

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**Μελέτη περίπτωσης στρατηγικής ανάλυσης και
σχεδιασμού της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης -
Κίνδυνοι και ευκαιρίες την περίοδο της πανδημίας**

Ζάχος Δημήτριος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

Strategic analysis and planning case study of the
Greek Brewery Atalanti - Risks and opportunities
during the pandemic period

By

Zachos Dimitrios

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus
in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic
and Business Strategy

Piraeus, Greece, October 2023

Στην οικογένεια μου

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπων μου για την βοήθεια κατά την διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Μελέτη περίπτωσης στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης Κίνδυνοι και ευκαιρίες την περίοδο της πανδημίας

Σημαντικοί όροι: ανάλυση, στρατηγική, ζυθοποιία, ανταγωνισμός, ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT

Περίληψη

Η στρατηγική ανάλυση είναι μια διαδικασία που ακολουθείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς για να αξιολογήσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους και να κατανοήσουν τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζουν. Στόχος της στρατηγικής ανάλυσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να προσδιορίσει τις καλύτερες πορείες δράσης και να λάβει ορθές αποφάσεις για το μέλλον. Επομένως, μέσω αυτής η εκάστοτε εταιρεία μπορεί να αντιληφθεί το χώρο της αγοράς που βρίσκεται και να καταφέρει να είναι σε υψηλή θέση στον ανταγωνισμό.

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως στόχο της να προσεγγίσει αρχικά θεωρητικά το ζήτημα της στρατηγικής ανάλυσης και των εργαλείων που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να χαράξει την στρατηγική της και έπειτα να προχωρήσει στην ανάλυση μελέτης περίπτωσης της επιχείρησης παρασκευής μπίρας της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης. Η εργασία επέλεξε την συγκεκριμένη επιχείρηση καθώς αν και δεν βρίσκεται αυτήν την στιγμή στην πρώτη θέση της αγοράς προσπαθεί να βελτιώσει την στρατηγική της, να αντιληφθεί ποια είναι τα στοιχεία του περιβάλλοντος που μπορεί να εκμεταλλευτεί και να συνεχίσει την καλή της πορεία.

Strategic analysis and planning case study of the Greek Brewery Atalanti Risks and opportunities during the pandemic period

Keywords: analysis, strategy, brewery, competition, PEST analysis, SWOT analysis

Abstract

Strategic analysis is a process followed by businesses and organizations to assess their internal and external environment and understand the strengths, weaknesses, opportunities and threats they face. The goal of strategic analysis is to help the business identify the best courses of action and make sound decisions for the future. Therefore, through it, the company in question can understand the market space it is in and manage to be in a high competitive position.

This paper aims to first theoretically approach the issue of strategic analysis and the tools that a company can use to formulate its strategy and then proceed to the analysis of a case study of the beer brewing business of Greek Brewery Atalantis. The paper has chosen this particular business as although it is not currently in the top position in the market it is trying to improve its strategy, understand what elements of the environment it can exploit and continue its good performance.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	10
1.1 Εισαγωγή	10
1.2. Σκοπός της εργασίας	11
1.3. Περιορισμοί της εργασίας	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	12
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
2.1 Ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος	12
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση	13
2.3 Αλυσίδα αξίας	14
2.4 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων	18
2.5 Εργαλεία μάρκετινγκ	21
2.5.1 Η ανάλυση SWOT	22
2.5.2 Μίγμα μάρκετινγκ	23
2.5.3 Η ανάλυση PEST	26
2.5.4 Η ανάλυση PerfEA	27
2.6 Στρατηγικό management	28
2.6.1 Καθορισμός στρατηγικού management	29
2.6.2 Στρατηγική διαχείρισης	30
2.6.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική	31
2.6.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική	36

2.7 Ανάλυση ανταγωνισμού	38
2.7.1 Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter	39
2.7.2 Η δύναμη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	41
2.8 Η αγορά ζυθοποιίας στην Ελλάδα	43
2.9 Η ελληνική αγορά της ζυθοποιίας τα τελευταία χρόνια	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	46
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ	46
3.1 ΕΖΑ: Η ιστορία μέχρι σήμερα	46
3.2 Όραμα και στοχοθεσία	48
3.3 Εγκαταστάσεις ΕΖΑ	49
3.4 Προϊόντα ΕΖΑ	50
3.5 Διακρίσεις ΕΖΑ	51
Κεφάλαιο 4^ο : Στρατηγική ανάλυση Ελληνικής Ζυθοποιία Αταλάντης	52
4.1 Η εταιρεία	52
4.2 Αλυσίδα αξίας της εταιρείας	54
4.3 Πόροι και ικανότητες	58
4.4 Ανάλυση PEST	58
4.5 Ανάλυση SWOT	62
4.6 Ανταγωνισμός της αγοράς	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	71
ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
5.1 Συζήτηση	71
5.2 Συμπεράσματα	72
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Αλυσίδα αξίας κατά Porter (Porter G. , 1984)	16
Εικόνα 2: Οι δυνάμεις του Porter Πηγή: (Ρογδάκης, 2019)	41
Εικόνα 3: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα-συνιστώσες Πηγή: (Ρογδάκης, 2019)	42
Εικόνα 4: Προϊόντα ΈΖΑ Πηγή: (ΕΖΑ, 2023)	50
Εικόνα 5: Διαδικασίες ζυθοποίησης Πηγή: (ΕΖΑ, 2023)	55
Εικόνα 6: Ανάλυση SWOT ΕΖΑ	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική για μια επιχείρηση είναι ο πιο σημαντικός της πυλώνας καθώς μέσα από αυτόν μπορεί να οριστεί η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η ίδια, ο τρόπος με τον οποίο θα αντιμετωπίσει τον ολοένα και μεγαλύτερο ανταγωνισμό στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, τον τρόπο προσέγγισης των πελατών της. Η επιχειρηματική στρατηγική θεωρείται ως θεμελιώδης για την επιτυχία μιας εταιρείας. Βοηθά τους ηγέτες να μπορέσουν να θέσουν οργανωτικούς στόχους και δίνει στις εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Poister & Streib, 1999).

Επίσης, μέσω μιας συγκεκριμένης στρατηγικής μπορούν να καθοριστούν διάφοροι επιχειρηματικοί παράγοντες όπως είναι η τιμή των προϊόντων, δηλαδή με βάση ποια στοιχεία τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες τιμολογούνται, οι προμηθευτές που είναι

τα άτομα που θα δώσουν τα βασικά συστατικά σε μια επιχείρηση ως εισροές, το ανθρώπινο δυναμικό και ο τρόπος διαχείρισης του αλλά και η κατανομή των πόρων. Δηλαδή πως μπορεί μια επιχείρηση να κατανείμει τους πόρους της αποτελεσματικά και να αποκτήσει ένα αποτέλεσμα γι' αυτό (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Η πανδημία της νόσου Covid-19 άλλαξε τα δεδομένα στη στρατηγική πολλών επιχειρήσεων που κλήθηκαν να βρουν εναλλακτικές μεθόδους διαχείρισης της κατάστασης στην χώρα. Άλλες εταιρείες δεν κατάφεραν να αντιμετωπίσουν τις απειλές και την αλλαγή στην οικονομική κατάσταση από αυτήν την κατάσταση ενώ υπήρχε και η μερίδα εκείνων που την αντιμετώπισαν αποτελεσματικά (Wade, 2020).

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί στην Ελλάδα πολλές μικρές ζυθοποιείες ενώ οι μεγαλύτερες είτε αναπτύσσονται, είτε συγχωνεύονται μεταξύ τους. Η συγκεκριμένη εργασία εστιάζει στη μελέτη περίπτωσης μια από τις πιο σημαντικές ζυθοποιείες του χώρου της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης, τον στρατηγικό σχεδιασμό της και τους κινδύνους αλλά και της ευκαιρίες που προέκυψαν κατά την περίοδο της πανδημίας. Για να πραγματοποιηθεί όλη αυτή η ανάλυση χρησιμοποιούνται όλα τα θεωρητικά πλαίσια της στρατηγικής και της διοίκησης των οργανισμών.

1.2. Σκοπός της εργασίας

Ο σκοπός της εργασίας είναι να προχωρήσει σε μια μελέτη περίπτωσης συγκεκριμένης εταιρείας από τον κλάδο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα και να παρουσιάσει με τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση επιχειρήσεων τον τρόπο που κατάφερε με βάση την στρατηγική που ακολούθησε να αντιμετωπίσει τις συνέπειες της πανδημίας. Τα δεδομένα που θα χρησιμοποιήσει η εν λόγω εργασία γι' αυτό το σκοπό είναι από διάφορα επίσημα site της ελληνικής αγοράς αλλά και εκθέσεις στις οποίες έχει προχωρήσει η ίδια η επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο θα δοθεί και μια γενικότερη εικόνα του πως κινήθηκε ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα.

1.3. Περιορισμοί της εργασίας

Επειδή πρόκειται κυρίως για μια εργασία κατά κόρον βιβλιογραφική ένας περιορισμός της εργασίας είναι το πώς πρέπει να χρησιμοποιηθούν από τις αμέτρητες πηγές των ακαδημαϊκών συγγραμμάτων και των επιστημονικών δημοσιεύσεων εκείνες οι οποίες

θεωρούνται οι πλέον κατάλληλες για κάθε περίπτωση. Επομένως, αρκετές είναι οι περιπτώσεις εκείνες επιστημονικών συγγραμμάτων που απορρίφθηκαν καθώς δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ενώ υπό κανονικές συνθήκες θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν.

Ένας δεύτερος περιορισμός αφορά τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η μελέτη περίπτωσης καθώς παρουσιάζει τα δεδομένα, όπως έχουν αποτυπωθεί μέχρι τώρα από διάφορες οικονομικές πηγές και άλλες εργασίες χωρίς να παρέχει την δυνατότητα απευθείας συνέντευξης από τα ίδια τα άτομα του χώρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Ως ανάλυση επιχειρηματικού περιβάλλοντος θεωρείται η μελέτη των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν μια επιχείρηση. Αυτό αφορά οπτικές όπως είναι το πολιτικό σκηνικό, οι οικονομικές συνθήκες, το τεχνολογικό περιβάλλον και πολλά άλλα. Με την κατανόηση αυτών των παραγόντων, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει στρατηγικές για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής της σε αυτό το πλαίσιο. Επομένως, αυτή η περιβαλλοντική ανάλυση εξετάζει βιομηχανικούς και οργανωτικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά την επιχείρηση. Με τον προσδιορισμό των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιπτώσεων, οι οργανισμοί μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν σε αυτές όταν εμφανιστούν. Υπάρχουν δύο είδη αναλύσεων: η ανάλυση του εσωτερικού και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ο τρόπος που θα πραγματοποιηθεί η εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος σε μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, και η μελέτη

του πρέπει πάντα να γίνεται σε συνάρτηση με την εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με βάση τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι δυνατόν να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση αφού αυτό το στοιχείο της προσδίδει μοναδικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις σε ένα σύνολο καταστάσεων όπου ανήκουν στον ίδιο κλάδο ωστόσο έχουν μια διαφορετική πορεία σε ότι έχει να κάνει με τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεταξύ τους.

Από την άλλη πλευρά το εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται κοινό για όλες τις επιχειρήσεις και είναι λίγες εκείνες που μόνες τους έχουν την ικανότητα να επηρεάσουν την δύναμη της αγοράς. Άρα περισσότερο η προσοχή των ερευνητών επικεντρώνεται στο εσωτερικό περιβάλλον καθώς είναι εκείνο που διαφοροποιεί κάθε επιχείρηση και της προσδίδει το πλεονέκτημα αυτό. Στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί κανείς να ανακαλύψει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες κάθε επιχείρησης ώστε να αντιληφθεί ποια είναι η δύναμη της στην αγορά αλλά και ποια τα στοιχεία που καλείται να προσέξει (Γεωργόπουλος Ν. , 2013).

Σε κάθε περίπτωση τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία μιας επιχείρησης αποτελούν αποτέλεσμα των κινήσεων στις οποίες έχει προβεί η διοίκηση.

2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση

Υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση:

- **Δομή:** Αφορά τον τρόπο με τον οποίο έχει δημιουργηθεί το σύστημα επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης αλλά και πως επικοινωνείτε η εξουσία και ο καταμερισμός της εργασίας. Σε ένα οργανόγραμμα μπορεί να αφορά τον τρόπο με τον οποίο απεικονίζονται οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων για να μπορέσει η εργασία να πάρει μια κατεύθυνση αποτελεσματική. Αρκετές φορές η δομή εμφανίζεται και ως διάταξη εντολής στα οργανογράμματα. Από τις βασικότερες οργανωτικές δομές είναι η απλή, η λειτουργική δομή και εκείνη που έχει διαχωριστεί σε τμήματα. . Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι: η απλή, η λειτουργική και η δομή κατά τμήματα. Γενικά κάθε οργανωτική δομή τείνει να υποστηρίξει περισσότερο ορισμένες στρατηγικές από κάποιες άλλες.
- **Κουλτούρα:** Πρόκειται για το σύνολο που αφορά τις αξίες και τα πιστεύω ενός ολόκληρου οργανισμού και είναι κοινά από όλα τα μέλη του. Με βάση

αυτά τα στοιχεία μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί μοναδική. Η κουλτούρα είναι υπεύθυνη για τους κανόνες συμπεριφοράς που εντοπίζονται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και αφορούν τα ανώτερα αλλά και τα κατώτερα στρώματα μιας επιχείρησης. Σε ένα πιο γενικό πλαίσιο δημιουργείται από τον ηγέτη και εμφανίζει τις αξίες και το όραμα που μπορεί να έχει το άτομο αυτό για την διοίκηση. Δημιουργεί μια ταυτότητα για την επιχείρηση (Fong-Yi , Hui-Chuan , & Szu-Chi, 2020).

