της δραστηριότητας του αγρότη/επιχειρηματία αλλά και του γενικότερου περιβάλλοντος το οποίο τον τοποθετεί σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

2.4.5 Η Μεθοδολογική διαδικασία

Η μεθοδολογία της PerfEA μπορεί να αναλυθεί σε τρία βήματα τα οποία είναι τα εξής: (α) ανάλυση της μονάδας και ανάπτυξη στρατηγικού τρόπου σκέψης(β) διαμόρφωση στρατηγικής (γ) εφαρμογή της στρατηγικής. Η αναλυτική προσέγγιση κάθε βήματος παρουσιάζεται παρακάτω:

2.4.5.1 Βήμα 1: Ανάλυση της μονάδας και στρατηγικός σχεδιασμός

Το βήμα 1 χωρίζεται σε διαφορετικές φάσεις, οι οποίες είναι:

A. Ορισμός εμπλεκόμενων:

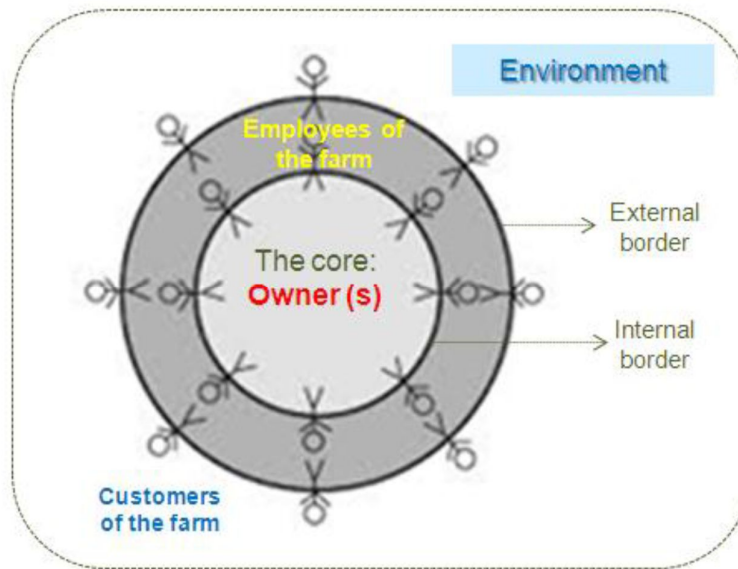
Ο προσδιορισμός των ατόμων που έχουν άμεση επαφή με την μονάδα στο γενικότερο περιβάλλον της αποτελεί το πρώτο βήμα. Με την βοήθεια του Πλάνου Ορίων καταγράφονται οι εμπλεκόμενοι που ανήκουν στο περιβάλλον της ομάδας. Το Πλάνο Ορίων αποτελεί ένα εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου προσδιορίζονται οι σχέσεις ανάμεσα στους εμπλεκόμενους και τον ίδιο τον οργανισμό, ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή κατανόηση του περιβάλλοντος που λειτουργεί η μονάδα. Με την υποστήριξη του συμβούλου η ομάδα των εμπλεκόμενων της μονάδας επιχειρεί μια ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της αγροτικής μονάδας.

Με το Πλάνο Ορίων ορίζεται ο ιδιοκτήτης (-ες) της μονάδας (ή οι νόμιμοι εκπρόσωποί τους). Έπειτα ο ιδιοκτήτης οφείλει να παρουσιάσει όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της μονάδας του τα οποία και θα πρέπει να λάβουν μέρος στις ομαδικές συνεδρίες που θα πραγματοποιηθούν. Ένας εύκολος τρόπος να προσδιοριστούν τα άτομα αυτά είναι η απάντηση των παρακάτω ερωτήσεων:

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

Ο τρόπος που προτείνει η μέθοδος για την καλύτερη δυνατή κατανόηση των εμπλεκόμενων της μονάδας είναι η σχεδίαση κύκλων (πλάνο ορίων). Όπως παρουσιάζεται παρακάτω στο σχήμα 2.7 κάθε εμπλεκόμενος τοποθετείται σε

διαφορετικό κύκλο και με αυτόν τον τρόπο οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις αποτυπώνονται σχηματικά και βοηθούν στην καλύτερη δυνατή κατανόηση του περιβάλλοντος της μονάδας.



Σχήμα 2.7 Παράδειγμα Πλάνου Ορίων

Πηγή: ΕΡΓΑΣΥΑ 2015

Β. Ανάλυση της κατάστασης και της βιωσιμότητας της εκμετάλλευσης: ολική απόδοση

Στη φάση αυτή σκοπός είναι η απόκτηση στρατηγικού τρόπου σκέψης από τους εμπλεκόμενους καθώς υλοποιούν μια ανάλυση της παρούσας κατάστασης που βρίσκεται η εκμετάλλευση.

Η μέθοδος που αναλύεται αντιμετωπίζει τις αγροτικές μονάδες ως πολυεπίπεδα συστήματα, τα οποία με στρατηγικό τρόπο σκέψης και την συμμετοχή των περισσότερων εμπλεκομένων θα καταφέρουν να αντλήσουν κάθε είδους ευκαιρία που τους δίνεται για βιώσιμη ανάπτυξη.

Η διάγνωση της τρέχουσας κατάστασης μιας μονάδας στοχεύει στην ανάλυση των σημαντικών σημείων της διοίκησης, των διαδικασιών που ακολουθούνται και μπορούν να αποτελέσουν εχέγγυο για την ολική απόδοσή της.

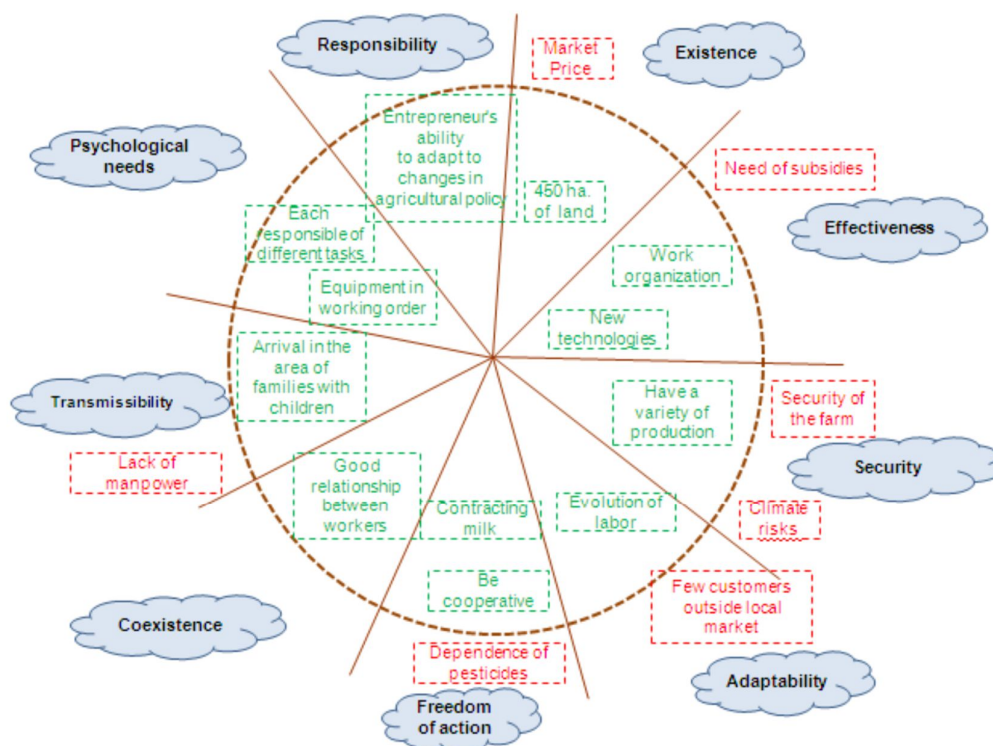
Στην ανάλυση αυτή αξιοποιούνται:

- Οι αρχές του Bossel,(2001): μέσω των ερωτήσεων που τίθενται από τον αναλυτή ανακαλύπτονται σημαντικά ζητήματα που αφορούν στην βιωσιμότητα της εκμετάλλευσης. Με την βοήθεια των αρχών του Bossel δίνεται η δυνατότητα στον αναλυτή-σύμβουλο να βρει κάθε στοιχείο συμβατό ή μη ως προς την προοπτική μιας βιώσιμης ανάπτυξης της μονάδας.
- Ο τροχός της ολικής απόδοσης: αποτελεί ουσιαστικό βοήθημα και προτείνεται από την μέθοδο για την οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων που ελήφθησαν από τις συζητήσεις των εμπλεκομένων της εκμετάλλευσης.

b.1 Η σχεδίαση του τροχού ολικής απόδοσης

Η ενοποίηση των απαντήσεων σύμφωνα με τις αρχές του Bossel, (2001) πραγματοποιείται με τον σχεδιασμό του τροχού ακολουθώντας τα παρακάτω βήματα:

- 1 Ακολουθώντας τις αρχές του Bossel, (2001) ο σύμβουλος υποβάλλει ερωτήματα.
- 2 Στη συνέχεια ακολουθούν ομαδικές συζητήσεις ανάμεσα σε όλα τα μέλη της μονάδας σχετικά με τις προαναφερόμενες αρχές.
- 3 Στο επόμενο βήμα προσδιορίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ολικής απόδοσης από την ομάδα. Κατά την σχεδίαση του τροχού (Τροχός Ολικής Απόδοσης) τοποθετούνται εσωτερικά του τροχού τα ευνοϊκά στοιχεία και εξωτερικά τα μη ευνοϊκά.



Σχήμα 2.8 Παράδειγμα τροχού ολικής απόδοσης

Πηγή: ΕΡΓΑΣΙΑ, 2015

Με την βοήθεια της παραπάνω ανάλυσης, η ομάδα των αγροτών συζητά όλα τα σημαντικά θέματα που αφορούν την εκμετάλλευση, όπως: στοιχεία στρατηγικής διοίκησης, επιτυχίες ή αποτυχίες, αξίες, στόχοι, όραμα. Μέσω των προβληματισμών που προκύπτουν από τις απαντήσεις αποσαφηνίζονται τα σημεία στα οποία η εκμετάλλευση έχει τη δυνατότητα να είναι συνεπής και σε ποια όχι σύμφωνα με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.

Κατά το τελικό στάδιο της διαδικασίας (ειδικά στη στρατηγική της επικοινωνίας), λαμβάνονται υπόψη όλα τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν.

Η Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά, δυνατά σημεία, αδύναμα σημεία, ευκαιρίες και απειλές). Αποτελεί σημαντικό εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού το

οποίο κρίνεται απαραίτητο για την ανάλυση του γενικού περιβάλλοντος (εσωτερικό-εξωτερικό) μιας εκμετάλλευσης, όταν πρόκειται οι ιθύνοντες να λάβουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τους μελλοντικούς στόχους που έχουν θέσει.

Με την βοήθεια των εσωτερικών πόρων που κατέχει η επιχείρηση (π.χ. τεχνογνωσία, δυνατότητα ανταπόκρισης σε νέες επενδυτικές ευκαιρίες, κ.λπ.) προκύπτουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης που ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της. Απεναντίας οι ευκαιρίες και οι απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση αποτελούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Σκοπός είναι κατά την εφαρμογή της ανάλυσης να προκύψουν ποσοτικοποιημένες απαντήσεις όσον αφορά τον οργανισμό.

2.4.5.2 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό αξιολογούνται τα αποτελέσματα και διαμορφώνεται η στρατηγική. Στόχοι του βήματος αυτού είναι να οριστούν οι περιοχές στις οποίες θα υλοποιηθεί η στρατηγική, να επιλεγθούν και να κατανεμηθούν με σειρά προτεραιότητας τα αντικείμενα της στρατηγικής καθώς και οι κατάλληλοι δείκτες για την μέτρησή τους.

Με την βοήθεια της μεθόδου Balanced scorecard ποσοτικοποιούνται οι στρατηγικοί στόχοι και με τη χρήση των νοητικών χαρτών συγκεντρώνονται οι στόχοι και οργανώνονται ώστε να επιτευχθούν όσο των δυνατών περισσότεροι.

Νοητικοί Χάρτες

Με την χρήση των νοητικών χαρτών κατανοείται καλύτερα η στρατηγική που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση και διακρίνονται οι οποιεσδήποτε αδυναμίες καθώς και το επίπεδο των σχέσεων που υπάρχουν μεταξύ τους. Μέσω αυτών των χαρτών αναπτύσσονται νέες ιδέες που αφορούν τις πιθανές κατευθύνσεις της εκμετάλλευσης, γεγονός που διευκολύνει την λήψη αποφάσεων σε συνάρτηση με την στρατηγική.

Οι νοητικοί χάρτες αποτελούν εργαλείο για την λήψη αποφάσεων που βοηθούν στην κατεύθυνση μιας συμφωνίας, όσον αφορά την στρατηγική που θα επιλεγεί και το όραμα της επιχείρησης.

Στους νοητικούς χάρτες αποτυπώνονται όλα τα δεδομένα που προήλθαν από τις συζητήσεις μεταξύ του συμβούλου και του ιδιοκτήτη και οργανώνονται ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν, επιτυχίες, αποτυχίες, αξίες, σκοπός/στόχοι και όραμα της εκμετάλλευσής.

Μέσω της ανάλυσης αυτών των δεδομένων προκύπτουν οι δείκτες που βοηθούν στην κατασκευή του Balanced scorecard. Στην πράξη ο νοητικός χάρτης είναι ένας τρόπος να αποτυπωθούν πληροφορίες με οπτικό τρόπο. Με την διάταξη την οποία οπτικοποιούνται οι πληροφορίες δίνονται πληροφορίες για τις σχέσεις που αναπτύσσονται στα τμήματα ενός συνόλου.

Οι χάρτες μπορεί να είναι είτε χειρόγραφοι για παράδειγμα με την χρήση post-it είτε σχεδιασμένοι μέσω εξειδικευμένων λογισμικών. Μέσω της σχεδίασης με υπολογιστή δίνεται η δυνατότητα διαχείρισης μεγάλου όγκου δεδομένων με σαφώς καλύτερη οργάνωση και για αυτόν τον λόγο και η μέθοδος της PerfEA προτείνει αυτού του είδους την σχεδίαση.

Σήμερα υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά προγράμματα λογισμικού, είτε ελεύθερα είτε με πληρωμή. Ως καλύτερη επιλογή ελεύθερου προγράμματος μέσω διαδικτύου προτείνεται το “CmapTools” (βλ. ιστοσελίδα, <https://cmap.ihmc.us/>). Το συγκεκριμένο λογισμικό είναι εύκολο στην χρήση, δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις, και αναπαριστά νοητικά μοντέλα με την μορφή χαρτών.

Στάδια δημιουργίας ενός νοητικού χάρτη:

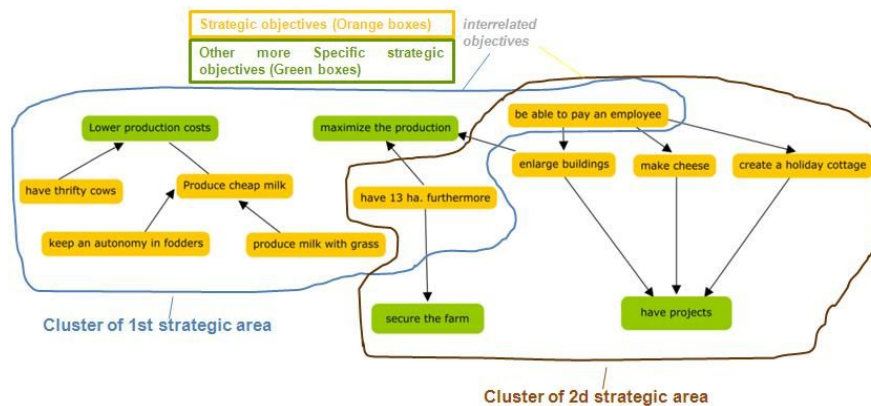
A. Κατασκευή αρχικού νοητικού χάρτη (χαρτών)

Στο αρχικό στάδιο δημιουργίας του νοητικού χάρτη (-ών) αποτυπώνονται όλα τα στρατηγικά στοιχεία της μονάδας. Ο τρόπος που λειτουργεί, οι διαδικασίες που ακολουθεί και ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της. Στη συνέχεια κατασκευάζεται νέος χάρτης στον οποίο αναφέρονται όλοι οι στρατηγικοί στόχοι που έχει θέσει η μονάδα.

B. Δημιουργία νοητικού χάρτη που περιλαμβάνει τους στρατηγικούς στόχους (strategicobjectives): δημιουργία στρατηγικών περιοχών (strategicareas):

Έχοντας οριστεί οι στρατηγικοί στόχοι της μονάδας κατασκευάζεται νέος νοητικός χάρτης στον οποίο αποτυπώνονται οι συνδέσεις μεταξύ αυτών. Κατά την κατασκευή των νοητικών χαρτών ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στα παρακάτω σημεία:

- Κάθε ομάδα στρατηγικών στόχων που συνδέονται μεταξύ τους ονομάζεται cluster
- Με την βοήθεια των cluster επιτυγχάνεται ο σχεδιασμός των στρατηγικών περιοχών



Σχήμα 2.9 Παράδειγμα νοητικού χάρτη με δυο cluster
Πηγή : ΕΡΓΑΣΥΑ, 2015

Πιο αναλυτικά, κάθε στρατηγική περιοχή βασίζεται σε έναν ή περισσότερους στόχους οι οποίοι με την σειρά τους στηρίζονται στα στρατηγικά στοιχεία της μονάδας.

C. Επιλογή δεικτών για την μέτρηση κάθε στρατηγικού στόχου – strategic objectives:

Επιλέγεται μια μέτρηση για κάθε στόχο με βάση τις γνώσεις του ιδιοκτήτη της μονάδας και του συμβούλου της. Κάποια ιδιαίτερα γνωρίσματα των δεικτών αυτών είναι:

- Μπορεί να είναι οικονομικής ή μη φύσεως, βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι, ποιοτικοί ή ποσοτικοί
- Η δυνατότητα επισημάνσης του μελλοντικού οράματος της μονάδας

Balanced Scorecard

Ένα μέσο που χρησιμοποιεί η μέθοδος PerfEA είναι το Balanced Scorecard, με τη βοήθεια του οποίου συγκεντρώνονται οι στρατηγικές περιοχές και οι αντίστοιχοι δείκτες μέτρησης όπως ακριβώς έχουν οριστεί κατά τη δημιουργία των νοητικών χαρτών.

Το Balanced Scorecard μπορεί να περιγράψει ως ένα σύνολο δεικτών απόδοσης που έχουν επιλεγθεί με προσοχή και έχουν προκύψει από την στρατηγική που ακολουθείται σε κάθε μονάδα.

Μέσω του εργαλείου αυτού περιγράφεται ένα σύνολο δεικτών απόδοσης που προέρχονται από την στρατηγική μιας μονάδας/εκμετάλλευσης.

Οι δείκτες επίδοσης θα χρησιμοποιηθούν από τους ιθύνοντες για την ενημέρωση των υπαλλήλων και των εξωτερικών συμμετεχόντων σχετικά με τις επιδόσεις μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι στόχοι και η αποστολή της μονάδας.

Ωστόσο, η έννοια του Balanced Scorecard είναι πιο περιπλοκή και δεν μπορεί να αποδοθεί τόσο απλά. Το μέσο αυτό είναι συνδυασμός τριών διαφορετικών πραγμάτων, σύστημα μέτρησης επίδοσης, στρατηγικό σύστημα ελέγχου και εργαλείο επικοινωνίας. Στο σύστημα του Balanced Scorecard εμπεριέχονται τόσο δείκτες οικονομικής φύσεως που αφορούν δείκτες αποτελεσμάτων (lag indicators) όσο και δείκτες που προωθούν την οικονομική επίδοση της μονάδας στο μέλλον (lead indicators).

Οι παραπάνω δείκτες προκύπτουν από την στρατηγική που ακολουθεί η μονάδα και είναι η πλήρης εικόνα της.

Στο σχήμα 2.10 παρατηρεί κανείς πως το κέντρο του συστήματος, σύμφωνα με το Balanced Scorecard, δεν αποτελείται από τους οικονομικούς ελέγχους όπως σε πολλές εταιρείες αλλά από το όραμα και την στρατηγική (Kaplan and Norton,1996).

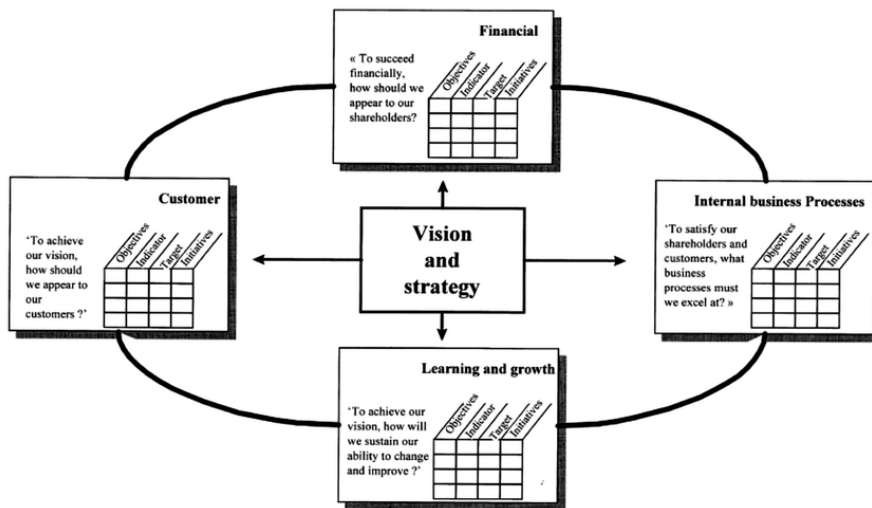
Με την βοήθεια των στρατηγικών στόχων και των δεικτών επίδοσης που έχουν καθοριστεί για κάθε μονάδα το σύστημα Balanced Scorecard δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης της στρατηγικής και του οράματος της.

Οι οικονομικοί δείκτες που καθορίζονται στο Balanced Scorecard εμπλουτίζονται με άλλες τρεις διαστάσεις, των Πελατών, των Εσωτερικών Διαδικασιών και την διάσταση της Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Kaplan and Norton,1992). Ναι μεν οι οικονομικοί

δείκτες είναι πολύ χρήσιμοι για την πορεία της κάθε μονάδας δεν είναι όμως αρκετοί κατά την λήψη αποφάσεων με μακροπρόθεσμη προοπτική.

Οι τέσσερις διαστάσεις του Balanced Scorecard είναι:

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



Σχήμα 2.10 Το σύστημα Balanced Scorecard

Πηγή: Norton and Kaplan, 1996

2.4.5.3 Βήμα 3: Εφαρμογή της στρατηγικής

Το τρίτο και τελευταίο βήμα αναφέρεται στο σχέδιο δράσης που θα ακολουθηθεί κάνοντας χρήση του συστήματος Balanced Scorecard, παρακολουθώντας με συγκεκριμένο τρόπο τις δράσεις που προτείνονται και εξασφαλίζουν την ορθή εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι διαφορετικές φάσεις:

A. Ορισμός και σύνταξη ενός σχεδίου δράσης:

Ως σχέδιο δράσης μπορεί να χαρακτηριστεί μια ομάδα δράσεων που έχουν σαν σκοπό την επίτευξη των στόχων που θα αναβαθμίσουν την ολική απόδοση της μονάδας.

Συνεπώς οι άμεσα εμπλεκόμενοι οφείλουν με τη βοήθεια του συμβούλου να οδηγηθούν σε αυτό το σχέδιο. Απαντώντας κάποιες από τις παρακάτω ερωτήσεις διευκολύνεται η διαδικασία υλοποίησης ενός τέτοιου σχεδίου:

- **Δράση (Action):** τύπος, σκοπός
- **Πηγές (resources):** ποιες είναι οι απαραίτητες πηγές για την εφαρμογή μιας δράσης
- **Υπεύθυνος (Responsible):** ποιος ορίζεται ως υπεύθυνος για την πραγμάτωση της δράσης
- **Συχνότητα Ελέγχου (Frequency of control):** ποια θεωρείται η κατάλληλη χρονική στιγμή να εκτελεστεί η δράση

B. Επικοινωνία της στρατηγικής: θα πρέπει να ενημερωθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι της εκμετάλλευσης (πελάτες, προμηθευτές και άλλοι), αναφορικά με την στρατηγική. Εξαιρετικά σημαντικό ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι:

- Ποιος επιβάλλεται να λάβει ενημέρωση σχετικά με την εφαρμογή της στρατηγικής;

Ο τρόπος που προτείνεται από την μέθοδο της PerfEA για την προβολή της στρατηγικής είναι αρκετά πολύπλευρος. Τα παρακάτω στοιχεία κρίνονται απαραίτητα για την ανακοίνωση της στρατηγικής:

- Ονομασία και διεύθυνση της εκμετάλλευσης
- Παρουσίαση της μονάδας (έκταση γης, ανθρώπινο δυναμικό, σύστημα παραγωγής, κ.ά.
- Εξειδίκευση των αξιών, στόχων, οράματος και περιοχών στρατηγικής

2.5 Πολυκριτήρια μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης Musa

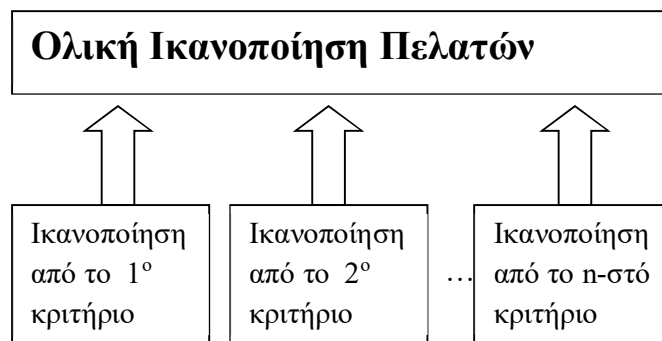
Η Πολυκριτήρια ανάλυση ικανοποίησης (multicriteria satisfaction analysis) είναι μία προσέγγιση για την μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών. Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000) είναι η συγκέντρωση των επιλογών μιας ομάδας πελατών αποτυπωμένη σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών. Αναλυτικά η μέθοδος εικάζει πως η καθολική ικανοποίηση ενός πελάτη βασίζεται σε ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αφορούν την συνολική εικόνα (κύρια χαρακτηριστικά) του προϊόντος που διατίθεται στην αγορά.

Η διατήρηση του ποιοτικού χαρακτήρα των επιλογών των πελατών είναι ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου διότι δεν χρειάζεται να υπάρξει οποιαδήποτε αυθαίρετη κωδικοποίηση σχετικά με την επεξεργασία και εξέταση των δεδομένων.

2.5.1 Βασικές αρχές

Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis) αποτελεί μια πρωτότυπη προσέγγιση για την ανάλυση της ικανοποίησης, η οποία έχει προταθεί από τους Γρηγορούδης και Σίσκος (2000) και Grigoroudis and Siskos (2002). Βασική αρχή αποτελεί το γεγονός ότι η ικανοποίηση αναλύεται σε ένα σύνολο επιμέρους κριτηρίων ικανοποίησης.

Η καθολική ικανοποίηση ενός καταναλωτή εξαρτάται από την ομάδα μεταβλητών (κριτηρίων), οι οποίες αποτελούν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας και σύμφωνα με τα οποία θα υλοποιηθεί και η μέτρηση της ικανοποίησης. Ως διαστάσεις ικανοποίησης καλούνται τα κριτήρια αυτά.



Σχήμα 2.11 Σύνθεση προτιμήσεων των πελατών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

Σύμφωνα με μια καθορισμένη κλίμακα ο καταναλωτής διατυπώνει το επίπεδο ικανοποίησης του για κάθε ένα από τα κριτήρια που έχουν οριστεί. Η κλίμακα μπορεί να οριστεί ως: απόλυτα ικανοποιημένος, πολύ ικανοποιημένος, ουδέτερος, λίγο ικανοποιημένος, καθόλου ικανοποιημένος. Το μοντέλο MUSA αποπειράται να πραγματοποιήσει μια εκτίμηση σχετικά με την συνολική ικανοποίηση Y^* και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης X^*_i , δεδομένων των προτιμήσεων Y και X_i που έχει εκφράσει το σύνολο των πελατών.

Οι γενικές αρχές που ακολουθεί η μέθοδος βασίζονται στην ποιοτική ανάλυση με παλινδρόμηση υπό περιορισμούς χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της (Siskos, 1985). Η βασική εξίσωση ποιοτικής παλινδρόμησης είναι η εξής:

$$\widetilde{Y}^* = \sum_{i=0}^n b_i X_i^* - \sigma^+ \sigma^- \quad (\text{Σχέση 2.1})$$

Όπου \widetilde{Y}^* η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* , b_i το βάρος κάθε κριτηρίου και $\sigma^+ \sigma^-$ είναι τα σφάλματα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης αντίστοιχα.

2.5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Μέσω της εφαρμογής της μεθόδου MUSA προκύπτουν αποτελέσματα τα οποία αφορούν την συνολική ικανοποίηση των καταναλωτών και παρουσιάζονται στα κριτήρια που έχουν επιλεγεί για το συγκεκριμένο προϊόν. Με τη βοήθεια μιας ομάδας δεικτών και διαγραμμάτων επιτυγχάνεται καλύτερη κατανόηση:

- Συναρτήσεις ολικής και μερικής ικανοποίησης
- Βάρη κριτηρίων ικανοποίησης

Ενώ για κάθε κατηγορία υπολογίζονται χωριστά:

- Μέσοι δείκτες ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας
- Διάγραμμα δράσης και βελτίωσης

2.5.3 Συναρτήσεις και βάρη ικανοποίησης

Η αποτύπωση της αξίας που δίνει το άθροισμα των πελατών σε ένα μη ποσοτικό επίπεδο ικανοποίησης προκύπτει από τις συναρτήσεις ικανοποίησης. Η απαιτητικότητα των πελατών προσδιορίζεται από το είδος των συναρτήσεων. Σύμφωνα με τον βαθμό απαιτητικότητας ορίζονται οι τρεις βασικές ομάδες.

Ουδέτεροι πελάτες: Είναι εκείνοι οι πελάτες των οποίων η συνάρτηση ικανοποίησης, είτε η ολική είτε η μερική, ακολουθεί γραμμική μορφή. Δηλώνοντας υψηλά ποσοστά ικανοποίησης επιτυγχάνουν και υψηλά ποσοστά εκπλήρωσης των προσδοκιών τους.

Απαιτητικοί πελάτες: Είναι εκείνοι οι πελάτες των οποίων η συνάρτηση ικανοποίησης, είτε η ολική είτε η μερική, ακολουθεί κυρτή μορφή. Ικανοποιούνται εφόσον τους παρέχεται το καλύτερο δυνατό επίπεδο υπηρεσιών.

Μη απαιτητικοί πελάτες: Είναι εκείνοι οι πελάτες των οποίων η συνάρτηση ικανοποίησης, είτε η ολική είτε η μερική, ακολουθεί κοίλη μορφή, δηλώνοντας ικανοποιημένοι έστω και με ένα μικρό ποσοστό ικανοποίησης των προσδοκιών τους.

Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα με τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης να δηλώσουν το επίπεδο σημαντικότητας που προσδίδουν στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν οριστεί. Σύμφωνα με τον αριθμό των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται ορίζεται ένα κριτήριο ως «σημαντικό». Ο καθορισμός των βαρών καθορίζεται μέσω της Πολυκριτήριας Ανάλυσης.

2.5.4 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Η εκτίμηση της ολικής ή μερικής ικανοποίησης πελατών αποτελεί ένα σημαντικό μέτρο για τις επιχειρήσεις. Οι δείκτες ολικής ή μερικής ικανοποίησης ορίζονται ως εξής:

$$S = 1/100 \sum_{m=1}^a p^m y^{*m}$$

$$S_i = 1/100 \sum_{k=1}^{a_i} p_i^k x_i^{*k}$$

Όπου p^m και p_i^k είναι αντίστοιχα το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο y^m και x_i^{*k} επίπεδο ικανοποίησης. Οι μέσοι δείκτες είναι ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0-100%).

2.5.5 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας

Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας εκφράζονται στο διάστημα $[-1,1]$, συγκεκριμένα τα άκρα παρουσιάζουν τους απόλυτα μη απαιτητικούς πελάτες και τους απόλυτα απαιτητικούς αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη τιμή του δείκτη απαιτητικότητας προσαρμόζεται και το επίπεδο ικανοποίησης ώστε να ικανοποιούνται οι προσδοκίες του καταναλωτή. Όσο αυξάνεται η τιμή του δείκτη απαιτητικότητας τόσο οφείλει να βελτιώνεται το επίπεδο ικανοποίησης.

Ανάλογα με την τιμή των D (ολική απαιτητικότητα) και D_i (μερική απαιτητικότητα στο κριτήριο i) έχουμε:

- $D=1$ $D_i=1$ τότε οι καταναλωτές εμφανίζουν μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας.
- $D=0$ $D_i=0$ τότε οι καταναλωτές εμφανίζουν ουδέτερο βαθμό απαιτητικότητας.
- $D=-1$ $D_i=-1$ τότε οι καταναλωτές εμφανίζουν τον ελάχιστο βαθμό απαιτητικότητας.

Οι μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας φανερώνουν το επίπεδο του αγώνα που απαιτείται ώστε να βελτιωθεί ένα χαρακτηριστικό. Οι συνέπειες των ενεργειών αυτών βασίζονται στον βαθμό σημαντικότητας του κριτηρίου και στον τρόπο που ενεργεί στην μη ικανοποίηση πελατών.

Έτσι καθορίζεται η ομάδα των μέσων δεικτών απαιτητικότητας I_i σύμφωνα με την παρακάτω σχέση:

$$I_i = b_i * (1 - S_i), \text{ όπου}$$

$I_i = 0$ σε περίπτωση μηδενική τιμής του βάρους του κριτηρίου ή ικανοποιημένων ερωτώμενων και

$I_i = 1$ στην περίπτωση που η τιμή του βάρους του κριτηρίου είναι 1 και μη ικανοποιημένων ερωτώμενων

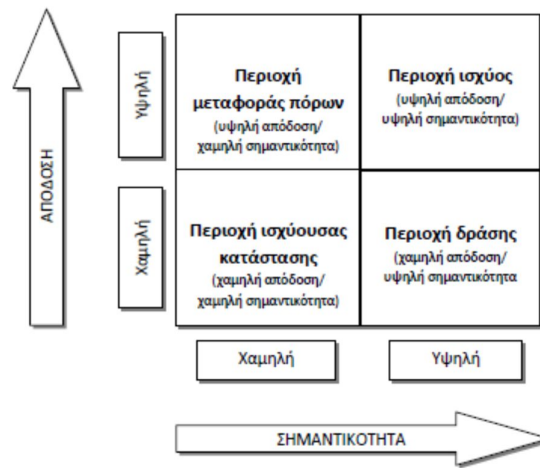
2.5.6 Διάγραμμα δράσης και βελτίωσης

Μέσω της συνένωσης των κριτηρίων ικανοποίησης και των μέσων δεικτών ικανοποίησης προκύπτουν τα διαγράμματα δράσης. Τα διαγράμματα δράσης προσδιορίζουν τα ουσιαστικά σημεία της ικανοποίησης των καταναλωτών και σκιαγραφούν πλήρως τις προσπάθειες προς βελτίωση που καταβάλλονται ενώ αδυνατούν να καθορίσουν τα αποτελέσματα αυτών.

Εφόσον τα Διαγράμματα Δράσης παρουσιάζουν αυτή την αδυναμία υπολογίζονται τα Διαγράμματα Βελτίωσης τα οποία έχουν τη δυνατότητα να ορίζουν το μέγεθος της προσπάθειας που απαιτείται ώστε να επιτευχθεί η βέλτιστη επικείμενη βελτίωση.

(Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000).

Η μορφή των διαγραμμάτων δράσης παρουσιάζεται στο σχήμα 2.12. Διαίρεση σε τεταρτημόρια σύμφωνα με την απόδοση και τη σημαντικότητα.



Σχήμα 2.12 Διάγραμμα δράσης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2004)

- **Περιοχή ισχύουσας κατάστασης** (χαμηλή απόδοση-χαμηλή σημαντικότητα): Εφόσον οι καταναλωτές αυτές τις διαστάσεις δεν τις θεωρούν σημαντικές δεν υπάρχει και από την επιχείρηση διάθεση για περεταίρω χειρισμούς
- **Περιοχή δράσης** (χαμηλή απόδοση-υψηλή σημαντικότητα): Καθώς η συγκεκριμένη διάσταση θεωρείται πολύ σημαντική απαιτείται να βελτιωθούν τα κρίσιμα χαρακτηριστικά ώστε να υπάρξει αύξηση στο επίπεδο ικανοποίησης των καταναλωτών.
- **Περιοχή ισχύος** (υψηλή απόδοση-υψηλή σημαντικότητα): Σε αυτές τις διαστάσεις φανερώνονται τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι άλλων επιχειρήσεων.
- **Περιοχή μεταφοράς πόρων** (υψηλή απόδοση- χαμηλή σημαντικότητα): Οι διαστάσεις του συγκεκριμένου τεταρτημόριου παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να αξιοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο.

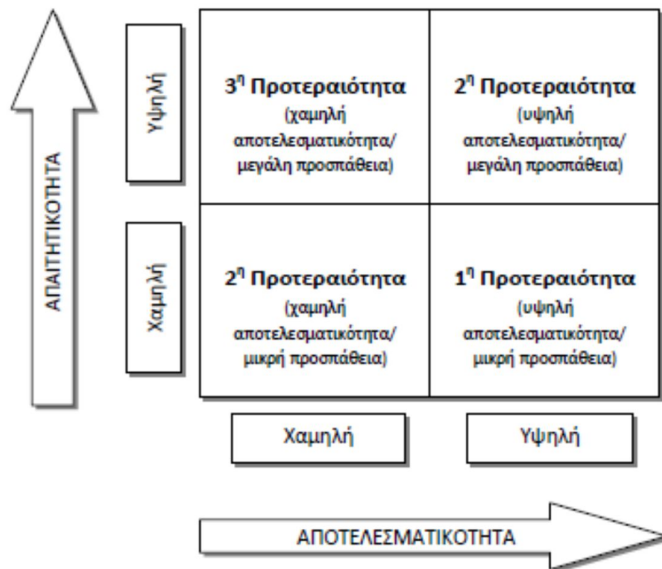
Επίσης στο Διάγραμμα Βελτίωσης παρουσιάζεται η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης.

1^η προτεραιότητα: ορίζεται ως η περιοχή δράσης όπου τα κριτήρια είναι πολύ σημαντικά και οι καταναλωτές δηλώνουν μη ικανοποιημένοι.