- **Πόροι:** Πρόκειται για άλλο ένα συγκεκριμένο στοιχείο της επιχείρησης καθώς μπορεί να αναφέρεται σε χρηματικούς ή ανθρώπινους και σχετίζεται κυρίως με το κατά πόσο είναι διαθέσιμοι για να τους χρησιμοποιήσει η επιχείρηση αλλά και με ποιον τρόπο τους χρησιμοποιεί (Γεωργόπουλος Ν. , 2013).

2.3 Αλυσίδα αξίας

Για να μπορέσουν τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης να εκμεταλλευθούν στο έπακρο τις ευκαιρίες που πηγάζουν από το γενικότερο περιβάλλον της επιχείρησης και να καταφέρουν να μειώσουν όσο γίνεται τις απειλές που εκείνη εισπράττει χρειάζεται να αναλύσουν το εσωτερικό της περιβάλλον. Συνήθως, σε αυτήν την ανάλυση αναφέρεται και η αλυσίδα αξίας.

Η αλυσίδα αξίας είναι ένας μηχανισμός ο οποίος θέτει σαν βασικό οικονομικό σκοπό της επιχείρησης την δημιουργία αξίας η οποία αποτιμάται σε σχέση με τα συνολικά τελικά της κέρδη. Κατά την πραγματοποίηση της ανάλυσης τα ηγετικά στελέχη χωρίζουν τις βασικές δραστηριότητες της επιχείρησης σε επιμέρους δραστηριότητες που δίνουν μεγαλύτερη αξία. Από την ανάλυση αυτή είναι δυνατόν τα στελέχη να αντιληφθούν ποιες είναι οι δυνάμεις και ποιες οι αδυναμίες του οργανισμού που διοικούν (Γεωργόπουλος Ν. , 2013).

Για να είναι όσο το δυνατόν πιο εύκολη αυτή η διαδικασία πρέπει να υπάρχει μια ανάλυση των δομών της επιχείρησης. Συνήθως, αυτό γίνεται με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Εδώ εισέρχεται η τεχνική που αφορά την αλυσίδα αξίας. Με

αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση θα εξεταστεί σε επι μέρους τμήματα με βάση τις δραστηριότητες που εκτελεί. Άρα η αλυσίδα αυτή δεν είναι τίποτα περισσότερο από μια ανάλυση της επιχείρησης με βάση τις στρατηγικές δραστηριότητες της για να μπορεί να εξεταστεί πολύ πιο εύκολο η πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Σε κάθε επιχείρηση η αλυσίδα αξίας είναι και διαφορετική και αυτό έχει σχέση με πολλούς παράγοντες όπως είναι η ιστορία της επιχείρησης, η στρατηγική της και η επιτυχία που έχει διαγράψει στο χώρο. Αν θεωρηθεί πως μια επιχείρηση εξυπηρετεί μόνο μια συγκεκριμένη βιομηχανία αυτό της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της αφού της δίνεται η δυνατότητα μπορεί να προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας στο συγκεκριμένο κομμάτι αγοράς και να έχει χαμηλότερα κόστη ή να διαφοροποιηθεί στην εξυπηρέτηση αυτού του συγκεκριμένου κομματιού της αγοράς.

Από την άλλη φορά αν υπάρχει ανταγωνισμός σε ίδιες βιομηχανίες με συντεταγμένες αλυσίδες αξίας μπορεί επίσης να οδηγήσει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αλληλεξαρτήσεων. Πρακτικά, η πράξη αυτή συνεπάγεται πως μια επιχείρηση έχει την δυνατότητα να εκμεταλλευθεί εσωτερικά τα οφέλη που δημιουργούνται ή να δημιουργήσει συμμαχίες κι έτσι να βγει πάλι ωφελημένη. Για να δημιουργηθεί μια σωστή συμμαχία πρέπει να συντονίζονται οι διαφορετικές αλυσίδες αξίας μεταξύ τους για να επέλθει και αύξηση της αποτελεσματικότητας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης που ξεκίνησε την συμμαχία. Κάθε επιχείρηση απαρτίζεται από μια συλλογή δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελούνται για το σχεδιασμό, τη παραγωγή, την αγορά, την παράδοση και την υποστήριξη του προϊόντος (Ahmad, Bohn, Mulder, Vaillant, & Zaclicever, 2017).

Πολλές φορές στη βιβλιογραφία αυτές οι δραστηριότητες μπορούν να αναπαρασταθούν με βάση το μοντέλο της αλυσίδας αξίας. Σε όρους ανταγωνισμού, αξία είναι το ποσό εκείνο το οποίο οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτό που τους προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση. Για να μετρηθεί η αξία όπως έχει επισημανθεί και νωρίτερα σε αυτήν την ενότητα χρησιμοποιούνται τα συνολικά κέρδη, δηλαδή είναι μια αντανάκλαση της τιμής που έχει θεσπίσει η επιχείρηση και των μονάδων που μπορεί να πουλήσει. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα αν η τιμή στην

οποία πουλάει ξεπερνάει το κόστος κατασκευής του προϊόντος. Κύριος στόχος κάθε στρατηγικής είναι η δημιουργία αξίας για τους καταναλωτές, η οποία θα πρέπει ξεπερνάει το κόστος κατασκευής. Η αξία σε αντίθεση με το κόστος, πρέπει να χρησιμοποιείται στην ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης αφού οι επιχειρήσεις αρκετά συχνά ανεβάζουν επίτηδες το κόστος προκειμένου να επιβάλλουν μεγαλύτερες τιμές λόγω διαφοροποίησης. Η αλυσίδα αξίας εμφανίζει την συνολική αξία και αποτελείται από τις δραστηριότητες της αξίας και το κέρδος. Οι δραστηριότητες αξίας είναι οι φυσικές και τεχνολογικές δραστηριότητες οι οποίες πραγματοποιούνται από κάθε επιχείρηση. Αυτοί είναι οι δομικοί λίθοι μέσω των οποίων η επιχείρηση δημιουργεί ένα πολύτιμο προϊόν για τους καταναλωτές. Το κέρδος ορίζεται ως η διαφορά της συνολικής αξίας από το σχετικό κόστος που απαιτείται για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων αξίας (Knez, Jaklič, & Stare, 2021).



Εικόνα 1: Αλυσίδα αξίας κατά Porter (Porter G. , 1984)

Οι δραστηριότητες αξίας στην αλυσίδα αξίας σύμφωνα με τον Porter διαιρούνται σε δυο κύριες κατηγορίες: Οι κύριες δραστηριότητες (Primary Activities) και οι υποστηρικτικές λειτουργίες (Support Activities). Κύριες δραστηριότητες είναι οι ο

δραστηριότητες που σχετίζονται με τη φυσική δημιουργία του προϊόντος, τη μεταφορά και την πώλησή του στους καταναλωτές και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση οι βασικές κατηγορίες είναι οι ακόλουθες πέντε:

1. Διαχείριση εισροών
2. Λειτουργίες παραγωγής
3. Διαχείριση εκροών
4. Μάρκετινγκ και Πωλήσεις
5. Υπηρεσίες εξυπηρέτησης

Πιο αναλυτικά, η διαχείριση εκροών περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με τη μεταφορά των τελικών προϊόντων στον τελικό καταναλωτή, όπως η συλλογή, η αποθήκευση και ο διαμοιρασμός στους χονδρέμπορους. Η διαχείριση εκροών είναι η αντίστροφη διαδικασία της διαχείρισης των εισροών, καθώς περιλαμβάνει τις ενέργειες που απαιτούνται για την απόκτηση πόρων για τη δημιουργία των τελικών προϊόντων και τη φυσική διανομή στους καταναλωτές. Και οι δύο αυτές δραστηριότητες συνεπάγονται παρόμοια κρυφά κόστη. Επομένως, μπορεί να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διανομή των προϊόντων.

Το επόμενο κομμάτι, οι λειτουργίες παραγωγής αναφέρονται σε όλες τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικά προϊόντα. Αυτές περιλαμβάνουν μηχανικές διεργασίες, συσκευασία, συναρμολόγηση, συντήρηση εξοπλισμού, ποιοτικό έλεγχο των προϊόντων και εγκαταστάσεις.

Ο τομέας του μάρκετινγκ και των πωλήσεων αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την προώθηση και την πώληση του προϊόντος στον καταναλωτή. Αυτές περιλαμβάνουν διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση και επιλογή καναλιών διανομής.

Οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης αφορούν τη διατήρηση της αξίας του προϊόντος μετά την αγορά του από τον καταναλωτή. Με αυτόν τον τρόπο, συμβάλλουν στην πιστότητα του καταναλωτή προς το προϊόν και την επιχείρηση. Οι ενέργειες που συνδέονται με τις

υπηρεσίες μετά την πώληση περιλαμβάνουν επισκευή προϊόντος, εγκατάσταση (π.χ. λογισμικό), εκπαίδευση και παροχή ανταλλακτικών.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και οι υποστηρικτικές λειτουργίες που δρουν βοηθητικά στις παραπάνω:

- Προμήθειες-Αγορές
- Ανάπτυξη τεχνολογίας
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Εσωτερική δομή

Οι δραστηριότητες προμήθειας και αγορών αναφέρονται στις διαδικασίες που σχετίζονται με την απόκτηση των απαραίτητων πόρων για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και την παραγωγή των προϊόντων της. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν την αγορά προμηθειών, αναλωσίμων, ανταλλακτικών και εξοπλισμού. Είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τις κύριες λειτουργίες όσο και για τις υποστηρικτικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Η ανάπτυξη τεχνολογίας αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων προϊόντων και τη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Αυτές οι δραστηριότητες αποσκοπούν στην καινοτομία, την αναβάθμιση της τεχνολογίας και τη βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών και των προϊόντων της επιχείρησης.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης. Αποτελεί σημαντική δραστηριότητα, καθώς οι ανθρωπίνι πόροι επηρεάζουν όλες τις κρίσιμες αλυσίδες αξίας και το τελικό προϊόν της επιχείρησης.

Η εσωτερική υποδομή αναφέρεται σε δραστηριότητες όπως η γενική διοίκηση, η χρηματοοικονομική και λογιστική διαχείριση, το πολιτικό και νομικό περιβάλλον, καθώς και τα πληροφοριακά συστήματα μιας επιχείρησης. Οι δραστηριότητες αυτές επηρεάζουν όλη την αλυσίδα αξίας. Για παράδειγμα, σε μια ζυθοποιία, το νομικό τμήμα πρέπει να είναι ενήμερο για την επισήμανση των φιαλών, καθώς η μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την επιχείρηση

και να ανακληθούν όλες οι άλλες σωστά πραγματοποιηθείσες δραστηριότητες (Porter G. , 1984).

Όπως ήδη αναφέρθηκε, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω των δραστηριοτήτων που παρέχουν αξία. Ο τρόπος που εκτελούνται αυτές οι δραστηριότητες, σε συνδυασμό με τα οικονομικά της επιχείρησης, καθορίζει αν αυτή είναι πιο ή λιγότερο κόστος αποδοτική σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επιπλέον, ο τρόπος που εκτελούνται αυτές οι δραστηριότητες καθορίζει τη συμμετοχή της επιχείρησης στις ανάγκες των αγοραστών και, συνεπώς, τον βαθμό της διαφοροποίησης. Αν συγκρίνουμε τις αλυσίδες αξίας των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων, μπορούμε να κατανοήσουμε τις διαφορές που καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2.4 Θεωρία πόρων και ικανοτήτων

Πολύ συχνά η θεωρία που βασίζεται στους πόρους μπορεί να προκαλέσει σύγχυση επειδή ο όρος πόροι χρησιμοποιείται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους στην καθημερινή κοινή γλώσσα. Είναι σημαντικό να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στους στρατηγικούς πόρους από τους άλλους πόρους. Για τα περισσότερα άτομα, τα μετρητά είναι ένας σημαντικός πόρος. Τα υλικά αγαθά, όπως το αυτοκίνητο και το σπίτι, είναι επίσης ζωτικής σημασίας πόροι. Κατά την ανάλυση των οργανισμών, ωστόσο, οι κοινοί πόροι, όπως τα μετρητά και τα οχήματα, δεν θεωρούνται στρατηγικοί πόροι. Πόροι όπως τα μετρητά και τα οχήματα είναι βέβαιοι πολύτιμοι, αλλά οι ανταγωνιστές ενός οργανισμού μπορούν εύκολα να τους αποκτήσουν. Έτσι, ένας οργανισμός δεν μπορεί να ελπίζει ότι θα δημιουργήσει ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γύρω από κοινούς πόρους.

Ένας στρατηγικός πόρος είναι ένα περιουσιακό στοιχείο που είναι πολύτιμο, σπάνιο, δύσκολο να μιμηθεί και μη υποκατάστατο. Για παράδειγμα, η Apple διαθέτει πολλούς στρατηγικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένων των ιδιοκτητιών πλατφορμών λογισμικού και υλικού, οι οποίες έχουν εξελιχθεί από πολυάριθμες καινοτομίες και βελτιώσεις κατά τη διάρκεια κυριολεκτικά δεκαετιών, το κατάστημα Apple, πολλές πτυχές της συνολικής αγοραστικής εμπειρίας, συμπεριλαμβανομένης της τιμής, και μια κουλτούρα καινοτομίας. Πολλές εταιρείες ηλεκτρονικών υπολογιστών αγωνίζονταν να βγάλουν χρήματα με λεπτά περιθώρια κέρδους. Η Apple, χρησιμοποιώντας ένα διαφορετικό επιχειρηματικό μοντέλο που επικεντρώθηκε στους στρατηγικούς της

πόρους, πέτυχε με χρόνια κέρδη ρεκόρ. Κάποτε, με βάση τις μετοχές, η Apple ήταν η πιο πολύτιμη εταιρεία στον κόσμο (Grant., 1991).

Οι στρατηγικοί πόροι που είναι πολύτιμοι ή σπάνιοι είναι πολύτιμοι απλώς και μόνο λόγω του σχετικά υψηλού κόστους απόκτησής τους (π.χ. ένα τζετ) ή της σπανιότητάς τους (π.χ. σημαντικό παλιό έγγραφο).

Οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να αντιγράψουν πόρους που είναι δύσκολο να μιμηθούν. Ορισμένοι πόροι μπορούν να προστατευθούν με διάφορα νομικά μέσα, όπως εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας και πνευματικά δικαιώματα, γεγονός που εξασφαλίζει ότι είναι δύσκολο να τους μιμηθεί ο ανταγωνισμός. Άλλοι πόροι είναι δύσκολο να αντιγραφούν επειδή εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου και αντικατοπτρίζουν μοναδικές πτυχές της επιχείρησης.

Ένα παράδειγμα εδώ αποτελεί η κουλτούρα της αεροπορικής εταιρείας Southwest που προέκυψε από το πολύ ταπεινό της ξεκίνημα. Η αεροπορική εταιρεία είχε τόσο λίγα χρήματα που κατά καιρούς έπρεπε να "δανείζεται" προσωρινά καρότσια αποσκευών από άλλες αεροπορικές εταιρείες και να τοποθετεί μαγνήτες με το λογότυπο της Southwest πάνω στο λογότυπο των ανταγωνιστών. Ενώ θεωρητικά, άλλες αεροπορικές εταιρείες θα μπορούσαν να αντιγράψουν την κουλτούρα της Southwest, η ιστορία "από τα κουρέλια στον πλούτο" της Southwest εξελίχθηκε σε αρκετές δεκαετίες. Εκτός αν η αεροπορική εταιρεία είναι ολοκαίνουργια και χωρίς υπάρχουσα κουλτούρα, χρειάζεται πολύς χρόνος και συνεχής προσπάθεια για να δημιουργηθεί μια κουλτούρα της Southwest ή της WestJet.

Ένας πόρος είναι μη αντικαταστάσιμος όταν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να βρουν εναλλακτικούς τρόπους για να αποκτήσουν τα οφέλη που παρέχει ένας πόρος. Ένα βασικό πλεονέκτημα της κουλτούρας της Southwest είναι ότι οδηγεί τους υπαλλήλους να φέρονται καλά στους πελάτες, γεγονός που με τη σειρά του δημιουργεί αφοσίωση στους επιβάτες της Southwest. Τα στελέχη άλλων αεροπορικών εταιρειών θα ήθελαν πολύ να προσελκύσουν την αφοσίωση των πελατών που απολαμβάνει η Southwest, αλλά δεν έχουν βρει ακόμη τρόπους να εμπνεύσουν το είδος της εξυπηρέτησης των πελατών που ενθαρρύνει η κουλτούρα της Southwest.

Η απτότητα των πόρων μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό στοιχείο της θεωρίας που βασίζεται στους πόρους. Οι απτοί πόροι είναι πόροι που μπορούν εύκολα να φανούν, να αγγιχτούν και να ποσοτικοποιηθούν, όπως τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, τα

ακίνητα, οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα μετρητά. Αντίθετα, οι άυλοι πόροι είναι πόροι που είναι δύσκολο να φανούν, να αγγίξουν ή να ποσοτικοποιηθούν, όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες των εργαζομένων, η φήμη της επιχείρησης και η κουλτούρα της επιχείρησης. Κατά τη σύγκριση των δύο τύπων πόρων, οι άυλοι πόροι είναι πιθανότερο να πληρούν τα κριτήρια των στρατηγικών πόρων (δηλαδή να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, δύσκολα μιμήσιμοι και μη υποκατάστατοι) από ό,τι οι υλικοί πόροι. Συνεπώς, τα στελέχη που επιθυμούν να επιτύχουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην προσπάθεια καλλιέργειας και ανάπτυξης των άυλων πόρων των επιχειρήσεών τους (Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2016).

Οι ικανότητες είναι αυτό που μπορεί να κάνει ο οργανισμός με βάση τους πόρους που διαθέτει, μια άλλη βασική έννοια στο πλαίσιο της θεωρίας που βασίζεται στους πόρους. Οι πόροι σε σχέση με τις ικανότητες μπορούν να διακριθούν ως εξής: οι πόροι αναφέρονται σε αυτό που κατέχει ένας οργανισμός, οι ικανότητες αναφέρονται σε αυτό που μπορεί να κάνει ο οργανισμός. Οι ικανότητες τείνουν να προκύπτουν ή να επεκτείνονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς μια επιχείρηση αναλαμβάνει δράσεις που βασίζονται στους στρατηγικούς της πόρους. Η Southwest Airlines και η WestJet, για παράδειγμα, έχουν αναπτύξει την ικανότητα να παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση πελατών βασιζόμενες στην ισχυρή οργανωτική τους κουλτούρα. Οι ικανότητες είναι σημαντικές εν μέρει επειδή είναι ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί συλλαμβάνουν τη δυνητική αξία που προσφέρουν οι πόροι. Οι πελάτες δεν στέλνουν απλώς χρήματα σε έναν οργανισμό επειδή διαθέτει στρατηγικούς πόρους. Αντίθετα, οι ικανότητες απαιτούνται για τη συγκέντρωση, τη διαχείριση και την άλλη εκμετάλλευση των πόρων με τρόπο που να παρέχει προστιθέμενη αξία στους πελάτες και να δημιουργεί πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.

Ορισμένες επιχειρήσεις αναπτύσσουν μια δυναμική ικανότητα, τη μοναδική ικανότητα να βελτιώνουν, να ενημερώνουν ή να δημιουργούν νέες ικανότητες, ιδίως ως αντίδραση στις αλλαγές στο περιβάλλον τους. Για να το πούμε διαφορετικά, μια επιχείρηση που διαθέτει δυναμική ικανότητα είναι ικανή να προσαρμόζει συνεχώς τη σειρά των ικανοτήτων της ώστε να συμβαδίζει με τις αλλαγές στο περιβάλλον της. Η Google, για παράδειγμα, αγοράζει και πωλάει επιχειρήσεις για να διατηρήσει την ηγετική της θέση στην αγορά με την πάροδο του χρόνου και κατατάσσεται σε υψηλή θέση ως το πιο ελκυστικό μέρος για να εργαστεί κανείς. Η Apple έχει μια απίστευτη

ικανότητα να δημιουργεί νέες μάρκες και προϊόντα καθώς εξελίσσεται η αγορά προσωπικής τεχνολογίας. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι και οι δύο αυτές εταιρείες κατατάσσονται μεταξύ των δεκατριών πρώτων μεταξύ των πιο θαυμαστών εταιρειών στον κόσμο για το 2013 (BCampus, 2020).

2.5 Εργαλεία μάρκετινγκ

Το μάρκετινγκ και η διοίκηση επιχειρήσεων χρησιμοποιούν ένα σύνολο από εργαλεία μάρκετινγκ τα οποία τους βοηθούν να καταλάβουν και να αναλύσουν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται. Παρακάτω αναλύονται τα πιο σημαντικά από αυτά.

2.5.1 Η ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για το στρατηγικό σχεδιασμό κάθε επιχείρησης. Το ακρωνύμιο SWOT αναφέρεται στις Δυνάμεις (Strengths), Αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats). Η διαφορά της ανάλυσης SWOT σε σχέση με τις δύο προηγούμενες αναλύσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι ότι συμπεριλαμβάνει και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT εξετάζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Στην ανάλυση SWOT, γίνεται ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει από το εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, η επιχείρηση προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις της (πλεονεκτήματα), να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά και να προστατευθεί από τις απειλές (κινδύνους) του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσω της ανάπτυξης σχεδίων έκτακτων αναγκών. Η επιτυχημένη εφαρμογή της ανάλυσης συχνά επιτυγχάνεται λόγω της απλότητάς της. Αυτό συμβαίνει επειδή η εφαρμογή της δεν απαιτεί ειδικές γνώσεις ή τεχνικές ικανότητες. Η συγκεκριμένη ανάλυση επιτρέπει τη συλλογή και ολοκλήρωση διαφορετικών τύπων πληροφοριών, τόσο ως προς την ποσότητα όσο και ως προς την ποιότητα (Γεωργόπουλος Ν. , 2013).

Σαν δυνατά σημεία μιας επιχείρησης μπορούν να θεωρηθούν:

- Το ανταγωνιστικό προϊόν που διαθέτει
- Η θέση της στην αγορά
- Οι προμηθευτές και η καλή σχέση μαζί τους
- Η φήμη της
- Η κουλτούρα της
- Η καλή σχέση με τους πελάτες της

Στα αδύναμα σημεία συμπεριλαμβάνονται:

- Η κακή οικονομική κατάσταση
- Το λάθος μάρκετινγκ
- Η αδυναμία στόχευσης παλετών
- Η μη εκμετάλλευση ευκαιριών από το περιβάλλον γύρω της
- Το μη εξειδικευμένο και ανεκπαιδευτο προσωπικό της επιχείρησης.

Στις ευκαιρίες που παρέχονται από το εξωτερικό περιβάλλον κάποιος μπορεί να τονίσει:

- Την οικονομική συγκυρία
- Τα κενά που έχει η αγορά
- Την εμφάνιση νέων τάσεων στην αγορά
- Νέους τρόπους επικοινωνίας
- Την πρόοδο της τεχνολογίας

Στις απειλές που πηγάζουν από το εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να τοποθετηθούν:

- Η οικονομική κρίση
- Η εμφάνισή ενός γεγονότος όπως η πανδημία ή ένας πόλεμος
- Αύξηση τιμών, πληθωρισμός
- Διεθνείς άσχημες συγκυρίες

2.5.2 Μίγμα μάρκετινγκ

Ο κλάδος του μάρκετινγκ των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί 7 βασικά σημεία, 7Ps τα οποία στο τομέα των υπηρεσιών βοηθούν την επιχείρηση να αποκτήσει μια

πελατοκεντρική προσέγγιση και να χαράξει μια επιχειρησιακή στρατηγική (Jain, 2013).

Από αυτά θα παρουσιαστούν τα τέσσερα πιο βασικά για τους σκοπούς αυτής της εργασίας

Το πρώτο βασικό στοιχείο είναι το προϊόν. Ως προϊόν (product) λογίζονται όλα τα απαραίτητα εξαρτήματα και στοιχεία για να κάνει μια υπηρεσία που παράγει αξία για τον πελάτη. Το προϊόν είναι ένα στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ το οποίο είναι βασικό για κάθε επιχείρηση και μπορεί να οδηγήσει στη ικανοποίηση τόσο των μελών όσο και των πελατών. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η προμήθεια προϊόντων που έχουν ένα βασικό και αξιόπιστο εμπορικό σήμα γνωστό στην αγορά το οποίο συνοδεύεται από μια ελκυστική συσκευασία και με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η αύξηση των πωλήσεων και η ικανοποίηση των πελατών.

Η τιμή είναι το δεύτερο βασικό συστατικό του μείγματος που μαζί με άλλα κόστη υπηρεσιών δείχνει πως μπορεί να γίνει η διαχείριση του διαφορετικού κόστους που έχουν οι πελάτες για να μπορέσουν να αποκτήσουν πλεονεκτήματα και να δημιουργήσουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Στις υπηρεσίες το βασικό στοιχείο που έχει σημασία είναι σαν πρώτος και κύριος στόχος η ικανοποίηση των μελών που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη τιμολόγηση του προϊόντος. Ως μέλη ορίζεται η βάση των πιστών πελατών. Αυτή η τακτική ακολουθείται πολλές φορές από μεγάλη επίτευξη κέρδους και αύξηση των πωλήσεων, αρκετά μεγάλο μερίδιο αγοράς και την γενικότερη στρατηγική επιβίωσης και ανάπτυξης της εταιρείας (Marketing, 2020).

Έπειτα ακολουθεί ο τόπος και οι διοικητικές αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με το κατά πόσο είναι ικανοποιητική η τοποθεσία που έχει επιλεγεί για τον προϊόν. Οι διοικητικές αποφάσεις που λαμβάνονται αφορούν ως ει το πλείστον την τοποθεσία, τα χαρακτηριστικά του τόπου και του τρόπου που μέσω της επιλεγμένης τοποθεσίας μπορούν να παραχθούν στους πελάτες οι υπηρεσίες. Ειδική σημασία δίνεται στα κανάλια διανομής τα οποία μπορεί να έχουν δύο μορφές είτε την φυσική, είτε την ηλεκτρονική. Σε αυτό το στοιχείο εντάσσονται και οι καταναλωτικοί συνεταιρισμοί, ένα άλλο δίκτυο και είδος από κανάλια διανομής το οποίο μπορεί να δημιουργήσει τη βασική σχέση μεταξύ των καταναλωτών και της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία. Οι συνεταιρισμοί είναι εκείνοι που διαδραματίζουν βασικό ρόλο στο κατά

πόσο μπορούν να αμβλυνθούν οι τιμές και πιο επίπεδο προσεγγίζουν όπως και η αποτροπή μια τροχιάς ανεξέλεγκτου ανόδου των τιμών.