2^η προτεραιότητα: ορίζεται ως η περιοχή ισχύος και πρέπει να επικεντρωθεί στις διαστάσεις ικανοποίησης όταν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

3^η προτεραιότητα: (κατά σειρά) ως η περιοχή ισχύουσας κατάστασης όπου ενώ την παρούσα χρονική στιγμή οι διαστάσεις ικανοποίησης δεν κρίνονται ως ιδιαίτερα σημαντικές μπορεί να θεωρηθούν μελλοντικά. Επίσης η ικανοποίηση είναι χαμηλή και επιδέχεται βελτίωση.

4^η προτεραιότητα: ορίζεται η περιοχή μεταφοράς πόρων καθώς παρόλο που τα χαρακτηριστικά δεν κατέχουν υψηλό βαθμό σημαντικότητας για τους καταναλωτές η προσπάθεια που καταβάλλεται από πλευράς της επιχείρησης είναι μεγάλη.



Σχήμα 2.13 Διάγραμμα βελτίωσης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2004)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ PerfEA

3.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία επιδιώκεται η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης μεθοδολογίας η οποία θα αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο ως προς την παρακολούθηση της πορείας της υπό εξέταση ΜΜΕ, την λήψη ουσιαστικών στρατηγικών αποφάσεων καθώς και την προσέλκυση δυνητικών επενδυτών. Θα πραγματοποιηθεί με την βοήθεια διάφορων μεθόδων που θα εφαρμοστούν στην εν λόγω ΜΜΕ με απώτερο σκοπό μια ολοκληρωμένη στρατηγική ανάλυση.

Αρχικά θα εφαρμοστεί η μέθοδος της PerfEA. Οι βασικές αρχές της μεθοδολογίας αφορούν την βελτίωση της ποιότητας (Quality improvement), την βιωσιμότητα της επιχείρησης (Sustainability) και τέλος την συνεργατική συμμετοχή (Cooperative Participation). Τα βασικά στάδια που ακολουθούνται κατά την διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου είναι η ανάλυση της επιχείρησης τον στρατηγικό τρόπο σκέψης, η διαμόρφωση της στρατηγικής και η εφαρμογή της. Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση της συγκεκριμένης μονάδας καθώς και του στρατηγικού τρόπου σκέψης της, παρουσιάζεται αρχικά η τρέχουσα κατάσταση της υπό μελέτη ΜΜΕ, σχεδιάζεται το πλάνο ορίων ώστε να παρουσιαστούν όλοι οι εμπλεκόμενοι είτε ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είτε στο εξωτερικό όπως και ο τροχός ολικής απόδοσης που περιλαμβάνει τα ευνοϊκά και μη ευνοϊκά σημεία της επιχείρησης, όπως αυτά προκύπτουν από τις συνεδρίες που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των εμπλεκόμενων και του συμβούλου και οι οποίες βασίζονται στις αρχές του Bossel.

Σε επόμενο στάδιο κατασκευάζονται οι νοητικοί χάρτες σύμφωνα με τους οποίους διερευνάται η στρατηγική που επιθυμεί η επιχείρηση να ακολουθήσει καθώς και οι στόχοι που πρόκειται να θέσει. Με την βοήθεια της ανάλυσης SWOT επιλέγονται οι στρατηγικοί στόχοι και σε άμεση συνάρτηση με τους νοητικούς χάρτες δημιουργούνται οι στρατηγικές περιοχές. Έπειτα κρίνεται απαραίτητη η επιλογή δεικτών μέτρησης των στόχων ώστε να κατασκευαστεί το balanced scorecard και να καθοριστεί το πλάνο δράσης.

Επόμενο εργαλείο το οποίο εφαρμόστηκε στην παρούσα διπλωματική είναι η πολυκριτήρια μέθοδος της MUSA, κατά την οποία ορίστηκαν οι διαστάσεις ικανοποίησης για τα προϊόντα που παράγει η υπό εξέταση ΜΜΕ, υλοποιήθηκε

σχεδιασμός ερωτηματολογίου το οποίο δόθηκε σε πελάτες της και από το οποίο εξήχθησαν αποτελέσματα που αναλύθηκαν με την βοήθεια της MUSA και παρουσιάστηκαν τα στατιστικά αποτελέσματα, οι δείκτες ικανοποίησης και τέλος τα βάρη των κριτηρίων.

Στην συνέχεια με την βοήθεια του σχεδίου μάρκετινγκ και του επιχειρηματικού σχεδίου που δημιουργήθηκαν, δόθηκε στον ιδιοκτήτη μια συνολική εικόνα της επιχείρησης του ώστε να έχει επίγνωση τόσο των δυνατοτήτων του όσο και των πιθανών απειλών που ίσως χρειαστεί να αντιμετωπίσει στο μέλλον. Δόθηκαν κατευθύνσεις σχετικά με το καταναλωτικό κοινό, τον ανταγωνισμό στον χώρο που δραστηριοποιείται, το διαφημιστικό μέρος που αποτελεί από τους σημαντικότερους πυλώνες για την βελτιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης και καθορίστηκαν το όραμα, οι στόχοι και οι σκοποί της υφιστάμενης MME.

Τέλος, μέσω του χρηματοοικονομικού σχεδίου και του στρατηγικού μάρκετινγκ πραγματοποιήθηκαν προβλέψεις των πωλήσεων, των διάφορων εξόδων της επιχείρησης ,παγίων και μη, αναλύθηκαν όλα τα στοιχεία που προέρχονται από τις καταστάσεις των ταμειακών ροών, τους προβλεπόμενους ισολογισμούς με σκοπό να προβλεφθούν μελλοντικές χρηματοδοτικές ανάγκες ώστε να μπορεί η επιχείρηση να είναι βιώσιμη και να ανταποκριθεί στην αποστολή της.

3.2 Σύντομη περιγραφή της παραγωγικής και εμπορικής μονάδας

Η MME που θα μελετήσουμε στην παρούσα διπλωματική ιδρύθηκε το 2006 στα Χανιά. Η αφοσίωση της μητέρας του ιδιοκτήτη σε μια φυσική και υγιεινή διατροφή οδήγησε στην δημιουργία ενός αγνού μαλακού παστελιού. Μετά από μία επιτυχή απόπειρα δημιουργίας μιας ενεργειακής μπάρας ο ιδιοκτήτης αποφάσισε να προχωρήσει δυναμικά την προώθησή. Τους πρώτους μήνες η επιχείρηση λειτουργούσε οικοτεχνικά ,λαμβάνοντας χώρα σε οικιακή κουζίνα. Σύντομα, όμως, νοικιάστηκε εργαστήριο για την καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις του αγοραστικού κοινού. Σκοπός της επιχείρησης ήταν και είναι η δημιουργία μιας θρεπτικής ενεργειακής μπάρας απαλλαγμένης από χημικά πρόσθετα και συντηρητικά. Συνάμα με την ποιότητα όμως, πολύ σημαντική για τον ιδιοκτήτη είναι και η έμπρακτη στήριξη τοπικών και μικρών παραγωγών πρώτων υλών (μελιού, αμυγδάλων, σταφίδας κ.α.).

Η παραγωγική και εμπορική μονάδα έγινε γνωστή για το μοναδικό προϊόν που προωθούσε αποκλειστικά από το 2006 έως το 2013, το παστέλι με αμύγδαλο και θυμαρίσιο μέλι. Αποτελούμενο από θυμαρίσιο μέλι, σουσάμι, αμύγδαλα και 3 ξηρά φρούτα (σύκο, σταφίδα και χουρμά) προωθήθηκε αρχικά στην τοπική αγορά και στη συνέχεια στην υπόλοιπη Ελλάδα.

Έκτοτε η μικρή παραγωγική και εμπορική μονάδα διαθέτει 9 δικούς της κωδικούς οι 6 από τους οποίους είναι βιολογικά πιστοποιημένοι.

Το μέλι είναι ο βασικός παράγοντας γεύσης και ποιότητας του Παστέλειον. Το μέλι παράγεται από τη διαδικασία που ακολουθούν οι μέλισσες συλλέγοντας νέκταρ από τα φυτά και τις εκκρίσεις αυτών. Ως μια φυσική γλυκαντική ουσία τα βασικά συστατικά του είναι σάκχαρα. Αναλόγως τα φυτά τα οποία έχουν επισκεφθεί οι μέλισσες παρατηρείται στην σύσταση του μελιού διαφορετικότητα όσον αφορά τα ιχνοστοιχεία. Ο καλύτερός τρόπος να καταναλώνεται το μέλι είναι η φυσική του μορφή χωρίς να έχει υποστεί καμία επεξεργασία. Ένας από τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις ευεργετικές ιδιότητες του μελιού είναι η αύξηση της θερμοκρασίας. Υπερβαίνοντας τους 35-40 βαθμούς τα σημαντικά συστατικά καταστρέφονται και αυτός είναι ο λόγος που η εταιρεία Παστέλειον επιλέγει να δημιουργεί τα προϊόν της χωρίς ψήσιμο και να προσφέρει στην αγορά ένα αλλιώτικο μαλακό παστέλι.

Η σωστή συντήρηση του μελιού σε δροσερό, σκιερό, χωρίς υγρασία μέρος, όπως και τα κατάλληλα σκεύη φύλαξής του, αποτελούν κύριο μέλημα του προσωπικού, διότι σε αυτό βασίζεται η ολοκληρωμένη γεύση του τελικού προϊόντος.

Οι παραγωγοί μελιού από τους οποίους προμηθεύεται η επιχείρηση τις ποσότητες μελιού που χρειάζονται κατά την παραγωγή εδρεύουν και δραστηριοποιούνται στον Νομό Χανίων.

Δεύτερο βασικό συστατικό αποτελεί το αμύγδαλο. Τα αμύγδαλα αποτελούν σημαντική πηγή ενέργειας, έχουν ωραία γεύση είναι πλούσια σε ευεργετικά στοιχεία και αποτελούν πηγή πρωτεΐνης, βιταμίνης E, αμινοξέων και φυτικών ινών. Η τιμή των αμυγδάλων διατηρείται σε αρκετά υψηλά επίπεδα και προσαρμόζεται αναλόγως την ζήτηση.

Τα βασικά προϊόντα που παράγονται στην επιχείρηση είναι το παστέλι με κύριο συστατικό το αμύγδαλο, αμύγδαλο με σοκολάτα, παστέλι με φιστίκι, φιστίκι σοκολάτα και η Superbar με ποικιλία ξηρών καρπών και φρούτων. Τα προϊόντα διατίθενται σε τεμάχια των 45 γραμμαρίων εκτός της Superbar που κυκλοφορεί σε τεμάχια των 50 γραμμαρίων.

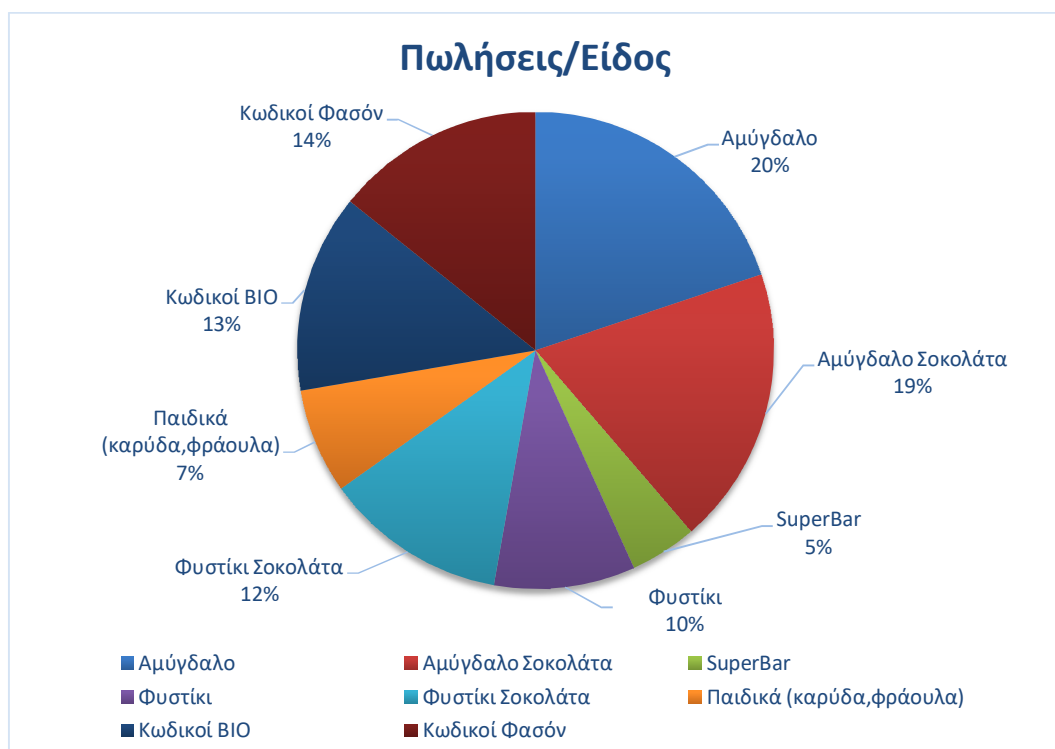
Το 2020 προστέθηκαν στην παραγωγή δύο διαφορετικές συσκευασίες που περιέχουν 5 τεμάχια των 25 γραμμαρίων με γεύση καρύδα και με γεύση φράουλα. Οι δύο συγκεκριμένοι κωδικοί απευθύνονται σε βρέφη άνω των 18 μηνών λόγω της ιδιαίτερης προσοχής και επεξεργασίας τους κατά την παραγωγή τους.

Ως βιολογικοί κωδικοί πιστοποιήθηκαν το παστέλι με αμύγδαλο και εκείνο με αμύγδαλο σοκολάτα. Η πιστοποίηση αυτή αποτελεί ουσιαστική ενέργεια για την επιχείρηση διότι επιτυγχάνει την εισχώρησή στον χώρο των βιολογικών υπερτροφών που συνεχώς μεγαλώνει.

Στο σχήμα 3.1 παρατηρούμε την ποσοστιαία απεικόνιση της αγοραστικής τάσης του κοινού το 2022. Συνολικά το 2022 παρήχθησαν 210.504 τεμάχια ενεργειακών μπαρών, η μεγαλύτερη παραγωγή από την έναρξη της επιχείρησης.

Πίνακας 3.1 Πωλήσεις τεμαχίων ανά προϊόν το έτος 2022

Είδος Παστελιού	Τεμάχια/Προϊόν
Αμύγδαλο	39653
Αμύγδαλο Σοκολάτα	37892
Superbar	9017
Φιστίκι	19105
Φιστίκι Σοκολάτα	24808
Παιδικά (Καρύδα, Φράουλα)	14300
Κωδικοί BIO	26921
Κωδικοί Φασόν	28494



Σχήμα 3.1 Ποσοστιαία προτίμηση προϊόντων 2022

Σύμφωνα με τα ποσοστά προτίμησης του σχήματος 3.1 το μεγαλύτερο ποσοστό στην προτίμηση του κοινού συγκεντρώνουν οι κωδικοί που περιέχουν αμύγδαλο. Οι πελάτες του Παστέλειον προτιμούν ως κύριο συστατικό του καθημερινού σνακ τους το αμύγδαλο λόγω των ενεργητικών ιδιοτήτων του παρακάμπτοντας τον παράγοντα της τιμής. Το αμύγδαλο παρουσιάζει διπλάσια τιμή συγκριτικά με άλλους καρπούς όπως παραδείγματος χάρη το αράπικο φιστικί.

3.3 Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης

3.3.1 Τοποθεσία

Το εργαστήριο παραγωγής παστελιών βρίσκεται μέσα στην πόλη των Χανίων απέχοντας 2,5 χιλιόμετρα από το κέντρο. Τα 147 τετραγωνικά μέτρα του εργαστηρίου αποτελούνται από το εργαστήριο παραγωγής, όπου βρίσκονται κατάλληλα μηχανήματα παραγωγής (συσκευασίας, ανάδευσης, κοπής, διαλογής) πάγκους εργασίας, ψυγεία συντήρησης έτοιμου προϊόντος, αποθηκευτικό χώρο καθώς και θάλαμο συντήρησης πρώτων υλών. Επίσης, διαθέτει χώρο γραφείου και αποθήκη φύλαξης υλικών συσκευασίας.

3.3.2 Ο Ιδιοκτήτης

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης απόφοιτος της σχολής Μηχανικών Περιβάλλοντος του Πολυτεχνείου Κρήτης έχει ιδρύσει την επιχείρηση εδώ και αρκετά χρόνια κατορθώνοντας με πολύ προσωπικό χρόνο, κόπο και χρήματα να φτάσει στο σημείο που βρίσκεται σήμερα. Είναι ενεργός στον τομέα της προώθησης, της διαφήμισης και του μάρκετινγκ. Ο ρόλος του στην επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός και πολυδιάστατος, καθώς έπειτα από χρόνια ενασχόλησης με το αντικείμενο έχει αποκτήσει πλήθος γνώσεων. Ένα από τα βασικά του χαρακτηριστικά, το οποίο τον βοηθά να προχωρά σταθερά, είναι η άψογη σχέση που διατηρεί με το προσωπικό του, το οποίο και εμπιστεύεται στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την επιχείρηση.

3.3.3 Στόχος

Οι στόχοι ως γνωστόν είναι μεγάλης σημασίας στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Σαφείς και συγκεκριμένοι στόχοι χρειάζονται για κάθε δραστηριότητα που θεωρείται σημαντική στην επιχείρηση. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση της φιλοσοφίας με την οποία ξεκίνησε η μητέρα του ιδιοκτήτη, όταν πριν από χρόνια, για προσωπική της ευχαρίστηση, δημιούργησε το συγκεκριμένο παστέλι, το οποίο με πολλή αγάπη εξέλιξε η επόμενη γενιά. Η φιλοσοφία αυτή βασίζεται στην παραγωγή προϊόντων χωρίς χρήση συντηρητικών και άλλων πρόσθετων χημικών ουσιών. Κύριο μέλημα είναι η

σωστή επεξεργασία των ποιοτικών πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται ώστε να μην καταστρέφονται τα πλούσια θρεπτικά συστατικά με αποτέλεσμα την προώθηση ενός υγιεινού και θρεπτικού σνακ στην αγορά. Επιπλέον, μέλημα είναι η εξέλιξη και δημιουργία νέων κωδικών καλύπτοντας όλο και περισσότερες ανάγκες του αγοραστικού κοινού. Μια επιπλέον εξέλιξη στην γραμμή παραγωγής είναι ένας από τους στόχους του ιδιοκτήτη για την επόμενη 3ετία.

3.3.4 Ιστορικό Μονάδας

- **2006:** Ο ιδιοκτήτης παίρνει την απόφαση για την δημιουργία μιας ενεργειακής μπάρας και αρχικά υλοποιεί την ιδέα του σε ένα μικρό εργαστήριο, με δυναμικότητα παραγωγής 36000 τεμαχίων ανά έτος.
- **2014:** Η διαρκής αναζήτηση και ανάγκη για εξέλιξη που διακατέχει τον ιδιοκτήτη καθώς και η επιθυμία του για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα του προϊόντος οδηγεί στην δημιουργία δεύτερου προϊόντος, βασισμένο στην ίδια ποιότητα και φιλοσοφία με το πρώτο.
- **2015:** Στη συνέχεια ακολουθώντας τη ζήτηση των πελατών οδηγήθηκε η επιχείρηση στη δημιουργία άλλων δυο προϊόντων, στα οποία χρησιμοποιούνται νέες πρώτες ύλες.
- **2016:** Ένα 5^ο προϊόν έρχεται να προστεθεί στην επιχείρηση με συνεχή προσθήκη βιολογικών (όχι απαραίτητα πιστοποιημένων) πρώτων υλών.
- **2018:** Η ζήτηση συνεχώς αυξάνεται και οι ανάγκες πολλαπλασιάζονται. Η παραγωγή έχει σχεδόν πενταπλασιαστεί με αποτέλεσμα την μεταφορά του εργαστηρίου σε μεγαλύτερο κτίριο και τον διπλασιασμό του εργατικού δυναμικού.
- **2020:** Τέσσερις νέοι πιστοποιημένοι βιολογικοί κωδικοί θα προστεθούν στην παραγωγική διαδικασία.
- **2022:** Ξεκινά η συσκευασία προϊόντων με την επωνυμία Παστέλειον, τα οποία δεν παράγονται από την ίδια την επιχείρηση αλλά από τους παραγωγούς που προμηθεύουν την μονάδα με τις πρώτες ύλες. Τα προϊόντα αυτά είναι θυμαρίσιο μέλι και κρέμα βαλσάμικου από χουρμά.

Έκτοτε η επιχείρηση συνεργάζεται με παραπάνω από 400 καταστήματα στην Ελλάδα και το εξωτερικό, διατηρώντας μικρή αλλά σταθερή συνεργασία με κάποια καταστήματα στην Γαλλία, Ελβετία, Βέλγιο και Γερμανία. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα δημιουργίας ενεργειακών μπαρών βάσει συγκεκριμένων προτύπων που ορίζουν οι πελάτες (φασόν), καλύπτοντας δικές τους απαιτήσεις.

3.3.5 Ανθρώπινο Δυναμικό

Εργασία: Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης απασχολεί 4 μόνιμους εργαζόμενους και έναν διανομέα-πωλητή.

Τμήματα:

1.Τμήμα Παραγωγής: Αποτελείται από 3 εργαζόμενους, οι οποίοι εργάζονται για την δημιουργία των 7 κωδικών που παράγει η επιχείρηση καθώς και πιο συγκεκριμένα με την κατασκευή των φασόν (προϊόντα τα οποία καλύπτουν τις απαιτήσεις πελατών που συνεργάζεται η εκμετάλλευση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω). Διαθέτει και έναν υπεύθυνο παραγωγής, ο οποίος επιβλέπει όλη την διαδικασία και έχει τον έλεγχο του μηχανολογικού εξοπλισμού.

2.Τμήμα Παραγγελιών, Διανομής: Στο τμήμα των παραγγελιών ένας εργαζόμενος ασχολείται με την τακτοποίηση των παραγγελιών και την αποστολή τους. Στο τμήμα διανομής, ο διανομέας είναι υπεύθυνος για την παράδοση των προϊόντων εντός της πόλης. Παράλληλα έχει αναλάβει καθήκοντα τοποθέτησης και επίβλεψης των προϊόντων σε τοπικά σούπερ μάρκετ της πόλης.

3.Τμήμα Μάρκετινγκ: Στο τμήμα αυτό ασχολείται κυρίως ο ιδιοκτήτης. Παρακολούθηση των τάσεων που επικρατούν στην αγορά των υπερτροφών καθώς και αναζήτηση τρόπων προβολής των προϊόντων είναι κάποιες από τις καθημερινές του ασχολίες. Η διαχείριση της ιστοσελίδας που διατηρεί όπως και η εικόνα της επιχείρησης στα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης είναι ένα

ακόμη μέρος της καθημερινότητάς του. Επιπλέον, ασχολείται με την αναζήτηση νέων αγνών πρώτων υλών με πιο ανταγωνιστικές τιμές χωρίς να κάνει εκπτώσεις στην ποιότητά τους.

3.3.6 Ορισμός εμπλεκόμενων-Πλάνο Ορίων

Έπειτα από συζήτηση με τον ιδιοκτήτη της μονάδας καθορίστηκαν και παρουσιάζονται παρακάτω τα άτομα που αποτελούν τους άμεσα εμπλεκόμενους της:

1. Ο ιδιοκτήτης
2. Το προσωπικό
3. Οι πελάτες
4. Οι προμηθευτές
5. Ιδρυτικό μέλος που συνέλαβε την αρχική ιδέα (μητέρα του ιδιοκτήτη)

3.3.6.1 Άμεσo εξωτερικό περιβάλλον

Προμηθευτές

Οι συνεργασίες με Έλληνες παραγωγούς (αμυγδάλου, σταφίδας, σύκων, σουσαμιού, μελιού κ.ά.) είτε εδρεύουν στην Κρήτη είτε εκτός, αποτελούν ισχυρό πλεονέκτημα για την τελική τιμή του προϊόντος καθώς αποφεύγονται τα υψηλά μεταφορικά κόστη και επιπλέον δίνεται η δυνατότητα στον ιδιοκτήτη να ελέγχει αυτοπροσώπως την ποιότητα των πρώτων υλών που αποτελούν βασικό στοιχείο του τελικού προϊόντος.

Δύο από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται και δεν παράγονται στην Ελλάδα (σε επαρκή τουλάχιστον ποσότητα) είναι οι βιολογικοί χουρμάδες και η βιολογική οσμωτική φράουλα. Οι χουρμάδες εισάγονται από την Τυνησία και η φράουλα από την Γερμανία. Για την προμήθεια βιολογικών ή μη πρώτων υλών επιλέγονται μικρές παραγωγικές μονάδες καθώς και εισαγωγικές/εξαγωγικές εταιρείες. Αμφίδρομη σχέση έχει επιτευχθεί μεταξύ της επιχείρησης και μιας από τις εταιρείες που προαναφέρθηκαν, η οποία παράλληλα με το να την προμηθεύει πρώτες ύλες προωθεί τα παστέλια και τις ενεργειακές μπάρες που παράγονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Απόρροια της σχέσης αυτής είναι η αρκετά συμφέρουσα συμφωνία που έχει επιτευχθεί, όσον αφορά τις τιμές των πρώτων υλών, καθώς και η απόκτηση ενός σταθερού πελάτη με αρκετά μεγάλο μερίδιο στην αγορά.

Καταναλωτές (πελάτες ή αγοραστικό κοινό)

Σε τρεις κατηγορίες πελατών μπορεί να διαχωριστεί το αγοραστικό κοινό της εν λόγω επιχείρησης. Η πρώτη κατηγορία αφορά μεγάλες αλυσίδες τροφίμων, η δεύτερη μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας αλλά και σε μεγάλες χώρες του εξωτερικού (Ελβετία, Γαλλία, Βέλγιο και Γερμανία) και η τρίτη αφορά καταναλωτές που έρχονται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση παραγγέλλοντας από το διαδικτυακό της κατάστημα. Τα λιανικά καταστήματα και οι μεγάλες αλυσίδες τροφίμων στην παρούσα φάση που πραγματοποιείται η εργασία υπολογίζονται περίπου στα τετρακόσια (400), εκ των οποίων δέκα είναι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ. Επιπλέον οι πελάτες που προωθούν τα προϊόντα στο εξωτερικό αγοράζουν μεγάλες ποσότητες τεμαχίων, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες των τοπικών καταστημάτων που δραστηριοποιούνται.

Οι ανάγκες για νέα προϊόντα καθορίζονται κυρίως από τις επιλογές των καταναλωτών. Η στροφή που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια σε τροφές χωρίς ζάχαρη και επιπλέον συντηρητικά, η επιθυμία των νέων γονιών για γρήγορα και υγιεινά σνακ στη καθημερινή διατροφή των παιδιών τους, οι περιορισμοί που προκύπτουν στις διατροφικές συνήθειες ατόμων που ανήκουν σε μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες καθώς και νεότερων ατόμων με παθήσεις βοηθούν στην εξέλιξη της επιχείρησης και τον συνεχή πειραματισμό γεύσεων. Μια πολύ σημαντική ομάδα πελατών που στηρίζει έμπρακτα και συνεχώς την επιχείρηση είναι οι άνθρωποι που ασχολούνται με τον αθλητισμό ή άτομα με έντονη καθημερινότητα που χρειάζονται ενέργεια την οποία εύκολα αντλούν από τη θρεπτική, πλούσια σε πρωτεΐνες και φυτικές ίνες ενεργειακή μπάρα.

3.3.6.2 Άμεσο εσωτερικό περιβάλλον

Προσωπικό

Το προσωπικό της επιχείρησης αποτελείται από τρεις υπαλλήλους που βρίσκονται κατά κύριο λόγο στον τομέα της παραγωγής, τον υπεύθυνο ο οποίος αναλαμβάνει τον ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων και όλης της παραγωγικής διαδικασίας. Οι τέσσερις αυτοί εργαζόμενοι αποτελούν τον πυρήνα του προσωπικού και αποτελούν βασικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπλέον, η επιχείρηση απασχολεί έναν διανομέα/πωλητή που εξυπηρετεί τις ανάγκες είτε εσωτερικά στο εργαστήριο, προετοιμασία παραγγελιών, είτε σε εξωτερικές διανομές και προώθηση των προϊόντων. Οι υπάλληλοι της παραγωγής είναι αρμόδιοι για όλα τα βήματα της παραγωγικής διαδικασίας, τον έλεγχο των αποθεμάτων, τον καθημερινό έλεγχο των μηχανημάτων για τυχόν βλάβες, την καθαριότητα και συντήρηση των μικρών εργαλείων ζαχαροπλαστικής που χρησιμοποιούνται, την παραγγελία πρώτων υλών και την διαχείριση των παραγγελιών που ετοιμάζονται τόσο για τα καταστήματα της χώρας όσο και τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις του εξωτερικού. Ο διανομέας/πωλητής διαθέτει αυτοκίνητο (της επιχείρησης) με το οποίο μεταφέρει είτε τις πρώτες ύλες είτε προϊόντα για να καλυφθούν οι ανάγκες των τοπικών καταστημάτων βιολογικών τροφών, καφεκοπτεία, σούπερ μάρκετ και όπου πωλείται το προϊόν. Είναι υπεύθυνος για την προώθηση νέων και υπαρχόντων κωδικών σε καταστήματα της πόλης των Χανίων και εκτός πόλης, αν χρειαστεί, που ενδιαφέρονται να συνεργαστούν με την επιχείρηση καθώς και να επικοινωνεί καθημερινά με τους συνεργάτες/ιδιοκτήτες τοπικών καταστημάτων για οποιοδήποτε θέμα προκύπτει. Παράλληλα, είναι υπεύθυνος για την τοποθέτηση, για τις ελλείψεις και την σωστή διαφήμιση του προϊόντος. Τέλος, βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση νέων καταστημάτων λιανικής πώλησης καθώς και μεγάλων αλυσίδων τροφίμων. Η συμβολή του προσωπικού στην ορθή και σταθερή λειτουργία της μονάδας είναι πολύ σημαντική. Η μακροχρόνια εμπειρία και η προσήλωση που επιδεικνύει όλα αυτά τα χρόνια η μικρή αυτή ομάδα ανθρώπων αντικατοπτρίζεται στο τελικό αποτέλεσμα που τους δικαιώνει. Αυτός είναι και ο λόγος που ο ιδιοκτήτης συμπορεύεται μαζί τους και ζητάει την γνώμη τους σε όλες τις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν σχετικά με το τελικό προϊόν που θα βγει στην αγορά.

Πυρήνας

Ο πυρήνας της επιχείρησης αποτελείται από τον ιδιοκτήτη και το ιδρυτικό μέλος (μητέρα του ιδιοκτήτη), ο ρόλος της οποίας κυρίως είναι εμπνευστικός. Δεν έχει ενεργό ρόλο στη παραγωγική διαδικασία και στη διοίκηση της επιχείρησης, αποτελεί όμως ένα από τα πιο σημαντικά μέλη διότι κινητοποιεί και ενθαρρύνει όλους τους ενεργά εμπλεκόμενους στην μονάδα. Έχει αναλάβει τον ρόλο του συμβούλου, ουσιαστικός ρόλος καθώς είναι εκείνη που αφουγκράζεται τυχόν δυσκολίες στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, ακούει τα προβλήματα της καθημερινότητας και βοηθά στην διαχείριση και την επίλυση τους.

Με την βοήθεια της παραπάνω ανάλυσης επιτυγχάνεται ο σχεδιασμός του Πλάνου Ορίων που αφορά την εν λόγω ΜΜΕ. Το συγκεκριμένο πλάνο αποτελείται από δυο κύκλους, στον εσωτερικό κύκλο βρίσκεται ο ιδιοκτήτης και το ιδρυτικό μέλος και στον δεύτερο το προσωπικό. Στους εσωτερικούς αυτούς κύκλους περιλαμβάνονται όλοι όσοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εκμετάλλευσης. Ο ιδιοκτήτης είναι εκείνος που λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, το ιδρυτικό μέλος είχε την αρχική ιδέα δημιουργίας της υγιεινής ενεργειακής μπάρας και τέλος το προσωπικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης. Εξωτερικά του Πλάνου Ορίων βρίσκονται οι πελάτες και οι προμηθευτές, δύο ομάδες που ασκούν μεγάλη επιρροή και ενεργούν θετικά στην εξέλιξη και ανάπτυξη της επιχείρησης.

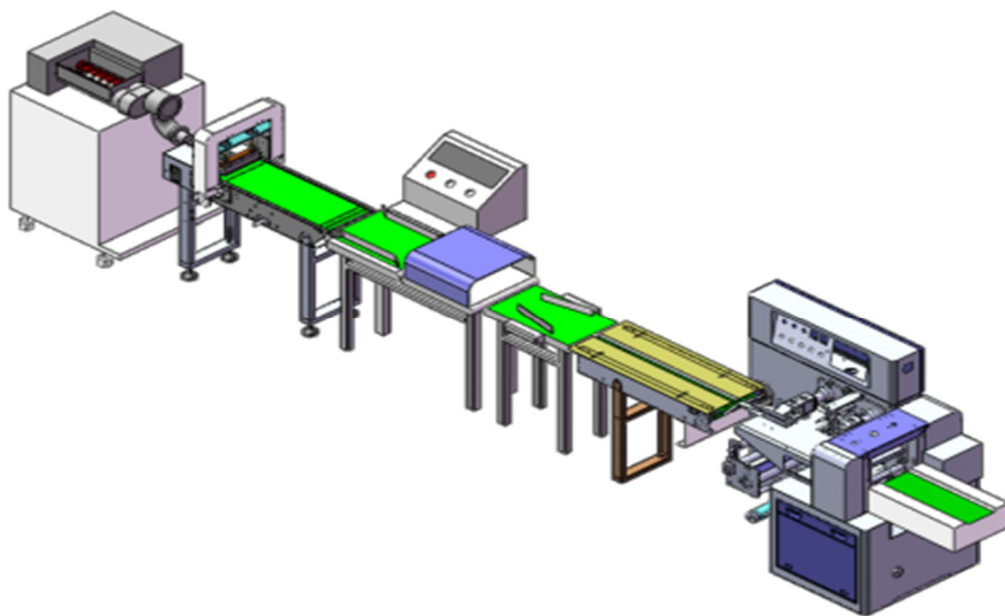


Σχήμα 3.2 Πλάνο ορίων της υπό ανάλυση παραγωγικής και εμπορικής μονάδας

3.3.7 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης

3.3.7.1 Εγκαταστάσεις Εξοπλισμός

Η εγκατάσταση του εργαστηρίου καταλαμβάνει χώρο 147 τ.μ. εντός της εγκατάστασης στεγάζεται σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός παραγωγής παστελιού, αποτελούμενος από γραμμή παραγωγής, ανάδευσης του τελικού μείγματος, κοπής σε επιμέρους κομμάτια, ζύγισης προϊόντος, διαλογής και συσκευασίας. Στο Σχήμα 3.3 παρουσιάζεται ενδεικτικά το κυρίως μηχάνημα παραγωγής.



Σχήμα 3.3 Ολοκληρωμένη μονάδα παραγωγής

Το ψήσιμο των ξηρών καρπών λαμβάνει χώρα σε επαγγελματικό φούρνο. Στον χώρο βρίσκονται επίσης, μικρότερα εργαλεία ζαχαροπλαστικής όπως μηχανήμα αλέσματος ξηρών καρπών και ξηρών φρούτων, αποθηκευτικός χώρος για υλικά συσκευασίας σε διάφορα μεγέθη και ετικέτες που τοποθετούνται σε κάθε κωδικό χωριστά (όχι μόνο στην ελληνική γλώσσα αλλά και στην αγγλική). Ο θάλαμος

συντήρησης φυλάσσει όλες τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση με σκοπό την διατήρησή τους.

3.3.7.2 Ετήσια Παραγωγή

Η ετήσια παραγωγή, όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.4, αυξάνεται συνεχώς καθώς η ζήτηση του προϊόντος ακολουθεί ανοδική πορεία. Τα τελευταία έτη, το 2020-22 δεν είναι ενδεικτικά της αυξανόμενης ζήτησης καθώς η περίοδος που διανύουμε δυσκολεύει και δυσχεραίνει την ήδη ανταγωνιστική αγορά υπερτροφών. Η πανδημία του Covid-19 προκάλεσε μεγάλη αβεβαιότητα στην εγχώρια αγορά αλλά και στον υπόλοιπο κόσμο. Η έλευση του συγκεκριμένου ιού προκάλεσε μεγάλες μεταβολές στις συνήθειες των καταναλωτών. Επηρεάστηκαν τα είδη των αγορών και οι τρόποι με τους οποίους πραγματοποιούν πια οι καταναλωτές τις αγορές τους. Σε αρκετούς κλάδους υπήρξαν μειώσεις των μισθών με συνέπεια οι επιλογή των τροφίμων να γίνεται με βάση την τιμή και όχι την ποιότητα γεγονός που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο που δραστηριοποιείται η υπό εξέταση επιχείρηση.



Σχήμα 3.4 Εξέλιξη ετήσιας παραγωγής 2013-2022 (τεμάχια)

Πίνακας 3.2 Συνοπτική παρουσίαση επιχείρησης

	Ανθρώπινο Δυναμικό	Εγκαταστάσεις- εξοπλισμός	Ετήσια παραγωγή
Εργαστήριο παραγωγής παστελιών	Ιδιοκτήτης διευθύνων σύμβουλος	Σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός	165.300 τεμάχια το έτος 2019
	Ιδρυτικό μέλος (σε ρόλο υποστηρικτικό και ενθαρρυντικό)	Ολοκληρωμένη γραμμή παραγωγής	180.000 τεμάχια το έτος 2020
	Ένα άτομο υπεύθυνο παραγωγής (έλεγχος ποιότητας, υπεύθυνος μηχανολογικού εξοπλισμού)	Αποθήκη 25τ.μ. (πρώτες ύλες, προϊόντα συσκευασίας)	195.200 τεμάχια το έτος 2021
	Τρεις (3) εργαζόμενοι (απασχολούμενοι στην παραγωγή)	Επαγγελματικός φούρνος ψησίματος (χωρητικότητας 100 κιλών)	200.190 τεμάχια το έτος 2022
	Ένας διανομέας/πωλητής (έχει προς διάθεση του επαγγελματικό αυτοκίνητο)	Θάλαμος συντήρησης έτοιμου προϊόντος 12τ.μ. Επαγγελματικό όχημα	

3.3.8 Περιγραφή παραγωγικής διαδικασίας

Πρώτο βήμα που ακολουθείται στην παραγωγική διαδικασία είναι η παραγγελία των πρώτων υλών (μέλι, αμύγδαλα, σύκα, σουσάμι, φουντούκια, σταφίδες κ.ά.). Όταν παραγγελθούν οι σωστές ποσότητες και ελεγχθεί η ποιότητά τους, από τον υπεύθυνο, γίνεται ο καθαρισμός και η διαλογή των ξηρών καρπών καθώς και των ξηρών φρούτων που χρειάζονται για την παραγωγή του κάθε κωδικού χωριστά. Έπειτα οι ξηροί καρποί αλέθονται σε κατάλληλα μηχανήματα, παίρνοντας την επιθυμητή μορφή (μισοσπασμένοι ή τρίμμα).

Στη συνέχεια, αναμιγνύονται τα ξηρά φρούτα με το κατάλληλο μέλι και αφού έχουν προστεθεί όλες οι απαραίτητες πρώτες ύλες τοποθετείται το τελικό μείγμα στη μηχανή ανάδευσης, χωρητικότητας 25 κιλών.

Έπειτα, το προσωπικό, κάνοντας τις απαραίτητες ρυθμίσεις, θέτει σε λειτουργία το εκσυγχρονισμένο βασικό μηχάνημα παραγωγής. Το τελικό μείγμα τοποθετείται στο πιεστήριο (extruder) και αφού ολοκληρώσει την διαδικασία εξωθείται προς την κεφαλή του εξωθητή, παίρνοντας την κατάλληλη φόρμα, ώστε να οδηγηθεί στον διάδρομο κοπής. Εκεί ζυγίζεται, και εφόσον πληροί το βάρος που έχει οριστεί εξ' αρχής από το προσωπικό συνεχίζει στην γραμμή παραγωγής. Οι αστοχίες που προκύπτουν σε κάποια από τα προϊόντα κατά την παραγωγική διαδικασία δεν αποτελούν πρόβλημα διότι συλλέγονται και επανατοποθετούνται από την αρχή στη γραμμή παραγωγής.

Τα προϊόντα που με επιτυχία εξήλθαν από τα μηχανήματα οδηγούνται στη συσκευασία. Εκεί τοποθετούνται σε κατάλληλο φιλμ πολυπροπυλενίου, διαξονικό 40 μέτρων, συσκευάζονται, εκτυπώνεται το LOT Number και η ημερομηνία λήξης σε κάθε συσκευασία χωριστά. Τα προϊόντα που πληρούν όλες τις προϋποθέσεις για να οδηγηθούν στον καταναλωτή συλλέγονται και τοποθετούνται σε ψυγεία ώστε να επιτευχθεί η συντήρησή τους.

Τα πιστοποιημένα βιολογικά προϊόντα αποθηκεύονται σε διαφορετικά ψυγεία, όπου η σήμανση της βιολογικής πιστοποίησης είναι ευδιάκριτη.

Ακολουθούν στα Σχήματα από 3.5 έως 3.8 τα επιμέρους μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία.



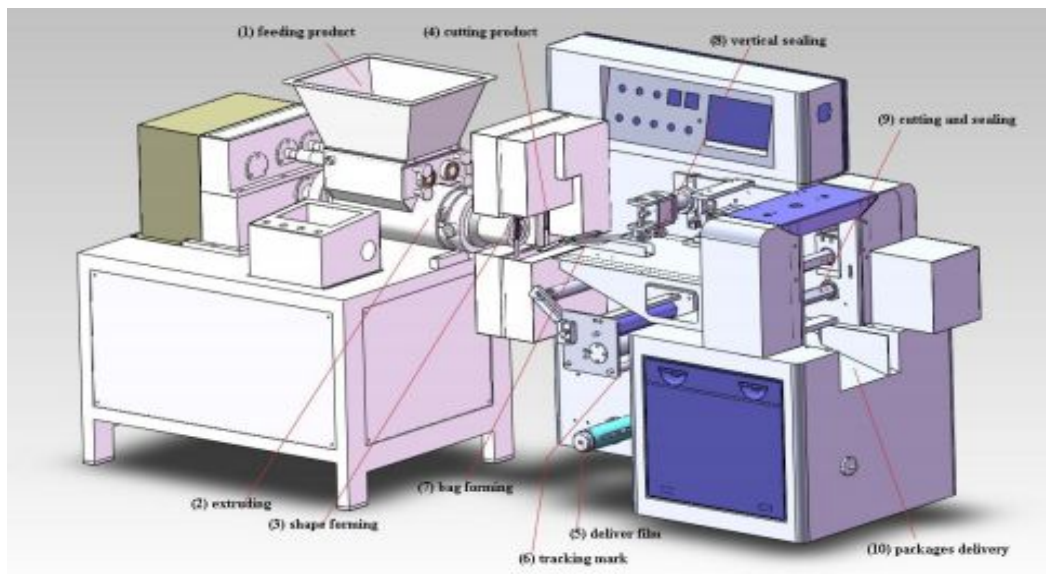
Σχήμα 3.5 Πρόσωση τμήματος μηχανήματος παραγωγής



Σχήμα 3.6 Πίνακας βασικών ρυθμίσεων (βάρους, θερμοκρασίας, ταχύτητας κοπής κ.ά.)



Σχήμα 3.7 Μηχάνημα συσκευασίας- τέλος σφράγισης



Σχήμα 3.8 Συνοπτικός αντίστοιχος πίνακας γραμμής παραγωγής

1. Κάδος υποδοχής προϊόντος
2. Εξωθητής
3. Φόρμα (Καλούπι) προϊόντος
4. Μαχαίρι κοπής
5. Υποδοχή φιλμ
6. Ροή φιλμ
7. Φόρμα φιλμ
8. Κάθετη στεγανοποίηση
9. Τελικό κόψιμο
10. Περιοχή συλλογής

3.3.9 Ανάλυση της κατάστασης και της βιωσιμότητας της μονάδας

3.3.9.1 Ολική απόδοση

Σε αυτό το πεδίο της μεθόδου PerfEA θα πραγματοποιηθεί ανάλυση της παραγωγικής και εμπορικής μονάδας από άποψη βιωσιμότητας, που συνιστά σημαντικό παράγοντα ο οποίος βοηθά στην τελική στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν είναι η εξέταση αιεφορίας της επιχείρησης σύμφωνα με τις βασικές αρχές του Bossel (2001) και ο τροχός ολικής απόδοσης για την προβολή των ουσιαστικότερων συντελεστών που προσδιορίζουν την βιωσιμότητα της εκμετάλλευσης. Η ανάλυση που πραγματοποιείται σχετικά με την κατάσταση της εκμετάλλευσης στην παρούσα φάση ωφελεί στην λήψη αποφάσεων που αφορούν το γενικότερο περιβάλλον της όχι μόνο το εσωτερικό της. Εξετάζοντας κάθε είδους παράγοντα που επιδρά στην συνολική απόδοση της εκμετάλλευσης οι στόχοι που θέτονται είναι πιο ουσιαστικοί και κυρίως πιο ρεαλιστικοί.

Σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης αποτελεί η προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον της με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει. Απαραίτητη κρίνεται η αναφορά στην εργασία του Bossel (2001) ώστε να καθοριστούν οι επιδράσεις μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

3.3.9.2 Εφαρμογή των βασικών Αρχών του Bossel στην MME

Με βάση τις Αρχές του Bossel (2001) θα απαντηθούν ένα σύνολο ερωτήσεων από τους εμπλεκόμενους της επιχείρησης Παστέλειον με στόχο την ανακάλυψη της αιεφορίας της εκμετάλλευσης. Οι ερωτήσεις που θα χρειαστεί να απαντηθούν αφορούν εννιά διαφορετικούς τομείς: 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.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απαντήσεις που λάβαμε από τον ιδιοκτήτη αλλά και από τα εμπλεκόμενα μέλη:

Ύπαρξη (existence)

- Σημαντικά εμπόδια
- Απαραίτητοι πόροι για λειτουργία

1. Ο μεγάλος ανταγωνισμός που υπάρχει στον τομέα των υπερτροφών και των βιολογικών προϊόντων είναι ένα από τα μεγαλύτερα και σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Λόγω της αυξημένης ζήτησης που παρατηρείται τον τελευταίο καιρό για τις υπερτροφές όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην παραγωγή σνακ ενέργειας είτε με δημητριακά, είτε με ξηρούς καρπούς καθώς επίσης και πολλές εισαγωγικές εταιρείες ενισχύουν την αγορά με ανάλογα προϊόντα από το εξωτερικό. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι ο ανταγωνισμός συνεχώς να αυξάνεται, ενώ οι τιμές των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται συνεχίζουν να κινούνται σε υψηλά επίπεδα, με συνέπεια να μην είναι δυνατή η μείωση της αρχικής τιμής πώλησης ώστε η συγκεκριμένη μονάδα να γίνει ανταγωνιστική απέναντι κυρίως στα εισαγόμενα παρεμφερή προϊόντα. Επιπλέον, εμπόδιο αποτελεί η μικρή διάρκεια αντοχής του προϊόντος που οφείλεται στην φύση των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται στην παράγωγη καθώς και στην απουσία πρόσθετων χημικών και συντηρητικών. Συνεπώς, δεν μπορεί να παραχθεί και να αποθηκευτεί μεγάλη ποσότητα, αλλά πρέπει συνεχώς, σύμφωνα με τη ζήτηση, να παράγεται η ανάλογη ποσότητα, γεγονός που εν τέλει δυσχεραίνει αρκετά τις συνθήκες εργασίας. Υπάρχουν κάποιες περιόδους μέσα στον χρόνο όπου η ζήτηση είναι πολύ αυξημένη και για αυτή την περίπτωση θα διευκόλυνε η ύπαρξη έτοιμου αποθέματος, το οποίο όμως είναι πρακτικά αδύνατο και εξ αυτού του λόγου προκύπτει η ανάγκη για πρόσληψη νέου εποχιακού εργατικού δυναμικού, το οποίο δεν μπορεί πάντα οικονομικά να καλύψει η επιχείρηση.

2. Την παρούσα χρονική στιγμή η επιχείρηση έχει αρκετούς πόρους για να εξελίξει την παραγωγή της. Βασικότερη πρώτη ύλη είναι το μέλι, το οποίο το προμηθεύεται από τοπικούς παραγωγούς. Έχει επιτύχει αρκετά καλές συνεργασίες και με την απαραίτητη συνεννόηση η προμήθεια του συγκεκριμένου προϊόντος γίνεται σωστά χωρίς καθυστερήσεις και σημαντικές επιβαρύνσεις ώστε να προκαλούνται προβλήματα στην ροή της παραγωγής. Οι οικονομικοί πόροι μέχρι και σήμερα είναι ικανοί να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα της μονάδας, πληρωμές προμηθευτών, συντήρηση μηχανημάτων, πληρωμές μισθοδοσίας και άλλων μηνιαίων υποχρεώσεων. Το γεγονός ότι έχει καταφέρει να μην εξαρτάται από τραπεζικά δάνεια είναι πολύ σημαντικό και έως τώρα

δεν έχει προκύψει καμία δυσκολία στην λήψη αποφάσεων και στις επιλογές της. Ίσως όμως είναι κάτι που θα την δυσκολέψει μελλοντικά σε πιθανή ανάγκη για εξέλιξη, διότι θα χρειαστεί κεφάλαια για τυχόν, επέκταση των εγκαταστάσεων, πρόσληψη νέου προσωπικού, αγορά νέων πρώτων υλών, ετικετών, φιλμ συσκευασίας, πιο εξελιγμένων μηχανημάτων κ.λπ., το κόστος των οποίων είναι πολύ δύσκολο να καλυφθεί αποκλειστικά και μόνο με τους πόρους της επιχείρησης. Φυσικά στην παρούσα φάση και με την στασιμότητα που παρατηρείται, γενικά στην αγορά λόγω των καταστάσεων που αντιμετωπίζει η παγκόσμια και εθνική οικονομία εν μέσω πανδημίας, μία τέτοια σκέψη για επέκταση της επιχείρησης μοιάζει απομακρυσμένη. Επιπλέον, σημαντικός πόρος για την εν λόγω επιχείρηση αποτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας. Εκλείπει δυστυχώς όμως εξειδικευμένο προσωπικό σε αυτόν τον τομέα και οι οικονομικοί πόροι που χρειάζονται για την ειδικεισή του, είτε για παρακολούθηση σεμιναρίων ζαχαροπλαστικής είτε για εκμάθηση χρήσης των μηχανημάτων ώστε να μην υπάρχουν αστοχίες και τραυματισμοί, δεν είναι διαθέσιμοι στην παρούσα φάση.

Αποτελεσματικότητα (effectiveness)

- Σπάνιοι πόροι της επιχείρησης
- Τι μπορεί να ευνοήσει ή να αναγκάσει την βέλτιστη χρήση τους;

1. Η εύρεση ποιοτικών ξηρών καρπών και γενικότερα πρώτων υλών είναι κάτι που μπορεί να χαρακτηριστεί ως σπάνιος πόρος για την επιχείρηση. Το 50% των προϊόντων που παράγονται αποτελούνται ως επί το πλείστον από ποιοτικούς φρέσκους ξηρούς καρπούς, κυρίως αμυγδάλου και σουσαμιού. Εκτός των υψηλών τιμών που χαρακτηρίζουν τα εν λόγω προϊόντα, την κατάσταση δυσχεραίνει και η χρήση από πολλούς παραγωγούς φαρμάκων και άλλων χημικών κατά την παραγωγή τους, γεγονός που δυσκολεύει τις συνεργασίες με αξιόλογους προμηθευτές. Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους προβλήματα ο ιδιοκτήτης συνεργάζεται κυρίως με Έλληνες παραγωγούς, ώστε να μπορεί να πραγματοποιεί ο ίδιος την δειγματοληψία των πρώτων υλών που προμηθεύεται είτε με επιτόπια επίσκεψη στους παραγωγούς είτε με κάποιο δείγμα που αποστέλλεται στον χώρο του. Ένας εξίσου σπάνιος πόρος είναι η βιολογική οσμωτική φράουλα, που χρησιμοποιείται σε έναν εκ των κωδικών που κυκλοφορούν ευρέως στην αγορά, η οποία δεν παράγεται στην Ελλάδα και πρέπει να εισάγεται, με συνέπεια

την εμφάνιση ενδεχόμενων καθυστερήσεων συν το γεγονός ότι τα κόστη είναι πολύ πιο υψηλά.

2. Από πλευράς της επιχείρησης γίνονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες ώστε τα προϊόντα να φυλάσσονται σωστά σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο και στις συνθήκες που επιτρέπουν τη συντήρηση και διατήρησή τους, μειώνοντας στο ελάχιστο την πιθανότητα οποιασδήποτε αλλοίωσης. Επιπλέον, ο λεπτομερής τρόπος που επιλέγονται οι συνεργάτες (παραγωγοί) ευνοεί την διατήρηση της επιθυμητής ποιότητας αλλά και την αποφυγή ελλείψεων που θα προκαλέσει καθυστερήσεις στις παραδόσεις και μείωση της εμπιστοσύνης μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Έχοντας κάνει την επιλογή οι περισσότεροι προμηθευτές να βρίσκονται στην Ελλάδα κι έτσι ο ιδιοκτήτης ελαχιστοποιεί όσο μπορεί τα προβλήματα με τους αναγκαίους πόρους για την επιχείρηση.

Ασφάλεια (security)

- Σημαντικές αλλαγές ή κίνδυνοι που μπορεί να προκαλέσουν αποσταθεροποίηση στην μονάδα;
- Πως αντιμετωπίζονται αυτοί οι κίνδυνοι;
- Τι μπορεί να βοηθήσει τη μονάδα να τους αντιμετωπίσει;

1. Σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση αποτελεί η δυσκολία που προκύπτει στην αντικατάσταση του ιδιοκτήτη σε περίπτωση απουσίας του. Ο ρόλος του είναι πολύπλευρος και πολύ σημαντικός με αποτέλεσμα η απουσία του να προκαλεί αναστάτωση και αποσταθεροποίηση στη μονάδα. Δυστυχώς δεν υπάρχει κάποιο άτομο να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες που προκύπτουν, συνεπώς ο ίδιος προσπαθεί έστω και από απόσταση να επιλύει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν. Λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων το ίδιο πρόβλημα προκύπτει και στη περίπτωση απουσίας κάποιου ατόμου από το προσωπικό, είτε για λόγους ασθένειας είτε άδειας. Η παραγωγική διαδικασία δυσχεραίνει αρκετά με αποτέλεσμα να συμβαίνουν λάθη που προκύπτουν από πίεση και ένταση. Από πλευράς της η επιχείρηση ασφαρίζει τους εργαζομένους με ό,τι ο νόμος επιβάλλει, τους παρέχει ιατροφαρμακευτική περίθαλψη και σε περίπτωση ατυχήματος εν ώρα εργασίας ο ιδιοκτήτης/εργοδότης

αντιδρά άμεσα τηρώντας την εκ του νόμου προβλεπόμενη διαδικασία. Λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας και εφαρμόζει τις υποδείξεις των επιθεωρητών εργασίας προς αποφυγή οποιουδήποτε συμβάντος μπορεί να λάβει τη μορφή εργατικού ατυχήματος.

Επιπλέον, αποσταθεροποίηση στη μονάδα μπορεί να προκαλέσει η μη σωστή λειτουργία των μηχανημάτων, οι καθυστερήσεις στις παραδόσεις των πρώτων υλών (σουσάμι, αμύγδαλα, μέλι, χουρμάδες κ.ά.) όπως και η τυχόν χαμηλή ποιότητά τους. Το γεγονός ότι η μονάδα εδρεύει σε νησί αποτελεί από μόνο του τροχοπέδη στις παραδόσεις και στους χρονικούς περιορισμούς τόσο στις παραλαβές όσο και στις παραδόσεις δεμάτων στους πελάτες. Σημαντικό επίσης είναι η λανθασμένη ή βιαστική χρήση των μηχανημάτων το οποίο μπορεί να επιφέρει αστοχία στο παραγόμενο προϊόν. Όλα τα παραπάνω είναι λόγοι πολύ ουσιαστικοί ώστε να βγει εκτός χρονοδιαγράμματος η γραμμή παραγωγής και να παρασύρει όλα τα υπόλοιπα τμήματα (συσκευασία, διανομή κ.λπ.) σε καθυστερήσεις που ίσως συντελέσουν καμιά φορά και σε λήξη συνεργασίας αν το πρόβλημα που έχει προκύπτει είναι αρκετά μεγάλο.

2. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορούν να αντιμετωπιστούν με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα οι στοχευμένες συνεργασίες που μειώνουν το ρίσκο καθυστερήσεων και εσφαλμένου προϊόντος, τακτική και συνεπής συντήρηση των μηχανημάτων όπως και η εκπαίδευση των εργαζομένων από ανθρώπους εξειδικευμένους στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Εκπαίδευση του προσωπικού πραγματοποιείται όταν ένα νέο μηχάνημα προστίθεται στη γραμμή παραγωγής, διασφαλίζοντας την ορθή και ασφαλή λειτουργία του. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα ο ιδιοκτήτης μαζί με το προσωπικό του συζητούν και εντοπίζουν τυχόν αστοχίες που προκύπτουν επανειλημμένα και προσπαθούν κάνοντας δοκιμές και ζητώντας τη βοήθεια πιο εξειδικευμένων ατόμων, είτε στον μηχανολογικό τομέα αν αφορά τη χρήση των μηχανών είτε στον τομέα της ζαχαροπλαστικής αν αφορά το προϊόν. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα επίλυσης αποριών και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων. Τις περιόδους που η ζήτηση είναι αυξημένη θα ήταν πολύ πρακτικό η πρόσληψη εποχικών υπαλλήλων, ώστε να μη υπάρχει τόση πίεση από πλευράς των μόνιμων και να αποφεύγονται λάθη βιασύνης και έντασης που μπορούν να βλάψουν ανεπανόρθωτα κάποιες από τις παρτίδες της παραγωγής. Οι μη προβλεπόμενες αστοχίες στην παραγωγική διαδικασία οδήγησε τον ιδιοκτήτη στην

υλοποίηση ασφαλιστηρίου αστικής ευθύνης προϊόντων. Ευθύνη όσον αφορά ένα ελλειμματικό προϊόν που θα κυκλοφορήσει στην αγορά δεν έχει μόνο ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αλλά όλοι οι εμπλεκόμενοι (προμηθευτής πρώτων υλών, κατασκευαστής, μεσάζων, τελικός διαθέτης) κάθε ένας το δικό του μερίδιο. Συνεπώς, η ανάγκη για μια τέτοια ασφάλεια αυξάνεται συνεχώς. Ένα τέτοιο ασφαλιστήριο καλύπτει την ευθύνη της επιχείρησης για τις συνέπειες (σωματικές βλάβες, θάνατο ή υλικές ζημιές) που θα προκαλέσει σε κάποιον τρίτο οποιοδήποτε ελλειμματικό προϊόν κυκλοφορήσει στην αγορά.

3. Η μονάδα μπορεί να βοηθηθεί και να αντιμετωπίσει τους παραπάνω κινδύνους με καθημερινό και λεπτομερή έλεγχο των αποθηκών της, την καλή επικοινωνία με το προσωπικό της καθώς και την εκπαίδευσή του. Επίσης, η συνεχής παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας και η προσθήκη στο εργατικό δυναμικό της μονάδας ενός ατόμου που θα είναι ικανό να αναλάβει τον ποιοτικό έλεγχο, ώστε να ελαχιστοποιήσει στο κατώτερο ποσοστό την πιθανότητα λαθών και να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των παραπάνω κινδύνων.

Προσαρμοστικότητα (adaptability)

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

1. Μεγάλη διευκόλυνση στην επιχείρηση θα ήταν η απόκτηση επιπλέον σύγχρονου εξοπλισμού με τον οποίο θα επιτυγχάνονταν μεγαλύτερη παραγωγή σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, γεγονός το οποίο θα αποσυμπίεζε το προσωπικό και θα διευκόλυνε σημαντικά το νέο εγχείρημα της επιχείρησης να συσκευάζει κάποιες από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί στην παραγωγή των ενεργειακών μπαρών. Επιπλέον στοιχείο διευκόλυνσης της οργάνωσης και της λειτουργίας θα ήταν η ύπαρξη ενός ατόμου, το οποίο θα μπορούσε να αντικαθιστά τον ιδιοκτήτη ανά περιόδους ώστε εκείνος να έχει χρόνο να εξελίσσει το κομμάτι της διαφήμισης, της αναζήτησης νέων πελατών και πρωτότυπων νέων υλών για την παραγωγή έξτρα γεύσεων. Η οργάνωση

και η λειτουργία της μονάδας περιορίζεται εξαιτίας της μικρής διάρκειας βρώσης (7 μήνες για τα περισσότερα προϊόντα και 10 μήνες για τους δύο νέους κωδικούς) και της εποχικότητας που διακρίνει το προϊόν. Τους καλοκαιρινούς μήνες η ζήτηση σε προϊόντα με υψηλή θρεπτική αξία, όπως οι ενεργειακές μπάρες, αυξάνεται κατακόρυφα λόγω της ανάγκης των ανθρώπων για άθληση, εξορμήσεις στη φύση και δραστηριότητες που καταναλώνουν ενέργεια. Ιδιαίτερα στην Κρήτη, που ανήκει και το μεγαλύτερο μέρος του αγοραστικού κοινού της μονάδας, η καλοκαιρινή περίοδος διαρκεί πολύ περισσότερο και συνεπώς οι ανάγκες για μεγαλύτερο απόθεμα αυξάνονται. Οι αποθηκευτικοί χώροι (ψυγεία) που διαθέτει η επιχείρηση για το έτοιμο προϊόν δεν επαρκούν πολλές φορές κατά την περίοδο αυξημένης ζήτησης και οι αποθήκες (25m²) δυσκολεύονται να καλύψουν τις ανάγκες αποθήκευσης και πρώτων υλών και ειδών συσκευασίας.

2.Η επιχείρηση ευνοείται σε μεγάλο βαθμό σε περιπτώσεις μεταβολών, αφενός μεν λόγω των ιδιαίτερα καλών σχέσεων που έχουν δημιουργηθεί ανάμεσα σε ιδιοκτήτη και προσωπικό, αφετέρου δε και το αρκετά δυναμικό τμήμα μάρκετινγκ, τη διεύθυνσή του οποίου έχει ο ιδιοκτήτης, βοηθούμενος κάποιες φορές από άτομο του προσωπικού με γνώσεις στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση. Μέσω του μάρκετινγκ προσελκύονται νέοι πελάτες και διατηρούνται οι ήδη υπάρχοντες δίνοντας τους κίνητρα για νέες αγορές και διαφήμισης των προϊόντων σε φίλους και γνωστούς τους. Τέτοιου είδους κίνητρα θα μπορούσαν να θεωρηθούν εκπτωτικά κουπόνια που δίνονται για χρήση κατά την ολοκλήρωση δεύτερης παραγγελίας, χαμηλότερες τιμές σε περίπτωση πρόταξη του προϊόντος σε κάποιον φίλο και διάφορα άλλα προωθητικά κουπόνια που δίνουν ώθηση σε μεγάλες και μακροχρόνιες αλλαγές. Η σχετικά χαμηλή παραγωγή δίνει αυτόματα περιθώρια ανάπτυξης και βελτίωσης. Δυσχεραίνει αρκετά την προσαρμογή σε τέτοιες μεταβολές ο πολύ μικρός αριθμός των εργαζομένων και το γεγονός πως δεν είναι τόσο εύκολη η αποθήκευση μεγάλων ποσοτήτων από τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται κατά κόρον στην παραγωγή.

Ελευθερία δράσης (freedom of action)

- Από τι εξαρτάται η επιχείρηση;
- Σε τι είναι αυτόνομη; Τι ευνοεί την αυτονομία;
- Τι μπορεί να διευκολύνει-αποτρέψει την αυτόνομη λήψη αποφάσεων;

- Τι είδους αποφάσεις λαμβάνονται υπό πίεση;

1. Οι κύριοι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η επιχείρηση είναι κυρίως οι οικονομικοί πόροι που κρίνονται αναγκαίοι για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων της, την ύπαρξη και διαιώνισή της. Επιπλέον, η σωστή λειτουργία της επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένη με την συνεχή διαθεσιμότητα των πρώτων υλών, την σωστή λειτουργία των μηχανημάτων, ώστε να αποδίδουν στο μέγιστο και να μη προκύπτουν καθυστερήσεις στην παραγωγική διαδικασία, την έγκαιρη πληρωμή από τους πελάτες, ώστε η μονάδα στη συνέχεια να είναι συνεπής στα δικά της έξοδα και υποχρεώσεις. Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα για την ορθή λειτουργία, όσο πιο αποδοτικό και προσηλωμένο είναι το προσωπικό τόσο πιο δυνατή καταφέρνει να γίνεται η μονάδα. Η απόδοσή τους βέβαια δεν εξαρτάται μόνο από τις αποδοχές αλλά και από το πόσο ενωμένη έχει καταφέρει να είναι η ομάδα και να λειτουργεί για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα το οποίο θα επιφέρει οφέλη σε όλους. Η ισχύουσα νομοθεσία που καθορίζει την φορολογία, η οποία σε αρκετές περιπτώσεις είναι αρκετά υψηλή για τις μικρές επιχειρήσεις καθώς και το γεγονός πως συνεχώς υπάρχουν ανάγκες για ασφάλειες, νέες πιστοποιήσεις και πρότυπα ISO, ώστε να επιτευχθεί εδραίωση στον χώρο των υπερτροφών.

2. Η ανεξαρτησία της μονάδας από τραπεζικές υποχρεώσεις καθιστά την επιχείρηση αυτόνομη σε νέες κινήσεις και ανοίγματα στην αγορά υπερτροφών.

3. Την αυτόνομη λήψη αποφάσεων διευκολύνει το μικρό μέγεθος της μονάδας όπως και το γεγονός της ανεξαρτησίας από τραπεζικά δάνεια, πλην όμως την αποτρέπει σε μεγάλο βαθμό η συνεχώς μεταβαλλόμενη νομοθεσία και η γραφειοκρατία που προκαλεί μεγάλες καθυστερήσεις. Ο μεγάλος ανταγωνισμός αποτελεί επιπλέον τροχοπέδη στην λήψη αποφάσεων, καθώς αναγκάζει την επιχείρηση να ακολουθεί την τιμολογιακή πολιτική, που ορίζουν μεγάλες μονάδες παραγωγής υπερτροφών με πληθώρα προϊόντων, η οποία δεν είναι πάντα συμφέρουσα για τις μικρότερες. Κάθε παραγωγική μονάδα βρίσκει τρόπους προώθησης των προϊόντων της (δωρεάν μεταφορικά σε αγορές μέσω διαδικτύου, εκπτώσεις στους χονδρέμπορους, δωροκάρτες, μπόνους σε δεύτερη αγορά κ.ά.) ώστε να καταφέρει να είναι βιώσιμη απέναντι σε αυτού του είδους τον ανταγωνισμό. Έτσι πράττει και το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης, δηλαδή προσπαθεί συνεχώς να εξελίσσεται, να ακολουθεί τους νέους τρόπους προβολής που επιτάσσει η σύγχρονη κοινωνία και να προσελκύει όλο και

μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών. Πρέπει λοιπόν συνεχώς να παρακολουθούνται οι κινήσεις των ανταγωνιστών, ώστε να μπορέσει το προϊόν της μονάδας να παραμείνει στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

4. Αποφάσεις λαμβάνονται κυρίως υπό πίεση σε θέματα που υστερεί η μονάδα, όπως το ελάχιστο προσωπικό που διαθέτει. Σε διαστήματα μεγάλης ζήτησης αν χρειαστεί να απουσιάσει κάποιος υπάλληλος αναγκαστικά θα ληφθεί βιαστική απόφαση στην επιλογή του ατόμου που θα τον αντικαταστήσει. Αρκετά συχνά λαμβάνονται αποφάσεις υπό πίεση οι οποίες αφορούν οικονομικές διαφορές με πελάτες. Οι ανεξόφλητες οφειλές δημιουργούν εντάσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν με σύνεση ώστε να μη δημιουργηθούν επιπλέον προβλήματα στην συνεργασία. Δίνεται ευκαιρία πίστωσης ιδιαίτερα στους μεγάλους πελάτες, οι οποίοι δεν λειτουργούν και διαφορετικά κάτι όμως που δυσκολεύει αρκετά τις κινήσεις της επιχείρησης διότι προμηθεύονται μεγάλες ποσότητες προϊόντων και η είσπραξη καθυστερεί αρκετά, πολλές φορές και έως 6 μήνες. Δυστυχώς πολλές φορές όταν η πίστωση δίνεται σε πελάτες με μικρό αντίκτυπο στη μονάδα και δεν μπορούν ούτε με αυτόν τον τρόπο να ανταπεξέλθουν τότε αν και η διακοπή μιας συνεργασίας, είναι μια δύσκολη και θλιβερή διαδικασία για όλους, κρίνεται αναγκαία για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Συνύπαρξη (coexistence)

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

1. Άμεσα με την εκμετάλλευση αλληλοεπιδρούν τόσο τα άτομα που ανήκουν στο εσωτερικό περιβάλλον της όσο και εκείνα στο εξωτερικό. Ο ιδιοκτήτης ως άμεσα εμπλεκόμενος από τον οποίο εξαρτάται και η ύπαρξη της μονάδας όπως και το ιδρυτικό μέλος που με πάθος και έμπνευση στηρίζει τόσο τον ίδιο τον ιδιοκτήτη όσο και όλους τους υπόλοιπους. Το προσωπικό εξίσου σημαντικός παράγοντας για την επιχείρηση, παρέχει τις υπηρεσίες του κατά την παραγωγική διαδικασία άλλα και την διαδικασία που ακολουθείται έπειτα ώσπου το τελικό προϊόν να διανεμηθεί παντού.

Οι προμηθευτές των πρώτων υλών είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι και εκείνοι με την εκμετάλλευση και τέλος ένα μερίδιο των πελατών το οποίο με την αγοραστική του δύναμη αποφέρει υψηλά έσοδα και μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία της μονάδας.

2.Υπάρχουν κοινοί στόχοι μεταξύ όλων των αλληλοεπιδρώντων, καθώς αυτοί είναι που τους συνδέουν. Μέσω της ύπαρξης και της εξέλιξης της επιχείρησης επωφελούνται όλοι, αμείβονται για τις υπηρεσίες τους και όσο μεγαλύτερη η ανάπτυξη της μονάδας τόσο θα αυξάνονται οι αποδοχές και τα προνόμια όλων. Καθώς αναπτύσσεται η επιχείρηση νέες θέσεις εργασίας προκύπτουν και άτομα του περιβάλλοντος τους και της πόλης τους έχουν την ευκαιρία να εργαστούν. Τον τελευταίο καιρό παρατηρείται όλο και μεγαλύτερη στροφή των Ελλήνων στην κατανάλωση ντόπιων και εγχώριων προϊόντων κάτι το οποίο βοηθά αρκετά μικρές μονάδες να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς τόσο στον τόπο που εδρεύουν όσο και στην υπόλοιπη χώρα. Η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη ζήτηση συνεπώς μεγαλύτερη παραγωγή και έτσι και οι προμηθευτές επωφελούνται διότι η αγορά πρώτων υλών πολλαπλασιάζεται. Συμπεραίνει εύκολα λοιπόν κανείς, πως η ανάπτυξη της επιχείρησης επιδρά θετικά σε όλους τους αλληλοεπιδρώντες αρκεί να γίνεται με μοναδικό γνώμονα το συμφέρον όλων.

3. Οι καλές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των αλληλοεπιδρώντων μπορούν να βελτιώσουν την ικανότητα της εκμετάλλευσης. Αν ο στόχος όλων είναι ένα δυνατό ποιοτικά και σε ανταγωνιστική τιμή προϊόν τότε όλοι θα μπορούν να λαμβάνουν αποδοχές πολύ μεγαλύτερες από το προσδοκώμενο. Η αύξηση των πωλήσεων δίνει την ευκαιρία για καλύτερες συνεργασίες μεταξύ ιδιοκτήτη και παραγωγών, τα οφέλη των οποίων αντανακλώνται τόσο στους εργαζομένους όσο και στους πελάτες. Η νομοθεσία και η γραφειοκρατία όπως και σε άλλα ζητήματα έτσι και εδώ μπορούν να περιορίσουν τις δυνατότητες για εξέλιξη. Εκτός των άλλων, δυσκολίες θα επιφέρουν και οι κακές σχέσεις μεταξύ του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως και θέματα μη αλληλοεκτίμησης μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού.

Μεταδοτικότητα (transmissibility)

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

Οι κυριότεροι παράγοντες που διασφαλίζουν την σωστή λειτουργία της επιχείρησης είναι το υπάρχον εργατικό δυναμικό, που με τόση θέρμη υπερασπίζεται την ιδέα και φιλοσοφία του προϊόντος που παράγει όπως και ο συνδετικός κρίκος μεταξύ του ιδιοκτήτη και του προσωπικού που δεν είναι άλλος από το ιδρυτικό μέλος το οποίο καταφέρνει με τις γνώσεις και την εμπειρία του να προσφέρει σε όλους την σιγουριά που επιθυμούν και είναι απαραίτητη για την μετέπειτα ανοδική πορεία της μονάδας. Με προσεκτικά βήματα εξασφαλίζεται η ασφάλεια που επιθυμεί η επιχείρηση σε όλες τις δραστηριότητες της.

Ψυχολογικές ανάγκες (physiological needs)

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

1. Κύριο μέλημα του ιδιοκτήτη και του ιδρυτικού μέλους της επιχείρησης ήταν η παραγωγή ενός φυσικού μη επεξεργασμένου προϊόντος και η δημιουργία μιας μονάδας όπου το εργασιακό περιβάλλον θα θυμίζει οικογενειακό περιβάλλον. Κατάφεραν λοιπόν να επιτύχουν το προσωπικό να νιώθει ασφάλεια, να αγαπά το προϊόν που παράγει με τα ίδια του τα χέρια, να μπορεί να εκφράζεται ελεύθερα, να προτείνει ιδέες για την εξέλιξη των ειδών που παράγονται και φυσικά να λαμβάνει όλα όσα δικαιούται. Κάποιες φορές οι ανάγκες είναι αυξημένες και λόγω του μικρού αριθμού εργαζομένων υπάρχει ζήτημα στο θέμα των αδειών το οποίο όμως με θέληση και αλληλοκατανόηση επιλύεται. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από όλους φυσικά και ο τελευταίος λόγος ανήκει στον ιδιοκτήτη, ο οποίος όμως έχει καταφέρει

να χτίσει μια πολύ όμορφη σχέση με τους εργαζομένους, ώστε να μπορεί να τους εμπιστεύεται ακόμα και σε περιόδους που απαιτείται η απουσία του.

2. Η εξυπηρέτηση των πελατών αποτελεί μείζονος ενδιαφέροντος ζήτημα για την επιχείρηση. Οι πελάτες αποτελούν τον λόγο ύπαρξης της μονάδας, πάντα όμως με γνώμονα την φιλοσοφία του βασικού προϊόντος. Δεν μπορούν να υπάρξουν εκπτώσεις στην ποιότητα και τη διατροφική αξία του παστελιού για να επιτευχθεί μια τυχόν καλύτερη τιμή. Τα αρμόδια τμήματα μελετούν τις προτάσεις των πελατών και έπειτα όλοι οι εμπλεκόμενοι αποφασίζουν ποια θα είναι η καλύτερη λύση που θα ικανοποιήσει και θα ευχαριστήσει αμφοτέρως τις πλευρές.

Υπευθυνότητα (responsibility)

- Πως οι επιλογές επιδρούν στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές και στο περιβάλλον της επιχείρησης;
- Σε εσένα ως υπεύθυνου της εκμετάλλευσης;

1. Η διατήρηση της φιλοσοφίας με την οποία ξεκίνησε το συγκεκριμένο προϊόν να βγει στην αγορά, ο προσεκτικός σχεδιασμός των νέων ειδών με κύριο μέλημα την διατήρηση της ποιότητας και των θρεπτικών συστατικών, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται όπως και οι κινήσεις στον τομέα του μάρκετινγκ καθορίζουν τη θέση που κατέχει στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Εφόσον διατηρηθούν οι παραπάνω επιλογές και καταλάβει η επιχείρηση ένα μέρος της αγοράς άξιο να καλύπτει και να διατηρεί τις ανάγκες της παραγωγής, τότε επιτυγχάνεται σταθεροποίηση και μελλοντική άνοδος.