Η αξία και η σημασία της προώθησης για τον οργανισμό ιδίως εκείνο που παρέχει τις υπηρεσίες αφορούν τα οφέλη που επιτυγχάνονται από την αγορά των υπηρεσιών. Σε πολλές περιπτώσεις, η προώθηση και η μέθοδος που ακολουθεί είναι η ίδια τόσο για τις υπηρεσίες όσο και για τα προϊόντα. Σε αυτό το σημείο αν υπάρχουν καταναλωτικοί συνεταιρισμοί έχουν τη λειτουργία να διανέμουν προϊόντα μεταξύ των μελών και αλλά και των καταναλωτών και γι' αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητο να προχωρήσουν σε δραστηριότητες προώθησης για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους. Το προσωπικό είναι ένα βασικό συστατικό στοιχείο που έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες, μελέτες αποδεικνύουν πως πρόκειται και για την καλύτερη μέθοδο προώθησης ιδίως σε επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν όχι αγαθά αλλά υπηρεσίες (Mohammed & Pervaiz, 1995).

Οι άνθρωποι μιας εταιρείας είναι εκείνοι οι οποίοι βρίσκονται στο προσκήνιο όταν αλληλοεπιδρούν με τους πελάτες. Είναι τα άτομα που πρέπει να λάβουν και να επεξεργαστούν απορίες και προβληματισμούς ή ακόμα και παράπονα και καλούνται να τα διαχειριστούν. Πλέον, η επικοινωνία μπορεί να γίνεται πέρα από την φυσική παρουσία και με διαδικτυακά μέσα, σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης αλλά και με την πάγια τακτική του τηλεφωνικού κέντρου. Η αλληλοεπίδραση που έχουν τα άτομα του προσωπικού με τους πελάτες είναι καθοριστική, καθώς εκείνη την στιγμή οι ίδιοι γίνονται το λεγόμενο «πρόσωπο» του οργανισμού, το πρόσωπο με το οποίο ο πελάτης μπορεί να έχει επαφή. Οι γνώσεις τους σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εταιρείας και τον τρόπο χρήσης τους, η ικανότητά τους να έχουν πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες και η καθημερινή τους προσέγγιση και στάση πρέπει να παίρνουν συνεχώς μια κατάσταση βελτιστοποίησης. Οι άνθρωποι μπορεί να είναι ασυνεπείς, αλλά με τη σωστή εκπαίδευση, την ενδυνάμωση και την παρακίνηση από μια εταιρεία, μπορούν επίσης να αποτελέσουν μια ευκαιρία να διαφοροποιήσουν μια προσφορά σε μια πολυπληθή αγορά και να οικοδομήσουν πολύτιμες σχέσεις με τους πελάτες (Mohammed & Pervaiz, 1995).

Το επόμενο στοιχείο δεν είναι άλλο από τις διαδικασίες. Όλες οι εταιρείες έχουν ως βασικό και αδιάσπαστο στόχο τους να δημιουργήσουν ένα ομαλό, αποτελεσματικό και φιλικό προς τον πελάτη ταξίδι μέσω της αγοραστικής διαδικασίας - και αυτό δεν

μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τις σωστές διαδικασίες οι οποίες τελούνται στο παρασκήνιο. Το σημαντικό στοιχείο σε αυτήν την περίπτωση είναι πως πρέπει να γίνουν πλήρως κατανοητά τα βήματα που θα ακολουθήσει ο πελάτης από την στιγμή που θα συναντήσει το προϊόν ή την υπηρεσία μέχρι και την στιγμή που θα κληθεί να το αγοράσει. Πιο απλά, ακόμα και η διαδικασία της υποβολής μιας ηλεκτρονικής ερώτησης έως την αίτηση πληροφοριών και την πραγματοποίηση μιας αγοράς είναι μια διαδικασία που έχει κάποια εξελικτικά βήματα και βοηθά την εταιρεία και τους ανθρώπους της να αντιληφθούν ποιες είναι οι διαδικασίες που πρέπει να υπάρχουν ώστε να διασφαλιστεί πως ο πελάτης θα έχει μια θετική εμπειρία.

Σε αυτό το σημείο τίθενται σημαντικά ερωτήματα όπως: Όταν ένας πελάτης υποβάλλει ένα ερώτημα, πόσο καιρό θα πρέπει να περιμένει μέχρι να λάβει απάντηση; Πόσο χρόνο περιμένει από την κράτηση μιας συνάντησης με την ομάδα πωλήσεων μέχρι να πραγματοποιηθεί η συνάντηση; Τι συμβαίνει μόλις κάνει μια παραγγελία; Πώς διασφαλίζουμε ότι δημιουργούνται κριτικές μετά την αγορά; Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την τεχνολογία για να κάνουμε τις διαδικασίες μας πιο αποτελεσματικές; Ερωτήσεις σαν αυτές όταν γίνονται καθημερινά και μελετώνται εις βάθος αποτελούν ένα βασικό στοιχείο εκτιμήσεως που βοηθά στο να δημιουργηθεί μια θετικής εμπειρία στη μετέπειτα αγοραστική πρόθεση του καταναλωτή.

Τέλος, τα φυσικά στοιχεία είναι οι απτές ενδείξεις που καταδεικνύουν την ποιότητα της εμπειρίας που προσφέρει μια εταιρεία. Στοιχεία όπως αυτά κρίνεται πως είναι ιδιαίτερα χρήσιμα όταν ένας πελάτης δεν έχει αγοράσει από τον οργανισμό στο παρελθόν και χρειάζεται κάποια διαβεβαίωση, ή όταν αναμένεται να πληρώσει για μια υπηρεσία πριν αυτή παραδοθεί. Επομένως, τα φυσικά στοιχεία δρουν ως μια παραπάνω πληροφορία η οποία ενδέχεται να είναι και καθοριστική για τον καταναλωτή στη τελική απόφαση που θα πάρει. Για παράδειγμα, αν κάποιος έχει μια επιχείρηση εστιατορίου τότε τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία θα μπορούσαν να έχουν τη μορφή του περιβάλλοντος χώρου, της στολής με την οποία είναι ντυμένο το προσωπικό, του μενού και πως είναι διαμορφωμένες οι προτάσεις των πιάτων καθώς και των διαδικτυακών κριτικών που υποδεικνύουν την αναμενόμενη εμπειρία αλλά και το αν το κατάστημα διαθέτει και μια ενεργή παρουσία στο διαδίκτυο. Από την άλλη πλευρά, αν μελετηθεί το παράδειγμα ενός πρακτορείου τότε ένας δικτυακός τόπος κατέχει πολύτιμα φυσικά στοιχεία - από μαρτυρίες μέχρι μελέτες περιπτώσεων, καθώς και τα συμβόλαια που δίνονται στις εταιρείες για να αντιπροσωπεύουν τις υπηρεσίες που

μπορούν να αναμένουν να παρασχεθούν αλλά και τις διαφημίσεις που μπορεί να περιέχει (Kotler, 2005).

2.5.3 Η ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST είναι αυτή που μελετά το γενικευμένο περιβάλλον μιας επιχείρησης, δηλαδή τις κλίσεις και τις δυνατότητες αλλά και τα αδύνατα σημεία που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση PEST είναι αυτό το εργαλείο που χωρίζει το εξωτερικό περιβάλλον σε τέσσερα συγκεκριμένα σημεία και ξεκινά να το μελετά. Πιο συγκεκριμένα, τα τέσσερα αυτά σημεία είναι: το Πολιτικό περιβάλλον (Political), το Οικονομικό περιβάλλον (Economical), το Κοινωνικό-Πολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural) και το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological). Σε κάθε περίπτωση με αυτά τα δεδομένα η στρατηγική είναι εκείνη που μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση στην απόφαση για την επόμενη της κίνηση (Foscher, 2018).

Η επίδραση της κυβέρνησης στην οικονομία και τις επιχειρήσεις συνθέτει το πολιτικό περιβάλλον. Οι αποφάσεις που λαμβάνει η κυβέρνηση μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες ή να ασκήσουν πιέσεις στις επιχειρήσεις. Φορολογικές πολιτικές, εργατικό δίκαιο, περιορισμοί στο εμπόριο και γραφειοκρατία είναι μερικοί από τους παράγοντες που απαρτίζουν το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Οι κύριοι παράγοντες που συνθέτουν το οικονομικό περιβάλλον είναι η οικονομική ανάπτυξη, τα επιτόκια, η ισοτιμία του συναλλάγματος και ο πληθωρισμός. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν άμεσα την κερδοφορία των επιχειρήσεων και είναι σημαντικοί για την επιβίωσή τους.

Το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον συνίσταται από παράγοντες όπως οι δημογραφικές χαρακτηριστικά, η κατάσταση της υγείας και η κουλτούρα του πληθυσμού και τα οποία είναι στοιχεία τα οποία μπορεί να επηρεάσουν την πορεία μιας επιχείρησης. Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την γενικότερη βελτίωση της τεχνολογίας, την διευκόλυνση που προσφέρατε στην καθημερινότητα αποτελεί και αυτό ένα παράγοντά που πρέπει να λάβει υπόψιν της η σύγχρονη επιχείρηση (KIM-KEUNG, 2014).

2.5.4 Η ανάλυση PerfEA

Η μέθοδος PerfEA (Performance globale des Exploitations Agricoles) είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε το 2009 από τη VetAgroSup σε συνεργασία με τη SupAgro

Florac, την APCA-Resolia και το δίκτυο FRAME, όλα Γαλλικά εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η μέθοδος PerfEA© είναι πνευματική ιδιοκτησία αυτών των φορέων και αποτελεί μια νέα μέθοδο που έρχεται να προστεθεί στα ήδη υπάρχοντα εργαλεία μελέτης της αγοράς αλλά και της επιχείρησης.

Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο μεθοδολογικό πλαίσιο που στοχεύει στην κατάρτιση στρατηγικής για μικρές αγροτικές ή άλλου τύπου εκμεταλλεύσεις. Ο στόχος της μεθόδου PerfEA είναι να βοηθήσει τους γεωργούς και τους επαγγελματίες στον αγροτικό τομέα να αναπτύξουν μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική στρατηγική για τις εκμεταλλεύσεις τους.

Η μέθοδος PerfEA© παρέχει μια δομή για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων που αφορούν την εκμετάλλευση, όπως οικονομικά στοιχεία, παραγωγικά δεδομένα, ανθρώπινους πόρους κ.ά. Με βάση αυτήν την ανάλυση, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εκμετάλλευση και να καθορίσουν τους στρατηγικούς στόχους που επιθυμούν να επιτύχουν. Κατά την εφαρμογή της μεθόδου, οι χρήστες πρέπει να εξετάσουν ποιοί παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσής τους, και στη συνέχεια να αναπτύξουν μια στρατηγική που θα λαμβάνει υπόψη αυτούς τους παράγοντες. Η μέθοδος PerfEA© παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση των επιλογών και των εναλλακτικών δράσεων που μπορεί να ακολουθήσει η εκμετάλλευση για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων (Ρογδάκης, 2019).

Πρόκειται όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα για μια στρατηγική προσέγγιση στον τομέα του αγροτικού μάντζμεντ, με σκοπό τη βελτίωση της ολικής επίδοσης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, ειδικά των μικρών αγροτικών επιχειρήσεων. Πρόκειται για ένα εργαλείο εργασίας που παρέχει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία για την κατάρτιση και υλοποίηση μιας στρατηγικής. Η PerfEA εφαρμόζεται σε αγροτικές μονάδες ή σε ομάδες αγροτών και επιχειρηματιών που έχουν μικρές αγροτικές εκμεταλλεύσεις σε μια περιοχή. Ο σκοπός είναι να βοηθήσει τους αγρότες να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, να αυξήσουν την παραγωγή τους και να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τις εκμεταλλεύσεις τους.

Η γεωργία είναι μια πολύπλοκη δραστηριότητα που εξαρτάται από τους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι αγρότες, ιδιαίτερα αυτοί με μικρές εκμεταλλεύσεις,

πρέπει να προσαρμόζονται σε διάφορα ζητήματα, όπως η κλιματική αλλαγή, οι αγροτικές πολιτικές και οι μεταβολές στην αγορά. Οι βασικές αρχές της μεθοδολογίας έχουν να κάνουν με την βελτίωση της ποιότητας, την βιωσιμότητα και την συνεργατική συμμετοχή (Krassadaki & Matsatsinis, 2014).

2.6 Στρατηγικό management

Το στρατηγικό management είναι η διαδικασία καθορισμού και υλοποίησης στρατηγικών που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Οι στρατηγικές αυτές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση σκοπεύει να επιτύχει τους στόχους της και να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η διαδικασία του στρατηγικού management περιλαμβάνει τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων στόχων και την ανάλυση του περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών και των απειλών που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Με βάση αυτήν την ανάλυση, αναπτύσσονται στρατηγικές που αποσκοπούν στην επίτευξη των στόχων μέσω της ανταγωνιστικής πλευράς της επιχείρησης (Porac & Howard, 2002).