2. Όσο η μονάδα εξελίσσεται και διατηρεί υψηλή θέση στην προτίμηση των πελατών αυξάνουν κατά πολύ και οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του ιδιοκτήτη ο οποίος πρέπει συνεχώς να λαμβάνει αποφάσεις και να βρίσκεται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Η πολυδιάστατη αυτή θέση τον περιορίζει αρκετά στις δημόσιες σχέσεις και στη διαδικασία εύρεσης νέων συνεργασιών τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στις αγορές του εξωτερικού. Συνεπώς, πρέπει να υπάρξει μια γενικότερη αναπροσαρμογή στα τμήματα, ώστε να εκπαιδευτούν και να δραστηριοποιηθούν και άλλοι άνθρωποι του περιβάλλοντος στους τομείς που ασχολείται κατά κύριο λόγο μόνο ο

ίδιος, για να μπορέσει εκείνος να εξελιχθεί και σε άλλους τομείς που θα βοηθήσουν εξίσου στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

3.3.10 Τροχός Ολικής Απόδοσης

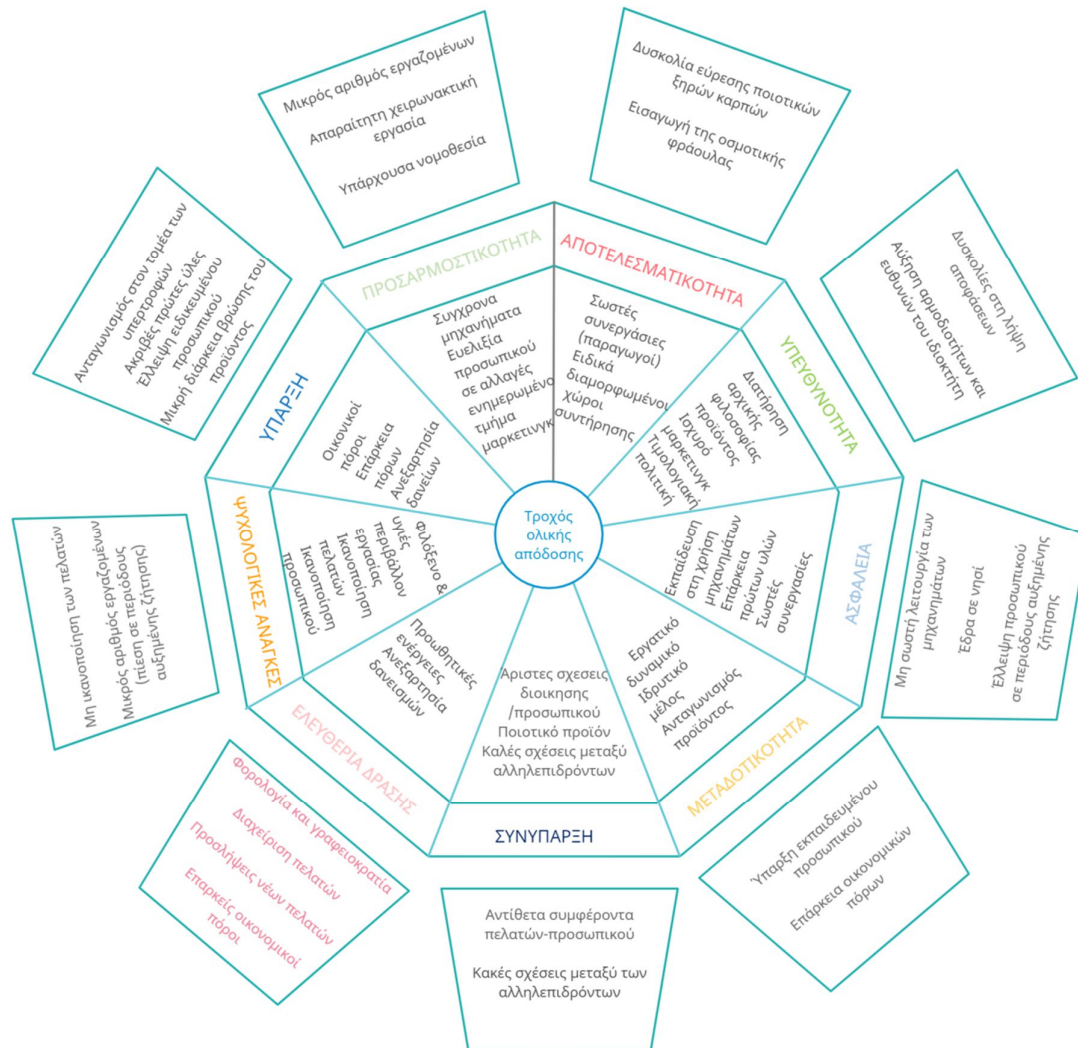
Ο Τροχός της Ολικής απόδοσης αποτελεί ένα εναλλακτικό μέσο που προτείνει η μέθοδος PerfEA. Μέσω αυτού καταγράφηκε ένα τμήμα από τις συζητήσεις που πραγματοποιηθήκαν με τους εμπλεκόμενους της υπό εξέταση ΜΜΕ σύμφωνα με τις αρχές που προτείνει ο Bossel,(2001) αποτυπώνοντας την ισχύουσα κατάσταση.

Η σύνθεση των απαντήσεων με βάση αυτές τις αρχές έγινε μέσω της σχεδίασης του τροχού. Εν μέσω των συνεδρίων τέθηκαν από τον σύμβουλο προς τους εμπλεκόμενους ερωτήματα σχετικά με τις αρχές του Bossel,(2001). Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους εμπλεκόμενους ήταν ειλικρινείς και ανέλυαν τις συνθήκες που επικρατούν στην μονάδα είτε αυτές είναι θετικές είτε αρνητικές.

Στη συνέχεια για να σχεδιαστεί ο τροχός καθορίστηκαν από την ομάδα τα δυνατά στοιχεία της ολικής απόδοσης τα οποία και τοποθετούνται στο εσωτερικό του τροχού.

Αντίθετα με τα αδύναμα που τοποθετούνται εξωτερικά του τροχού.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται ο τροχός ολικής απόδοσης για την υπό εξέταση ΜΜΕ:



Σχήμα 3.9 Τροχός ολικής απόδοσης μονάδας

3.3.11 Διαμόρφωση στρατηγικής – Ανάλυση SWOT

Στην ενότητα αυτή με την βοήθεια της ανάλυσης SWOT, θα παρουσιαστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία της ΜΜΕ που μελετήθηκε στην παρούσα διπλωματική καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζει.

Τα δυνατά σημεία

- Ικανότητα να προσφέρει ένα φυσικό προϊόν χωρίς προσθήκες συντηρητικών ή άλλων χημικών πρόσθετων.
- Κρητικό προϊόν με κατανάλωση στην τοπική αγορά, πανελλαδικά καθώς και στο εξωτερικό.
- Ανεξαρτησία από δανεισμό τραπεζών.
- Υγιές και λειτουργικό περιβάλλον.
- Έμπιστο προσωπικό.
- Ιδιόκτητος σύγχρονος εξοπλισμός, κατάλληλα εργαλεία και θάλαμος συντήρησης.
- Ουσιαστικές και χρόνιες επαγγελματικές σχέσεις με το σύνολο των προμηθευτών γεγονός που καθιστά επιτυχημένες τις συνεργασίες
- Σταθερό πελατολόγιο με κοινό που ανταποκρίνεται σε κάθε νέο προϊόν.
- Πολύχρονη εμπειρία που προσφέρει ευελιξία και δυνατότητες στη δημιουργία νέων ειδών παστελιού.
- Απουσία ζάχαρης ή άλλων γλυκαντικών που καθιστούν το προϊόν φιλικό σε μικρά παιδιά και σε ευαίσθητες ηλικιακές ομάδες.

Τα αδύνατα σημεία

- Υψηλή χονδρική τιμή λόγω των ακριβών πρώτων υλών.
- Η βιολογική πιστοποίηση απαιτεί κόστος και συνεχή αναζήτηση ανταγωνιστικών πρώτων υλών.
- Έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων για περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Μικρή διάρκεια βρώσης του προϊόντος, εξαιτίας της χρήσης αποκλειστικά και μόνο φυσικών πρώτων υλών χωρίς συντηρητικά .
- Η μεταφορά και διανομή τους θερινούς μήνες απαιτεί συγκεκριμένες συνθήκες. (φύλαξη σε ψυγείο-θάλαμο).
- Περιστατικά καθυστέρησης οφειλών και εξόφλησης από πελάτες.
- Η συνεργασία με μεγάλες πολυεθνικές συνήθως δημιουργεί καθυστερημένη τακτοποίηση οφειλών (έως και 6 μήνες πίστωσης).
- Το μειωμένο προσωπικό που δεν επιτρέπει λάθη ή την πιθανή απουσία λόγω αρρώστιας ή αδυναμία παρουσίας.

- Οποιοσδήποτε λανθασμένος χειρισμός μπορεί να προκαλέσει απόρριψη του προϊόντος (λόγω κακής διαχείρισης μηχανημάτων).

Ευκαιρίες

- Μεγάλο περιθώριο αύξησης πελατολογίου σε τοπικό επίπεδο, πανελλαδικό και διεθνές.
- Δυνατότητα δημιουργίας νέων προϊόντων (π.χ. vegan ενεργειακή μπάρα ή πρωτεϊνούχα ενεργειακή μπάρα).
- Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για καλύτερη διαφήμιση και προβολή των προϊόντων.
- Παρατηρείται καταναλωτική τάση προς στήριξη μικρών, τοπικών επιχειρήσεων.
- Συνολική αλλαγή και στροφή του καταναλωτικού κοινού προς τις υγιεινές και βιολογικές τροφές, χωρίς την παρουσία ζάχαρης ή υποκατάστατων της.
- Αίτηση για ένταξη σε κάποιο πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά την απόκτηση επαγγελματικού εξοπλισμού ή για ανάγκες που προκύπτουν ως προς την μισθοδοσία του προσωπικού.
- Διεκδίκηση καλύτερων συνεργασιών με προμηθευτές λόγω χρόνιας συνεργασίας και εμπιστοσύνης.
- Δυνατότητα δημιουργίας ενός πιο ελκυστικού προϊόντος όσον αφορά την τιμή με αξιοποίηση άλλων ξηρών καρπών (π.χ. φιστίκι αράπικο, ηλιόσπορος αντί για αμύγδαλο).

Απειλές

- Μεγάλος ανταγωνισμός στον χώρο των ενεργειακών υπερτροφών.
- Παρατεταμένη παγκόσμια και πανελλαδική ύφεση λόγω πανδημίας με άμεσο επακόλουθο την συγκρατημένη οικονομική δραστηριότητα των καταναλωτών.
- Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού.
- Μη σταθερές τιμές από προμηθευτές, ενδεχόμενος κίνδυνος αύξησης τιμών.
- Έλλειψη ασφάλειας των εγκαταστάσεων από φυσικά αίτια (πλημμύρες, καταιγίδες, πυρκαγιές), όπως και ασφάλεια για ατυχήματα του προσωπικού.
- Η ευελιξία των ανταγωνιστών δρα αρνητικά στην πορεία της εξέλιξης της επιχείρησης.

- Μικρός αριθμός προμηθευτών που οδηγεί σε ενδεχόμενη εξάρτηση σε πρώτες ύλες ή εξοπλισμό.

Δυνατό σημείο της ΜΜΕ επιχείρησης που εξετάζουμε αποτελεί η υψηλή ποιότητα του προϊόντος η οποία δεν επηρεάζεται από καμία απειλή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η επιλογή των προμηθευτών γίνεται πολύ προσεκτικά με επιτόπιες επισκέψεις του ιδιοκτήτη στις μονάδες παραγωγής των πρώτων υλών. Το προϊόν παραμένει αναλλοίωτο στον χρόνο και είναι ο λόγος που διατηρεί την τόσο καλή θέση στην αγορά παρά τον δύσκολο ανταγωνισμό. Στα δυνατά σημεία προστίθενται το έμπιστο προσωπικό που πίστεψε στο προϊόν από την πρώτη στιγμή και βοηθά τον ιδιοκτήτη στην εξέλιξη του. Η καλή ποιότητα των πρώτων υλών από την μια αποτελεί δυνατό σημείο από την άλλη αυξάνει αρκετά το κόστος του τελικού προϊόντος γεγονός που ίσως δυσκολεύει την αύξηση των πωλήσεων στις δύσκολες οικονομικά εποχές που διανύει το αγοραστικό κοινό. Άξιο προς αναφορά αποτελεί το γεγονός της ανεξαρτησίας από δανεισμούς. Επιπλέον ένα από τα πιο σημαντικά αδύνατα σημεία της συγκεκριμένης ΜΜΕ που εξετάζεται είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός τον οποίο προσπαθεί να πολεμήσει, αν και είναι άνισος τις περισσότερες φορές. Η απουσία συντηρητικών από το τελικό προϊόν συγκαταλέγεται στα αδύνατα σημεία σύμφωνα με την ανάλυση SWOT. Η μικρή διάρκεια βρώσης αποτελεί μειονέκτημα για ορισμένο μερίδιο της αγοράς. Παρά τα αδύνατα σημεία βέβαια που εντοπίζονται οι ευκαιρίες για εξέλιξη και αύξηση του μεριδίου της αγοράς παραμένουν. Η νέα καταναλωτική τάση που παρατηρείται και η στροφή του κόσμου σε ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής είναι από τις πιο σημαντικές ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευτεί η εν λόγω ΜΜΕ ώστε να εξελίξει τόσο το δίκτυο διανομής της όσο και την δυνατότητα εμπλουτισμού του καταλόγου της με νέα πιο δυνατά για την αγορά, των ενεργειακών μπαρών, προϊόντα. Γεγονός που θα αντιμετωπίσει και την δυσκολότερη απειλή που αποτελεί ο ανταγωνισμός του κλάδου. Η ευελιξία των μεγάλων ανταγωνιστών καθώς και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού παραμένουν αγκάθια στην εδραίωση και ανέλιξη της εταιρείας.

3.4 Βήμα 2: Διαμόρφωση Στρατηγικής, Νοητικοί χάρτες & BSC

3.4.1 Νοητικοί Χάρτες

Ο τρόπος που προτείνεται από την μέθοδο της PerfEA για την διαμόρφωση της τελικής στρατηγικής είναι οι νοητικοί χάρτες. Στην παρούσα διπλωματική η δημιουργία των νοητικών χαρτών έγινε μέσω του λογισμικού CmapTools (<https://cmap.ihmc.us/>). Το συγκεκριμένο λογισμικό βοήθησε στην οπτικοποίηση και την κατανόηση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στα μέρη της επιχείρησης και τέλος των στρατηγικών στόχων που πρόκειται να τεθούν.

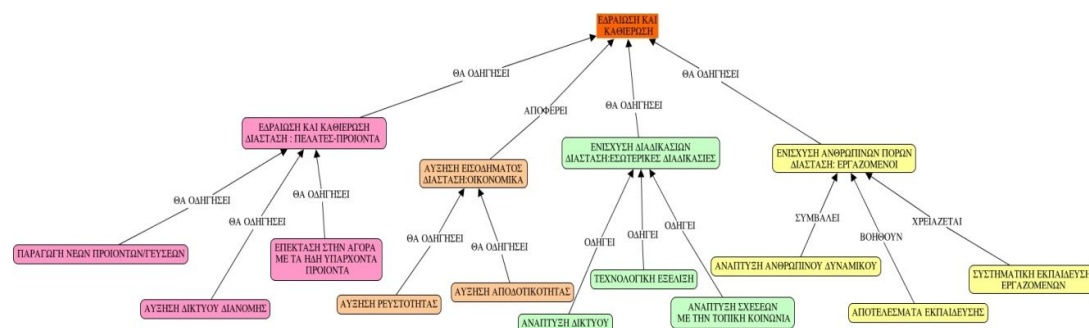
Οι νοητικοί χάρτες ωφελούν στην κατανόηση της λειτουργίας της υπό εξέταση ΜΜΕ. Με την διαίρεση σε τμήματα και δραστηριότητες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το κάθε τμήμα αντιλαμβάνεται εύκολα κανείς τις σχέσεις εξάρτησης που αναπτύσσονται.

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

Σε αυτό το βήμα θα πραγματοποιηθεί ο καθορισμός των στόχων και η διαμόρφωση της τελικής στρατηγικής. Σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των παραπάνω αποτελούν οι πληροφορίες που εξήχθησαν από τις συζητήσεις που υλοποιήθηκαν ανάμεσα στον σύμβουλο, τον ιδιοκτήτη και όλους τους εμπλεκόμενους της ΜΜΕ.

Οι πληροφορίες που αντλήθηκαν από τις συζητήσεις αφορούν το όραμα, τον σκοπό, τις αξίες, τις επιτυχίες και τις αποτυχίες έως σήμερα. Επιπλέον, μέσω των συζητήσεων ήρθαν στην επιφάνεια οι επιθυμίες των εμπλεκόμενων σχετικά με την μελλοντική εικόνα της εκμετάλλευσης λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητές της.

Ο πιο σημαντικός στόχος που θέτει η επιχείρηση είναι: Η σταθεροποίηση, η εδραίωση και η επέκταση της στην αγορά. Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα έχει υλοποιηθεί διαίρεση του στόχου σε άλλους δευτερεύοντες και αυτοί σε άλλους πιο μικρούς.



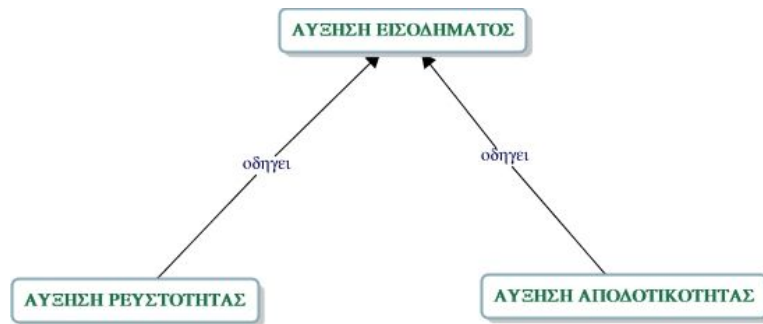
Σχήμα 3.10 Στρατηγικός στόχος: Σταθεροποίηση εδραίωση και επέκταση στην αγορά

Οι τέσσερις διαστάσεις που έγινε ο διαχωρισμός των επιμέρους στρατηγικών στόχων είναι:

Οικονομικά, Πελάτες-Προϊόντα, Εργαζόμενοι και Εσωτερικές Διαδικασίες.

Παρουσιάζονται παρακάτω σχήματα από τον νοητικό χάρτη που αφορούν κάθε διάσταση χωριστά ώστε να είναι εύκολα προς ανάγνωση.

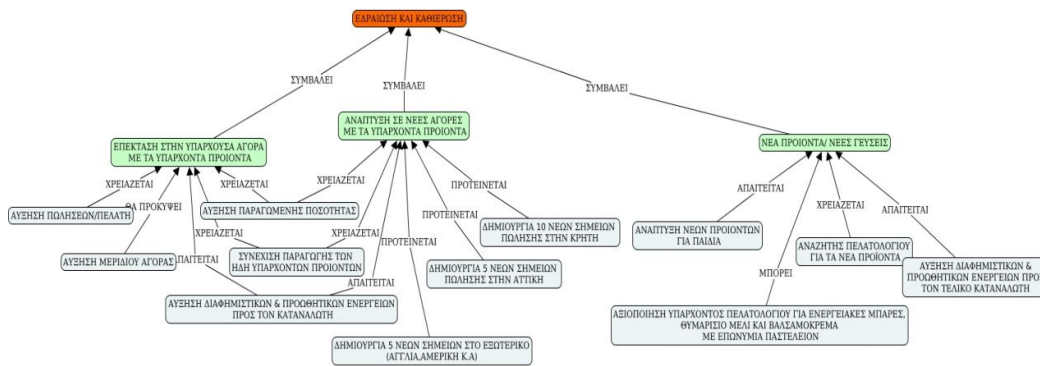
1. Αύξηση εισοδήματος (Διάσταση οικονομικά)



Σχήμα 3.11 Στρατηγικοί στόχοι: διάσταση οικονομικών

Στην Διάσταση οικονομικά όπως φαίνεται από το Σχήμα 3.11 για να επιτευχθεί ο στόχος της αύξησης του εισοδήματος θα πρέπει υποχρεωτικά να υπάρξει αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης καθώς και της ρευστότητάς της. Η αύξηση της ρευστότητας αποτελεί έναν από τους δυσκολότερους στόχους για μια επιχείρηση αλλά και βασικότερο για να οδηγηθεί σε αύξηση εισοδήματος.

2. Εδραίωση και καθιέρωση (Διάσταση πελάτες-προϊόντα)



Σχήμα 3.12 Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση πελάτες-προϊόντα

Στο Σχήμα 3.12 όπως αυτό προέκυψε από το εργαλείο Cmaptools παρουσιάζονται αναλυτικά οι στόχοι που αφορούν την συγκεκριμένη διάσταση. Τι απαιτείται, τι χρειάζεται, τι προτείνεται και τι θα προκύψει αν οι στόχοι αυτοί επιτευχθούν.

Αναλυτικά οι στρατηγικοί στόχοι σε αυτή την διάσταση:

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

- 2.A1. Αύξηση μεριδίου στην αγορά υπερτροφών
- 2.A2. Αύξηση πωλήσεων ανά πελάτη
- 2.A3. Συνέχιση παραγωγής των υπαρχόντων προϊόντων
- 2.A4. Αύξηση της παραγόμενης ποσότητας
- 2.A5. Αύξηση των διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών προς τον καταναλωτή

2.B. Στρατηγικός στόχος Ανάπτυξη σε νέες αγορές (με τα υπάρχοντα προϊόντα)

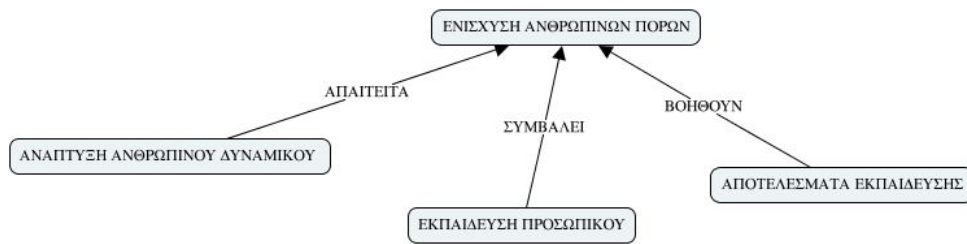
- 2.B1. Δημιουργία δέκα νέων σημείων πώλησης στην Κρήτη
- 2.B2. Δημιουργία πέντε νέων σημείων πώλησης στην Αττική
- 2.B3. Δημιουργία πέντε νέων σημείων στο εξωτερικό (Αγγλία, Αμερική κ.ά.)
- 2.A3. Συνέχιση παραγωγής των υπαρχόντων προϊόντων
- 2.A4. Αύξηση της παραγόμενης ποσότητας
- 2.A5. Αύξηση των διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών προς τον καταναλωτή

2.Γ. Στρατηγικός στόχος Νέα προϊόντική κατηγορία (παιδικές μπάρες, βιολογικοί κωδικοί, μέλι και βαλσαμόκρεμα)

- 2.Γ1. Δημιουργία νέων γεύσεων για παιδιά
- 2.Γ2. Αξιοποίηση υπάρχοντος πελατολογίου για ενεργειακές μπάρες, θυμαρίσιο μέλι και βαλσαμόκρεμα με επωνυμία «Παστέλειον».
- 2.Γ3. Αναζήτηση νέου πελατολογίου για τα νέα προϊόντα
- 2.Γ4. Αύξηση των διαφημιστικών και προωθητικών ενεργειών προς τον καταναλωτή

Στην περίπτωση της διάστασης πελάτες/προϊόντα, κάποιοι από τους πιο μικρούς στόχους ανήκουν σε πάνω από ένα στρατηγικό στόχο. Λογικό καθώς υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των στόχων που έχουν τεθεί.

3. Ενίσχυση ανθρωπίνου δυναμικού (διάσταση εργαζόμενοι)



Σχήμα 3.13 Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση εργαζόμενοι

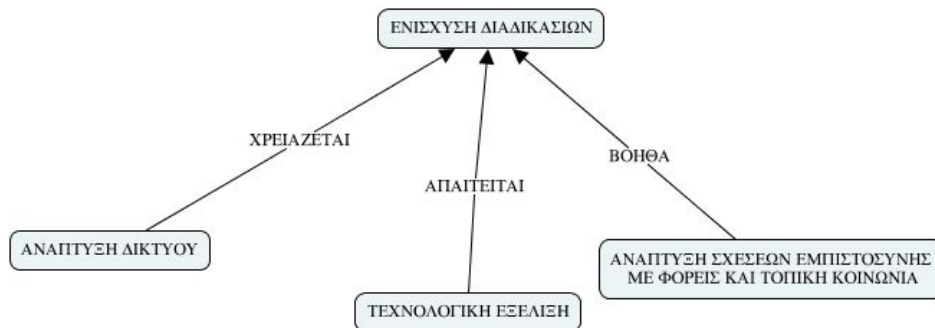
3.A. Στρατηγικός στόχος ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού

3.B. Εκπαίδευση του προσωπικού

3.Γ. Αποτελέσματα της εκπαίδευσης των εργαζομένων

Στην Διάσταση εργαζόμενοι όπως φαίνεται και στο Σχήμα 3.13 η επίτευξη του στόχου είναι πιο απλή. Αναπτύσσοντας και εκπαιδύοντας ανάλογα το προσωπικό η επιχείρηση θα βοηθηθεί στην εξέλιξη και αύξηση της παραγωγικότητά της.

4. Ενίσχυση των διαδικασιών (διάσταση εσωτερικές διαδικασίες)



Σχήμα 3.14 Στρατηγικοί στόχοι στη διάσταση εσωτερικές διαδικασίες

4.A1. Ανάπτυξη του δικτύου

4.A2. Τεχνολογική εξέλιξη

4.A3. Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τοπική κοινωνία & φορείς

Τέλος, στην Διάσταση εσωτερικές διαδικασίες παρουσιάζονται οι ανάγκες για ενίσχυση των διαδικασιών, τι απαιτείται και τι χρειάζεται για να επέλθει περεταίρω ενίσχυση καθώς και τι μπορεί να βοηθήσει σε αυτήν.

3.4.2 Balanced Scorecard

Η βασική αρχή του BSC είναι ότι εξετάζει την επιχείρηση υπό το πρίσμα των τεσσάρων βασικών πτυχών. Αυτές είναι η χρηματοοικονομική, η πελατειακή, η εσωτερική και η πτυχή ανάπτυξης και μάθησης (Kaplan and Norton, 1992). Όλες οι παραπάνω διαστάσεις αλληλεξαρτώνται με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη της χρηματοοικονομικής πτυχής.

Το BSC είναι ένα γενικό πλαίσιο που συνθέτουν οι τέσσερις πτυχές που αναφέρθηκαν παραπάνω, αλλά στην υλοποίησή του είναι τόσο μοναδικό όσο και η επιχείρηση που το εφαρμόζει. Και αυτό γιατί κάθε επιχειρηματική μονάδα έχει το δικό της όραμα, αποστολή και στρατηγική, τα δικά της μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και

διαχειρίζεται τους υλικούς και άυλους πόρους της με τον δικό της τρόπο (Epstein and Manzoni, 1997).

Όλα τα παραπάνω λήφθηκαν υπόψη για την ανάπτυξη του προτεινόμενου συστήματος Balanced Scorecard στη συγκεκριμένη εκμετάλλευση υπερτροφών. Η μελέτη και η ανάλυση αυτών οδήγησε στον καθορισμό 11 στρατηγικών στόχων και 28 δεικτών μέτρησης της επίδοσης για τις τέσσερις βασικές διαστάσεις. Στον πίνακα 3.3 παρουσιάζεται το προτεινόμενο σύστημα Balanced Scorecard.

Πίνακας 3.3 Προτεινόμενο σύστημα BSC, διάσταση οικονομικά

1.Αύξηση εισοδήματος				
Στρατηγικός στόχος	Δείκτης	Τιμή Δείκτη 2020	Τιμή Δείκτη 2021	Δείκτης-στόχος 2025
Αύξηση Ρευστότητας	Γενική Ρευστότητα	<1	<1	>1
	Ταμειακή Ρευστότητα	8%	3%	12%
	Δανειακή επιβάρυνση	>25%	>10%	15%
Αύξηση Αποδοτικότητας	Καθαρό περιθώριο κέρδους	20%	-0,8%	15%
	Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα	1,2%	-0.3%	5%

Οι πληροφορίες σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης είναι περιορισμένα, διότι λόγω του μεγέθους της δεν δημοσιοποιούνται οι ισολογισμοί της. Έπειτα από συναντήσεις με τον ιδιοκτήτη και το άτομο που ασχολείται με τα οικονομικά θέματα της επιχείρησης συγκεντρώθηκαν κάποια στοιχεία και υπολογίστηκαν οι χρηματοοικονομικοί δείκτες.

Δείκτες ρευστότητας:

Δείκτης Γενική ρευστότητας = Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Δείκτης ταμειακής ρευστότητας = Διαθέσιμα / Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις.

Δανειακή Επιβάρυνση = Σύνολο υποχρεώσεων / Σύνολο ενεργητικού.

Δείκτες Αποδοτικότητας:

Καθαρό Περιθώριο Κέρδους = Καθαρά κέρδη προ φόρων / Πωλήσεις (%).

Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα = Καθαρά κέρδη προ ή μετά φόρων / Ίδια κεφάλαια (%).

Στη διάσταση Πελάτες/Προϊόντα, δημιουργήθηκαν στρατηγικοί στόχοι σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από τις συζητήσεις που πραγματοποιήθηκαν με τον ιδιοκτήτη και τους εργαζομένους της επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT, η ανάλυση των βασικών αρχών του Bossel σε συνδυασμό και με το όραμα, τους στόχους των εμπλεκομένων και τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ βοήθησαν στον καθορισμό των παραπάνω στόχων.

Πίνακας 3.4 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	Δείκτης Στόχος (2025)	Επιπλέον έσοδα (ή δαπάνη)
A1.Αύξηση μέσης ετήσιας πώλησης ανά πελάτη	400	550	-
A2.Αύξηση μεριδίου αγοράς (παραγωγή μονάδας/συν. παραγωγής πανελλαδικά	>1%	<1%	-
A3.Αύξηση παραγόμενης ποσότητας	223.500	290.000	-
A4.Διαφήμιση και προωθητικές ενέργειες για καταναλωτή	-	5.000 €/έτος	(5.000€)
A5. Συνέχιση παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων	9 είδη σήμερα	9 είδη στο μέλλον	-
2.Β Στρατηγικός Στόχος Ανάπτυξης Αγοράς (υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές)			
Επιμέρους στόχοι	Δείκτης σήμερα	Δείκτης Στόχος (2025)	Επιπλέον έσοδα (ή δαπάνη)
B1.Δημιουργία 20 νέων σημείων πώλησης στην Κρήτη	60	80	10.000 €
B2.Δημιουργία 100 νέων σημείων πώλησης στην Αττική	120	220	20.000 €
B3.Δημιουργία 5 νέων σημείων πώλησης στο εξωτερικό (Αγγλία, Γερμανία, Βέλγιο, Αμερική)	10	15	10.000 €
B4.Αύξηση παραγόμενης ποσότητας	223.500 τμχ.	290.000 τμχ.	-
B5.Διαφήμιση & προωθητικές ενέργειες για κατανάλωση	-	5.000 €/έτος	(5.000€)
B6.Συνέχιση παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων	9	9	-
2.Γ Στρατηγικός Στόχος Νέα προϊόντική κατηγορία (σε νέες αγορές με νέα προϊόντα)			
Επιμέρους Στόχοι	Δείκτης σήμερα	Δείκτης στόχος (2025)	Επιπλέον έσοδα (ή δαπάνη)
Γ1. Ανάπτυξη νέων προϊόντων για παιδιά	2 κωδικοί σήμερα	2 επιπλέον κωδικοί	18.000€
Γ2.Αξιοποίηση υπάρχοντος πελατολογίου για ενεργειακές βιολογικές μπάρες πρωτεΐνης, θυμαρίσιο μέλι και βαλσαμόκρεμα με επωνυμία Παστέλειον	-	450 υπάρχοντες πελάτες (ή 570 με τους νέους)	-
Γ3.Αναζήτηση πελατολογίου για τα νέα προϊόντα	350 υπάρχοντες πελάτες	Επιπλέον 120 πελάτες	-
Γ4.Διαφήμιση και προωθητικές ενέργειες για καταναλωτή	-	5.000 €/έτος	(5.000€)

Στη διάσταση Εσωτερικές Διαδικασίες όπως και στις υπόλοιπες διαστάσεις καθορίστηκαν στόχοι μέσα από τις συζητήσεις με τον ιδιοκτήτη, το ιδρυτικό μέλος και τους εργαζομένους. Μελετήθηκαν τα σημεία στα οποία θα μπορούσε να υπάρξει βελτίωση στις σχέσεις με την τοπική κοινωνία, την ανάπτυξη του δικτύου (εκτός της περιοχής της Κρήτης) και την τεχνολογική εξέλιξη της επιχείρησης.

Πίνακας 3.5 Προτεινόμενο σύστημα BSC, Διάσταση Εσωτερικές Διαδικασίες

3.Ενίσχυση Διαδικασιών			
Στρατηγικοί στόχοι		Δείκτης σήμερα	Δείκτης στόχος 2025
Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τοπική κοινωνία και φορείς	Προσωπικό εργαζομένων από Κρήτη	80%	90%
	Πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	5 χορηγικά πακέτα/ετησίως	12 χορηγικά πακέτα/ετησίως
Ανάπτυξη Δικτύου	Αποθήκες προϊόντων	1 Χανιά	1 Αθήνα
	Συνεργάτες διανομών	1 Αθήνα	1 Αθήνα και 1 Θεσ/κη
Τεχνολογική εξέλιξη	Απόκτηση του συστήματος HACCP&ISO	0	1

Ο ρόλος των εργαζομένων στη συγκεκριμένη επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός καθώς μεγάλο μέρος της παραγωγής δεν είναι αυτοματοποιημένο, συνεπώς στόχος του ιδιοκτήτη και μέλημα από τα πρώτα χρόνια της επιχείρησης είναι η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και οι άριστες συνθήκες εργασίας ώστε να μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να αποδίδει στο μέγιστο. Ξεκινώντας την επιχείρηση ο ιδιοκτήτης θέλησε να πάρει ένα ρίσκο, οι ώρες εργασίας να είναι αυστηρά 6 και οι μέρες εργασίας 5, μοντέλο το οποίο αρχίζει να λειτουργεί σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες όπως η Σουηδία, η Φιλανδία κ.ά. Κρίνοντας λοιπόν από το αποτέλεσμα φαίνεται πως μόνο οφέλη είχε η επιχείρηση από την αποδοτικότητα των εργαζομένων της. Η εκπαίδευσή τους είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για τον ιδιοκτήτη, ο οποίος προσπαθεί συνεχώς να επιμορφώνει το προσωπικό καθώς δημιουργούνται νέες ανάγκες στον μηχανολογικό εξοπλισμό και στην τελειοποίηση του τελικού προϊόντος.

Πίνακας 3.6 Προτεινόμενο σύστημα BSC, Διάσταση Εργαζόμενοι

4.Ενίσχυση Ανθρώπινων Πόρων			
Στρατηγικοί στόχοι		Δείκτης σήμερα	Δείκτης στόχος 2025
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Παραγωγικότητα εργασίας	36.000	40.000
	Πωλήσεις/εργαζόμενο		
	Αριθμός μόνιμου προσωπικού	5	7
Εκπαίδευση προσωπικού	Εκπαίδευση προσωπικού σε ώρες	12 ώρες	30 ώρες
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο των εργαζομένων	10%	20%
	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως	1	2
Αποτελέσματα εκπαίδευσης του προσωπικού	Έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων	-	1 έρευνα

Ακολουθεί ο συγκεντρωτικός πίνακας δεικτών (βλ. Πίνακα 3.7).

Πίνακας 3.7 Συγκεντρωτικός πίνακας Δεικτών

	Περιγραφή δείκτη απόδοσης	Τιμή Δείκτη Στόχος
Αύξηση Εισοδήματος (Διάσταση Οικονομικά)	Γενική Ρευστότητα	>1
	Ταμειακή Ρευστότητα	12%
	Δανειακή επιβάρυνση	15%
	Καθαρό περιθώριο κέρδους	15%
	Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα	5%
Εδραίωση & καθιέρωση (Διάσταση πελάτες/προϊόντα)	Αύξηση μέσης ετήσιας πώλησης/πελάτη	550
	Αύξηση μεριδίου αγοράς (παραγωγή μονάδας/συν. παραγωγή πανελλαδικά)	>1%
	Αύξηση παραγόμενης ποσότητας	290.000
	Διαφήμιση & προωθητικές ενέργειες για καταναλωτή	5.000 ευρώ ετησίως
	Συνέχιση παραγωγής υπαρχόντων προϊόντων	9 είδη στο μέλλον
	Δημιουργία 20 νέων σημείων πώλησης στην Κρήτη	80
	Δημιουργία 100 νέων σημείων πώλησης στην Αττική	220
	Δημιουργία 5 νέων σημείων πώλησης στο εξωτερικό (Αγγλία, Γερμανία, Γαλλία, Βέλγιο, Αμερική)	15
	Ανάπτυξη νέων προϊόντων για παιδιά	2 επιπλέον κωδικοί
	Αξιοποίηση υπάρχοντος πελατολογίου για ενεργειακές βιολογικές μπάρες πρωτεΐνης, θυμαρίσιο μέλι και βαλσαμόκρεμα με επωνυμία Παστέλειον	450 υπάρχοντες πελάτες (ή 570 με τους νέους πελάτες)
	Αναζήτηση πελατολογίου για τα νέα προϊόντα (βιολογικοί κωδικοί, βαλσαμόκρεμα, μέλι)	Επιπλέον 120
Ενίσχυση Διαδικασιών (Διάσταση Εσωτερικές διαδικασίες)	Προσωπικό εργαζομένων από Κρήτη	90%
	Πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	12 χορηγικά πακέτα/ ετησίως
	Αποθήκες προϊόντων	1 Αθήνα
	Συνεργάτες διανομών	1 Αθήνα και 1 Θεσ/κη
	Απόκτηση του συστήματος HACCP&ISO	1
Ενίσχυση Ανθρωπίνων Πόρων (Διάσταση Εργαζόμενοι)	Παραγωγικότητα εργασίας	40.000
	Πωλήσεις/εργαζόμενο	
	Αριθμός μόνιμου προσωπικού	7
	Εκπαίδευση προσωπικού σε ώρες	30 ώρες
	Ποσοστό εκπαιδευόμενων στο σύνολο των εργαζομένων	20%
	Αριθμός εκπαιδευόμενων ετησίως	2
	Έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων	1 έρευνα

Πίνακας 3.8 Συγκεντρωτικό Balanced Scorecard

Στρατηγικός Στόχος	Επιμέρους Στρατηγικοί Στόχοι	Δείκτης σήμερα	Δείκτης Στόχος 2025
Σταθεροποίηση, Εδραίωση & επέκταση στην αγορά	Αύξηση εισοδήματος	Χαμηλή γενική ρευστότητα	Βελτίωση της ρευστότητας
		Χαμηλή αποδοτικότητα (ζημία 2020)	Αύξηση των καθαρών κερδών σε 35.000€
	Εδραίωση και καθιέρωση	Πλήθος πελατών 350 (έως 2023)	470 πελάτες
		Πωλήσεις/πελάτη 400 τεμάχια	550 τεμάχια/πελάτη
		Παραγόμενη ποσότητα, 223.500 τεμάχια	290.000 τεμάχια
	Ενίσχυση Διαδικασιών	Προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης	Ενίσχυση των προγραμμάτων, 12 χορηγικά πακέτα
		Δίκτυο Διανομών Κρήτη	Ενίσχυση του δικτύου με νέα αποθήκη στην Αθήνα
		Έλλειψη συστήματος προστασίας των τροφίμων	Απόκτηση συστήματος HACCP/ISO
	Ενίσχυση Ανθρωπίνων πόρων	12 Ώρες εκπαίδευσης των εργαζομένων	Ενίσχυση των ωρών σε 30
		Παραγωγικότητα Πωλήσεις/εργαζόμενο 36000τεμ./ετησίως	Βελτίωση σε 40000/τεμάχια

3.4.3 Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων

Ορίζοντας τις σχέσεις ανάμεσα στους δείκτες μέτρησης δίνεται η ευκαιρία ελέγχου, αξιολόγησης και διαχείρισης αυτών με απώτερο σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής. Οι δείκτες επίδοσης συνδέονται και αυτές οι σχέσεις που αναπτύσσονται είναι η απαραίτητη προϋπόθεση για τον ορθό σχεδιασμό του BSC. Η αλληλουχία θα εκκινεί από την διάσταση Εκπαίδευση και Ανάπτυξη και θα φθάνει στην διάσταση Οικονομικών στην οποία και παρουσιάζεται η βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Μέσω της κατασκευής ενός στρατηγικού χάρτη γίνεται πιο εύκολη η κατανόηση των σχέσεων αυτών όπου αναλύονται όλες οι πολυπλοκότητες που παρουσιάζουν οι σχέσεις ανάμεσα στις 4 διαστάσεις. Κάθε δράση εξαρτάται από την εκτέλεση κάποιας άλλης, κάτι που υποδηλώνεται με τα αντίστοιχα βέλη. Αναλύοντας τις αλυσιδωτές σχέσεις των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης οδηγούμαστε στις εξής σχέσεις αιτιότητας ανάμεσα στους επιλέξιμους δείκτες των 4 διαστάσεων.

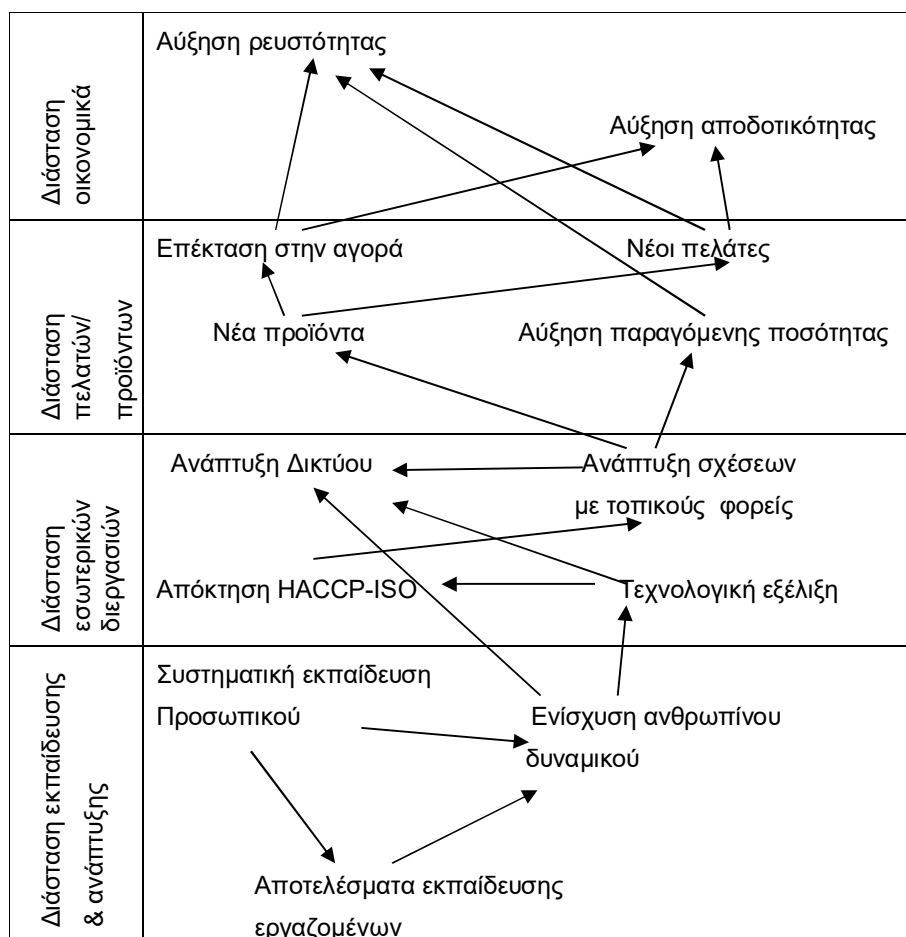
Αύξηση του δείκτη ικανοποίησης στο προσωπικό επιτυγχάνεται με την σωστή και συνεχή εκπαίδευση. Τα επίπεδα ευχαρίστησης διατηρούνται υψηλά και με αυτόν τον τρόπο μειώνονται πολύ οι πιθανότητες αποχώρησης του.

Με την διατήρηση του προσωπικού επιτυγχάνεται καλύτερη διαχείριση των μηχανημάτων λόγω εμπειρίας η οποία αυξάνει την παραγωγική απόδοση. Ικανοποιημένοι και αποδοτικότεροι εργαζόμενοι ασκούν προσεκτικότερους ελέγχους, τόσο στα μηχανήματα όσο και στις πρώτες ύλες και σε όλη την παραγωγική διαδικασία, με συνέπεια ένα ποιοτικότερο προϊόν. Η παροχή ποιοτικότερων προϊόντων αυξάνει την κερδοφορία, επιφέρει αύξηση του μεριδίου στην αγορά καθώς και του αριθμού των πελατών. Η επένδυση σε σεμινάρια καθώς και η αγορά ενός νέου μηχανήματος θα βοηθήσει επιπλέον στο νέο εγχείρημα της επιχείρησης να συσκευάζει κάποια προϊόντα τα οποία δεν παράγει η ίδια παρά μόνο τα συσκευάζει και τα προμηθεύει με την επωνυμία της όπως και στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων, που θα εδραιώσουν την επιχείρηση στην αγορά των υπερτροφών.

Σημαντικοί παράγοντες για την διατήρηση ή αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης είναι ένα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά των λεγόμενων «υπερτροφών» καθώς και η δυνατότητα καινοτομίας στα προϊόντα που θα προωθηθούν σε αυτήν την αγορά. Με τους αντίστοιχους δείκτες θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα.

Όσο μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά των ικανοποιημένων πελατών τόσο ευκολότερη είναι η δημιουργία της οικονομικής αξίας του προϊόντος. Εκπαιδύοντας σωστά το προσωπικό και εμπλουτίζοντάς το επιτυγχάνεται η ορθή εκτέλεση των εσωτερικών διαδικασιών και κατ' επέκταση να επέλθει και ικανοποίηση των πελατών.

Στο Σχήμα 3.15 παρουσιάζεται ο στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης στον οποίο αποτυπώνεται το σύνολο των αλυσιδωτών σχέσεων ανάμεσα στους δείκτες των τεσσάρων διαστάσεων:



Σχήμα 3.15 Σχέσεις αιτιότητας των στρατηγικών στόχων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ MUSA

4.1 Εισαγωγή

Στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται εφαρμογή της μεθόδου MUSA (multicriteria satisfaction analysis) σε μια συγκριτική έρευνα ικανοποίησης πελατών στον κλάδο των υπερτροφών, τα οποία επιλέγονται ως σνακ ή ενδιάμεσα γεύματα. Ακολουθεί η αναλυτική παρουσίαση των σταδίων σχεδιασμού της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με βασικό σκοπό την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών της υπό μελέτη MME.

4.2 Εφαρμογή της Musa

4.2.1 Σχεδιασμός έρευνας

Ο σχεδιασμός της έρευνας είναι μια από τις σημαντικότερες φάσεις της διαδικασίας που ακολουθείται για την μέτρηση της ικανοποίησης ώστε να αποφεύγονται τα λάθη και να διασφαλίζονται αξιόπιστα συμπεράσματα.

Κύριος σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας που υλοποιείται στην παρούσα διπλωματική είναι η εκτίμηση της ικανοποίησης των καταναλωτών (ιδιοκτήτες καταστημάτων και πελάτες λιανικής) από την υπό εξέταση MME. Αναλύοντας τα δεδομένα της έρευνας μέσω της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA δίνεται η ευκαιρία :

1. Να εκτιμήσουμε την ικανοποίηση των καταναλωτών και των ιδιοκτητών καταστημάτων για τα προϊόντα και την επιχείρηση συνολικά.
2. Να εντοπίσουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της υπό μελέτη MME.

4.2.2 Καθορισμός στόχων έρευνας

Ακολουθούν τα βασικά στάδια για τη διαδικασία σχεδιασμού μιας έρευνας ικανοποίησης (Γρηγορούδης και Σίσκος,2000):

1. Καθορισμός στόχων της έρευνας ικανοποίησης: Είναι το πιο ουσιαστικό βήμα καθώς επηρεάζει όλα τα υπόλοιπα βήματα που υλοποιούνται και αφορούν την οργάνωση και την διεξαγωγή μιας οποιαδήποτε έρευνας αγοράς
2. Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης: Στο στάδιο αυτό υλοποιείται ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης των πελατών και η κατανομή του συνόλου αυτού.
3. Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης: Σύμφωνα με τους στόχους που τέθηκαν στην έρευνα ικανοποίησης πραγματοποιείται καθορισμός του πλάνου μέτρησης της ικανοποίησης και η εισαγωγή του με τα στοιχεία και τις διαδικασίες του οργανισμού (π.χ. σημεία που εξυπηρετούνται οι πελάτες, τρόποι διαχείρισης των παραπόνων, κ.λπ.).
4. Καθορισμός δείγματος και διαδικασίας έρευνας ικανοποίησης: Στο παρόν βήμα καθορίζονται οι πελάτες του οργανισμού και το δείγμα στο οποίο απευθύνεται η έρευνα ικανοποίησης. Επιπλέον, επιβάλλεται η επιλογή του είδους και του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης (π.χ. μέσω τηλεφώνου, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.λπ.).
5. Ανάπτυξη και δοκιμή ερωτηματολογίου: Στο τελικό βήμα αναπτύσσεται το ερωτηματολόγιο και διεξάγεται η έρευνα πιλοτικά σε συγκεκριμένο αριθμό πελατών.

4.2.3 Διαστάσεις ικανοποίησης

Ένα από τα σημαντικότερα βήματα στον σχεδιασμό μιας έρευνας ικανοποίησης είναι ο καθορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης. Με τον όρο «διάσταση ικανοποίησης» αναφερόμαστε συχνά στο χαρακτηριστικό μέτρο απόδοσης (measure of performance) ή στο κριτήριο (criterion). Η μέθοδος MUSA απαιτεί τον καθορισμό ενός συνόλου διαστάσεων ικανοποίησης, οι οποίες θα πρέπει να αποτελούν μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων με τις ιδιότητες της μονοτονίας, της πληρότητας και του μη πλεονασμού. Κατά τη διαδικασία καθορισμού των διαστάσεων ικανοποίησης θα πρέπει να δίνεται έμφαση στα παρακάτω στοιχεία (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000):

- Την ύπαρξη διαφοροποίηση ανάμεσα στις διαστάσεις ικανοποίησης και τα κριτήρια απόφασης του καταναλωτή για την αγορά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος
- Τα κριτήρια συναλλαγής (transaction attributes) και κριτήρια εικόνας (image attributes) συμπεριλαμβάνονται στις διαστάσεις ικανοποίησης. Η διαφορά αυτών των κριτηρίων έγκειται στον τρόπο επαφής του πελάτη με την επιχείρηση. Στα κριτήρια συναλλαγής η επαφή /επικοινωνία με την επιχείρηση κρίνεται απαραίτητη σε αντίθεση με τα κριτήρια εικόνας τα οποία αξιολογούνται χωρίς άμεση επικοινωνία με την επιχείρηση.
- Απαραίτητη σε ένα ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης κρίνεται η ολική ικανοποίηση ως μια ολική διάσταση αξιολόγησης. Μέσω αυτής ελέγχονται οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους καταναλωτές στα υπόλοιπα κριτήρια

4.2.4 Επιλογή διαστάσεων ικανοποίησης

Με την βοήθεια των διαστάσεων ικανοποίησης εκτιμάται ορθώς η ικανοποίηση των καταναλωτών και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για το υπό αξιολόγηση προϊόν ή υπηρεσία. Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η επιλογή των διαστάσεων ικανοποίησης καθώς μέσω αυτών θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να ολοκληρώσει μια αντικειμενική και σφαιρική αξιολόγηση όσον αφορά το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρεται.

Για τον καθορισμό των διαστάσεων που επιλέχθηκαν στην έρευνα ικανοποίησης των προϊόντων της υφιστάμενης ΜΜΕ μελετήθηκαν εξονυχιστικά οι ιδιαιτερότητες και τα στοιχεία που τα διαφοροποιούν από εκείνα των ανταγωνιστών. Το ερωτηματολόγιο έχει πέντε (5) διαστάσεις (κριτήρια) που αφορούν ποιοτικά χαρακτηριστικά και απευθύνεται αποκλειστικά σε άτομα που έχουν καταναλώσει κάποιο από τα προϊόντα.

Παρακάτω αναλύονται οι 5 διαστάσεις (κριτήρια):

- **Γεύση:** Η γεύση αποτελεί βασικό ποιοτικό χαρακτηριστικό για την επιλογή μια ενεργειακής μπάρας. Το συγκεκριμένο προϊόν καθότι δεν εμπεριέχει βελτιωτικά γεύσης βασίζεται εξ' ολοκλήρου στην γεύση και τον συνδυασμό των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται.
- **Διάρκεια ζωής:** Ο όρος διάρκεια ζωής αναφέρεται στην ημερομηνία λήξης του προϊόντος. Το συγκεκριμένο σκεύασμα δεν περιέχει συντηρητικά ή χημικά πρόσθετα, βασίζεται στην σωστή συντήρηση και μεταφορά έτσι ώστε να διασφαλίσει την καλύτερη δυνατή διάρκεια ζωής.
- **Τιμή:** Καθώς η παρουσία παστελιών ή ενεργειακών μπαρών έχει αρχίσει να κυκλοφορεί ραγδαία στην αγορά, ένας σημαντικός παράγοντας επιλογής αποτελεί η τιμή πώλησης. Αν ο καταναλωτής ήταν ικανοποιημένος από τα προηγούμενα κριτήρια ίσως του προκαλούσε δυσaréσκεια μια υψηλή τιμή αγοράς.
- **Θρεπτική αξία:** Είναι γεγονός ότι τα θρεπτικά συστατικά στην προτίμηση ενός σνακ ή σκευάσματος αποτελούν σημαντικό κριτήριο. Τα θρεπτικά χαρακτηριστικά μια ενεργειακής μπάρας επηρεάζονται από την επιλογή της ποιότητας των πρώτων υλών και από τον τρόπο που επεξεργάζονται κατά την παραγωγική διαδικασία.
- **Επιλογή πρώτων υλών:** Το συγκεκριμένο κριτήριο αφορά την επιλογή των συστατικών που επιλεχθήκαν τόσο για την σύνθεση όσο και για την καινοτομία που δίνουν στο τελικό προϊόν.

4.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

4.3.1 Βασικές αρχές σχεδιασμού ερωτηματολογίου

Ως ουσιαστικότερος συντελεστής επιτυχίας μιας έρευνας ικανοποίησης κρίνεται η δομή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Ένα σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο παρέχει οφέλη τόσο στον καταναλωτή όσο και στην επιχείρηση. Ο καταναλωτής επιτυγχάνει άμεση και ουσιαστική επικοινωνία με την επιχείρηση και η επιχείρηση εκμεταλλευόμενη αυτήν την επικοινωνία επιτυγχάνει ανάπτυξη και βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της.

Ακολουθούν οι βασικές αρχές που θα πρέπει κάθε ερωτηματολόγιο να τηρεί (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000):

1. Ευνόητο περιεχόμενο ώστε να αποφεύγονται προβλήματα κατανόησης.
2. Αναλυτικές και εύκολα αντιληπτές ερωτήσεις για αποφυγή οποιασδήποτε σύγχυσης.
3. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου θα πρέπει να βοηθά τον καταναλωτή στην συμπλήρωση του ώστε να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερος αριθμός και να διασφαλιστεί η εγκυρότητα της συλλεγόμενης πληροφορίας.

4.3.2 Ερωτηματολόγιο

Το βασικό κριτήριο για την συλλογή αξιόπιστων αποτελεσμάτων σε μια έρευνα ικανοποίησης προϊόντος είναι ο σωστός σχεδιασμός του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για την έρευνα ικανοποίησης των προϊόντων της Παστέλειον διατέθηκε ηλεκτρονικά σε πελάτες της επιχείρησης, οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες και τα αποτελέσματα συγκεντρώθηκαν σε διάστημα 2 μηνών. Πρόκειται για ένα σύντομο ερωτηματολόγιο το οποίο χωρίζεται σε 4 μέρη, τα οποία είναι τα εξής:

- Μέρος Α': Στο συγκεκριμένο τμήμα οι ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Πιο αναλυτικά:
 - Φύλο
 - Ηλικία
 - Οικογενειακή κατάσταση
 - Μορφωτικό επίπεδο
 - Θέση στην απασχόληση
- Μέρος Β': Σε αυτό το μέρος μέσω της παρακάτω κλίμακας ο ερωτώμενος οφείλει να δηλώσει πόσο ικανοποιημένος είναι σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν παρουσιαστεί στην παράγραφο 4.5.1. Η πενταβάθμια κλίμακα είναι της παρακάτω μορφής:

1. Καθόλου ικανοποιημένος
2. Λίγο ικανοποιημένος
3. Ουδέτερος
4. Ικανοποιημένος
5. Πολύ ικανοποιημένος

- Μέρος Γ': Σε αυτό το μέρος ο καταναλωτής έχοντας σφαιρική άποψη για όλα τα προϊόντα της επιχείρησης δηλώνει την ολική του ικανοποίηση. Παρουσιάζεται όλη η γκάμα των και επιλέγει με προσωπικό κριτήριο την ενεργειακή μπάρα της επιλογής του.
- Μέρος Δ' : Ερωτήσεις συμπεριφοράς για την μέτρηση της αφοσίωσης των καταναλωτών (απάντηση τύπου (ΝΑΙ) (ΟΧΙ)) και μια ερώτηση ανοικτού τύπου για τυχόν σχόλια και παρατηρήσεις.

Στην παρούσα εργασία θα πραγματοποιηθεί μια έρευνα ικανοποίησης για τα προϊόντα της υπό εξέτασης ΜμΕ σε άτομα τα οποία τα έχουν δοκιμάσει έστω και μια φορά τα προϊόντα.

4.3.3 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο τέλος της εργασίας στο Παράρτημα 1.

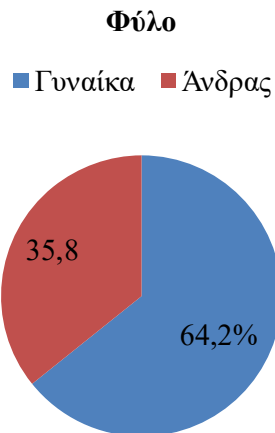
4.3.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων περιγραφικής Στατιστικής

Ένα πολύ ουσιαστικό βήμα πριν την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι η μελέτη του προφίλ των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι δημογραφικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου προσφέρουν την δυνατότητα κατανόησης της συνολικής εικόνας του καταναλωτή. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε αποκλειστικά σε άτομα τα οποία είχαν

δοκιμάσει έστω μια φορά τα προϊόντα της επιχείρησης και τα στοιχεία τους υπήρχαν στα αρχεία της Παστέλειον.

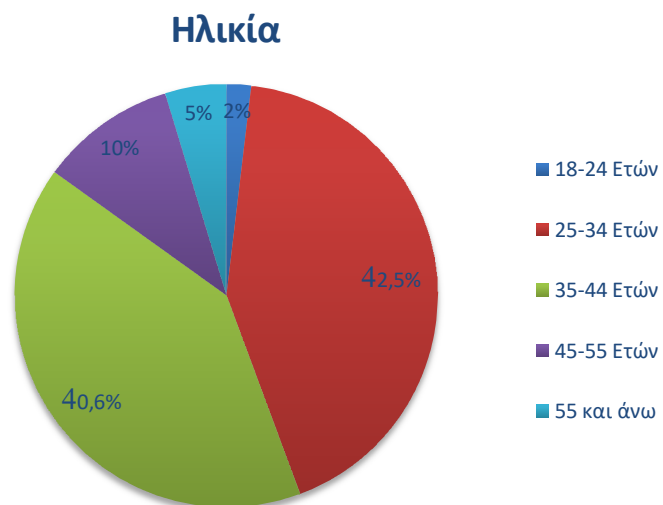
Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά με την βοήθεια της εφαρμογής Google Docs. Απαντήσεις δόθηκαν από 119 άτομα τα οποία έχουν καταναλώσει προϊόντα της υπό εξέταση ΜΜΕ έστω και μια φορά.

Στην δημογραφική ερώτηση που αφορά το φύλο μεγαλύτερο ποσοστό καταλαμβάνουν οι γυναίκες με 64,2% ενώ οι άνδρες με 35,8%, όπως παρουσιάζεται και στο γράφημα του σχήματος 4.1.



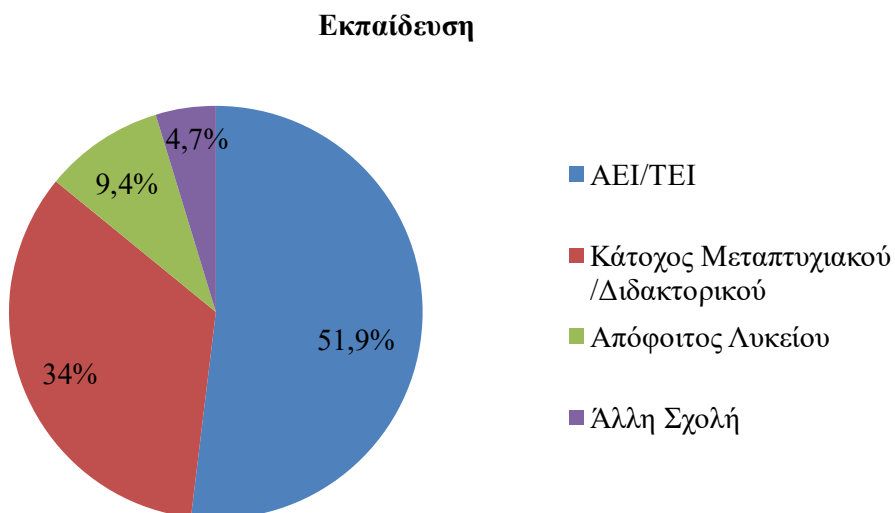
Σχήμα 4.1 Μεταβλητή «Φύλο»

Αναφορικά με την μεταβλητή «Ηλικία» τα ποσοστά που καταγράφηκαν απεικονίζονται αναλυτικά στο γράφημα του σχήματος 4.2, από τα οποία προκύπτει πως οι περισσότεροι καταναλωτές ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 25-34 ενώ οι λιγότεροι στην 18-24 ετών.



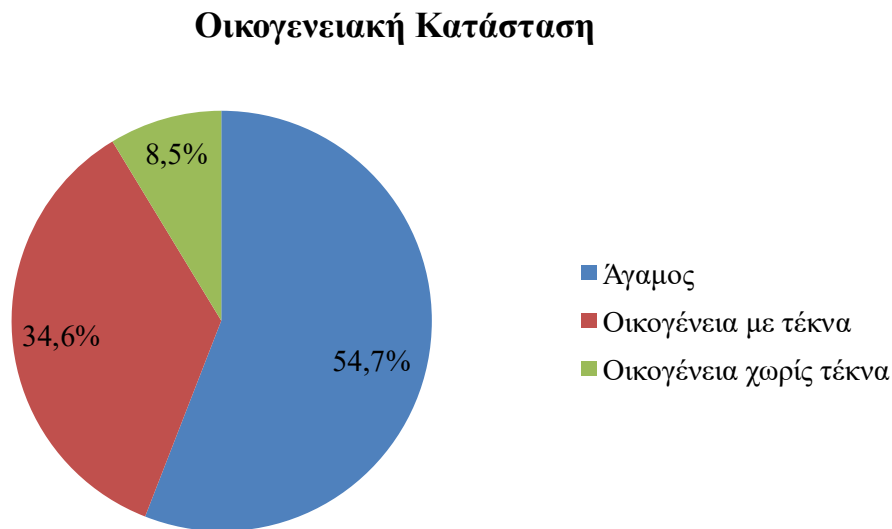
Σχήμα 4.2 Μεταβλητή «Ηλικία»

Στο Σχήμα 4.3 παρουσιάζεται η εκπαίδευση που έχουν λάβει οι ερωτώμενοι, το μεγαλύτερο ποσοστό 51,9% διαθέτει πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 34% είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, το 9,4% είναι απόφοιτοι Λυκείου και τέλος ένα ποσοστό της τάξεως του 4,7% έχει ολοκληρώσει σπουδές σε άλλη σχολή.



Σχήμα 4.3 Μεταβλητή «Εκπαίδευση»

Τέλος, όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος στο Σχήμα 4.4 αναλύεται η οικογενειακή κατάσταση των ερωτώμενων, όπου φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην κατηγορία άγαμος (54,7%). Το 34,6% διαθέτει οικογένεια με τέκνα και το 8,5% οικογένεια χωρίς τέκνα.

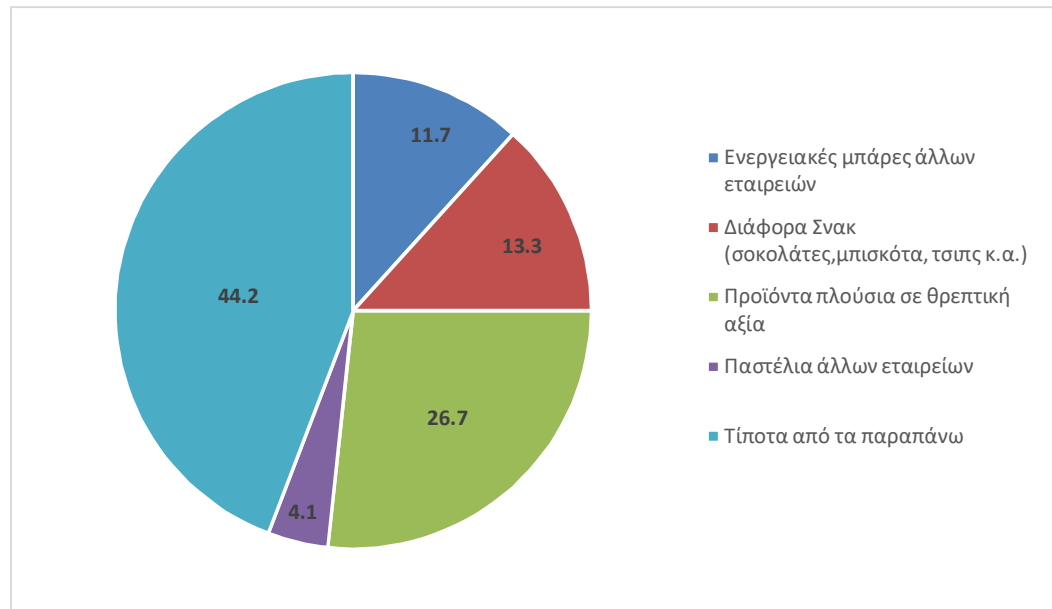


Σχήμα 4.4 Μεταβλητή «Οικογενειακή κατάσταση»

Μια εξίσου σημαντική ερώτηση στην οποία κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν: «Τι αλλό προμηθεύεστε μαζί με τα προϊόντα Παστέλειον;». Στο Σχήμα 4.5 παρατηρείται πως σημαντικό ποσοστό 26,7% του καταναλωτικού κοινού προτιμά να αγοράζει προϊόντα υψηλής θρεπτικής αξίας γεγονός που επαληθεύει την τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια στην υγιεινή διατροφή.

Καθόλου αμελητέο δεν είναι και το ποσοστό 11,7% των καταναλωτών οι οποίοι μαζί με τα προϊόντα της επιχείρησης Παστέλειον προμηθεύονται ενεργειακές μπάρες άλλων εταιρειών. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο των ενεργειακών μπαρών συνεχώς δυναμώνει και η επιχείρηση Παστέλειον οφείλει να προσαρμόζεται στις αλλαγές ώστε να καταφέρει να επιβιώσει.

Τι άλλο προμηθεύονται οι καταναλωτές μαζί με τα προϊόντα Παστέλειον



Σχήμα 4.5 Επιλογές αγοράς προϊόντων μαζί με το Παστέλειον

4.4 Παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων, δείκτες ικανοποίησης και βάρη κριτηρίων

Τα στατιστικά και πολυκριτήρια αποτελέσματα του ερωτηματολογίου απεικονίζονται στον Πίνακα 4.1:

Πίνακας 4.1 Στατιστικά αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης, δείκτες ικανοποίησης & βάρη

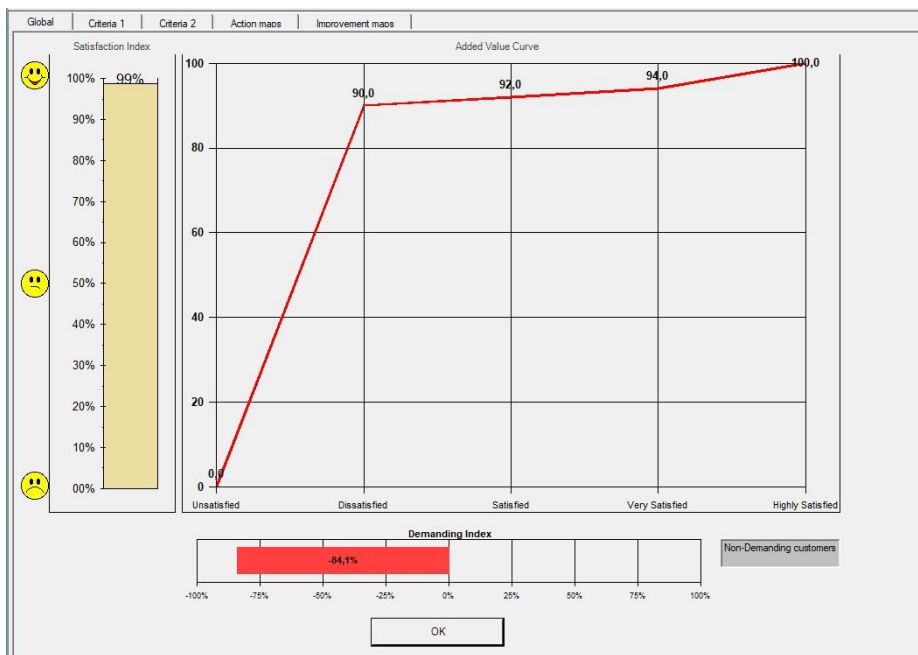
	Κλίμακα μέτρησης-Συχνότητα απαντήσεων					Αποτελέσματα MUSA	
	Απόλυτα ικανοποιημένος %	Πολύ Ικανοποιημένος %	Ουδέτερος %	Λίγο Ικανοποιημένος %	Καθόλου Ικανοποιημένος %	Βάρος %	Δείκτης ικανοποίησης %
Επιλογή πρώτων υλών	90,8	8,4	0,8	0	0	20%	99
Γεύση	68,9	27,7	3,4	0	0	20%	96,6
Σχέση ποιότητας-Τιμής	52,1	37	9,2	1,7	0	20%	93,9
Ημερομηνία Λήξης	73,9	21,0	5	0	0	20%	96,9
Θρεπτική αξία	84,9	13,4	1,7	0	0	20%	98,3
Ολική ικανοποίηση	78,2	21	0,8	0	0		99

4.5 Αναλυτικά αποτελέσματα πολυκριτήριας ανάλυσης ικανοποίησης

Σε αυτή την ενότητα εμφανίζονται τα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την εφαρμογή της πολυκριτήριας ανάλυσης με τη μέθοδο της MUSA τόσο σε πελάτες της επιχείρησης Παστέλειον όσο και σε συνεργάτες που προωθούν τα προϊόντα.

Τα αποτελέσματα των 119 ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν ορθώς παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1. Από την στατιστική επεξεργασία προκύπτει ότι κανένας καταναλωτής δεν δήλωσε το τελευταίο επίπεδο της 5βαθμιας κλίμακας (Καθόλου Ικανοποιημένος) ούτε στα επιμέρους κριτήρια ούτε και στην ολική ικανοποίηση. Επίσης μόνο σε ένα κριτήριο (Σχέση ποιότητας-τιμής) δηλώθηκε η βαθμίδα Λίγο Ικανοποιημένος (1,7%). Οι περισσότερες απαντήσεις των καταναλωτών αφορούν τις τρεις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας σε όλα τα κριτήρια καθώς και στην ολική ικανοποίηση και ας είναι αρκετά χαμηλό.

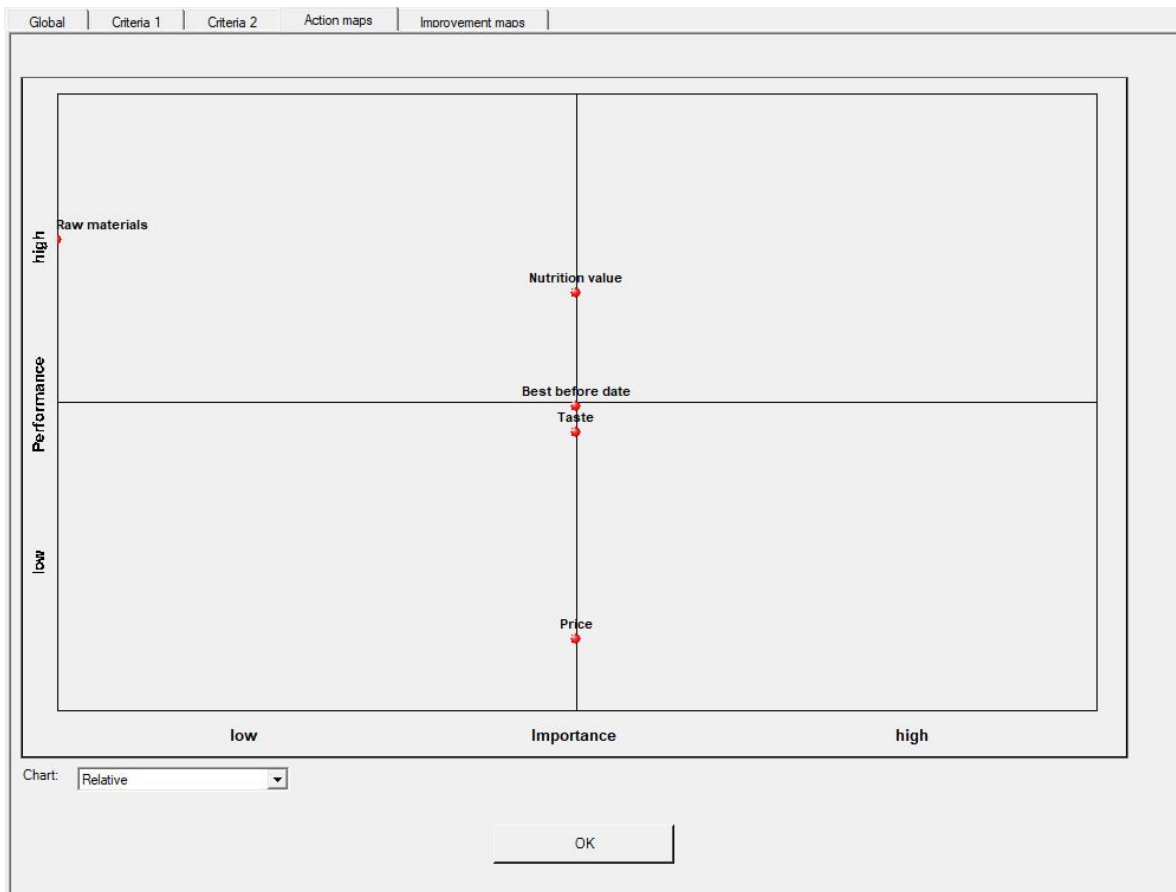
Η πολυκριτήρια μέθοδος έδειξε πολύ υψηλό ποσοστό ολικής ικανοποίησης της τάξης του 99% καθώς και υψηλούς δείκτες ικανοποίησης για όλα τα κριτήρια. Μελετώντας την συνάρτηση της Ολικής Ικανοποίησης (βλ. Εικόνα 4.1) παρατηρείται η κοίλη μορφή της η οποία χαρακτηρίζει τους πελάτες ως «μη απαιτητικούς».



Εικόνα 4.1 Συνάρτηση Ολικής Ικανοποίησης και δείκτης ολικής ικανοποίησης

Σε σχέση με τα βάρη παρατηρείται ότι δεν προκύπτουν διαφοροποιήσεις σημαντικότητας μεταξύ τους. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι σύμφωνα με την μέθοδο MUSA ένα κριτήριο θεωρείται σημαντικό εάν το βάρος του είναι μεγαλύτερο του $1/n$, όπου n ο αριθμός κριτηρίων. Φαίνεται λοιπόν ότι ο συνδυασμός μικρού δείγματος με τις απαντήσεις που δόθηκαν οδηγούν σε βάρη της τάξης του 20%.

Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης για το σύνολο των κριτηρίων. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης, στις οποίες οφείλει να επικεντρώσει η επιχείρηση όλες τις προσπάθειές της για βελτίωση.