Οι στρατηγικές αυτές περιλαμβάνουν τον καθορισμό του προσανατολισμού της επιχείρησης, τη διαμόρφωση της αξίας που προσφέρει στους πελάτες, την ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών, τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου, την καθορισμό των καναλιών διανομής, την ανάλυση του ανταγωνισμού και τη διαχείριση του κινδύνου. Ο στρατηγικός διαχειριστής (strategic manager) είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών, καθώς και για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων και την προσαρμογή των στρατηγικών όταν απαιτείται (Thomas, 2004).

2.6.1 Καθορισμός στρατηγικού management

Ο καθορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ αφορά τη διαδικασία καθορισμού των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν από μια επιχείρηση ή οργανισμό προκειμένου να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι τους. Ο καθορισμός αυτός πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς στρατηγικών αποφάσεων που θέτουν την κατεύθυνση και την προσέγγιση που θα ακολουθηθεί.

Οι βασικοί βήματα για τον καθορισμό του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση του περιβάλλοντος: Εκτίμηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των αγορών, των ανταγωνιστών, των τάσεων και των πελατών.
- Θέση των στόχων: Καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων και των κατευθυντήριων αρχών που θα καθοδηγήσουν την επιχείρηση.
- Στρατηγικές επιλογές: Ανάπτυξη διάφορων εναλλακτικών στρατηγικών που θα προσφέρουν λύσεις για την επίτευξη των στόχων. Αυτές οι επιλογές μπορεί να αφορούν την προώθηση προϊόντων, την ανάπτυξη νέων αγορών, τη διαφοροποίηση, τη συνεργασία ή ακόμη και την αποσύρση από ορισμένες αγορές.
- Υλοποίηση και εκτέλεση: Εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών μέσω της κατάλληλης διαχείρισης των πόρων, των διαδικασιών και των ανθρώπινων πόρων.
- Αξιολόγηση και προσαρμογή: Αξιολόγηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων των στρατηγικών και προσαρμογή αυτών ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 2016).

Ο καθορισμός του στρατηγικού μανατζεμέντ απαιτεί ανάλυση, σύνθεση, αντίληψη των ευκαιριών και δυνατοτήτων, καθώς και λήψη αποφάσεων με βάση την κατεύθυνση και τον σκοπό της επιχείρησης.

2.6.2 Στρατηγική διαχείρισης

Η στρατηγική διαχείριση είναι ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση ή οργανισμό καθώς παρέχει τον πλαίσιο και την κατεύθυνση για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Ορισμένα από τα κύρια οφέλη και τη σημασία του στρατηγικού μανατζεμέντ περιλαμβάνουν:

- Καθορισμός κατεύθυνσης: Η στρατηγική διαχείριση βοηθά μια επιχείρηση να καθορίσει την κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει και τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει. Αυτό παρέχει σαφήνεια και καθοδήγηση σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης.
- Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης επιτρέπει στην επιχείρηση να αναπτύξει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά της. Αυτό μπορεί να συμπεριλαμβάνει

τη διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών με μοναδικά χαρακτηριστικά, την ανάπτυξη καλύτερης ποιότητας ή την προσφορά εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών.

- Εκμετάλλευση ευκαιριών: Μέσω του στρατηγικού μανατζεμέντ, μια επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει και να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες που προκύπτουν στο περιβάλλον της, όπως νέες αγορές, αλλαγές στην κατανάλωση ή τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανάπτυξη, αύξηση των εσόδων και ενίσχυση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά.
- Αντιμετώπιση προκλήσεων και απειλών: Μια επιχείρηση που έχει μια σαφή στρατηγική κατεύθυνση είναι σε θέση να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά προκλήσεις και απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον ή την εσωτερική λειτουργία της.
- Αποτελεσματική χρήση πόρων: Μια στρατηγική προσέγγιση βοηθά μια επιχείρηση να κατανοήσει και να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τους πόρους της, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπινων πόρων, των οικονομικών πόρων και των υλικών πόρων (Ojra, Orute, & Alsolmi, 2021).

Συνολικά, η στρατηγική διαχείριση είναι κρίσιμη για την επιτυχία και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης, επιτρέποντας την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και την αξιοποίηση των ευκαιριών για ανάπτυξη και επιτυχία.

2.6.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική

Υπάρχει ένα σύνολο από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική που ασκείται σε μια επιχείρηση. Μια πρώτη ομάδα είναι οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες οι οποίοι ασκούν σημαντική επίδραση στη στρατηγική μιας επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται στις κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες, τις πολιτικές αποφάσεις και τις κοινωνικές τάσεις που επηρεάζουν το περιβάλλον μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτούς τους παράγοντες κατά τον καθορισμό της στρατηγικής τους, καθώς μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη, τις αποφάσεις και την απόδοση της επιχείρησης.

Ακολουθούν μερικοί τρόποι με τους οποίους οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης:

1. Νομοθεσία και κανονισμοί: Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη νομοθεσία και τους κανονισμούς που επηρεάζουν τη λειτουργία και τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Οι νέοι νόμοι ή οι αλλαγές στη νομοθεσία μπορούν να απαιτούν αλλαγές στη στρατηγική μιας επιχείρησης, όπως η προσαρμογή σε νέους κανόνες για την προστασία του περιβάλλοντος ή η συμμόρφωση με νομικές απαιτήσεις περί ανθρωπίνων δικαιωμάτων.
2. Κοινωνικές τάσεις και προτιμήσεις: Οι κοινωνικές τάσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Παραδείγματα περιλαμβάνουν την αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα βιώσιμης παραγωγής, την αύξηση του ενδιαφέροντος για προϊόντα χωρίς γενετικώς τροποποιημένα συστατικά, ή την ανάγκη για επιχειρήσεις που επιδεικνύουν κοινωνική ευαισθησία (Eisenhardt & Martin, 2000).
3. Επιρροή και δράση των φορέων της κοινωνίας: Οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης μέσω της επιρροής και της δράσης φορέων της κοινωνίας, όπως μη κυβερνητικές οργανώσεις, ακτιβιστές καταναλωτές ή κοινωνικοί φορείς. Οι απαιτήσεις και οι προκλήσεις που προκύπτουν από αυτούς τους φορείς μπορεί να απαιτήσουν αλλαγές στη στρατηγική μιας επιχείρησης για να ανταποκριθεί στις κοινωνικές απαιτήσεις και ανησυχίες.
4. Στάση της επιχείρησης προς την κοινωνία: Η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστεί από τη στάση της προς την κοινωνία και τις αξίες που υιοθετεί. Οι επιχειρήσεις που είναι αφοσιωμένες στην κοινωνική ευθύνη και τη βιώσιμη ανάπτυξη μπορεί να ενσωματώσουν αυτές τις αξίες στη στρατηγική τους και να αναζητήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες που συμβάλλουν στην κοινωνία (Harrison, 2020).

Γενικά, οι κοινωνικοπολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης, καθώς καθιστούν αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους και να ανταποκριθούν στις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προκλήσεις της κοινωνίας στην οποία δρουν.

Μια δεύτερη ομάδα παραγόντων είναι οι οικονομικοί παράγοντες. Οι οικονομικοί παράγοντες είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Υπάρχουν πολλές μεταβλητές σε αυτήν την ομάδα παραγόντων και αυτές είναι:

1. Οικονομική ανάπτυξη: Η κατάσταση της οικονομίας, είτε είναι σε φάση ανάπτυξης είτε ύφεσης, επηρεάζει τις προοπτικές μιας επιχείρησης. Σε περίοδο ανάπτυξης, μια επιχείρηση μπορεί να επενδύσει περισσότερο και να επεκτείνεται, ενώ σε περίοδο ύφεσης, πιθανόν να υιοθετήσει πιο συντηρητική προσέγγιση και περιορισμένες επενδύσεις (Γεωργόπουλος Β. , 2004).
2. Πληθωρισμός και αντιπληθωριστικά μέτρα: Η άνοδος των τιμών (πληθωρισμός) μπορεί να επηρεάσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και την κόστος παραγωγής. Μια επιχείρηση πρέπει να λάβει υπόψη την πληθωριστική πίεση και να προσαρμόσει τη στρατηγική της ανάλογα.
3. Επιτόκια και διαθεσιμότητα κεφαλαίων: Τα επιτόκια επηρεάζουν το κόστος δανεισμού και τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων για επενδύσεις. Οι υψηλοί επιτόκια μπορούν να επιβαρύνουν τις δαπάνες της επιχείρησης, ενώ η διαθεσιμότητα κεφαλαίων επηρεάζει τις δυνατότητες για επέκταση και ανάπτυξη.
4. Ανταγωνιστικό περιβάλλον: Η οικονομική κατάσταση επηρεάζει τον βαθμό ανταγωνισμού στην αγορά. Σε περιόδους οικονομικής αστάθειας, ο ανταγωνισμός μπορεί να είναι πιο επιθετικός, και μια επιχείρηση πρέπει να αναθεωρήσει τη στρατηγική της για να διατηρήσει τον ανταγωνιστικό της ρόλο.
5. Παγκόσμιες οικονομικές αλλαγές: Οι γεωπολιτικές ή οικονομικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως διεθνείς συγκρούσεις, εμπορικοί πολέμοι ή ρήξεις, μπορούν να επηρεάσουν την πρόσβαση σε αγορές και πρώτες ύλες. Μια επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη για να αντιμετωπίσει τέτοιες αλλαγές και να εξερευνήσει νέες ευκαιρίες (Παπαδάκης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, 2016).

Πρόκειται μονάχα για κάποιους από τους οικονομικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διερευνούν αυτούς τους παράγοντες και να αναπτύσσουν στρατηγικές που να λαμβάνουν υπόψη τις οικονομικές συνθήκες και το περιβάλλον γύρω τους.

Η επόμενη κατηγορία αφορά τους δημογραφικούς παράγοντες. Οι δημογραφικοί παράγοντες αφορούν τις χαρακτηριστικές πληθυσμού μιας συγκεκριμένου περιοχής ή κοινωνίας. Αυτοί οι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική μιας επιχείρησης, καθώς επηρεάζουν τον ανταγωνιστικό τομέα, τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς και τις προτιμήσεις και συμπεριφορές των καταναλωτών. Ορισμένοι

δημογραφικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

1. Πληθυσμιακή ηλικία: Η δομή του πληθυσμού ως προς την ηλικία μπορεί να επηρεάσει τις αγορές και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει την προσφορά της ανάλογα με τις ανάγκες των διαφορετικών ηλικιακών ομάδων.
2. Κοινωνική δομή: Οι κοινωνικές δομές και οι τάσεις μπορούν να επηρεάσουν τις αγοραστικές συνήθειες και τη ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Μια επιχείρηση μπορεί να εξετάσει τις κοινωνικές τάσεις και να προσαρμόσει την προσέγγισή της ανάλογα (Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, 2016).
3. Εκπαίδευση και επαγγελματικό επίπεδο: Το επίπεδο εκπαίδευσης και το επαγγελματικό επίπεδο του πληθυσμού μπορεί να επηρεάσει τις απαιτήσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Μια επιχείρηση μπορεί να στοχεύσει σε περισσότερο εκπαιδευμένο κοινό ή να παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες που προσαρμόζονται σε διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης.
4. Εθνοτική και πολιτιστική ποικιλομορφία: Οι εθνοτικές και πολιτιστικές διαφορές μπορούν να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τις προσωπικές τους ανάγκες. Μια επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει ευκαιρίες στην εξυπηρέτηση διαφορετικών πολιτισμών και εθνοτήτων.
5. Γεωγραφική κατανομή: Η κατανομή του πληθυσμού σε γεωγραφικές περιοχές μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες σε διαφορετικές περιοχές. Μια επιχείρηση μπορεί να εξετάσει την περιοχή της και να προσαρμόσει την παρουσία της ανάλογα (Ντινόπαπα, 2010).

Οι δημογραφικοί παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάπτυξη στρατηγικής μιας επιχείρησης, καθώς έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

Η επόμενη μεγάλη κατηγορία είναι οι τεχνολογικοί παράγοντες. Πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι αναφέρονται στις τεχνολογικές εξελίξεις και τις καινοτομίες που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και τον τρόπο που επικοινωνεί με το περιβάλλον της. Οι τεχνολογικοί παράγοντες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη

στρατηγική μιας επιχείρησης, και μπορούν να προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη, αλλά και να δημιουργούν προκλήσεις. Ορισμένοι τρόποι που οι τεχνολογικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν:

1. Καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών: Η τεχνολογική πρόοδος μπορεί να επιτρέψει τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή τη βελτίωση των υπαρχόντων. Μια επιχείρηση πρέπει να παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και να είναι ικανή να προσαρμόζεται γρήγορα για να αξιοποιήσει αυτές τις καινοτομίες.
2. Αλλαγή διανομής και πωλήσεων: Η τεχνολογία μπορεί να αλλάξει τον τρόπο που πραγματοποιούνται οι συναλλαγές και οι συναλλακτικές σχέσεις. Η χρήση διαδικτύου και η διαδικτυακή παρουσία μπορούν να αλλάξουν την προσέγγιση που ακολουθεί μια επιχείρηση για τη διανομή και πώληση των προϊόντων της.
3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση. Η καλύτερη αξιοποίηση των τεχνολογικών εργαλείων και διαδικασιών μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να προσφέρει βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες και να εκτοξεύσει την ανταγωνιστική της θέση.
4. Εσωτερικές διαδικασίες και αποτελεσματικότητα: Η τεχνολογία μπορεί να βελτιστοποιήσει τις εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης και να αυξήσει την αποτελεσματικότητά της. Η αυτοματοποίηση και η χρήση λογισμικού μπορούν να βελτιστοποιήσουν τις διεργασίες και να μειώσουν τις λειτουργικές δαπάνες.
5. Αλλαγή στον τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες: Η τεχνολογία έχει αλλάξει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις επικοινωνούν με τους πελάτες τους. Η παρουσία στα κοινωνικά δίκτυα, οι ηλεκτρονικές εφαρμογές, και οι διαδικτυακές πλατφόρμες επικοινωνίας έχουν γίνει σημαντικά εργαλεία για την προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης, καθώς και για την επικοινωνία με τους πελάτες και τη συλλογή των απόψεών τους (Mullakhmetov, 2018).