Εικόνα 4.2 Σχετικό διάγραμμα δράσης κριτηρίων

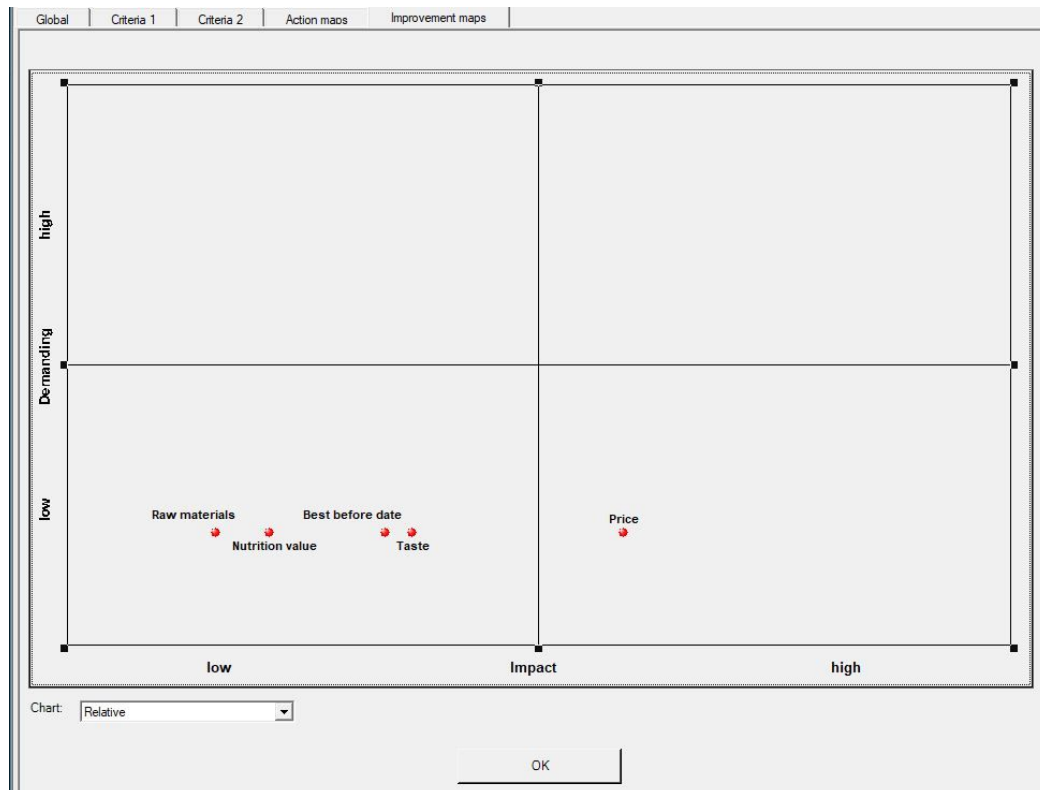
Παρατηρώντας το διάγραμμα δράσης βλέπουμε ότι όλα τα κριτήρια βρίσκονται στον κεντρικό άξονα σημαντικότητας απόδοσης εκτός από το κριτήριο «Επιλογής Πρώτων υλών». Το κριτήριο έχει υψηλό δείκτη ικανοποίησης με πολύ χαμηλή σημαντικότητα

σχεδόν μηδαμινή. Το κριτήριο «Σχέση ποιότητας-Τιμής» βρίσκεται οριακά στην περιοχή Ισχύος και στην περιοχή Ισχύουσας κατάστασης γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι επιδέχεται βελτίωση σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια, αν και η ικανοποίηση των πελατών σε αυτό είναι εξαιρετικά υψηλή (δείκτης ικανοποίησης: 93,9%). Στην περιοχή μεταφοράς πόρων βρίσκεται το κριτήριο της «Επιλογής πρώτων υλών» που έχει την πιο υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα. Επομένως δεν αποτελεί άμεση προτεραιότητα βελτίωσης.

Παρατηρείται ότι το κριτήριο της «Γεύσης» καθώς και το κριτήριο «Ημερομηνία λήξης» έχουν σχετικά χαμηλότερη απόδοση από τα υπόλοιπα κριτήρια, αν και σε αυτά η ικανοποίηση είναι εξαιρετικά υψηλή.

Τέλος το κριτήριο «Θρεπτική αξία» έχει υψηλότερη απόδοση από τα υπόλοιπα κριτήρια και για αυτό βρίσκεται ανάμεσα στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης και μεταφοράς πόρων.

Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα βελτίωσης για το σύνολο των κριτηρίων.



Εικόνα 4.3 Σχετικό Διάγραμμα βελτίωσης

Μελετώντας το διάγραμμα βελτίωσης η επιχείρηση θα πρέπει να στρέψει την προσοχή της στο κριτήριο της «Τιμής» διότι βελτιστοποιώντας το συγκεκριμένο κριτήριο τα αποτελέσματα που θα επωφεληθεί είναι τα μέγιστα.

Ακολουθούν τα υπόλοιπα κριτήρια, (Γεύσης , Ημερομηνία λήξης, Θρεπτικής αξίας και Επιλογής πρώτων υλών) τα οποία βρίσκονται στο τεταρτημόριο της 2^{ης} προτεραιότητας. Με σχετικά μικρή προσπάθεια θα υπάρξει μικρή βελτίωση.

Ειδικά Συμπεράσματα

Σύμμαχο στο περιβάλλον των επιχειρήσεων τόσο για τον προσδιορισμό των αναγκών όσο και των προσδοκιών του καταναλωτή αποτελεί η μέτρηση και ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών/καταναλωτών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Εκμεταλλευόμενη το συγκεκριμένο μέσο η επιχείρηση επιτυγχάνει συνεχόμενη βελτίωση και της δίνεται η δυνατότητα να ακολουθεί, όσο αυτό είναι εφικτό, τις επιθυμίες των πελατών της. Η παράμετρος της ικανοποίησης βέβαια, μεταβάλλεται συνεχώς λόγω αλλαγών στην αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση, στην οικονομία, στις περιβαλλοντικές αλλαγές όπως και στις καταναλωτικές συνήθειες του πληθυσμού. Αυτή είναι και η αιτία που οι επιχειρήσεις οφείλουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα να μετρούν και να αναλύουν την ικανοποίηση ώστε να καταφέρνουν να είναι ανταγωνιστικές και να αυξάνουν συνεχώς το μερίδιο που κατέχουν στην αγορά.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία μέσω της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σημειώθηκαν οι σημαντικότεροι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση των πελατών. Η επιχείρηση Παστέλειον καλύπτει σε πολλά επίπεδα τις προσδοκίες των καταναλωτών. Η συνολική ικανοποίηση ανέρχεται σε ποσοστό 99%, ενώ οι καταναλωτές χαρακτηρίζονται μη απαιτητικοί με δείκτη απαιτητικότητας -84.1%.

Τα βάρη των κριτηρίων υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που αποδίδει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης των επιμέρους κριτηρίων. Η βαρύτητα που δίνουν οι καταναλωτές της υπό εξέτασης ΜΜΕ είναι ισόποσα κατανεμημένη σε όλα τα κριτήρια.

Η πολυκριτήρια ανάλυση και τα διαγράμματα δράσης μας αποκαλύπτουν πως η επιχείρηση Παστέλειον καλύπτει τις προσδοκίες των καταναλωτών της. Το κριτήριο της «Τιμής» ανήκει στο τεταρτημόριο υψηλής προτεραιότητας και με μια μικρή προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησης θα μπορέσει να βελτιωθεί και αυτό.

Τα αποτελέσματα που προήλθαν από την έρευνα που υλοποιήθηκε σε 119 άτομα, η εικόνα της υπό μελέτη ΜΜΕ είναι εξαιρετική. Η παραπάνω ανάλυση αντικατοπτρίζει

την σημερινή πραγματικότητα όσον αφορά τις επιλογές των Ελλήνων στα ενδιάμεσα και γρήγορα μικρά γεύματα. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων φαίνεται πως επιλέγουν μια ενεργειακή μπάρα ως ενδιάμεσο σνακ όχι μόνο για τους ενήλικες της οικογενείας τους αλλά και για τα ανήλικα τέκνα τους. Ενθαρρυντικό γεγονός για την επιχείρηση αποτελεί η θετική απάντηση των περισσότερων στην ερώτηση που αφορά την σύσταση των προϊόντων για τα άτομα του φιλικού η οικογενειακού περιβάλλοντός τους. Το γεγονός πως οι καταναλωτές έχουν επιλέξει να ακολουθούν έναν τρόπο ζωής πιο υγιεινό γίνεται εύκολα αντιληπτό από το μεγάλο ποσοστό που παρατηρήθηκε στις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση της έρευνας σχετικά με τα υπόλοιπα προϊόντα που προμηθεύονται οι καταναλωτές. Στο Σχήμα 4.5 παρουσιάζονται αναλυτικά οι προτιμήσεις των καταναλωτών στα υπόλοιπα προϊόντα που προμηθεύονται παράλληλα με τα προϊόντα της επιχείρησης Παστέλειον, τα οποία ανήκουν όλα σε ομάδες προϊόντων υψηλής θρεπτικής αξίας και όχι σνακ με σάκχαρα και συντηρητικά όπως παρατηρούνταν σε παλαιότερες εποχές.

Το προφίλ των ερωτηθέντων αποδεικνύει την δυναμική της επιχείρησης, έως την στιγμή που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, στην αγορά των ενεργειακών μπαρών. Το πιο ισχυρό σημείο της επιχείρησης αποτελεί η προσεκτική επιλογή των πρώτων υλών που είναι απαραίτητα κατά την παραγωγή και σπουδαιότερος στόχος της η σωστή παραγωγή των ενεργειακών μπαρών με την όσο καλύτερη σχέση ποιότητας-τιμής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

5.1 Περίληψη επιχειρηματικού σχεδίου

Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο αφορά την υπό μελέτη ΜμΕ παραγωγής ενεργειακών μπαρών και εξετάζει την επέκταση των δραστηριοτήτων της. Συγκεκριμένα στην παράγραφο 3.3.9.2 μέσω των ερωτήσεων που τέθηκαν, στον ιδιοκτήτη και τα εμπλεκόμενα μέλη, στο πλαίσιο των Αρχών του Bossel προέκυψε η ανάγκη για την απόκτηση ενός νέου μηχανολογικού εξοπλισμού. Με την απόκτηση αυτή θα ενισχυθεί η παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης και θα εξασφαλιστεί η συσκευασία των νέων προϊόντων που θα εμπορεύονται αποκλειστικά από την επιχείρηση Παστέλειον. Νέοι βιολογικοί/vegan κωδικοί προστίθενται στον κατάλογο των προϊόντων καθώς και προϊόντα (Μέλι, Βαλσαμόκρεμα) τα οποία δεν παράγονται από την ίδια αλλά από τους μικροπαραγωγούς που συνεργάζεται. Η επιχείρηση Παστέλειον αναλαμβάνει την συσκευασία και την προώθησή αυτών των προϊόντων με το logo της ίδιας.

Το ύψος της παραπάνω δαπάνης ανέρχεται στο ποσό των 26.560€, η οποία θα πραγματοποιηθεί με δυο τρόπους. Το ένα μέρος θα αποπληρωθεί με ιδία κεφάλαια της επιχείρησης και το άλλο με την λήψη ενός δανείου. Το ποσό του δανείου ανέρχεται στις 13.000€, το οποίο από τις πωλήσεις των επομένων ετών θα αποπληρώνεται σε δόσεις. Οι νέες δραστηριότητες θα εμπλουτίσουν την λίστα προϊόντων της επιχείρησης, τα κέρδη θα αυξηθούν και θα μπορέσει να επιτευχθεί και η απόσβεση των ιδίων κεφαλαίων που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο κεφάλαιο 3 πραγματοποιήθηκε η εφαρμογή της μεθόδου PerfEA στην εν λόγω ΜΜΕ, κατά την οποία ορίστηκαν οι στρατηγικοί στόχοι και οι στρατηγικές περιοχές. Με την βοήθεια των νοητικών χαρτών και της BSC στο βήμα 2 της παραγράφου 3.3 φανερώναται η ανάγκη της επιχείρησης για εδραίωση τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στην διεθνή. Επιθυμεί αύξηση του πελατολογίου της όχι μόνο με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα άλλα και με τους νέους κωδικούς. Η επίτευξη αυτού του στόχου όπως και των υπολοίπων προϋποθέτει μηχανολογική εξέλιξη της παραγωγής.

Εξαιτίας της μεγάλης ζήτησης των «υπερτροφών» και την συνεχώς αυξανόμενη τάση των καταναλωτών προς τα υγιεινά σνακ η επιχείρηση αναμένει αύξηση των πωλήσεων

της την επόμενη τετραετία. Ο κλάδος των υπερτροφών στον οποίο δραστηριοποιείται και η εν λόγω επιχείρηση τα επόμενα χρόνια αναμένει αύξηση των πωλήσεων εξαιτίας της παγκόσμιας τάσης που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια για πλήρη αποχή από κάθε είδους ζωική πρωτεΐνη και ζωικά προϊόντα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που υλοποιήθηκε για τις ανάγκες της συγκεκριμένης διπλωματικής, τα οποία παρουσιάζονται στο παράρτημα 1, το ποσοστό των ανθρώπων που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία συνεχώς αυξάνεται και η στροφή τους προς κάθε είδους φυτικό προϊόν αποτελεί μονόδρομο. Αυτή είναι μια νέα ευκαιρία που θα πρέπει κάθε επιχείρηση να εκμεταλλευτεί προς όφελος της.

5.2 Σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου

Σκοπός του παρόντος επιχειρηματικού σχεδίου είναι η ανάλυση των ευκαιριών και των κινδύνων μιας επένδυσης που αφορά την ενίσχυση του μηχανολογικού εξοπλισμού με ένα πιο εξειδικευμένο και πιο σύγχρονο μηχάνημα, η ανάλυση του κόστους και η αξιολόγηση της επένδυσης. Παράλληλα παρουσιάζεται ανάλυση του κύκλου εργασιών και διαδικασιών της επιχείρησης Παστελείον όπως (οργάνωση, παραγωγή, χρηματοοικονομικά στοιχεία, ανθρώπινο δυναμικό, ανάλυση ανταγωνισμού και αγοράς, κ.λπ.).

5.3 Εσωτερική ανάλυση επιχείρησης

5.3.1 Μορφή επιχείρησης

Η υπό μελέτη ΜΜΕ είναι μια πρωτοπόρα επιχείρηση που εξειδικεύεται στην παραγωγή ενεργειακών μπαρών και παστελιών. Η νομική μορφή της είναι ατομική επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης είναι συγχρόνως και διαχειριστής. Είναι ο μόνος που διαχειρίζεται την λειτουργία της επιχείρησης, λαμβάνει όλες τις αποφάσεις αλλά είναι παράλληλα και υπεύθυνος για τις υποχρεώσεις της εφόσον όλο το κεφάλαιο προέρχεται από την προσωπική του περιουσία.

5.3.2 Γνωριμία με την επιχείρηση

Η επιχείρηση Παστέλειον είναι μια πρωτοπόρα οικογενειακή επιχείρηση στον κλάδο των ενεργειακών υπερτροφών. Συγκεκριμένα δημιουργεί μαλακά παστέλια και ενεργειακές μπάρες με άψητο θυμαρίσιο μέλι ώστε να διατηρούνται τα θρεπτικά συστατικά του, ξηρούς καρπούς (αμύγδαλα, φιστίκια), ξερά φρούτα, βιολογική σοκολάτα κ.ά. Κύρια επιδίωξή της είναι η επικράτηση των προϊόντων της ανάμεσα στην πληθώρα προϊόντων που συνεχώς εισέρχονται στην αγορά και η ανάπτυξη του δικτύου διανομών των προϊόντων της σε χώρες του εξωτερικού.

5.3.3 Όραμα

Η επιχείρηση προσδοκά να συνεχίσει να πρωτοπορεί στη δημιουργία raw bars, χαρίζοντας στον καταναλωτή νέες γεύσεις και ένα υγιεινό σνακ να τον συντροφεύει στην καθημερινότητα του.

5.3.4 Στόχοι

Η επιχείρηση Παστέλειον στοχεύει στα εξής:

- Δημιουργία προϊόντων υψηλής διατροφικής αξίας.
- Δημιουργία υγιεινών σνακ που βελτιώνουν τις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών.
- Ενίσχυση της ελληνικής οικονομίας με αύξηση της παραγωγικότητας
- Υποστήριξη της ελληνικής οικονομίας αυξάνοντας την παραγωγικότητα και συνεισφέροντας στην ανάπτυξη.
- Διεύρυνση του αγοραστικού κοινού στο οποίο επιθυμεί να απευθυνθεί
- Εξέλιξη της επιχείρησης με ταυτόχρονη φροντίδα για την μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματός της.

5.3.5 Σκοποί

Τα εργαλεία που θα εκμεταλλευτεί η επιχείρηση για να επιτευχθούν οι στόχοι της ώστε να επιτύχει το στόχο της ορίζονται ως οι σκοποί της. Πιο συγκεκριμένα:

- Η διεύρυνση του αγοραστικού κοινού σε ομάδες ατόμων με συγκεκριμένες διατροφικές συνήθειες (vegan)
- Ιδιαίτερη προσοχή στην αξία των προϊόντων όσον αφορά τα θέματα διατροφής
- Η προβολή των ελληνικών πρώτων υλών. Η προτίμηση των καταναλωτών στα εγχώρια προϊόντα έχει αυξηθεί γεγονός το οποίο βοηθά στην επιλογή των προμηθευτών, οι περισσότεροι από τους οποίους είναι μικροί Έλληνες παραγωγοί κυρίως από την Κρήτη αλλά και από την υπόλοιπη ελληνική επαρχία.
- Η διάθεση των προϊόντων σε χονδρέμπορους αλλά και σε λιανέμπορους.
- Ανάπτυξη του δικτύου καταστημάτων που εμπορεύονται τα προϊόντα. Οι νέοι βιολογικοί/vegan κωδικοί μπορούν να εισέλθουν σε καταστήματα προώθησης αποκλειστικά βιολογικών προϊόντων.
- Τοποθέτηση των νέων κωδικών που συσκευάζονται με την επωνυμία της επιχείρησης (μέλι, βαλσαμόκρεμα) σε καταστήματα delicatessen καθώς και καταστήματα εστίασης τα οποία χρησιμοποιούν προϊόντα αποκλειστικά Ελλήνων παραγωγών χωρίς συντηρητικά και πρόσθετα.
- Ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού κόστους της μονάδας.

5.3.6 Επιχειρηματική φιλοσοφία

Οι αξίες της επιχείρησης:

- Ομαδικότητα: κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι ένα ακέραιο εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα επιτυγχάνει θετικά και αξιόλογα αποτελέσματα. Μέσω της εποικοδομητικής συνεργασίας, του ομαδικού πνεύματος και τον επαγγελματισμό που διακατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σεβασμός από όλους προς όλους.

- Υπευθυνότητα: η ομάδα της επιχείρησης δρα με ευθύτητα, αναλαμβάνει και αποκαθιστά τυχόν αστοχίες και σφάλματα που προκύπτουν, υλοποιεί τις υποσχέσεις και φροντίζει με προσωπική ευθύνη ώστε όλοι οι στόχοι που έχουν τεθεί να επιτευχθούν.
- Ποιότητα: η ποιότητα είναι θεμελιώδη αρχή της επιχείρησης. Δίνεται μεγάλη προσοχή στη λεπτομέρεια ώστε το τελικό προϊόν να ακολουθεί την αρχική φιλοσοφία του Παστέλειον.
- Πελατοκεντρική προσέγγιση: η επιχείρηση επιδιώκει να εξασφαλίζει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες της. Δίνει προτεραιότητα στις ανάγκες των καταναλωτών, προσφέροντας όχι μόνο προϊόντα που ικανοποιούν τις προσδοκίες τους την παρούσα στιγμή αλλά και νέες, προβλέποντας την συμπεριφορά και τις ανάγκες τους μελλοντικά, όπως η επέκταση της δραστηριότητάς της με νέα βιολογικά προϊόντα.
- Αειφορία: η επιχείρηση ενεργεί υπεύθυνα για την προστασία και τη βελτίωση του φυσικού και κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί. Οι αρχές της αειφορίας που ακολουθεί βασίζονται στο τρίπτυχο: βιώσιμες τοπικές κοινωνίες, ανθεκτικό περιβάλλον με μέλλον κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση.
- Πάθος για καλύτερες επιδόσεις: το προσωπικό της επιχείρησης αποτελεί την κινητήρια δύναμή της. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη χαρακτηρίζουν τις εργασιακές σχέσεις. Με καθημερινή προσπάθεια όλων, ανταλλαγή ιδεών και εμπειριών επιτυγχάνεται ο απώτερος στόχος, της επιχειρηματικής αριστείας.

5.4 Σχέδιο μάρκετινγκ

5.4.1 Περιγραφή κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση

Η ανάγκη του σύγχρονου ανθρώπου για υγιεινά σνακ που δεν επιβαρύνουν τον οργανισμό με πρόσθετα συντηρητικά, λιπαρά, χρωστικές κ.ά. δημιούργησε τις μπάρες δημητριακών. Ένα σνακ που μπορεί να καταναλωθεί όλες τις ώρες της ημέρας, προσφέρει ενέργεια και δεν χρειάζεται ιδιαίτερη προετοιμασία. Οι γρήγορες και απαιτητικές συνθήκες της καθημερινότητας δεν προσφέρουν μεγάλη ευελιξία σε γεύματα, συνεπώς οι καταναλωτές στρέφονται σε προϊόντα υγιεινά, χωρίς να δέχονται εκπτώσεις στην γεύση και από την άλλη επιζητούν την λεγόμενη on-the-go κατανάλωση.

Στο εμπόριο υπάρχει μεγάλη ποικιλία τέτοιου είδους υγιεινών σνακ, μπάρες δημητριακών/καρπών, μπάρες μόνο με βάση τους ξηρούς καρπούς και τα ξερά φρούτα ή μπάρες αποκλειστικά με δημητριακά ολικής άλεσης κ.α. Το είδος αυτό των σνακ αποτελεί καθημερινή συνήθεια όχι μόνο των ενηλικών αλλά και των παιδιών, γρήγορη εύκολη και κυρίως θρεπτική επιλογή για όλες τις ώρες της ημέρας.

Το ελληνικό παστέλι παρασκευασμένο από σουσάμι και μέλι, γνωστό από αρχαιολογικών χρόνων, ανήκει στις πρώτες θρεπτικές μπάρες που δημιουργήθηκαν. Σήμερα, με την προσθήκη ξηρών καρπών, δημητριακών, αποξηραμένων φρούτων κ.ά. έχει εξελιχθεί σε πραγματικό superfood. Ανοδική είναι η πορεία των πωλήσεων σε παστέλια και μπάρες μαλακής υφής, τα λεγόμενα raw bars. Αρκετές εταιρείες εργάζονται πια στη δημιουργία χειροποίητων μπαρών, οι οποίες δεν έχουν υποστεί καμία θερμική επεξεργασία ώστε να διατηρούν όλα τα συστατικά τους αναλλοίωτα και να μπορούν να έχουν μαλακή μορφή, η οποία είναι πιο ευχάριστη τόσο στους ενήλικες όσο και στα παιδιά. Στον τομέα αυτό πραγματοποιούνται συνεχώς επενδύσεις, προωθώντας την καινοτομία και τις εξαγωγές.

Τέλος, πολλές είναι οι επιπτώσεις της πανδημίας παγκοσμίως σε όλα τα επίπεδα, κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά. Τα έσοδα των επιχειρήσεων μειώθηκαν σημαντικά την περίοδο των περιορισμών και κατά συνέπεια οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις να καταστραφούν γεγονός που επηρεάζει ιδιαίτερα την οικονομία της χώρας.

5.4.2 Καταναλωτικό κοινό

Οι καθημερινές ανάγκες του καταναλωτή αποτελούν τον σημαντικότερο στόχο της υπό μελέτης ΜΜΕ. Η εύρεση ενός υγιεινού σνακ για τα γεύματα εκτός σπιτιού, είτε στον εργασιακό χώρο είτε σε χώρους άθλησης, είναι από τις σπουδαιότερες ανάγκες του καταναλωτή που ενδιαφέρεται για την διατροφή του και δεν επιθυμεί να παρασύρεται σε ανθυγιεινά γρήγορα γεύματα. Με την βοήθεια των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στο Παράρτημα 1, πραγματοποιείται πελατειακή ανάλυση, συγκεκριμένα αναλύονται οι κατηγορίες των καταναλωτών που προσπαθεί να προσεγγίσει η επιχείρηση, οι ανάγκες που προκύπτουν σε αυτούς και ποιες από τις επιθυμίες τους μπορούν να καλυφθούν.

Με βάση τα παραπάνω, κάποια από τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών που θέτει ως στόχο η επιχείρηση είναι :

- Άτομα που αναζητούν προϊόντα με αυξημένη θρεπτική αξία.
- Καταναλωτές που ακολουθούν μια ισορροπημένη διατροφή.
- Άνθρωποι που επιλέγουν να καταναλώνουν προϊόντα που παράγονται στην Ελλάδα, από ελληνικές πρώτες ύλες.
- Φοιτητές
- Παιδιά (επιλογή ενός υγιεινού σνακ από τις οικογένειες)
- Άτομα που αναζητούν μια χαμηλού κόστους τροφή με υψηλή διατροφική αξία

Υπάρχει, επίσης , μια ομάδα στόχος στην οποία η επιχείρηση Παστέλειον θα μπορούσε να εισχωρήσει με τα νέα προϊόντα που προστίθενται στην λίστα της επιχείρησης και η οποία συμπεριλαμβάνει:

- Άτομα με διαβήτη (λόγω χαμηλού γλυκαντικού δείκτη)
- Άτομα που ακολουθούν vegan διατροφή και έχουν αφαιρέσει από την διατροφή τους κάθε ζωικό παράγωγο, ακόμη και το μέλι που υπάρχει στο μεγαλύτερο μέρος των πρωτεϊνικών μπαρών
- Άτομα με δυσανεξία στη λακτόζη και τη γλουτένη
- Άτομα τα οποία καταναλώνουμε αποκλειστικά βιολογικά ελεγμένα προϊόντα

- Επιχειρήσεις εστίασης οι οποίες επιθυμούν να προσφέρουν στους πελάτες τους αποκλειστικά ελληνικά προϊόντα χωρίς περιττές επεξεργασίες και πρόσθετα συντηρητικά.

Συμπερασματικά, κάθε πελάτης σε οποία κατηγορία και αν ανήκει επιθυμεί ουσιαστικά χαρακτηριστικά όπως η ποιότητα, η ευγενική και άμεση εξυπηρέτηση καθώς και η επιλογή ανάμεσα σε μια μεγάλη γκάμα προϊόντων.

5.4.3 Δημογραφικό προφίλ καταναλωτών

Με τη βοήθεια της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο 4 της παρούσας διπλωματικής και μέσω του ερωτηματολογίου (Παράρτημα 1) που απαντήθηκε ηλεκτρονικά από 106 άτομα συγκεντρώθηκαν τα παρακάτω στοιχεία:

- Ηλικία:

Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι άτομα 25-34 ετών (42,5%) και ακολουθούν άτομα ηλικίας 35-44 ετών (40,6%). Το 10,4% αναφέρεται σε άτομα 45-54 ετών. Μικρότερα του 5% είναι τα ποσοστά των ομάδων 18-24 ετών και άνω των 55 ετών. Συνεπώς, κυρίως οι νέοι επιθυμώντας να δαπανήσουν ένα μικρό ποσό και έχοντας πλέον την ωριμότητα της ποιοτικής διατροφής αναζητούν ένα φθηνό, γρήγορο και υγιεινό σνακ. Ωστόσο, όπως προκύπτει όλες οι ηλικιακές ομάδες προτιμούν τα παστέλια της υπό μελέτη επιχείρησης σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

- Φύλο:

Στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 106 άτομα από τα οποία το 35,8% αποτελούν άνδρες και το 64,2% γυναίκες.

- Οικογενειακή κατάσταση:

Η πλειοψηφία των καταναλωτών είναι άγαμοι με ποσοστό 54,7%, το οποίο συνηγορεί ότι οι νέοι με περιορισμένο εισόδημα αλλά με σημαντική ευαισθησία για τα θέματα υγείας προτιμούν ένα ποιοτικό σνακ. Το 36,8% διαθέτει οικογένεια με τέκνα και ένα μικρότερο ποσοστό είναι άγαμοι χωρίς τέκνα.

Ιδιαίτερως αυξητική είναι η τάση για υγιεινή διατροφή από όλες τις ηλικιακές κατηγορίες ανεξαρτήτως φύλου και οικογενειακής κατάστασης. Παρατηρείται συγκριτικά με παλαιότερα έτη πως οι νέοι γονείς ωθούν τα παιδιά τους στην κατανάλωση σνακ υψηλής θρεπτικής αξίας, αποφεύγοντας τα προϊόντα που είναι πλούσια σε σάκχαρα και συντηρητικά. Μια συνήθεια η οποία καθιερώνεται με το πέρασ του χρόνου στα παιδιά και γίνεται κανόνας στην μετέπειτα ζωή ως ενήλικες. Μέσω της νέας επένδυσης η επιχείρηση Παστέλειον θα προσπαθήσει να εισχωρήσει στις παιδικές επιλογές των σνακ με νέες γεύσεις οι οποίες θα αντικαταστήσουν τις έως τώρα επιλογές τους.

Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στους καταναλωτές που προτιμούν πλούσια σε θρεπτικά σνακ χωρίς ζωικά παράγωγα να επιλέξουν ανάμεσα σε μια μεγάλη γκάμα vegan ενεργειακών μπαρών που θα εμπλουτίζει την διατροφή τους.

5.4.4 Ανταγωνισμός

5.4.4.1 Ανταγωνισμός στον χώρο της βιομηχανίας των τροφίμων

Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών αποτελεί βασικό πυλώνα ανάπτυξης της παραγωγικής δραστηριότητας καθώς και της αναπτυξιακής πορείας που ακολουθεί η χώρα. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι για την εγχώρια οικονομία ο κλάδος της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων και ποτών.

Τα παρακάτω αριθμητικά στοιχεία αντλήθηκαν από το αρχείο του Επαγγελματικού Επιμελητηρίου Αθηνών (ΕΕΑ) σύμφωνα με τα οποία η εγχώρια βιομηχανία τροφίμων καλύπτει το $\frac{1}{4}$ (25,5%) του συνόλου των επιχειρήσεων της ελληνικής μεταποίησης, ακολουθεί με (14,7%) τα μεταλλικά προϊόντα και με (7,8%) τα είδη ένδυσης. Επιπλέον, η εμφάνιση του κλάδου είναι ουσιαστικής σημασίας όσον αφορά ξεκάθαρα οικονομικούς όρους διότι ανήκει στους πρώτους κλάδους της μεταποίησης με την αξία παραγωγής να αγγίζει το 24,7% και την ακαθάριστη αξία το 24,3%.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που έχει τη δυνατότητα με τα ουσιαστικά προσόντα του (γνώσεις, εξειδίκευση) να βελτιώνει τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα των προϊόντων που παράγονται στην Ελλάδα. Πλέον, η παραγωγή τροφίμων απαιτεί από το ανθρώπινο δυναμικό υψηλή εξειδίκευση, συνεχή επιμόρφωση, επιστημονική κατάρτιση και εγρήγορση ώστε να επιτυγχάνει άμεση ανταπόκριση και αποτελεσματικότητα σε οποιαδήποτε πρόκληση της σύγχρονης αγοράς προκύψει.

Το επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΕΑ), επικαλούμενο έρευνα του IOBE, αναφέρει πως ο κλάδος των τροφίμων απασχολεί το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων, $\frac{1}{3}$ του συνόλου. Από την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού της ΕΛΣΤΑΤ (2021), προκύπτει το υψηλό ποσοστό εργατικού δυναμικού που κατέχει ο κλάδος των Τροφίμων και των Ποτών. Διατηρείται σε υψηλά επίπεδα τις τελευταίες δεκαετίες και ενώ το 2011 βρισκόταν στο 28% το 2020 έφθασε στο 33%.

Σύμφωνα με στοιχεία από τον IOBE (2020), η πανδημία και η υγειονομική κρίση που προκλήθηκε παγκοσμίως, προκάλεσε τροποποιήσεις στην κοστολόγηση των

προϊόντων, στην καταναλωτική συμπεριφορά, παρατηρήθηκε ιδιαίτερα σημαντική αύξηση στις υπηρεσίες που καλύπτουν την παράδοση στις κατοικίες και κατά επέκταση στην κατανάλωση τροφίμων και ποτών σε αυτές. Με τις νέες συνθήκες προσπαθούν να εναρμονιστούν οι επιχειρήσεις και να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους καλύπτοντας τις νέες καταναλωτικές ανάγκες ξεπερνώντας προβλήματα που δημιούργησαν οι καθυστερήσεις στις μεταφορές, στην προμήθεια πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας κ.α.

5.4.4.2 Χαρακτηριστικά ανταγωνισμού στον τομέα των υπερτροφών

Τα στοιχεία της αγοράς σύμφωνα με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων αναφέρουν αυξητικές τάσεις όσον αφορά την διάθεση και κατανάλωση επώνυμων και μη «υπερτροφών» από τους καταναλωτές της εγχώριας αγοράς. Δεδομένου ότι οι μπάρες δημητριακών/ξηρών καρπών περιέχουν θρεπτικές ουσίες, όπως πρωτεΐνες, φυτικές ίνες, βιταμίνες και ιχνοστοιχεία σε συνάρτηση με την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών στον υγιεινότερο τρόπο ζωής η ανάπτυξη της αγοράς και σε άλλες ομάδες καταναλωτών ή η περαιτέρω διείσδυση στις υπάρχουσες είναι προφανής, (<https://www.minagric.gr>).

Η παγκόσμια αγορά κυριαρχείται από τις εταιρείες Kellogg's, Nestle, Generalmills κ.α., αν και στη μάχη του ανταγωνισμού έχουν εισέλθει και πάρα πολλές μικρές επιχειρήσεις με πλήθος καινοτόμων προτάσεων. Τόσο στην Κρήτη όσο και στην υπόλοιπη Ελλάδα παρατηρείται η τάση των καταναλωτών σε λιγότερο βιομηχανοποιημένα προϊόντα.

Η Παστέλειον κατέχει ένα μερίδιο αυτής της αγοράς αρκετά σημαντικό το οποίο έχει προοπτικές ανάπτυξης. Το γεγονός πως αποτελεί μια οικογενειακή επιχείρηση μικρού μεγέθους βοηθά στην καλύτερη επικοινωνιακή σχέση με τον πελάτη και διευκολύνει στην σωστή και άμεση αντιμετώπιση τυχόν αστοχιών που προκύπτουν. Τα νέα προϊόντα που προστίθενται συνεχώς στην γκάμα προϊόντων του Παστέλειον, βοηθούν την επιχείρηση να ανταγωνιστεί νέες και παλαιότερες επιχειρήσεις στον κλάδο των raw bars.

Στην Κρήτη γενικότερα, υπάρχουν κάποιες μικρές μονάδες παραγωγής ενεργειακών μαπαρών οι οποίες θα μπορούσαν να θεωρηθούν ανταγωνιστικές ως προς την επιχείρηση όμως τα προϊόντα της Παστέλειον δεν ανήκουν στην κατηγορία των ενεργειακών σνακ

με δημητριακά, χρησιμοποιούν αποκλειστικά ξηρούς καρπούς και αποξηραμένα φρούτα και ένα επιπλέον κύριο γνώρισμα τους είναι η μαλακή μορφή τους κάτι που τα διαχωρίζει επίσης από τις συνηθισμένες μπάρες δημητριακών. Ως ανταγωνιστικές εταιρείες θα μπορούσαν να αναφερθούν επίσης η οικογενειακή επιχείρηση με την επωνυμία Brothers, η Nutree όπως και πολλά αρτοποιία και ζαχαροπλαστεία τα οποία φτιάχνουν στα εργαστήρια τους ενεργειακές μπάρες τις οποίες προωθούν στα καταστήματα λιανικής τους χωρίς ετικέτες και περιττές συσκευασίες.

5.4.4.3 Στρατηγική ανταγωνιστικών επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός αφορά τις ενέργειες και τις επιδιώξεις όσων ανταγωνίζονται. Το πως οι εταιρείες απαντούν στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων. Ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες εταιρείες ο ανταγωνισμός έχει διάφορους τρόπους να εμφανιστεί όπως για παράδειγμα στην τιμή πώλησης είτε χονδρικής είτε λιανικής, στην ενίσχυση της γκάμας των προϊόντων που διατίθεται στην αγορά, σε διαφημίσεις, κανάλια διανομών, εγγυήσεις και πιστώσεις όπως και αύξηση στα επίπεδα της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα με την Παστέλειον έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ειδικότερα, έχουν την έδρα τους σε μεγάλες πόλεις της Ελλάδας, Αθήνα και Θεσσαλονίκη, γεγονός που διευκολύνει πολύ ως προς την τροφοδοσία των πρώτων υλών, την διανομή στην υπόλοιπη Ελλάδα, την εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού όπως και την παρουσία τους σε εκθέσεις και διαγωνισμούς.

Εκμεταλλεζόμενες τα παραπάνω πλεονεκτήματα οι αντίπαλες επιχειρήσεις καταφέρνουν να αναδειχθούν πιο εύκολα στην αγορά, μειώνουν το παραγωγικό κόστος και δίνεται έτσι η ευκαιρία μείωσης του τελικού προϊόντος, διαφημίζουν τα προϊόντα τους προσελκύοντας μεγάλο μερίδιο πελατών στις εκθέσεις που κατά κύριο λόγο πραγματοποιούνται στις μεγάλες πόλεις και μπορούν να συμμετέχουν χωρίς ιδιαίτερα κόστη εν αντιθέσει με τις επιχειρήσεις της επαρχίας. Παράλληλα αναπτύσσουν το δίκτυο διανομής τους αβίαστα καθώς οι μεγαλουπόλεις κατέχουν μεγαλύτερο κομμάτι του αγοραστικού κοινού.