Οι τεχνολογικοί παράγοντες είναι ολοένα και πιο σημαντικοί για την επιτυχία μιας επιχείρησης, και η ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές

εξελίξεις είναι συχνά καθοριστικής σημασίας για την ανταγωνιστική της θέση στην αγορά.

Τέλος, υπάρχουν και οι παγκόσμιοι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψιν. Οι παγκόσμιοι παράγοντες αναφέρονται σε διεθνείς ή παγκόσμιες εξελίξεις και συμβάντα που μπορούν να επηρεάσουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνουν πολλά διαφορετικά θέματα που καλύπτουν διεθνείς αγορές, πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και τις ευκαιρίες μιας επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο. Παρακάτω είναι μερικοί παγκόσμιοι παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης:

1. Διεθνής οικονομία: Οι εξελίξεις στις παγκόσμιες οικονομίες, όπως η ανάπτυξη ή η ύφεση, οι διακυμάνσεις στις ισοτιμίες νομισμάτων και οι διεθνείς χρηματαγορές, μπορούν να επηρεάσουν τις εξαγωγές, τις εισαγωγές, την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και την παραγωγή των επιχειρήσεων.
2. Διεθνείς πολιτικές: Οι παγκόσμιες πολιτικές αλλαγές, όπως πολιτικές συγκρούσεις, αλλαγές στις εμπορικές συμφωνίες και πολιτικές αναταραχές, μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τις προοπτικές της αγοράς.
3. Κοινωνικές τάσεις και πολιτισμικές διαφορές: Οι διαφορές στις κουλτούρες, τις προτιμήσεις και τις κοινωνικές τάσεις σε διαφορετικές χώρες μπορούν να απαιτούν προσαρμογές της προσέγγισης και του μάρκετινγκ της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές.
4. Τεχνολογική ανάπτυξη και καινοτομία: Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η καινοτομία παγκοσμίως μπορούν να επηρεάσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση, καθώς και τον τρόπο παραγωγής και διανομής τους.
5. Διεθνής ανταγωνισμός: Η διεθνής ανταγωνιστικότητα μπορεί να επηρεάσει την προσέγγιση μιας επιχείρησης στην αγορά και τις τακτικές που χρησιμοποιεί για να αντιμετωπίσει τους διεθνείς ανταγωνιστές (Ζαπουνίδης, 2007).

Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν στενά αυτούς τους παγκόσμιους παράγοντες και να ενσωματώνουν τις επιπτώσεις τους στη στρατηγική τους για να είναι ανταγωνιστικές και επιτυχημένες σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά.

2.6.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την στρατηγική

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία αναφέρει πως υπάρχουν τουλάχιστον τρία επίπεδα στρατηγικής: το εταιρικό επίπεδο, οι επιχειρηματικές μονάδες και οι επιμέρους λειτουργίες.

Ξεκινώντας με το εταιρικό επίπεδο εντοπίζεται το συνολικό σχέδιο και ο στόχος που καθορίζει μια εταιρεία για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει. Η εταιρική στρατηγική καθορίζει το πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας, με ποιους τρόπους θα αντιδράσει στις αλλαγές στο περιβάλλον και πώς θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.

Υπάρχουν διάφορα είδη εταιρικών στρατηγικών, ανάλογα με τους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Σε εταιρικό επίπεδο αυτό που προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση είναι αρχικά να ορίσει ένα όραμα, δηλαδή τον στόχο εκείνον που έχει βοηθήσει την επιχείρηση μέχρι σήμερα να αποκτήσει ένα χαρακτήρα αλλά και το που θέλει η ίδια να φτάσει. Εδώ χρειάζεται να γίνεται πάντα ο διαχωρισμός στο όραμα και την αποστολή. Η αποστολή είναι η διακήρυξη του σκοπού ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή του τι κάνει και για ποιον στόχο. Στην αντίθεση, το όραμα είναι μια φιλόδοξη δήλωση του μελλοντικού προσανατολισμού και του τι θέλει να επιτύχει στο μακροπρόθεσμο.

Το επόμενο στοιχείο του επιπέδου αυτού είναι τα νέα αντικείμενα εργασιών ή απαλλοίωση άλλων: Η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τη δραστηριότητά της προσθέτοντας νέα αντικείμενα εργασιών, δηλαδή να ασχοληθεί με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αντίθετα, μπορεί να αποφασίσει να αφαιρέσει κάποια αντικείμενα εργασιών αν αυτά δεν είναι πλέον κερδοφόρα ή στρατηγικά σημαντικά. Επίσης, ενθαρρύνονται διαδικασίες που αφορούν την ανάπτυξη διασυνδέσεων και συνεργασιών: Η επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει συνεργασίες και διασυνδέσεις με άλλες εταιρείες ή φορείς, προκειμένου να επιτύχει κοινούς στόχους, να αξιοποιήσει συνδυαστικά πλεονεκτήματα, να μειώσει το κόστος ή να επεκτείνει την αγορά της.

Από την άλλη πλευρά προκύπτει και ο συντονισμός των επιχειρηματικών μονάδων: Η επιχείρηση πρέπει να διασφαλίζει τον αποτελεσματικό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών της μονάδων ή τμημάτων. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της, την αξιοποίηση συνδυαστικών πλεονεκτημάτων και την ενίσχυση της συνολικής ανταγωνιστικότητας. Η

επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί ορόσημο για μια εταιρεία και καθορίζει την πορεία της προς την επίτευξη των στόχων της και την επιτυχία της στην αγορά. Οι παραπάνω πτυχές συνήθως αναλύονται και περιγράφονται λεπτομερώς στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης της στρατηγικής ενός οργανισμού (Kotler, 2005).

Το δεύτερο επίπεδο αφορά τις επιχειρηματικές μονάδες. Εδώ όλες οι διαδικασίες αφορούν την δημιουργία στρατηγικών οι οποίες θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό σε μια πρώτη φάση και έπειτα να δημιουργήσουν και το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επομένως, εδώ εντάσσονται:

- Στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος: Η επιχείρηση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών για να καλύψει νέες αγορές και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Στρατηγική κόστους ηγεσίας: Η εταιρεία επιδιώκει να γίνει ο χαμηλότερος κόστος παραγωγός ή προμηθευτής στην αγορά για να προσελκύσει τους τιμητικούς πελάτες.
- Στρατηγική διαφοροποίησης: Η εταιρεία επιδιώκει να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της μέσω της προσφοράς μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών.
- Στρατηγική επέκτασης στις διεθνείς αγορές: Η εταιρεία αναζητεί ευκαιρίες για να διευρύνει την παρουσία της σε διεθνείς αγορές και να εκμεταλλευτεί το δυναμικό ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο.
- Στρατηγική συγχωνεύσεων και εξαγορών: Η επιχείρηση επιδιώκει να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά μέσω συγχωνεύσεων ή εξαγορών άλλων εταιρειών.
- Στρατηγική συγκέντρωσης: Η επιχείρηση επικεντρώνεται στον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση των διαδικασιών, κόστους και απόδοσης, προκειμένου να είναι πιο αποτελεσματική (Ζαπουνίδης, 2007).

Κάθε εταιρική στρατηγική είναι μοναδική και πρέπει να προσαρμοστεί στους στόχους και το περιβάλλον της επιχείρησης. Η επιλογή της κατάλληλης εταιρικής στρατηγικής είναι εκείνη που μπορεί να δώσει ώθηση στην εκάστοτε εταιρεία.

2.7 Ανάλυση ανταγωνισμού

Η θεωρία του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που ανέπτυξε ο Μ. Porter στις αρχές της δεκαετίας του 80 εστιάζεται στις τριμερείς σχέσεις προμηθευτών - κλάδου - πελατών και την επίδρασή τους στην ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας. Συγκεκριμένα, η

θεωρία του Porter αναφέρεται στις σχέσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες, δηλαδή στην ίδια βιομηχανία. Ο Porter εστιάζει στις δύο βασικές δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα της βιομηχανίας:

- Οι δυνάμεις που επηρεάζουν τον βαθμό ελκυστικότητας της βιομηχανίας, όπως ο βαθμός εισόδου νέων ανταγωνιστών, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων, ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων κ.λπ.
- Οι δυνάμεις που επηρεάζουν την εσωτερική διαμόρφωση της βιομηχανίας, όπως οι τεχνικές λειτουργίας, οι οικονομικές και εμπορικές λειτουργίες και οι οργανωτικές δομές.

Συνολικά, η ανταγωνιστικότητα μιας βιομηχανίας δεν περιορίζεται μόνο στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι πιθανές απειλές από την εμφάνιση νέων ανταγωνιστών ή υποκατάστατων προϊόντων. Η θεωρία του Porter προσφέρει μια συγκροτημένη προσέγγιση για την κατανόηση των δυνάμεων που διαμορφώνουν την ανταγωνιστική θέση μιας βιομηχανίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση στρατηγικών που θα βελτιώσουν τη θέση των επιχειρήσεων σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον (Hakyeon, Moon-Soo, & Yongtae, 2012).

2.7.1 Ανάλυση 5 δυνάμεων Porter

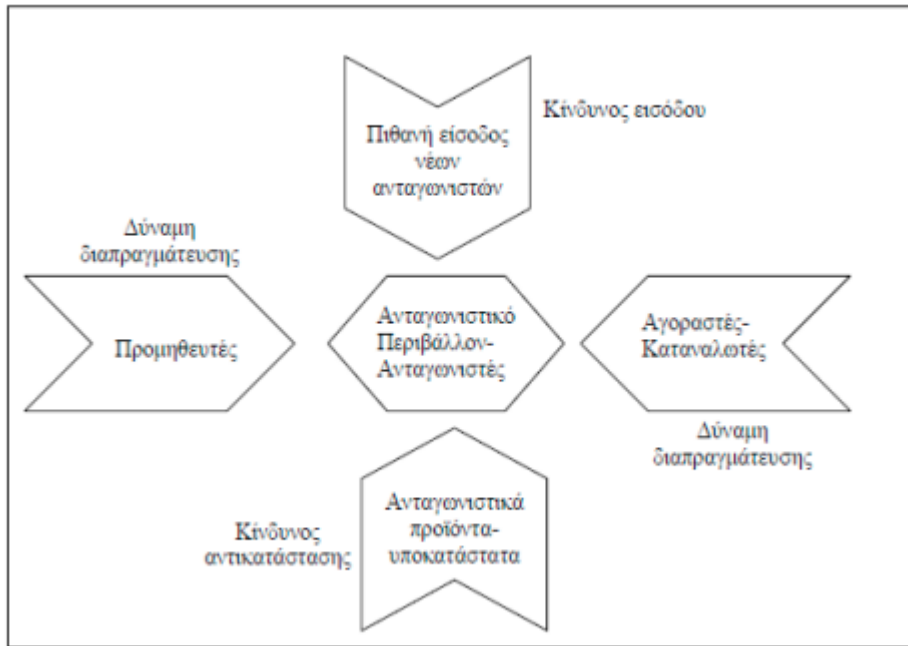
Ο καθηγητής M. Porter προτείνει ένα υπόδειγμα ανάλυσης για τον καθορισμό της έντασης του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο που ανήκει κάθε επιχείρηση. Αυτό το υπόδειγμα αναφέρεται ως "Πέντε Δυνάμεις του Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος" (Five Forces of Competitive Environment) και αποτελείται από τις παρακάτω πέντε δυνάμεις:

1. Απειλή νέων εισόδου: Αφορά τον βαθμό δυσκολίας που αντιμετωπίζει μια νέα επιχείρηση που εισέρχεται στον κλάδο. Αν η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι εύκολη, τότε αυξάνεται η απειλή για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.
2. Δύναμη διαπραγμάτευσης των προμηθευτών: Αναφέρεται στην επιρροή που έχουν οι προμηθευτές στις τιμές και τις όρους των προμηθευτικών συμβάσεων.

Αν οι προμηθευτές είναι περιορισμένοι και έχουν δυνατότητα να επιβάλουν υψηλές τιμές, τότε μειώνεται η κερδοφορία των επιχειρήσεων.

3. Δύναμη διαπραγμάτευσης των πελατών: Αφορά τον βαθμό επιρροής που έχουν οι πελάτες στις τιμές και τις όρους των αγορών. Αν οι πελάτες είναι λίγοι και μεγάλοι σε σχέση με τις επιχειρήσεις, τότε έχουν περισσότερη δύναμη διαπραγμάτευσης και μπορούν να ζητήσουν χαμηλότερες τιμές.
4. Απειλή από τα προϊόντα-αντικαταστάτες: Αφορά τον βαθμό στον οποίο τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες από άλλες βιομηχανίες μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες των πελατών. Αν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις για τους πελάτες, τότε αυξάνεται η απειλή για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.
5. Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσων επιχειρήσεων: Αφορά τον βαθμό ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αν ο ανταγωνισμός είναι έντονος, τότε οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερες προκλήσεις στη διατήρηση των μεριδίων της αγοράς και την εξασφάλιση της κερδοφορίας (Porter M. , 1980).

Η ανάλυση αυτών των πέντε δυνάμεων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τον βαθμό ανταγωνιστικότητάς τους στον κλάδο και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση της θέσης τους στην αγορά.



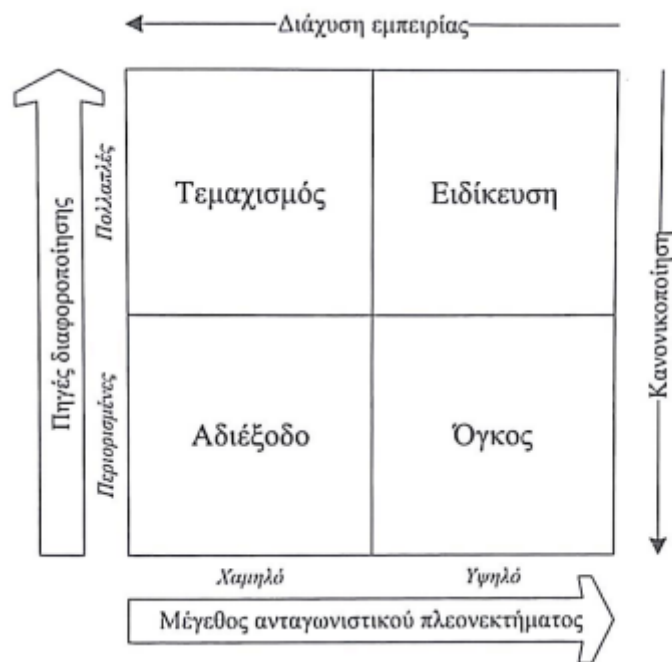
Εικόνα 2: Οι δυνάμεις του Porter Πηγή: (Ρογδάκης, 2019)

2.7.2 Η δύναμη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στην **Εικόνα 3** δίνεται η απεικόνιση των τεσσάρων διαστάσεων οι οποίες όλες μαζί δημιουργούν το λεγόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1. Μέγεθος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: Απεικονίζεται η διαφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταξύ της ηγέτιδας επιχείρησης στην αγορά και των περιθωριακών ανταγωνιστών. Όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η διαφορά, τόσο μεγαλύτερο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.
2. Αριθμός των πηγών διαφοροποίησης: Αναφέρεται στις διαφορετικές περιπτώσεις που οδηγούν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όσο περισσότερες πηγές διαφοροποίησης υπάρχουν, τόσο πιο πολλές ευκαιρίες έχει η επιχείρηση να δημιουργήσει μοναδικές προτάσεις αξίας για τους πελάτες της.
3. Διάχυση της εμπειρίας: Η διάχυση της εμπειρίας αφορά το αν η τεχνολογία και η εμπειρία διαχέονται στον κλάδο ή παραμένουν περιορισμένες σε λίγες εταιρείες. Όταν η εμπειρία και η τεχνολογία είναι ευρέως διαθέσιμες, το τεχνολογικό πλεονέκτημα χάνει κάποιο από το βάρος του.

4. Κανονικοποίηση: Η κανονικοποίηση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία είναι κανονικοποιημένα στον κλάδο. Όταν το προϊόν είναι κανονικοποιημένο, οι πηγές διαφοροποίησης μειώνονται και ο ανταγωνισμός συγκεντρώνεται στην τιμή (Ρογδάκης, 2019).



Εικόνα 3: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα-συνιστώσες Πηγή: (Ρογδάκης, 2019)

Έτσι δημιουργούνται:

1. Δραστηριότητες της Ειδίκευσης: Σε αυτές τις δραστηριότητες η επιχείρηση διαθέτει πολλές δυνατότητες για διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές της (τιμή, εικόνα, ποιότητα, τεχνολογία, υπηρεσίες, σχέδιο κλπ.) και η ανταγωνιστική δύναμη είναι υψηλή.
2. Δραστηριότητες Όγκου: Σε αυτού του τύπου τις δραστηριότητες, ένας μεγάλος όγκος παραγωγής δίνει ένα πλεονέκτημα όσον αφορά το κόστος και έτσι οι οικονομίες

μεγέθους είναι ο κυρίαρχος κανόνας λειτουργίας των περιβαλλόντων αυτών. Χαρακτηρίζονται από δυνατό ανταγωνισμό και οι επιλογές σχετικά με τον όγκο και την τιμή είναι τα κριτήρια για την επιτυχία.

3. Τμηματικές Δραστηριότητες: Είναι δραστηριότητες όπου τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι πολύ ασθενικά και επομένως είναι δυνατή η ταυτόχρονη παρουσία πολλών μικρών επιχειρήσεων που εκμεταλλεύονται τις διάφορες πηγές διαφοροποίησης. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν έχουν διάρκεια γιατί οι καινοτομίες διαχέονται εύκολα

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

Από τον συνδυασμό των παραπάνω διαστάσεων προκύπτουν οι στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης. Η κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μέσω αυτών των διαστάσεων βοηθά την επιχείρηση να αντιληφθεί πώς μπορεί να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο της και να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική προς αυτή την κατεύθυνση (Hill & Jones, 2004).

2.8 Η αγορά ζυθοποιίας στην Ελλάδα

Η ζυθοποιία στην Ελλάδα έχει μια μακρά ιστορία, με το πρώτο οργανωμένο εργοστάσιο ζυθοποιίας να εμφανίζεται το 1864 από τον Ιωάννη Γ. Φίξ. Στη συνέχεια, δημιουργήθηκαν και άλλες ζυθοποιίες στην Ελλάδα. Μια από αυτές ήταν η ζυθοποιία "Όλυμπος" που ιδρύθηκε το 1890 στη Θεσσαλονίκη και η ζυθοποιία "Νάουσα" το 1908, οι οποίες αργότερα συγχωνεύτηκαν με την Κάρολος Φίξ Α.Ε. Η ελληνική αγορά μπίρας άρχισε να διαμορφώνει την παρούσα μορφή της από το 1963, με την ίδρυση της Αθηναϊκής Ζυθοποιίας

Σήμερα, στον τομέα της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής μύρας, καθώς και νέες "μικροζυθοποιίες" και εισαγωγικές επιχειρήσεις. Υπάρχουν πολλές μελέτες στον ελληνικό τομέα τις τελευταίες δεκαετίες που προχωρούν σε μια ανάλυση του κλάδου της ζυθοποιίας για τα προηγούμενα έτη και ότι αφορά σε μεταβλητές που αφορούν την τρέχουσα κατάσταση της παραγωγής, των εισαγωγών, των εξαγωγών, και παρουσιάζοντας τις κυριότερες ζυθοποιίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

2.9 Η ελληνική αγορά της ζυθοποιίας τα τελευταία χρόνια

Τα τελευταία χρόνια η αγορά της ελληνικής ζυθοποιίας μεγαλώνει. Ωστόσο, όσο και αν υπάρχει εξέλιξη στο κλάδο αυτός βρίσκεται με σημαντικά προβλήματα τόσο από την πανδημία της νόσου Covid-19 όσο και από την οικονομική κρίση.

Ένα καίριο πρόβλημα που αντιμετωπίζει αυτήν την στιγμή ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα είναι η αύξηση στο κόστος πρώτων υλών, ειδικότερα στη βύνη που είναι το κύριο συστατικό για την παραγωγή μύρας. Ο πρόεδρος της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών αναφέρει πως η τιμή της βύνης αυξήθηκε από περίπου 450 ευρώ ανά τόνο πέρυσι σε περίπου 750 ευρώ ανά τόνο πλέον, χωρίς το μεταφορικό κόστος.

Επίσης, αναφέρεται στο διαδίκτυο πως η τιμή της γυάλινης φιάλης είναι αυξημένη κατά περίπου 40%-45% σε σύγκριση με τον Δεκέμβριο του 2021. Ενώ υπήρξε σταθεροποίηση στην τιμή του μπουκαλιού από τον Μάιο και έπειτα, η εκτίμηση είναι πως αν αυξηθεί η τιμή του φυσικού αερίου, τότε αναμένεται να αυξηθεί και η τιμή του μπουκαλιού. Οι αυξημένες τιμές αυτών των πρώτων υλών μπορεί να έχουν επιπτώσεις στους καταναλωτές και στη βιομηχανία της ζυθοποιίας, καθώς οι εταιρείες μπορεί να αναγκαστούν να προσαρμόσουν τις τιμές τους για να αντισταθμίσουν τα αυξημένα κόστη παραγωγής.

Σύμφωνα με τα δημοσιεύματα, ο πρόεδρος της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών αναφέρει πως οι εταιρείες ζυθοποιίας αντιμετωπίζουν αυξημένο κόστος πρώτων υλών και έχουν επιλέξει να ανακοινώσουν αυξήσεις τιμών στους τιμοκαταλόγους τους, κινούμενες στο εύρος του 6%-9%. Ταυτόχρονα, έχουν περιορίσει τους προϋπολογισμούς τους για προσφορές και διαφημίσεις στα καταστήματα πώλησης, όπως σούπερ μάρκετ και καταστήματα εστίασης.

Ο πρόεδρος προειδοποιεί πως εάν οι εταιρείες συνεχίσουν την πολιτική παροχών και προσφορών, μπορεί να αναγκαστούν να αυξήσουν περαιτέρω τις τιμές τους. Η αύξηση των τιμών παραμένει σε χαμηλό ποσοστό, δεδομένου ότι ο κλάδος έχει περιορίσει σημαντικά τις δαπάνες για μάρκετινγκ. Επιπλέον, προβλέπεται ότι μπορεί να προκύψουν κινήσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων στον τομέα της εγχώριας ζυθοποιίας, λόγω της αβεβαιότητας και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες. Το ποσοστό των μικροζυθοποιών στη συνολική αγορά μπύρας στην Ελλάδα εκτιμάται περίπου στο 2,5% (Λαμπίρης, 2022).

Το τρίτο επίπεδο αφορά την καθημερινότητα μιας επιχείρησης και τον τρόπο που μπορούν να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι που θέτουν τα αρμόδια μέλη. Η επίτευξη επιμέρους στόχων, όπως στόχων στον τομέα του μάρκετινγκ, της παραγωγής, των ανθρώπινων πόρων και άλλων, είναι κρίσιμη για την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Κάθε τμήμα ή τομέας της επιχείρησης έχει τους δικούς του στόχους που συντελούν στην επίτευξη των συνολικών στρατηγικών στόχων της εταιρείας. Στα επιμέρους αυτά στοιχεία εντάσσονται:

- Στόχοι μάρκετινγκ: Οι στόχοι μάρκετινγκ αφορούν την αύξηση των πωλήσεων, την αύξηση του μεριδίου αγοράς, την ανάπτυξη και προώθηση νέων προϊόντων, τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας και την αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Στόχοι παραγωγής: Οι στόχοι παραγωγής σχετίζονται με την αποτελεσματική και αποδοτική παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν τη μείωση των χρόνων παραγωγής, τη βελτίωση της ποιότητας, τη μείωση του κόστους παραγωγής και την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Στόχοι ανθρώπινων πόρων: Οι στόχοι ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν την πρόσληψη και κατάρτιση κατάλληλου προσωπικού, την προώθηση της απόδοσης και της ικανοποίησης των υπαλλήλων και την δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.
- Συντονισμός μεταξύ τμημάτων: Ο συντονισμός των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης είναι κρίσιμος για την επίτευξη της συνολικής επιχειρηματικής

στρατηγικής. Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την αξιοποίηση συνδυαστικών πλεονεκτημάτων (Ζαπουνίδης, 2007).

Η επίτευξη των παραπάνω επιμέρους στόχων συμβάλλει στην ανάπτυξη και ενίσχυση της εταιρείας και την επίτευξη των συνολικών στρατηγικών της στόχων. Η ανάλυση και η παρακολούθηση αυτών των στόχων είναι σημαντική για την αξιολόγηση της απόδοσης και την εφαρμογή προσαρμογών εφόσον απαιτείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΤΤΑΛΑΝΤΗΣ

3.1 EZA: Η ιστορία μέχρι σήμερα

Το 1988 ιδρύεται στην Ελλάδα μία εταιρία ως θυγατρική ενός γερμανικού ομίλου παραγωγής μπίρας. Ένα χρόνο αργότερα, η συγκεκριμένη εταιρεία απέκτησε το εργοστάσιο στην Αταλάντη και παράλληλα ανασυγκροτήθηκε και μετονομάστηκε σε "Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης"-EZA.

Το 1998, η οικογένεια Συριανού αγόρασε τις μετοχές που ανήκαν στη γερμανική θυγατρική εταιρεία μέσω ενός management buyout, και έτσι, πέντε χρόνια αργότερα, η εταιρία μεταβιβάστηκε στην ελληνική ιδιοκτησία κατά 100%. Η συμφωνία περιλάμβανε επίσης την άδεια χρήσης των διεθνώς αναγνωρισμένων σημάτων Lowenbrau και Stella Artois του γερμανικού ομίλου για την παραγωγή και διάθεση της μπίρας στην Ελλάδα μέχρι το 2009.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης απέκτησε μεγάλη ποσότητα γνώσης και εμπειρίας στην παραγωγή μπίρας, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία των Γερμανών και Βέλγων ζυθοποιών που εργάζονταν για τον έλεγχο ποιότητας στο εργοστάσιο στην Αταλάντη. Παράλληλα, εμπλούτισε το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της με εξαιρετικής ποιότητας μπίρες εισαγωγής, που γνωρίζουν μεγάλη αποδοχή από τους Έλληνες καταναλωτές, όπως η Becks και η Franziskaner.