Η επιχείρηση Παστέλειον κατέχει ένα μερίδιο της αγοράς των raw bars το οποίο επιθυμεί να αυξήσει τα επόμενα χρόνια, παρόλες τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει έναντι στους ανταγωνιστές της. Το ακριβές ποσοστό της επιχείρησης στην αγορά δεν

είναι γνωστό και στην συζήτηση που πραγματοποιήθηκε με τον ιδιοκτήτη δεν επιτεύχθηκε ο υπολογισμός του, διότι σε αυτόν τον κλάδο εισέρχονται συνεχώς έμμεσοι ανταγωνιστές. Ανταγωνιστές των οποίων το βασικό αντικείμενο δεν είναι αποκλειστικά η παραγωγή ενεργειακών μπαρών όπως φούρνοι, ζαχαροπλαστεία κ.α. , δημιουργούν χειροποίητες μπάρες , ενεργειακής φύσης τις οποίες πωλούν στα καταστήματά τους και κερδίζουν ένα σημαντικό ποσοστό της αγοράς το οποίο δεν μπορεί να υπολογιστεί. Ο μόνος τρόπος που ο ιδιοκτήτης της Παστέλειον αντιλαμβάνεται την δυναμική του στον χώρο είναι τα σημεία πώλησης των προϊόντων, που συνεχώς αυξάνονται, και φυσικά ο αριθμός των πωλήσεων.

Σημαντικό ρόλο για την αύξηση της κερδοφορίας της Παστέλειον θα διαδραματίσει η νέα επένδυση που θα υλοποιηθεί σε συνδυασμό με την εξαιρετικά ανεπτυγμένη τουριστική δύναμη της τοποθεσίας που εδρεύει. Εκμεταλλευόμενη η επιχείρηση την τουριστική βιομηχανία της χώρας και κυρίως της Κρήτης, θα προσπαθήσει να εισέλθει με τα νέα προϊόντα της σε τουριστικές μονάδες οι οποίες απευθύνονται σε νέες ομάδες πελατών που επιθυμούν κατά τη διαμονή τους στο νησί να δοκιμάσουν γνήσια κρητικά προϊόντα που είναι ξακουστά σε όλο τον κόσμο για την ποιότητα τους.

Η ποιότητα των προϊόντων της, το δίκτυο διανομής που έχει αναπτύξει στην Κρήτη, οι σταθερές τιμές και οι νέοι κωδικοί που προστίθενται μέσω της νέας επένδυσης δίνουν στην επιχείρηση το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών στο κομμάτι της αγοράς που αφορά τον τουρισμό. Η σταθερότητα στην επιλογή των πρώτων υλών, των προμηθευτών και της τιμολογιακής πολιτικής που ακολουθεί η επιχείρηση, από τα πρώτα της βήματα, αποτελούν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της έναντι σε οποιαδήποτε νεοεισερχόμενη ανταγωνιστική επιχείρηση.

5.4.5 Ανάλυση SWOT

Κατά την ανάλυση SWOT υλοποιείται μελέτη στα δυνατά και αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, όπως και οι ευκαιρίες και οι απειλές που παρουσιάζονται. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία όπως αυτά προέρχονται από τους πόρους που κατέχει η ίδια (δυνατότητες του προσωπικού, τεχνογνωσία, κ.α.). Ενώ αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές παρατηρούνται στο εξωτερικό περιβάλλον και οφείλει η επιχείρηση να τις αφουγκραστεί και να προσαρμοστεί στις όποιες αλλαγές επιφέρουν.

Εκτενής αναφορά σχετικά με την SWOT ανάλυση της επιχείρησης Παστέλειον έχει πραγματοποιηθεί στο κεφάλαιο 3 κατά την ανάλυση της μεθόδου PerfEA.

Στη συνέχεια παρατίθεται ο πίνακας της ανάλυσης SWOT όπως δημιουργήθηκε στην παράγραφο 3.3.11:

Πίνακας 5.1 Ανάλυση SWOT επιχείρησης Παστέλειον

STRENGTHS	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> • Φυσικό προϊόν χωρίς συντηρητικά ή άλλων χημικών • Κρητικό προϊόν, κατανάλωση στην τοπική αγορά και στο εξωτερικό • Ανεξαρτησία από τραπεζικό δανεισμό • Υγιές και λειτουργικό περιβάλλον • Έμπιστο προσωπικό • Ιδιόκτητος σύγχρονος εξοπλισμός • Σταθερό πελατολόγιο • Απουσία ζάχαρης και άλλων γλυκαντικών • Φιλικό προϊόν για παιδιά και ευαίσθητες ηλικιακές ομάδες, άτομα με ιδιαίτερες διατροφικές συνήθειες • Άψογες επαγγελματικές σχέσεις με προμηθευτές 	<ul style="list-style-type: none"> • Υψηλή χονδρική τιμή λόγω ακριβών πρώτων υλών • Έλλειψη διαθέσιμων κεφαλαίων για περαιτέρω ανάπτυξη • Μικρή διάρκεια βρώσης • Δυσκολία στη μεταφορά κατά τους θερινούς μήνες • Καθυστερήσεις οφειλών από πελάτες • Συνεργασία με πολυεθνικές (πιστώσεις έως και 6 μήνες) • Μειωμένο προσωπικό • Υψηλό κόστος απόκτησης της βιολογικής πιστοποίησης • Ακριβά μηχανήματα παραγωγής, υψηλό κόστος συντήρησης • Ευκολία στην απόρριψη προϊόντος από οποιοδήποτε λανθασμένο χειρισμό • Έδρα της επιχείρησης στην νησιωτική Ελλάδα (υψηλό κόστος μεταφορικών)
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Περιθώριο αύξησης πελατολογίου σε τοπικό επίπεδο, πανελλαδικό και διεθνή • Δυνατότητα δημιουργίας νέων προϊόντων (vegan κτλ) • Συσκευασία και πώληση προϊόντων που χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή των μπαρών (μέλι, μείγμα ξηρών καρπών κ.α.) • Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την καλύτερη διαφήμιση 	<ul style="list-style-type: none"> • Μεγάλος ανταγωνισμός στον κλάδο • Επιρροή της πανδημίας στην οικονομική δραστηριότητα των καταναλωτών • Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού • Αστάθεια στις τιμές των πρώτων υλών • Έλλειψη ασφαλείας των εγκαταστάσεων • Ευελιξία των ανταγωνιστών που εδρεύουν σε μεγάλες πόλεις

<ul style="list-style-type: none"> • Καταναλωτική τάση προς την στήριξη μικρών ελληνικών επιχειρήσεων • Στροφή των καταναλωτών σε υγιεινά σνακ • Αίτηση για ένταξη σε προγράμματα ΕΣΠΑ • Δυνατότητα δημιουργία πιο ελκυστικού προϊόντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Μικρός αριθμός προμηθευτών μεγάλη ζήτηση • Εισαγωγή στον κλάδο μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών (άνισος ανταγωνισμός)
---	---

5.4.6 Προοπτικές ανάπτυξης

Η επιχείρηση Παστέλειον έως και σήμερα ασχολείται με την παραγωγή και εμπορία ενεργειακών μπαρών με κύριο χαρακτηριστικό τους ξηρούς καρπούς και το μέλι. Σκοπός της επιχείρησης για τα επόμενα έτη είναι η συνέχιση της παραγωγής των υπαρχόντων κωδικών, τη δημιουργία νέων γεύσεων και κωδικών για όλες τις ηλικιακές ομάδες των καταναλωτών και η συνολική αύξηση της παραγωγής. Στα άμεσα σχέδια της επιχείρησης είναι η τοποθέτηση της ετικέτας Παστέλειον σε προϊόντα μικρών παραγωγών, από τους οποίους τα προμηθεύεται για την δημιουργία των μπαρών, όπως το μέλι, το ταχίνι και κάποια από τα αποξηραμένα φρούτα. Να δίνεται η ευκαιρία στο καταναλωτικό κοινό μαζί με τις μπάρες ενέργειας να προμηθευτεί από την επιχείρηση και άλλα προϊόντα φυσικής προέλευσης χωρίς συντηρητικά και πρόσθετα.

Επιπλέον μια επόμενη κίνηση που θα μπορούσε να αποβεί κερδοφόρα για την επιχείρηση είναι η προώθηση της μπάρας σε ξενοδοχειακές μονάδες ως ένα σνακ καλωσορίσματος, κάτι που πιλοτικά έχει ξεκινήσει και φαίνεται πως αποδίδει. Με τον τρόπο αυτό θα γίνει προώθηση του ονόματος της επιχείρησης και σε άτομα που κατοικούν σε χώρες του εξωτερικού και επισκέπτονται την Κρήτη τους καλοκαιρινούς μήνες.

Τέλος, παρατηρείται σε μεγάλα σούπερ μάρκετ η δημιουργία ξεχωριστών ραφιών για προϊόντα που πληρούν τις προϋποθέσεις των υγιεινών σνακ. Εκεί ο καταναλωτής θα έχει τη δυνατότητα να εστιάσει σε συγκεκριμένο αριθμό προϊόντων και έτσι αυξάνονται οι πιθανότητες να αγοράσει κάποιο προϊόν της επιχείρησης Παστέλειον το οποίο δεν έχει δοκιμάσει ξανά και θα του κεντρίσει το ενδιαφέρον η συσκευασία του, η τιμή ή διατροφική του αξία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στρατηγική μάρκετινγκ είναι διαδικασία κατά την οποία ο εκάστοτε οργανισμός δύναται να αυξήσει τις απολαβές του και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκμεταλλευόμενος τους πόρους του (περιορισμένους ή μη) με τις βελτιωμένες ευκαιρίες. Μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ εντοπίζει κανείς και αναδεικνύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της επιχείρησης διαφοροποιώντας την από τον ανταγωνισμό. Αυξάνει την παραγωγικότητα, το ηθικό των εργαζομένων, προσδιορίζει με ακρίβεια τα επικοινωνιακά εργαλεία της και την βοηθά να εντοπίζει νέες ευκαιρίες, να θέτει στόχους που μπορούν να υλοποιηθούν μελλοντικά αλλά φυσικά και να αναγνωρίζει πιθανές απειλές που μπορούν να προκαλέσουν αναταραχές στην πορεία της. Μέσω της στρατηγικής μάρκετινγκ δίνεται η απαραίτητη προσοχή στον ουσιαστικότερο στόχο που δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση του πελάτη. Ο συγχρονισμός των πόρων και των ενεργειών οποιουδήποτε οργανισμού μπορεί να επιφέρει αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου στην αγορά με αποτέλεσμα την επικράτηση στην αγορά ενδιαφέροντος του.

6.1 Πρώτες ύλες

Η επιχείρηση Παστέλειον χρησιμοποιεί φυσικές πρώτες ύλες, χωρίς καθόλου συντηρητικά και πρόσθετα. Η υψηλή ποιότητα των πρώτων υλών είναι κύριο μέλημα της επιχείρησης ούτως ώστε η ποιότητα αυτή να αποτυπωθεί στο τελικό προϊόν που καταλήγει στον καταναλωτή. Οι προβλέψεις των πωλήσεων βασίζονται στην ποιότητα των πρώτων υλών και αυτός είναι ο λόγος που δεν γίνεται καμία έκπτωση στην διαδικασία επιλογής τους όποιο κόστος και να περιέχει αυτή η διαδικασία για την επιχείρηση.

6.2 Κοστολόγηση

Βασιζόμενοι στην θεωρία του κόστους πραγματοποιείται η διαδικασία κοστολόγησης των προϊόντων. Ως πρότυπο κόστος θεωρείται το κόστος που προκύπτει από την παραγωγή και την συνολική λειτουργία της επιχείρησης και έχει οριστεί με ιδιαίτερη προσοχή μελετώντας στοιχεία και κάνοντας υπολογισμούς με τιμές όχι μόνο της παρούσας κατάστασης αλλά και παρελθοντικά και μελλοντικά.

Η αποτελεσματική λειτουργία της παραγωγής όπως και ο συγκεκριμένος όγκος Πωλήσεων μπορούν να διαμορφώσουν το συγκεκριμένο κόστος.

Οι τρεις ενότητες που καθορίζουν το πρότυπο κόστος είναι:

- Πρώτες ύλες
- Άμεση εργασία & Έμμεση εργασία
- Γενικά έξοδα

Στην ενότητα υλικά συμπεριλαμβάνονται όλα τα αναλώσιμα υλικά (πρώτες ύλες, βοηθητικές και υλικά συσκευασίας) που χρησιμοποιούνται ώστε να επιτευχθεί το τελικό προϊόν.

Στην ενότητα Άμεση εργασία ανήκουν τα έξοδα μισθοδοσίας του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στην διαδικασία παραγωγής ενώ στην Έμμεση εργασία ανήκουν τα έξοδα που αφορούν άτομα εκτός παραγωγής που εργάζονται στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης.

Τέλος, στα γενικά έξοδα ανήκουν όλες οι δαπάνες που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για την ορθή λειτουργία της μονάδας.

Συστατικά ενεργειακής μπάρας: 59% ξηροί καρποί. 17% μέλι, 17% ξηρά φρούτα, 7% σουσάμι. Βάρος ανά τεμάχιο 45gr.

Πίνακας 6.1 Κόστος/ τεμάχιο των 45gr.

Ξηροί Καρποί	0,1 (59%)
Μέλι	0,02 (17%)
Ξηρά φρούτα	0,015 (17%)
Σουσάμι	0,003 (7%)
Κόστος συσκευασίας	0,10
Ενέργεια	0,12
Μεταφορικά έξοδα	0,010
Κόστος προσωπικού	0,15
Συνολικά	≈ 0,51
Τιμή	1,00

Η παραπάνω τιμή αφορά όλους του πελάτες της επιχείρησης Παστέλειον (καταστήματα delicatessen, σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ ,ξενοδοχεία) η μόνη διαφορετική τιμολογιακή πολιτική αφορά στην εξαγωγή που πραγματοποιείται στην Αμερική. Λόγω των μεγάλων ποσοτήτων και επειδή πωλείται το προϊόν χωρίς την τελική συσκευασία, η τιμή προσαρμόζεται στα 0,75€/ τεμάχιο.

6.3 Επιθυμίες καταναλωτών

Παρέχοντας την υπέρτατη αξία στους πελάτες της μια επιχείρηση επιτυγχάνει να συντηρεί την υψηλή ικανοποίηση και κατά συνέπεια πιστούς και αφοσιωμένους πελάτες οι οποίοι θα συνεχίζουν να προτιμούν τα προϊόντα της και πολύ πιθανόν να μεταδώσουν την ικανοποίησή τους και σε άλλους.

Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους οφείλουν να ζητούν τις απόψεις των πελατών τους τόσο για τα προϊόντα που παράγουν όσο και για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Ειδικά όταν πρόκειται για επιχείρησης που κυρίως ασχολούνται με την παραγωγή προϊόντων των οποίων η πώληση πραγματοποιείται από εξωτερικούς συνεργάτες. Η υπό μελέτη ΜΜΕ στην προσπάθειά της να επιτύχει μια καλύτερη θέση

στην αγορά, να διατηρήσει αλλά και να διευρύνει το αγοραστικό κοινό της προσπαθεί να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τους πελάτες ώστε να επιλύει τυχόν προβλήματα που προκύπτουν σχετικά με το που μπορεί κάποιος να προμηθευτεί τα προϊόντα, πως μπορεί να τα προμηθευτεί σε περίπτωση που δεν υπάρχει στον τόπο διαμονής του κάποιος αντιπρόσωπος και οποιαδήποτε άλλη απορία μπορεί να προκύψει.

Μέσω αυτής της διαδικασίας που ακολουθεί η υφιστάμενη ΜΜΕ επιτυγχάνει εκτός από την άριστη σχέση που διαμορφώνει με το πελατειακό κοινό της να γνωρίζει τα σημεία που υστερεί και να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται. Αντιλαμβανόμενη η εκάστοτε επιχείρηση στοιχεία της συνολικής συμπεριφοράς των πελατών της όπως και των απαιτήσεων τους επιτυγχάνει μια ανοδική πορεία σε βάθος χρόνου.

6.4 Κανάλια διανομής

Η επιχείρηση Παστέλειον παρέχει υπηρεσίες παράδοσης των παραγγελιών της στον χώρο του πελάτη, με ιδιόκτητο επαγγελματικό όχημα το οποίο εξυπηρετεί κατά κύριο λόγο τους πελάτες της που εδρεύουν στην Κρήτη. Για την υπόλοιπη Ελλάδα η διανομή γίνεται με συνεργαζόμενη επιχείρηση courier, είτε πρόκειται για παραγγελίες λιανικής που προέρχονται από την ιστοσελίδα του καταστήματος είτε για παραγγελίες χονδρικής των συνεργαζόμενων καταστημάτων. Μελλοντικά υπάρχει η επιθυμία για την απόκτηση ενός δεύτερου επαγγελματικού οχήματος που θα εξυπηρετεί τις πόλεις της ηπειρωτικής Ελλάδας με τον μεγαλύτερο όγκο παραγγελιών.

6.5 Διαφήμιση και προώθηση

Το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την διαφήμιση και είναι αρμόδιο για την πραγμάτωσή της. Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται ιδιαίτερη ανάπτυξη στον διαφημιστικών κλάδο, η επιτυχία ενός προϊόντος, μιας επιχείρησης ή μιας υπηρεσίας κρίνεται σε αρκετά υψηλό βαθμό από την διαφημιστική καμπάνια που θα ακολουθήσει γεγονός που οδηγεί πολλές εταιρείες σε συνεργασία με επαγγελματίες διαφημιστές με εξειδικευμένες γνώσεις. Οι υπηρεσίες όμως αυτές έχουν αρκετά υψηλό κόστος κατά συνέπεια οι μικρού μεγέθους επιχειρήσεις προσπαθούν να προωθούν το προϊόν και το brand name τους με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Εκτός από τον

κλασσικό τρόπο μέσω φυλλαδίων, ραδιοφωνικών σποτ και τοπικών τηλεοπτικών σταθμών, η υπό εξέταση MME τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιεί αρκετά τα κοινωνικά δίκτυα για την προβολή των προϊόντων της. Η στοχευμένη διαφήμιση που προσφέρει το social media marketing δίνει την ευκαιρία στις μικρές επιχειρήσεις να διευρύνουν το καταναλωτικό κοινό τους και εκτός της περιοχής που εδρεύουν. Δημιουργούνται καμπάνιες σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ήδη υπαρχόντων καταναλωτών, τις διατροφικές συνήθειες τους καθώς και τα ενδιαφέροντά τους. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η πιθανότητα ένας χρήστης των κοινωνικών δικτύων με παρόμοια χαρακτηριστικά να βρει ελκυστικά τα προϊόντα, να τα δοκιμάσει και να μετατραπεί από χρήστη σε πελάτη.

Τέλος, προωθητικές ενέργειες με προσφορές κατά διαστήματα μέσα στην διάρκεια του έτους, κουπόνια έκπτωσης για σύσταση σε κάποιον νέο χρήστη καθώς και διαγωνισμοί με τυχερές δωροκάρτες για αγορές μέσω της ιστοσελίδας του Παστέλειον προσελκύουν περισσότερη πελατεία και αυξάνουν τις πωλήσεις.

6.6 Επιχειρηματικός καμβάς

Ο επιχειρηματικός καμβάς αποτελεί υπόδειγμα στρατηγικής διαχείρισης όσον αφορά τα επιχειρηματικά μοντέλα είτε μιλώντας για νέα είτε για ήδη υπάρχοντα. Συλλέγεται το σύνολο των κύριων στοιχείων που περιγράφουν μια επιχείρηση ή ένα προϊόν, όπως το πελατειακό κοινό, η αντικειμενική αξία, τα οικονομικά δεδομένα και δημιουργείται μια οπτικοποιημένη παρουσίαση.

Η αρχική πρόταση για τον επιχειρηματικό καμβά πραγματοποιήθηκε από τον Osterwalder και έπειτα οι Smith και Souder ανασχεδιάσαν το αρχικό μοντέλο. Είναι ένα βασικό εργαλείο για την απεικόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου, στηριζόμενο σε 9 ουσιαστικούς άξονες που προσδιορίζουν συνολικά την εκάστοτε επιχείρηση.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο επιχειρηματικός καμβάς της υπό εξέταση MME:

Πίνακας 6.2 Επιχειρηματικός καμβάς επιχείρησης

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΑΜΒΑΣ (Business model canvas)				
Συνεργάτες (Keypartners)	Δραστηριότητες (Keyactivities)	Πρόταση αξίας (ValueProposition)	Εξυπηρέτηση πελατών (Customerrelationship)	Τμήμα πελατών (Customersegments)
<p>Προμηθευτές α' υλών(ξηροί καρποί, μέλι κ.α)</p> <p>Προμηθευτές εξοπλισμού</p> <p>Συνεργάτες προωθητικών ενεργειών</p>	<p>Παραγωγή προϊόντων</p> <p>Σχεδιασμός μακέτας συσκευασίας</p>	<p>Μοναδικά προϊόντα χωρίς ζάχαρη και πρόσθετα συντηρητικά, ιδανικά και για καταναλωτές με ιδιαιτερότητες στις διατροφικές τους συνήθειες</p>	<p>Φιλική εξυπηρέτηση, ειδικές τιμές σε πελάτες χονδρικής, εκπτώσεις προσφορές μέσω κοινωνικών δικτύων</p>	<p>Φυσικά πρόσωπα</p> <p>Αλυσίδες σούπερ μάρκετ</p> <p>Καταστήματα delicatessen</p> <p>Ξενοδοχειακές μονάδες (ως welcome snack)</p>
	<p>Πόροι (KeyResources)</p> <p>Εταιρικό κεφάλαιο</p> <p>Προγράμματα ΕΣΠΑ</p> <p>Αποθήκη, γραφεία και εξοπλισμός</p>		<p>Κανάλια διανομής (Channels)</p> <p>Συνεργαζόμενα καταστήματα</p> <p>Ιστοσελίδα , Socialmedia, emails</p> <p>Συμμετοχή σε εκθέσεις τροφίμων</p>	
Δομή κόστους (Coststructure)		Έσοδα (Revenuestreams)		

Κόστος πρώτων υλών, αποθήκευσης, διανομής, προώθησης και εγκαταστάσεων Μισθοδοσία	Πωλήσεις λιανικής, πωλήσεις χονδρικής
--	---------------------------------------

6.7 Προβλέψεις πωλήσεων

Εναρκτήριο σημείο όλης της διαδικασίας του προϋπολογισμού μιας επιχείρησης αποτελεί η πρόβλεψη των πωλήσεων, η οποία διαδικασία κατέχει ουσιαστικό ρόλο τόσο για τον σχεδιασμό όσο και για την υλοποίηση και αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια η ανάγκη για ακριβείς προβλέψεις έχει γίνει επιτακτική καθώς η τεχνολογία αναπτύσσεται ραγδαία και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνεται πιέζοντας όλες τις επιχειρήσεις.

Οι προβλέψεις των πωλήσεων για την υπό εξέταση ΜΜΕ έγιναν βάσει των ποσοτήτων που διανέμονται και πωλούνται. Οι προβλέψεις που πραγματοποιούνται για το μέλλον όσον αφορά το σύνολο της παραγωγής είναι σε άμεση εξάρτηση με την εκτίμηση της ζήτησης που προβλέπεται να υπάρξει στην αγορά. Ο υπολογισμός της θεωρητικής ζήτησης σχεδιάζεται πολύ προσεκτικά ώστε να μην υπάρξει μεγάλη απόκλιση από τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς. Ο όγκος παραγωγής της εν λόγω επιχείρησης είναι ανάλογος με τον όγκο πωλήσεων, το απόθεμα στην αποθήκη είναι μικρό και εξυπηρετεί σε περιπτώσεις αστοχιών που προκύπτουν, σπάνια, στη γραμμή παράγωγης. Την οικονομική πορεία της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει αρνητικά η οποιαδήποτε ξαφνική αλλαγή των τιμών στις πρώτες ύλες, αστοχία στην παραγωγή (μη κατάλληλο προϊόν προς πώληση) και η απρόβλεπτη αλλαγή στις τάσεις του καταναλωτικού κοινού.

Σύμφωνα με τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης υπολογίζονται ο όγκος παραγωγής με βάση τη μέση, την χειρότερη και την βέλτιστη πρόβλεψη.

Πίνακας 6.3 Προβλέψεις μέσου όγκου παραγωγής και πωλήσεων, έτος 2024

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2024					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	Μονάδες παραγωγής/ημέρα	Σύνολο (kg)/ ημέρα	Σύνολο (kg)/ μήνα	Σύνολο (kg)/ έτος
Ενεργειακή μπάρα	0,045	920	41.4	1035	12.420
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2024					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Σύνολο (kg) /ημέρα	Τιμή ανά kg (€)	Ημερήσιες πωλήσεις	Μηνιαίες πωλήσεις	Ετήσιες πωλήσεις
Ενεργειακή μπάρα	41.4	22	910,80	22.770	273.240

6.7.1 Βέλτιστο σενάριο

Στο βέλτιστο σενάριο υπάρχει διαφοροποίηση από την μέση πρόβλεψη αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών κατά 10% . Ο βέλτιστος όγκος παραγωγής και οι το βέλτιστο σενάριο των πωλήσεων φαίνονται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 6.4 Βέλτιστο σενάριο προβλέψεων μέσου όγκου παραγωγής και πωλήσεων, έτος 2024

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ 2024					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Βάρος ανά μονάδα προϊόντος (kg)	Μονάδες παραγωγής/ ημέρα	Σύνολο (kg)/ ημέρα	Σύνολο (kg)/ μήνα	Σύνολο (kg)/ έτος
Ενεργειακή μπάρα	0,045	1012	45,54	1.138,5	13.662
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2024					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Σύνολο (kg) /ημέρα	Τιμή ανά kg (€)	Ημερήσιες πωλήσεις	Μηνιαίες πωλήσεις	Ετήσιες πωλήσεις
Ενεργειακή μπάρα	45,54	22	1.001,88	25.047	300.564

6.7.2 Χειρότερο σενάριο

Το χειρότερο σενάριο προκύπτει με αδυναμία πώλησης του παραγόμενου όγκου προϊόντων κατά 10% επί της παραγωγής. Επακόλουθο αυτού του σεναρίου θα είναι ένα αρκετά μεγάλο απόθεμα που δυστυχώς λόγω της μικρής διάρκειας βρώσης των προϊόντων της επιχείρησης Παστέλειον θα επιφέρει ζημία στην οικονομική κατάσταση

της επιχείρησης. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι προβλέψεις του χειρότερου σεναρίου.

Πίνακας 6.5 Χειρότερο σενάριο προβλέψεων μέσου όγκου πωλήσεων, έτος 2024

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΜΕΣΟΥ ΟΓΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ 2024					
ΠΑΡΑΓΩΓΗ					
Είδος προϊόντος	Σύνολο (kg) /ημέρα	Τιμή ανά kg (€)	Ημερήσιες πωλήσεις	Μηνιαίες πωλήσεις	Ετήσιες πωλήσεις
Ενεργειακή μπάρα	37,26	22	819,72	20.493	245.916

Η μη ικανοποίηση των προβλέψεων ζήτησης θα αναγκάσει την επιχείρηση να αποθηκεύσει αρκετά μεγάλη ποσότητα ενεργειακών μπαρών. Υπολογίζεται πως θα πρέπει να αποθηκευτούν περίπου 27.324 τεμάχια, γεγονός που θα επιβαρύνει οικονομικά την επιχείρηση καθώς θα πρέπει να φροντίσει τόσο την αποθήκευσή τους όσο και την πώληση τους μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα διότι η διάρκεια βρώσης του προϊόντος είναι μικρή. Επιπλέον, προκύπτουν περιττές δαπάνες που αφορούν την παραγωγή των προϊόντων που δεν πουληθήκαν και ίσως θεωρηθούν και μη αξιοποιήσιμα μετά το πέρας της ημερομηνίας λήξεως τους. Η επιχείρηση θα πρέπει να προετοιμαστεί καταλλήλως για οποιοδήποτε απρόβλεπτο συμβάν, να αναπτύξει εναλλακτικές στρατηγικές τεχνικές ώστε να αντιμετωπίσει τα πιθανά εμπόδια που θα δημιουργηθούν σε περίπτωση χαμηλής ζήτησης των προϊόντων στην αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Η χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης αποτελεί το πλέον σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου. Τεκμηριώνει, δικαιολογεί υπερθεματίζει τη δομή, τη λογική και τις αποφάσεις της επιχείρησης χρησιμοποιώντας διάφορες χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Περιλαμβάνει αναλύσεις τόσο για το άμεσο μέλλον όσο και για διάστημα που θα ακολουθήσει, τα μεγέθη των πωλήσεων και τα έσοδα που αναμένονται, τις ταμειακές ροές που αφορούν τα έσοδα και τα έξοδα που προκύπτουν στο διάστημα του χρόνου, υπολογίζονται ζημίες ή κέρδη και διαμορφώνονται τέλος οι ισολογισμοί της εκάστοτε επιχείρησης. Η δημιουργία ενός οικονομικού πλάνου βοηθά την επιχείρηση να διαχειρίζεται τους πόρους που διαθέτει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να αποφεύγει πιθανές λανθασμένες κινήσεις και της δίνει την δυνατότητα μελλοντικά αν υπάρξει ανάγκη δανεισμού η χρηματοδότησης να απευθυνθεί είτε σε ιδιώτες επενδυτές είτε σε προγράμματα του δημοσίου.

7.1 Πάγια έξοδα επιχείρησης

Τα έξοδα που έχει μια επιχείρηση κάθε μήνα και για τα οποία οφείλει να διαθέτει οικονομικούς πόρους ώστε να μπορεί να παραμένει ενεργή ονομάζονται πάγια έξοδα. Στα οικονομικά μεγέθη αυτά συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα του προσωπικού, το ενοίκιο του χώρου της επιχείρησης, τα κόστη προμήθειας των πρώτων υλών, της ενέργειας, έξοδα συντήρησης των μηχανημάτων και του χώρου καθώς και τα έξοδα διακίνησης των προϊόντων.

7.1.1 Έξοδα προσωπικού

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα έξοδα της επιχείρησης Παστέλειον ως προς τους εργαζόμενους της. Παρουσιάζονται αναλυτικά ο αριθμός των υπαλλήλων, οι μηνιαίες αποδοχές τους όπως και οι ετήσιες οι οποίες συμπεριλαμβάνουν και τα δώρα των εργαζομένων (Χριστούγεννα, Πάσχα και επίδομα αδείας) συνεπώς οι υπολογισμοί αντιστοιχούν σε 14 μήνες. Συμπεριλαμβάνεται στον πίνακα εργαζομένων και ο

λογιστής της επιχείρησης ο οποίος αμείβεται μηνιαίως ως εξωτερικός συνεργάτης της επιχείρησης και χωρίς την απολαβή των δώρων.

Πίνακας 7.1 Μισθοδοσία εργαζομένων/έτος

Προσωπικό	Αριθμός Ατόμων /τομέα	Μηνιαίες απολαβές	Ετήσιες απολαβές
Ιδιοκτήτης	1	1300	18200
Υπεύθυνος παραγωγής	1	900	12600
Πωλητής	1	550	7700
Υπάλληλοι παραγωγής	3	650/άτομο	27300
Λογιστής (εξωτερικός συνεργάτης)	1	50	600
Σύνολο	7	3450	66400

7.1.2 Ενεργειακό κόστος

Στον παρακάτω πίνακα συμπεριλαμβάνεται το κόστος της ενέργειας που απαιτείται κατά την παραγωγή, το οποίο διαμορφώνεται από την δημιουργία 650 τεμαχίων που αναλογεί στην ημερήσια παραγωγή. Το κόστος ενέργειας της παραγωγής συμπεριλαμβάνεται στο κόστος παροχής ηλεκτρικού ρεύματος και αφορά όλα τα προϊόντα της επιχείρησης διότι η γραμμή παραγωγής είναι μία. Η καταμέτρηση της ενέργειας αποσκοπεί στον έλεγχο των εξόδων της επιχείρησης, στην ανάλυση της απόδοσης των μηχανημάτων καθώς και στην όσο το δυνατόν καλύτερη πρόβλεψη των πάγιων εξόδων της.

Πίνακας 7.2 Ενεργειακό ετήσιο κόστος κατανάλωσης κατά την παραγωγή

Κόστος ενέργειας παραγωγής		
Τεμάχια /ημέρα	Μηνιαίο κόστος (€)	Ετήσιο Κόστος (€)
650	200	2400

7.1.3 Λοιπά έξοδα

Στα λοιπά έξοδα της επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται τα διοικητικά έξοδα, έξοδα διάθεσης της παραγωγής καθώς και δαπάνες ρεύματος, ύδρευσης ,ενοίκια καθώς και όλα τα έξοδα που αφορούν την συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού. Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει αναλυτικά τα στοιχεία της επιχείρησης Παστέλειον.

Πίνακας 7.3 Έξοδα διάθεσης, διοίκησης κ.α.

Λοιπά έξοδα επιχείρησης		
Έξοδα	Μηνιαίο κόστος	Ετήσιο κόστος
Διοικητικά	500	6.000
Διάθεσης	2500	30.000
Ενοίκιο	600	7.200
Δ.Ε.Υ.Α Χανίων	40	480
Τηλεπικοινωνίες	40	480
Ηλεκτρικό ρεύμα	200	2400
Συντήρηση εξοπλισμού	150	1800
Σύνολο	4.030	48.360

7.2 Αρχική δαπάνη επένδυσης

Επένδυση (investment) ονομάζεται η δέσμευση κεφαλαίων για ένα χρονικό διάστημα, η οποία αναμένεται να αποφέρει πρόσθετα κεφάλαια στον επενδυτή. Με τεχνικούς όρους η επένδυση είναι μια ακολουθία Καθαρών Ταμειακών Ροών. Η αρχική δαπάνη μιας επένδυσης αναφέρεται στον υπολογισμό του αρχικού κεφαλαίου που οφείλει να έχει στην κατοχή της η επιχείρηση ώστε να αρχίσει την επένδυση. Η επένδυση η οποία αναφέρεται στην απόκτηση ενός νέου μηχανολογικού εξοπλισμού θα αποφέρει την ακόλουθη αρχική δαπάνη: στο κόστος αγοράς θα προστεθούν τα έξοδα μελέτης, τα έξοδα εγκατάστασης, τα έξοδα εκπαίδευσης του προσωπικού καθώς και το ποσό των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης που δημιουργείται από την εκμετάλλευση του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού. (Ζοπουνίδης, 2003).

Η αρχική δαπάνη δίνεται από την σχέση:

$$I = C + B_{FR} + F(1-T)$$

Όπου

I = η αρχική δαπάνη

C = το κόστος εγκατάστασης του μηχανήματος σε μετρητά και περιλαμβάνει: κόστος αγοράς, έξοδα μεταφοράς και έξοδα εγκατάστασης

B_{FR} = άλλες εκροές χρηματικών μέσων απαραίτητες μετά την απόκτηση του μηχανήματος, οι οποίες δεν αποτελούν ούτε κόστος ούτε έξοδο. Πρόκειται για την αύξηση των αναγκών σε κεφάλαιο κίνησης.

F = εκροές χρηματικών μέσων απαραίτητες μετά την απόκτηση του μηχανήματος, οι οποίες χαρακτηρίζονται ως έξοδο, παράδειγμα: έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού.

T = ο συντελεστής φόρου εισοδήματος (σύμφωνα με τα λογιστικά κρατικά πρότυπα)

Στο συγκεκριμένο επενδυτικό πλάνο της υπό εξέταση ΜΜΕ, το κόστος που αφορά την απόκτηση του μηχανήματος το οποίο κρίνεται αναγκαίο για την αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας και την συσκευασία των νέων ειδών είναι 19.000€, έχει ωφέλιμη διάρκεια ζωής 5 χρόνια, η ετήσια απόσβεση του υπολογίζεται βάσει της μεθόδου γραμμικής απόσβεσης και η υπολειμματική του αξία έχει ύψος 1000€.

Σύμφωνα με στοιχεία της επιχείρησης το κόστος εγκατάστασης του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, το οποίο περιλαμβάνει και τα έξοδα μεταφοράς του ανέρχεται σε 2.000€. Συνεπώς η μεταβλητή «C» της συνάρτησης της αρχικής δαπάνης είναι το άθροισμα του κόστους εγκατάστασης και αγοράς του μηχανήματος.

Στη μεταβλητή «B_{FR}» συμπεριλαμβάνονται οι άμεσες ανάγκες ρευστότητας, σε περίπτωση που η επιχείρηση λόγω των νέων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται ή λόγω αποκλίσεων από υπολογισμούς που έχουν προηγηθεί έχει άμεση ανάγκη χρημάτων. Στην περίπτωση της επιχείρησης Παστέλειον η μεταβολή του κεφαλαίου κίνησης ανέρχεται στα 4.000€.

Τα αρχικά έξοδα για την πρόσληψη νέου προσωπικού, έξοδα εκπαίδευσης συμπεριλαμβάνονται στην μεταβλητή «F» και το ποσό ανέρχεται στα 2.000€.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία για τον υπολογισμό της αρχικής δαπάνης του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού.

Πίνακας 7.4 Υπολογισμός αρχικής δαπάνης της επένδυσης

ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΑΡΧΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ	
$I = C + B_{FR} + F(1 - T)$	
B _{FR}	4000
T	0.22
F	2000
C	21000
I	26560

7.3 Προβλεπόμενοι ισολογισμοί επιχείρησης

Ως ισολογισμός ορίζεται η λογιστική κατάσταση στην οποία παρουσιάζονται τα στοιχεία της περιούσιας της επιχείρησης και η αξία τους σε συγκεκριμένη στιγμή, με το ίδιο νόμισμα εκφρασμένα.

Η υπό εξέταση ΜΜΕ λόγω του μεγέθους της, τα ετήσια εισοδήματά της και τον αριθμό του προσωπικού της δεν υποχρεούται να δημοσιεύει τους ισολογισμούς των ετών.

Συντάσσονται φυσικά οι ισολογισμοί καθώς είναι απαραίτητοι για την κατανόηση της οικονομικής ισορροπίας της επιχείρησης σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Με την βοήθεια των ατόμων του ανάλογου τμήματος της επιχείρησης δημιουργήθηκε ο παρακάτω πίνακας με το πενταετές οικονομικό πλάνο. Από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει πως η επένδυση η οποία υπολογίζεται να πραγματοποιηθεί, για την απόκτηση του νέου μηχανήματος, δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες στο να πραγματοποιηθεί.

Πίνακας 7.5 Προβλεπόμενοι Ισολογισμοί ετών 2023-2026

	2023	2024	2025	2026
Ενεργητικό				
Έξοδα εγκαταστάσεως	30.000€	30.000€	30.000€	30.000€
Ταμειακά διαθέσιμα	8.200€	9.020€	9.922€	10.914€
Απαιτήσεις	10.650€	11.716€	12.887€	15.464€
Αποθέματα	9.500€	11.400€	12.540€	13.048€
Πάγιο Ενεργητικό				
Τεχνολογικός εξοπλισμός	43.000€	43.000€	45.000€	48.000€
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	10.000€	8.500€	8.500€	9.000€
Σύνολο ενεργητικού	111.350€	113.636€	118.849€	126.426€
Παθητικό				
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
Δάνειο	13.000€	12.000€	10.900€	8.500€
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις				
Προμηθευτές	22.700€	26.124€	29.736€	38.656€
Διάφοροι Πιστωτές	10.000€	9.500€	11.500€	13.000€
Κεφάλαια				
Ίδια κεφάλαια	65.000€	65.000€	65.000€	65.000€
Αποτελέσματα εις νέον	650€	1.012€	1.713€	1.270€
Σύνολο παθητικού	111.350€	113.636€	118.849€	126.426€

7.4 Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αναλύονται οι μελλοντικές καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τις μέσες προβλέψεις. Ο υπολογισμός των καθαρών κερδών για μια επιχείρηση είναι ύψιστης σημασίας, αν με τη βοήθεια των αποτελεσμάτων χρήσης φανερώνεται η κερδοφορία ή η ζημία της επιχείρησης.

Στον πίνακα 7.6 εμφανίζεται η κατάσταση λογαριασμού προβλεπόμενων αποτελεσμάτων χρήσεως για την υπό εξέταση ΜΜΕ 2023 έως 2026.

Τα μικτά κέρδη της εκμετάλλευσης προκύπτουν αφαιρώντας από τον κύκλο εργασιών το κόστος πωληθέντων. Στην συνέχεια από τα μικτά κέρδη αφαιρούνται τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης και προκύπτουν τα μερικά αποτελέσματα κέρδη εκμετάλλευσης. Τέλος, αφαιρούμε από τα μερικά αποτελέσματα τους φόρους που έχουν υπολογιστεί σύμφωνα με τον πίνακα κλιμακωτής φορολόγησης και προκύπτουν τα καθαρά αποτελέσματα κέρδη χρήσης.

Αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα οι προβλέψεις τετραετίας:

Πίνακας 7.6 Προβλεπόμενες καταστάσεις χρήσης ετών 2023-2026

	2023	2024	2025	2026
Αποτελέσματα χρήσης				
Κύκλος εργασιών	216.718€	238.389€	250.308€	275.338€
Κόστος	86.687€	95.355€	100.123€	110.135€
Μικτά αποτελέσματα	130.031€	143.033€	150.184€	165.203€
Άλλα έσοδα (διαφημίσεις κτλ)	10.000€	12.500€	13.500€	15.500€
Σύνολο	140.031€	155.533€	163.684€	180.703€
Έξοδα				
Έξοδα διοίκησης	48.360€	53.196€	55.000€	60.500€

Έξοδα λειτουργίας και μισθοί	66.400€	67.500€	70.875€	77.962€
Άλλα έξοδα (eshop, κ.α)	2.000€	3.500€	4.000€	6.000€
Σύνολο	116.760€	124.196€	129.875€	144.462€
Αποτελέσματα εκμετάλλευσης	23.271€	31.337€	33.809€	36.241€
Φόρος	4.015,87€	6.381,30€	7.271,22€	8.146,74€
Καθαρά αποτελέσματα	19.255,13€	24.955,7€	26.537,78€	28.094,26€

7.5 Ανάλυση χρηματοροών

Η κατάσταση ταμειακών ροών (ΚΤΡ) δίνει την δυνατότητα μιας βαθιάς μελέτης στην ρευστότητα της επιχείρησης και ενισχύει την ικανότητά της να εξασφαλίζει ικανό αριθμό διαθέσιμων από τις ίδιες τις λειτουργίες της. Επιπλέον, παρέχει την δυνατότητα εκτίμησης της ποιότητας των κερδών και τέλος το σύνολο των στοιχείων που περιλαμβάνει βοηθά στην πρόβλεψη κερδών και ταμειακών ροών του μέλλοντος.

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά την πρόβλεψη στην ανάλυση των χρηματοροών της επιχείρησης για τα επόμενα έτη:

Πίνακας 7.7 Προβλέψεις χρηματορροών ετών 2023-2026

Ανάλυση				
Χρηματορροών	2023	2024	2025	2026
Αρχικά ταμειακά αποθέματα	2634€	5.407€	11.743€	14.596€
Εισροές				
Έσοδα από λειτουργία	216.718€	238.389€	250.308€	275.338€
Έσοδα από άλλες δράσεις	10.000€	12.500€	13.500€	15.500€
Εκροές				
Έξοδα διοίκησης	48.360€	53.196€	55.000€	60.500€
Μισθοί	66.400€	70.875€	70.875€	77.962€
Έξοδα Λειτουργίας (λογαριασμοί, ενοίκια κλπ)	33.900€	37.290€	40.019€	45.120€
Έξοδα διαφήμισης, ιστοσελίδας	2.000€	3.500€	4.000€	6.000€
Έξοδα Ασφάλειας	17.600€	18.220€	20.042€	22.046€
Έξοδα πρώτων υλών	41.685€	50.022€	55.024€	64.028€
Άλλα έξοδα (courier, υλικά συσκευασίας κ.α)	9.500€	10.450€	11.495€	12.644€

Αποπληρωμή δανείου	4.500€	4.500€	4.500€	-
Τελικά διαθέσιμα	5.407€	11.743€	14.596€	17.134€

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

8.1 Καθαρή παρούσα αξία της επένδυσης

Η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) είναι η διαφορά μεταξύ της παρούσας αξίας των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) της επένδυσης και του κεφαλαίου που απαιτείται για την απόκτησή του (Κο).

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^N \frac{\text{Ταμειακές Εισροές}}{(1+r)^t} - \text{Αρχική Επένδυση}$$

t = Χρονική περίοδος
 N = Χρονική διάρκεια της επένδυσης
 r = Προεξοφλητικό επιτόκιο

Εικόνα : διαδίκτυο

- $ΚΠΑ > 0$ Η επένδυση γίνεται αποδεκτή
- $ΚΠΑ = 0$ Η επένδυση θεωρείται οριακή (αδιάφορος επενδυτής)
- $ΚΠΑ < 0$ Η επένδυση δεν πρέπει να γίνει αποδεκτή

Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία από τον πίνακα των ταμειακών ροών και χρησιμοποιώντας την μέθοδο NPV και προεξοφλητικού επιτοκίου 10% υπολογίζεται η καθαρή παρούσα αξία:

Πίνακας 8.1 Καθαρή παρούσα αξία επένδυσης

Αρχική Δαπάνη	Ταμειακές Ροές			
	2022	2023	2024	2025
26.560 €	5.407€	11743€	14.596€	17.134€
ΚΠΑ				
10.811,27	> 0			

Εφόσον παρατηρείται θετικό πρόσημο στην καθαρή παρούσα αξία η επένδυση είναι συμφέρουσα και μπορεί η επιχείρηση να προχωρήσει στην υλοποίησή της.

8.2 Συμπεράσματα χρηματοοικονομικής αξιολόγησης

Η υπό εξέταση ΜΜΕ μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμη και με ικανοποιητική μελλοντική απόδοση κρίνοντας τα αποτελέσματα των διάφορων μεθόδων χρηματοοικονομικής φύσης που χρησιμοποιήθηκαν. Επιπλέον η επένδυση που μελετήθηκε σχετικά με το νέο μηχανολογικό εξοπλισμό που θα συντελέσει στην αύξηση της παραγωγής και την τυποποίηση των νέων προϊόντων κρίνεται εφικτή και τα αποτελέσματα της κερδοφόρα ως προς την μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησης.

Όσον αφορά την δραστηριοποίηση της επιχείρησης στο μέλλον προτείνεται η καλύτερη και αποδοτικότερη χρήση του ηλεκτρονικού καταστήματος είτε με την εκπαίδευση κάποιου από τους ήδη υπάρχοντες συνεργάτες είτε με την πρόσληψη ενός ειδικού σε αυτόν το τομέα, η συμμετοχή σε εκθέσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, την προβολή μέσω προωθήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την προσπάθεια ένταξης σε προγράμματα ΕΣΠΑ ώστε να μπορεί να επενδύει σε νέα σύγχρονα μηχανήματα και την εκπαίδευση των εργαζομένων της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, η παρούσα διπλωματική έχει ως στόχο να παρουσιάσει αναλυτικά την λειτουργία μιας μικρής οικογενειακής επιχείρησης που εδρεύει στην πόλη των Χανίων. Πραγματοποιείται καθορισμός των στόχων της επιχείρησης Παστέλειον, σύμφωνα με το όραμα, τις αξίες και τις επιθυμίες του υπευθύνου της μονάδας.

Αναφορά σχετικά με την αγροτική οικονομία, τις μικρο-μεσαίες αγροτικές εκμεταλλεύσεις και γενικά τον κλάδο των υπερτροφών στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής. Παρουσιάστηκε επιπλέον, η θεωρητική προσέγγιση της μεθόδου PerfEA της οποίας έγινε η εφαρμογή, για την εν λόγω επιχείρηση, στο Κεφάλαιο 3.

Με την βοήθεια της μεθόδου PerfEA καλύπτονται οι ανάγκες του στρατηγικού μάνατζμεντ όσον αφορά την βελτιστοποίηση της ολικής επίδοσης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων ή των πολύ μικρών επιχειρήσεων, όπως η υπό εξέταση MME, για την οποία πραγματοποιείται η μελέτη. Έγινε εκτενής αναφορά στον τρόπο λειτουργίας της εν λόγω επιχείρησης, στον τρόπο διοίκησής της, στην παραγωγική διαδικασία που οδηγεί στο τελικό προϊόν ώστε ο ρόλος κάθε ανθρώπου που επηρεάζει την πορεία της να είναι ξεκάθαρος όπως και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται να είναι αποτελεσματικές και ευδιάκριτες.

Η εφαρμογή της μεθόδου PerfEA πραγματοποιήθηκε σε συνεργασία με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης καθώς και με όλα τα μέλη που την απαρτίζουν. Σε ομαδικές συνεδρίες συζητήθηκαν θέματα που απασχολούν την εξέλιξη της επιχείρησης, προβληματικές καταστάσεις που χρήζουν επίλυσης καθώς και επιτυχημένες ενέργειες που βοήθησαν όλα τα προηγούμενα χρόνια ώστε να καταφέρει η επιχείρηση να εδραιωθεί στον συγκεκριμένο κλάδο. Δημιουργήθηκαν νοητικοί χάρτες στους οποίους αποτυπώθηκε η τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και μέσω της ανάλυσης SWOT συγκεντρώθηκαν όλα τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση τωρινά και μελλοντικά, για ένα σύντομο χρονικό διάστημα 3-4 ετών. Στη συνέχεια με την βοήθεια όλων των παραπάνω πραγματοποιήθηκε ο καθορισμός των περιοχών στρατηγικής και υλοποιήθηκε το balanced scorecard το οποίο στην συγκεκριμένη περίπτωση της υπό εξέταση MME αποτελείται από 11 στρατηγικούς στόχους και 28 δείκτες επίδοσης. Στο τελευταίο βήμα της μεθόδου PerfEA πραγματοποιείται η εκτέλεση της στρατηγικής και η σύνταξη ενός σχεδίου δράσης. Μελετώνται όλοι οι στρατηγικοί στόχοι αναλυτικά και δημιουργείται

ένας συγκεντρωτικός πίνακας. Η PerfEA προτείνει επανεξέταση των δεικτών ανά τακτά διαστήματα σε περίπτωση που χρειάζονται τροποποιήσεις.

Στο τέταρτο Κεφάλαιο παρουσιάστηκε η θεωρητική προσέγγιση της μεθόδου MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis), η οποία χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης Παστέλειον. Δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, στα οποία προτίμησε η επιχείρηση να δοθεί βάση. Έτσι καθορίστηκαν πέντε (5) διαστάσεις (κριτήρια) ικανοποίησης οι οποίες αφορούν ποιοτικά και προωθητικά χαρακτηριστικά του παστελιού όπως: η γεύση, η τιμή, η διάρκεια ζωής, η θρεπτική αξία και η προώθηση. Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε διανεμήθηκε μέσω email σε υπάρχοντες καταναλωτές, ώστε να έχουν ολοκληρωμένη άποψη για το προϊόν. Επειδή το χρονικό διάστημα στο οποίο έπρεπε να συγκεντρωθούν οι απαντήσεις ήταν σύντομο, η επιχείρηση έχει στην ευχέρεια να συνεχίσει την διανομή του σε νέους πελάτες ώστε να συλλέξει περισσότερα στοιχεία τα οποία να αναλύσει και να παρακολουθεί την εξέλιξη της ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματα και η ανάλυση από την έρευνα ικανοποίησης γίνεται στο Κεφάλαιο 5. Η συνολική ικανοποίηση είναι πολύ υψηλή με ποσοστό 99%. Οι πελάτες της επιχείρησης Παστέλειον συμπεραίνεται από την συνάρτηση των αξιών δεν είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί κάτι που επιβεβαιώνει και ο δείκτης απαιτητικότητας με ποσοστό -84,1%.

Στα επόμενα κεφάλαια διαμορφώθηκε ένα επιχειρηματικό σχέδιο και ένα σχέδιο μάρκετινγκ για την επιχείρηση Παστέλειον, το οποίο αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο για οποιαδήποτε επένδυση προκύψει στο μέλλον. Η επενδυτική πρόταση που μελετήθηκε για την αγορά νέου μηχανολογικού εξοπλισμού βάση της αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε στο Κεφάλαιο 9 είναι αποδεκτή. Μέσω αναλύσεων που έγιναν στην ήδη υπάρχουσα χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης όσο και στην μελλοντική, για 3-4 έτη, παρατηρείται πως τα κέρδη της επιχείρησης είναι αρκετά ικανοποιητικά με δυνατότητες περαιτέρω εξέλιξης. Λόγω της αβεβαιότητας που έχει προκληθεί στην ευρύτερη καταναλωτική αγορά παγκοσμίως εξαιτίας της πανδημίας του covid-19 όπως και του πολέμου στην Ουκρανία θα πρέπει οι ιθύνοντες να βρίσκονται σε εγρήγορση, ώστε να διαμορφώνουν την οργάνωση, την διοίκηση και την στρατηγική που ακολουθούν σύμφωνα με τις μεταβολές που παρατηρούνται όχι μόνο στην τοπική κοινωνία που κυρίως δραστηριοποιούνται αλλά στην ευρύτερη αγορά των υπερτροφών.

Στο πρώτο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο όπως προωθήθηκε στους καταναλωτές. Στο δεύτερο παράρτημα παρουσιάζεται η εφαρμογή που δημιουργήθηκε σε υπολογιστικό φύλλο excel, η οποία δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να ελέγχει την αποθήκη διαχείρισης των πρώτων υλών και να φροντίζει τις παραγγελίες της ώστε να μην προκύπτουν προβλήματα κατά την παραγωγική διαδικασία

Εν κατακλείδι, παρόλα τα ρίσκα που ενέχει μια επένδυση αν ακολουθηθούν οι κατάλληλες τεχνικές στρατηγικής, συμμετέχουν άνθρωποι με το κατάλληλο γνωστικό υπόβαθρο, ακολουθείται το χρονοδιάγραμμα που έχει οριστεί και αναφέρονται έγκαιρα τυχόν προβλήματα τότε ο κίνδυνος αποτυχίας ελαχιστοποιείται και δίνεται η ευκαιρία στην εκάστοτε επιχείρηση να προβεί σε μελλοντικές επενδύσεις είτε επενδύοντας ίδια κεφάλαια είτε με κάποιο δάνειο που θα την βοηθήσουν να επιτύχει με μεγαλύτερη ευκολία τους στόχους της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βελέντζας, Γ. & Μάμαλης, Σ. & Μπρώνη, Γ. (2017). *Management Marketing & Στρατηγική επιχειρήσεων*.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό μάνατζμεντ*. Εκδόσεις: Μπένου, Αθήνα.
- Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος, Γ. (2000). *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Δρόσος, Δ. (2015). Διδακτορική Διατριβή. Σχέση ικανοποίησης του πελάτη και χρηματοοικονομικής απόδοσης επιχειρήσεων : εμπειρική και αναλυτική προσέγγιση.
- ΕΡΓΑΣΥΑ (2015). *Συμβουλευοντας αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Εργαλεία εκπαίδευσης στη στρατηγική (εγχειρίδιο στα Ελληνικά)*.
- Ζοπουνίδης, Κ. (2013). *Βασικές Αρχές Χρηματοοικονομικού Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καρπαθάκης, Γ. (2019). Διπλωματική εργασία. *Ανάπτυξη στρατηγικού σχεδίου για μικρομεσαίες αγροτικές εκμεταλλεύσεις: Εφαρμογή στην περίπτωση αγροτικής επιχείρησης & επιχείρησης παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας*. Πολυτεχνείο Κρήτης Χανιά.
- Κρασαδάκη, Ε. (2013). Διδακτορική Διατριβή. *Μεθοδολογία εκτίμησης μη τυπικών και μη πιστοποιημένων γνώσεων που αποκτώνται από προγράμματα μαθημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
- Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου Π. (2009) . *Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan*. Εκδόσεις Κριτική.
- 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.
- Ξαγοράρης Γ. (2020). *Επιχειρηματικό σχέδιο για τη Δημιουργία και Λειτουργία Αγροτουριστικής Μονάδας στα Χανιά*. Διπλωματική εργασία. Πολυτεχνείο Κρήτης Χανιά.
- Παπαδάκης Β. (2016), *Στρατηγική των επιχειρήσεων*. Εκδόσεις Μπένου.
- Ρογδάκης Ν. (2019). *Ανάπτυξη Στρατηγικής Διοίκησης Μικρομεσαίας Επιχείρησης στον τομέα Τροφίμων και Ποτών. Η περίπτωση της ζυθοποιίας*, Διπλωματική εργασία. Πολυτεχνείο Κρήτης Χανιά.
- Τριανταφυλοπούλου Σ. (2018). *Ανάλυση ικανοποίησης πελατών με το μοντέλο Musa+*, Διπλωματική εργασία. Πολυτεχνείο Κρήτης Χανιά.
- Ψιμάρνη – Βούλγαρη, Φ. (2000). *Χρηματοοικονομική Στρατηγική Μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Ansoff, H. Igor, 1985. "Conceptual underpinnings of systematic strategic management," *European Journal of Operational Research*, Elsevier, vol. 19(1), pages 2-19.

Bossel, H. 2001. *Assessing viability and sustainability: a systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets*. *Conservation Ecology*, vol. 5:12.

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press, Boston.

Epstein, M. J. & J. Manzoni. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: *Translating strategy into action*.

Grigoroudis, E., Siskos, Y. (2002). *Preference disaggregation for measuring and analyzing customer satisfaction: The MUSA method*. *European Journal of Operational Research* vol. 143(1), 148-170.

Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.

Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.

Kotler, P., Keller, K. (2017). Μάρκετινγκ - Μανατζμεντ.

Krassadaki, E., Matsatsinis, N. (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.

Lorent Martinez, E., Fernandez de Cordova, M., Ortega Barrales, P., Ruiz Medina, A. (2013). *Characterization and comparison of the chemical composition of exotic superfoods*. *Microchemical Journal*.

Mintzberg H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model I Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*

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

Wheelan, T., & Hunger, D. (1995). *Strategic Management and Business Policy*. USA

Ηλεκτρονικές πηγές

(agriculture.ec.europa.eu/system/files/2023-04/csp-at-a-glance-greece_el_2.pdf).

Agriculture and rural development. (2023). *Κοινή Γεωργική Πολιτική*. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-2023-27_el

Agriculture and rural development. (2023). *Κοινή Γεωργική Πολιτική*. https://agriculture.ec.europa.eu/data-and-analysis/markets/outlook_el

Agriculture and rural development. (2023). *Κοινή Γεωργική Πολιτική*. https://agriculture.ec.europa.eu/cap-my-country_en

ΔΑΣΤΑ. Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας, Πολυτεχνείο Κρήτης Χανιά *Λογιστική κόστους*. (n.d.). https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/4._Cost_Accounting_in_SMEs.pdf

ΔΑΣΤΑ. Μονάδα Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας, Πολυτεχνείο Κρήτης Χανιά, *Balanced scorecard*. (n.d.). https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/1._Balanced_Scorecard.pdf

ΔΑΣΤΑ. Μονάδα καινοτομίας & επιχειρηματικότητας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. *Οδηγός επιχειρηματικού σχεδίου*. (n.d.). <https://dasta.uowm.gr/innovation/files/2011/11/BUSINESSPLAN-guide2.pdf>

Επαγγελματικό Επιμελητήριο Αθηνών. *Η βιομηχανία τροφίμων και ποτών βασικός πυλώνας για την ελληνική μεταποίηση*. (2019). <https://www.eea.gr/arthra-eea/i-viomichania-trofimon-ke-poton-vasikos-pilonas-gia-tin-elliniki-metapiisi/>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. *Η κοινή γεωργική πολιτική με μια ματιά*. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_el

<https://www.ecologyandsociety.org/vol5/iss2/art12/>

IOBE (2020). *Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΙΣΡΟΩΝ ΣΤΗΝ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ*. http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_21102020_REP_GR.pdf

IOBE (2019). *Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ*. http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_2019_REP_GR.pdf

IOBE (2020). *Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών FACTS & FIGURE* http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_26052021_REP_GR.pdf

Ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, (2022). *Η κοινή γεωργική πολιτική με μια ματιά*. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_el

KEMEL (2014). *Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) Top Melibee*. https://www.kemel.gr/files/business_plan_top_melibee_20140331_0.pdf

KEMEL (2020). *Επιχειρηματικό σχέδιο, (business plan) (Μέρος 1)*. https://www.kemel.gr/files/business_plan_202002_part_1.pdf

KEMEL (2020). *Επιχειρηματικό σχέδιο, (business plan) (Μέρος 2)*. https://www.kemel.gr/files/business_plan_202002_part_2.pdf

KEMEL (2020). *Επιχειρηματικό σχέδιο, (business plan) (Μέρος 3)*. https://www.kemel.gr/files/business_plan_202002_part_3.pdf

Κοντογεώργος, Α. *Αγροτική οικονομία*. Πανεπιστήμιο Πατρών. <https://eclass.upatras.gr/modules/document/?course=DEAPT146>

Κορρές, Γ. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business-Plan)*. https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/689/2/%CE%9A%CE%B5%CF%86%CE%B1%CC%81%CE%BB%CE%B1%CE%B9%CE%BF_7.pdf

op.europa.eu/webpub/eca/special-reports/food-safety-2-2019/el

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. (n.d.). *Υπόδειγμα οδηγού επιχειρηματικού σχεδίου*. Ψηφιακή Βιβλιοθήκη. <http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/4718/1323.pdf>

Παξιμάδης, Δ. (n.d.). *Η εξέλιξη του Marketing και το Business Model Canvas*. <https://www.kemel.gr/library/i-exelixa-tou-marketing-kai-to-business-model-canvas>

Περιοδικό Πειραιώς (ηλεκτρονικό) Επί Γης, Ελληνική Γεωργία, τεύχος 6. (2016). file:///C:/Users/eftic/Downloads/Epi-Gis_edition6.pdf

www.researchgate.net/publication/264851714_PerfEA_A_methodological_framework_to_help_farm_managers_to_build_and_manage_a_sustainable_strategy_in_a_participative_way

Περιοδικό Πειραιώς (ηλεκτρονικό) Επί Γης, Ελληνική Γεωργία, τεύχος 20. (2022). www.piraeusbank.gr/~media/Gr/Agrotos/Images/Epi-Gis/20/EPI-GHS-20-v16.pdf, τεύχος 20)

Academia. PerfEA: A methodological framework to help farm managers to build and manage a sustainable strategy in a participative way. (n.d.).

https://www.academia.edu/21514083/PerfEA_A_methodological_framework_to_help_farm_managers_to_build_and_manage_a_sustainable_strategy_in_a_participative_way

BUSINESSPLAN, (n.d.). Ανάκτηση από ιστοσελίδα του Πολυτεχνείου Κρήτης: https://www.tuc.gr/fileadmin/users_data/dasta/innovation/%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%91%CE%9D%CE%95%CE%99%CE%95%CE%A3_%CE%9C%CE%91%CE%98%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%A3/6._Business_Plan_Steps.pdf

DASTA. Στρατηγική και στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων. (n.d.).

https://dasta.auth.gr/uploaded_files/635514746625040124.pdf

Jeanneaux, P., Capitaine, M., Maclair, A. (2018). PerfCuma: *A framework to manage the sustainable development of small cooperatives*. <https://ageconsearch.umn.edu/record/292481/>

MINAGRIC, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ. *Κοινή αγροτική πολιτική (ΚΑΠ)*. (2022). <http://www.minagric.gr/index.php/el/the-ministry-2/agricultural-policy/koinagrotropolitik>

STRAT. *Συμβουλευόντας αγροτικές εκμεταλλεύσεις-Εργαλεία εκπαίδευσης στη στρατηγική*. <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. Ερωτηματολόγιο

Έρευνα καταναλωτών προϊόντων ΠΑΣΤΕΛΕΙΟΝ

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διερευνά την ικανοποίηση των καταναλωτών των παστελιών της εταιρείας Παστέλειον στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής μας εργασίας στο Πολυτεχνείο Κρήτης. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς σκοπούς και ταυτόχρονα για την βελτίωση των προϊόντων και της συνολικής παρουσίας της εταιρείας στην αγορά. Παρακαλούμε πολύ για την ειλικρινή και ολοκληρωμένη απάντησή σας. Ευχαριστούμε εκ των προτέρων. Οι φοιτήτριες Τριπολιτάκη Κατερίνα και Μακρή Ευτυχία.

* Απαιτείται

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Γυναίκα

☐ Άνδρας

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ 18-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55 και άνω

3. Οικογενειακή κατάσταση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Άγαμος
- ☐ Οικογένεια με τέκνα
- ☐ Οικογένεια χωρίς τέκνα

4. Μορφωτικό επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Απόφοιτος Λυκείου/ΙΕΚ
- ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ ή ισότιμης Σχολής
- ☐ Κάτοχος Μεταπτυχιακού / Διδακτορικού
- ☐ Άλλη σχολή

Ερωτήσεις ικανοποίησης ποιοτικής κλίμακας

5. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επιλογή των πρώτων υλών της εταιρείας Παστέλειον; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Απόλυτα

6. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την γεύση των προϊόντων Παστέλειον; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Απόλυτα

7. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την σχέση ποιότητας/τιμής του Παστέλειον; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Απόλυτα

8. Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την ημερομηνία λήξης των προϊόντων Παστέλειον; *
(max 10 μήνες)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Απόλυτα

9. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την θρεπτική αξία των προϊόντων Παστέλειον; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Απόλυτα

10. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένοι είστε από τα προϊόντα Παστέλιον; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

Καθόλου

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Απόλυτα

11. Γενικά, πόσο συχνά καταναλώνετε παστέλια; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Καθημερινά
☐ 3-4 φορές/ εβδομάδα
☐ 1-2 φορές/εβδομάδα
☐ 1-2 φορές/μήνα
☐ Σπανιότερα

12. Ποιό προϊόν (γεύση) των παστελιών Παστέλειον επιλέγετε συνήθως; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Αμύγδαλο με Θυμαρίσιο Μέλι
- ☐ Αμύγδαλο με σοκολάτα
- ☐ Βιολογικό Φυστίκι με μέλι
- ☐ Βιολογικό Φυστίκι με σοκολάτα
- ☐ SuperbAR
- ☐ Βιολογική παιδική σειρά με Φράουλα
- ☐ Βιολογική παιδική σειρά με Καρύδα
- ☐ Βιολογικό παστέλι αμύγδαλο με μέλι
- ☐ Βιολογικό παστέλι αμύγδαλο με σοκολάτα

13. Πότε προτιμάτε να καταναλώνετε κάποια από τα προϊόντα Παστέλειον; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Στο πρωινό γεύμα
- ☐ Σαν ενδιάμεσο σνακ
- ☐ Μετά από κάποια δραστηριότητα (πχ άθληση)
- ☐ Ως υποκατάστατο κάποιου γλυκού

14. Τι άλλα προϊόντα συνηθίζετε να προμηθεύστε μαζί με τα προϊόντα Παστέλειον;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ενεργειακές μπάρες άλλων εταιρειών
- ☐ Σνακ διαφόρων τύπων (σοκολάτες, μπισκότα, τσιπς κ.α)
- ☐ Προϊόντα πλούσια σε θρεπτική αξία
- ☐ Προϊόντα πλούσια σε λιπαρά
- ☐ Παστέλια άλλων εταιρειών
- ☐ Τίποτα από τα παραπάνω

15. Από που προμηθεύεστε τα προϊόντα Παστέλειον;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Από μικρό τοπικό φυσικό κατάστημα
☐ Μέσω online παραγγελίας
☐ Από αλυσίδα Super Market

16. Τα προϊόντα Παστέλειον τα προτιμάτε για εσάς ή για το παιδί σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Για Εσάς
☐ Για το παιδί σας
☐ Και τα δυο

17. Θα αγοράζατε ξανά προϊόντα Παστέλειον; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ναι
☐ Όχι

18. Γενικά θα προτείνατε τα παστέλια της Παστέλειον σε κάποιο γνωστό σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ναι
☐ Όχι

Σας ευχαριστούμε πολύ!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2. Διαχείριση αποθήκης και αποθεμάτων

Η επιχείρηση Παστέλειον λόγω της μικρής δυναμικής που παρουσίαζε τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της δεν ακολουθούσε το σύστημα συνεχούς παρακολούθησης των αποθεμάτων το οποίο δίνει την δυνατότητα παρακολούθησης του ύψους των αποθεμάτων οποιαδήποτε στιγμή. Γεγονός το οποίο δυσκόλευε αρκετά την εύρυθμη λειτουργία της παραγωγής, καθώς συχνά βρισκόταν αντιμέτωποι με ελλείψεις βασικών πρώτων υλών.

Η αποθήκη ελεγχόταν κάποιες συγκεκριμένες ημέρες του μήνα, η καταγραφή των αποθεμάτων γινόταν χειρόγραφα και επειδή η ζήτηση δεν ήταν πάντα η αναμενόμενη αρκετά συχνά παρουσιαζόταν ελλείψεις οι οποίες καθυστέρουσαν την γραμμή παραγωγής. Φυσικά, λόγω του μικρού όγκου εργασίας δεν ήταν αποθαρρυντικός ο συγκεκριμένος τρόπος λειτουργίας της αποθήκης.

Η ανάπτυξη του πελατολογίου, οι νέοι κωδικοί που προστέθηκαν στη λίστα των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση, οι εξαγωγές σε κάποιες χώρες του εξωτερικού άλλα και οι ειδικές παραγγελίες που δέχεται η επιχείρηση δυσκόλεψαν πολύ την αρμονική λειτουργία της αποθήκης.

Έπειτα από αρκετές συζητήσεις με τον ιδιοκτήτη και τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης εντοπίστηκαν τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην παρακολούθηση των αποθεμάτων των πρώτων υλών. Έτσι στην παρούσα διπλωματική έγινε μια προσπάθεια οργάνωσης της αποθήκης μέσω υπολογιστικών φύλλων του excel.

Η φόρμα που δημιουργήθηκε αποτελεί έναν εύκολο και χρήσιμο τρόπο να γνωρίζει ο υπεύθυνος παραγγελιών στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας ημερησίως ποια είναι τα ελλείμματα, που υπάρχει πλεόνασμα ή έλλειμμα και ποια είναι η καθημερινή αξία της αποθήκης σε ευρώ.

Ο υπεύθυνος αποθήκης συμπληρώνει την λίστα «ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ» (μέλι ανθέων, μέλι θυμαρίσιο, μέλι BIO κτλ.), όποια αλλαγή και να επέλθει στα αλλά πεδία η στήλη των πρώτων υλών δεν μεταβάλλεται εκτός αν προστεθούν νέοι κωδικοί στις πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται. Η βασικότερη στήλη που συμπληρώνεται από τον υπεύθυνο, δεν επιδέχεται συχνές αλλαγές και είναι απαραίτητη στη λειτουργία του πίνακα «ΟΡΙΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ». Ορίζεται το όριο αποθέματος της κάθε πρώτης ύλης που πρέπει να υπάρχει απαραίτητα στην αποθήκη για την εύρυθμη λειτουργία της παραγωγής. Η λίστα «ΤΙΜΗ ΚΙΛΟΥ» συμπληρώνεται εξ' ολοκλήρου και επιδέχεται επίσης σπάνιες αλλαγές που προκύπτουν με τις ανατιμήσεις των πρώτων υλών.

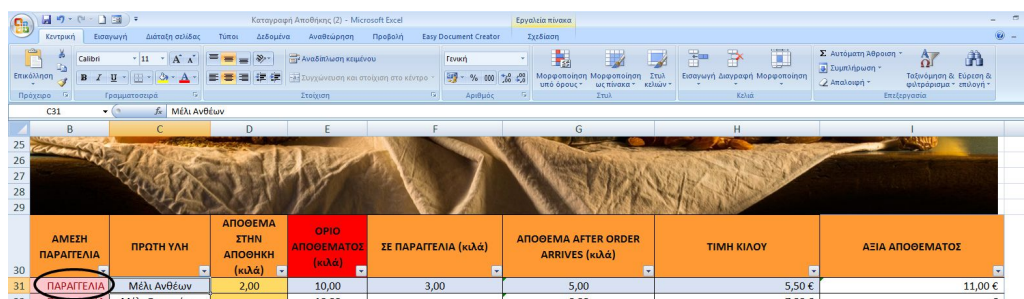
Τα πεδία των υπόλοιπων στηλών αλλάζουν συνεχώς και βοηθούν τους υπευθύνους να έχουν πάντα στην αποθήκη τους απόθεμα ώστε να μη διακόπτεται ποτέ η γραμμή παραγωγής. Με την βοήθεια της συνάρτησης IF του excel συνδέθηκαν τα πεδία των στηλών που ανάλογα με τις τιμές ορίζουν την πρώτη στήλη παραγγελία ή όχι.

Η βασική μορφή της λειτουργία IF στο excel εμφανίζεται ως : =IF (λογική_δοκιμή, value_iftrue, value_if_false).

Σύμφωνα λοιπόν με την παρακάτω συνάρτηση:

=IF(Πίνακας1[[#Αυτή η γραμμή];[ΑΠΟΘΕΜΑ AFTER ORDER ARRIVES (κιλά)]]<=Πίνακας1[[#Αυτή η γραμμή];[ΟΡΙΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ(κιλά)]]; "ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ"; "")

Αν η τιμή στο κελί της στήλης ΑΠΟΘΕΜΑ AFTER ORDER είναι μικρότερη ή ίση με την τιμή στο κελί ΟΡΙΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ τότε η ένδειξη ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ θα κοκκινίσει και θα πρέπει να παραγγελθεί η ποσότητα που απαιτείται από την εκάστοτε πρώτη ύλη.



ΑΜΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ	ΑΠΟΘΕΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ (κιλά)	ΟΡΙΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ (κιλά)	ΣΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (κιλά)	ΑΠΟΘΕΜΑ AFTER ORDER ARRIVES (κιλά)	ΤΙΜΗ ΚΙΛΟΥ	ΑΞΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ
ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	Μέλι Ανθέων	2,00	10,00	3,00	5,00	5,50 €	11,00 €

Εικόνα 3: Πεδίο άμεση παραγγελία ενεργό

Σε αντίθετη περίπτωση το πεδίο ΑΜΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ είναι κενό και αυτό υποδεικνύει ότι το απόθεμα είναι αρκετό.

ΑΜΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ	ΑΠΟΘΕΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ (κιλά)	ΟΡΙΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ (κιλά)	ΣΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (κιλά)	ΑΠΟΘΕΜΑ AFTER ORDER ARRIVES (κιλά)	ΤΙΜΗ ΚΙΛΟΥ	ΑΞΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ
	Μέλι Ανθέμων	12,00	10,00	3,00	15,00	5,50 €	66,00 €

Εικόνα 4: Πεδίο άμεση παραγγελία μη ενεργό

Επιπλέον, η στήλη ΑΠΟΘΕΜΑ AFTER ORDER ARRIVES συμπληρώνεται αυτόματα από την πρόσθεση των τιμών στη στήλη ΑΠΟΘΕΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ και την στήλη ΣΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (κιλά) με την βοήθεια της συνάρτησης :

=Πίνακας1[[#Αυτή η γραμμή];[ΑΠΟΘΕΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ (κιλά)]]+Πίνακας1[[#Αυτή η γραμμή];[ΣΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (κιλά)]]

Καθημερινά λοιπόν ελέγχεται το απόθεμα των πρώτων υλών και σύμφωνα με τον όγκο παραγωγής των επόμενων ημερών γίνεται η παραγγελία των απαραίτητων ποσοτήτων.

Εφόσον συμπληρωθούν τα πεδία των αποθεμάτων συμπληρώνεται αυτόματα και η αξία του αποθέματος της, κάθε πρώτης ύλης και συνολικά στο τέλος. Ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο για τον ιδιοκτήτη να γνωρίζει καθημερινά εκτός από τις ποσότητες των αποθεμάτων και την αξία αυτών των ποσοτήτων.

ΑΜΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ	ΑΠΟΘΕΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ (κιλά)	ΟΡΙΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ (κιλά)	ΣΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (κιλά)	ΑΠΟΘΕΜΑ AFTER ORDER ARRIVES (κιλά)	ΤΙΜΗ ΚΙΛΟΥ	ΑΞΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ
	Μέλι Ανθέμων	12,00	10,00	3,00	15,00	5,50 €	66,00 €

Εικόνα 5: Πεδίο αξία αποθέματος

ΑΜΕΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ	ΠΡΩΤΗ ΥΛΗ	ΑΠΟΘΕΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ (κιλά)	ΟΡΙΟ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ (κιλά)	ΣΕ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ (κιλά)	ΑΠΟΘΕΜΑ AFTER ORDER ARRIVES (κιλά)	ΤΙΜΗ ΚΙΛΟΥ	ΑΞΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ
	Μέλι Ανθέμων	12,00	10,00	3,00	15,00	5,50 €	66,00 €

Εικόνα 6: Πεδίο αξία αποθήκης

Η φόρμα δοκιμάστηκε από τον ιδιοκτήτη και τον υπεύθυνο για τα αποθέματα πρώτων υλών. Εντοπίστηκαν κάποια προβληματικά σημεία τις πρώτες μέρες λειτουργίας της τα οποία με αρκετές δοκιμές και συζητήσεις για τον ακριβή τρόπο που επιθυμούν να διαχειρίζονται την αποθήκη πρώτων υλών τους διορθώθηκαν και δημιουργήθηκε η τελική μορφή που παρουσιάστηκε παραπάνω. Μελλοντικά θα δημιουργηθεί και μια ανάλογη εφαρμογή για την διαχείριση των έτοιμων προϊόντων ανά κωδικό ώστε ανάλογα τις πωλήσεις να γνωρίζει ο ιδιοκτήτης τον ακριβή αριθμό των αποθεμάτων/κωδικό.