Το 1996, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης παρήγαγε το πρώτο ελληνικό της σήμα, την "PILS HELLAS", ενώ το 2009 παρουσίασε την "BERLIN", αναβαθμίζοντας την ποιότητα της ελληνικής μπίρας με μια διαδικασία ωρίμανσης διάρκειας τουλάχιστον 21 ημερών (Χριστοδούλου, 2016).

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η EZA έγινε πρωτοπόρος στη βαρελίσια μπίρα, επενδύοντας σε εξειδικευμένο εξοπλισμό για την παραγωγή υψηλής ποιότητας draught beer. Έτσι, προσέφερε στον τελικό καταναλωτή άριστης ποιότητας φρέσκια βαρελίσια μπίρα μέσα από ένα διευρυμένο δίκτυο λιανικής. Από το 2011 και μετά, η EZA, ως ελληνική εταιρία, ακολούθησε μια ανεξάρτητη στρατηγική συμμετέχοντας ενεργά στην αποκεντρωμένη ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Κατά τη διάρκεια αυτής της αναπτυξιακής πορείας, η EZA παρουσίασε τρία νέα σήματα. Την "BLUE island", μια φρέσκια καλοκαιρινή μπίρα, την "Z EZA", που με τον αλκοολικό της βαθμό 5,2% ανταγωνίζεται με επιτυχία τις κορυφαίες μάρκες στην ελληνική αγορά, και την "ODYSSEY", που ανήκει σε μια κατηγορία μόνη της.

Το 2013, υπήρξε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου με τη συμμετοχή του κεφαλαίου DAMMA Holdings ως στρατηγικού επενδυτή, προσδίδοντας νέα δυναμική στα αναπτυξιακά σχέδια της EZA. Στη συνέχεια, η EZA προχώρησε σε επενδύσεις εκσυγχρονισμού στο εργοστάσιό της με στόχο την αύξηση της παραγωγής και την βελτίωση της ποιότητας. Με αυτήν την προσέγγιση, το 2015 ολοκληρώθηκε η πρώτη φάση του επενδυτικού σχεδίου, με την κατασκευή μιας νέας μονάδας συσκευασίας στην Αταλάντη, η οποία είχε κόστος 5,500,000€.

Το 2017 η εταιρεία παρουσιάζει ένα καινούργιο προϊόν, την EZA Fine Lager, μία νέα ξανθιά ελληνική μπύρα, ενώ το 2018 η εταιρεία εμφανίζει και ένα προϊόν «άνευ» που έλειπε από το χαρτοφυλάκιο της: Alcohol Free. Ταυτόχρονα, παρουσιάζεται και η Odyssey Dark, μια πιο premium πρόταση. Τέλος, το 2020 η επιχείρηση κατάφερε να ολοκληρώσει και να βάλει σε λειτουργία μια υπερσύγχρονη γραμμή παραγωγής για γυάλινη φιάλη, μια επένδυση 29.8 εκ ευρώ από το 2013 (Ακριβού, 2018).

3.2 Όραμα και στοχοθεσία

Το όραμα που έχει η EZA είναι να αναδειχθεί σαν μια δυναμική και καινοτόμος εταιρία που θα συμμετέχει ενεργά στην εθνική προσπάθεια ανάπτυξης της Ελλάδας. Θέλει να παράγει αξίες και να δημιουργεί θέσεις εργασίας και ευκαιρίες. Επιθυμεί να διανέμει τα προϊόντα της σε όλη την Ελλάδα και στο εξωτερικό. Στόχος της είναι να δώσει μια βιώσιμη προοπτική στη χώρα μέσω της δυναμικής ανάπτυξής της.

Η διοικητική ομάδα της εταιρίας είναι αποφασισμένη να παράγει και να προσφέρει το καλύτερο δυνατό προϊόν στους Έλληνες και ξένους καταναλωτές. Επιδιώκουν να το κατασκευάζουν με ελληνικό μεράκι, χρησιμοποιώντας εξαιρετικές πρώτες ύλες όπως το γάργαρο νερό του Παρνασσού. Επιπλέον, η εταιρία δεσμεύεται να καινοτομεί μέσω της δέσμευσής της για αυτο-βελτίωση, διαρκή ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού, καθώς και μέσω της ενδυνάμωσης του ομαδικού πνεύματος.

Συνολικά, η EZA επιδιώκει να αναπτυχθεί και να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας μέσω της παραγωγής υψηλής ποιότητας προϊόντων, της δημιουργίας θέσεων εργασίας και της διάδοσης των προϊόντων της τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό.

Πιο συγκεκριμένα, ο βασικός στόχος της είναι να γίνει ο ισχυρότερος ελληνικός παραγωγός μπίρας και αναψυκτικών, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, παρέχοντας καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας. Για να το καταφέρει αυτό επενδύει στο βέλτιστο περιβάλλον, στην εξειδίκευση του προσωπικού, στις τοπικές κοινωνίες και στους κοινωνικούς φορείς. Υποστηρίζει όλες τις θετικές πρωτοβουλίες που προωθούν την ανάπτυξη της χώρας, σύμφωνα με το εθνικό σχέδιο ανάπτυξης.

Η ΕΖΑ, ως πρότυπη ελληνική ζυθοποιία, προχωρά παράλληλα με την ανάπτυξη της Ελλάδας σε διάφορους τομείς. Στηρίζει την ανάπτυξη της αγοράς εργασίας, την ανάπτυξη επωφελών συνεργασιών, την ανάπτυξη περιβαλλοντικών ευαισθησιών και της προστασίας του περιβάλλοντος, καθώς και την ανάπτυξη της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω της ενδυνάμωσης των θεσμών και των αξιών της εταιρίας. Επίσης, προωθεί την εξωστρέφεια μέσω των εξαγωγών μπίρας και αναψυκτικών (Ακριβού, 2018).

Συνολικά, δεσμεύεται να συμβάλλει στην ανάπτυξη της χώρας μέσω της παραγωγής υψηλής ποιότητας προϊόντων, της στήριξης τοπικών κοινοτήτων και φορέων, καθώς και της περιβαλλοντικής ευαισθησίας και προστασίας.

3.3 Εγκαταστάσεις ΕΖΑ

Η ΕΖΑ διαθέτει σύγχρονες ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις σε έκταση 200 στρεμμάτων στις παρυφές του Παρνασσού, στην Αταλάντη. Αυτές οι εγκαταστάσεις είναι πλήρως καθετοποιημένες και διαθέτουν 4 γραμμές συσκευασίας, 1 γραμμή εμφιάλωσης, 1 γραμμή εγκυτίωσης και 1 γραμμή πλήρωσης βαρελιών. Το εξειδικευμένο προσωπικό είναι επικεντρωμένο στην παραγωγή, και η εταιρία έχει τη δυνατότητα να παράγει πάνω από 80.000.000 λίτρα ετησίως.

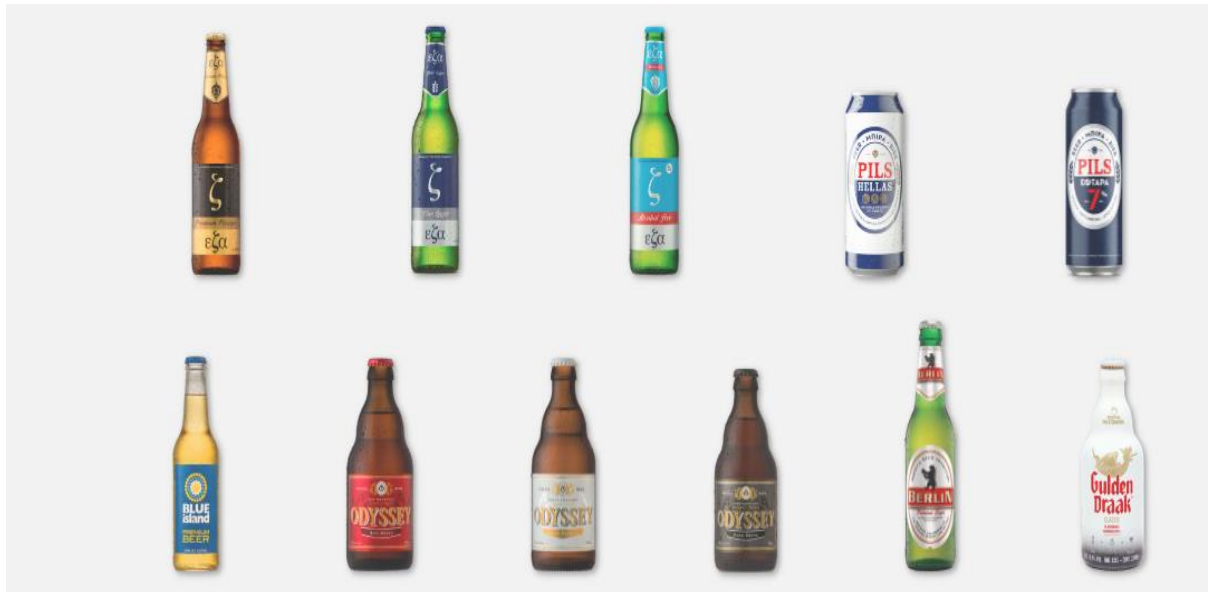
Το 2015, ολοκληρώθηκε η επένδυση σε μία νέα σύγχρονη γραμμή εμφιάλωσης κουτιού, η οποία επιτρέπει την παραγωγή 200.000.000 κουτιών ετησίως. Με αυτήν την αυτοχρηματοδοτούμενη επένδυση, η ΕΖΑ διαθέτει την πιο σύγχρονη μονάδα παραγωγής κουτιού στα Βαλκάνια. Οι παραγωγικές διαδικασίες της εταιρίας είναι περιβαλλοντικά φιλικές και υπάρχουν αυστηροί έλεγχοι ποιότητας και ασφάλειας.

Επιπλέον, η ΕΖΑ αυξήθηκε η παραγωγική της δυναμική σε καινοτόμα προϊόντα, όπως η BLUE ISLAND pear delight, η οποία είναι αλκοολούχα και χωρίς γλουτένη. Εκτός από την παραγωγή ζυθοποιίας, η ΕΖΑ έχει επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην

παραγωγή αναψυκτικών, νερών και διαιτητικών σκευασμάτων, χωρίς τη χρήση χημικών υποκατάστατων (EZA, 2023).

3.4 Προϊόντα EZA

Τα προϊόντα της εταιρείας παρουσιάζονται στην **Εικόνα 4**. Η εταιρεία παράγει τόσο εμφιαλωμένα μπουκαλάκι και τσίγκινα ενώ διαθέτει απλές επιλογές και premium για να καλύψει όλες τις ανάγκες της αγοράς και να επιβληθεί του ανταγωνισμού.



Εικόνα 4: Προϊόντα ΈΖΑ Πηγή: (EZA, 2023)

Από αυτές τις μπίρες οι ελληνικής παραγωγής είναι οι ακόλουθες:

- Ζήτα Premium, ζ Premium Pilsner εζα
- EZA ζ Fine Lager
- PILS HELLAS
- BLUE ISLAND
- BERLIN
- ODYSSEY

Οι εισαγόμενες μπίρες είναι:

- GULDEN DRAAK
- KROMBACHER

- ARCOBRAU

3.5 Διακρίσεις ΕΖΑ

Στα ελληνικά ειδησεογραφικά site υπάρχουν συνεχώς αναφορές για διακρίσεις των προϊόντων της ΕΖΑ. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται πως η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης έχει κατακτήσει 4 βραβεία Superior Taste Awards από το Διεθνές Ινστιτούτο ανώτερης Γεύσης και Ποιότητας (iTQi) για τις μπίρες της. Οι βραβεύσεις αυτές έχουν απονεμηθεί για την εζα fine lager, την εζα premium pilsener, την Blue Island και την εζα alcohol free. Τα προϊόντα της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης έχουν βρεθεί για δύο συνεχόμενα έτη ανάμεσα στα πιο ποιοτικά και γευστικά προϊόντα στην Ευρώπη.

Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης απέσπασε τέσσερα βραβεία Superior Taste Awards από το Διεθνές Ινστιτούτο ανώτερης Γεύσης και Ποιότητας (iTQi), μετά από μια διαδικασία τυφλής γευσιγνωσίας που συμμετείχαν 175 σεφ και sommeliers από κορυφαίες λέσχες μαγείρων και γευσιγνωστών στην Ευρώπη. Τα προϊόντα της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης ξεχώρισαν ανάμεσα σε 1.850 προϊόντα από 90 χώρες και απέσπασαν την αναγνώριση ως ένα από τα καλύτερα προϊόντα της Ευρώπης.

Οι μπίρες της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης, που περιλαμβάνουν γεύσεις και αρώματα από όλη την Ελλάδα, διακρίθηκαν σε αυτόν τον διαγωνισμό και κατέλαβαν θέσεις ανάμεσα στα κορυφαία προϊόντα της Ευρώπης. Συγκεκριμένα, η εζα fine lager απέσπασε 2 αστέρια, η εζα premium pilsener επίσης 2 αστέρια, η Blue Island 2 αστέρια και η εζα alcohol free 1 αστέρι

Το Διεθνές Ινστιτούτο Ανώτερης Γεύσης και Ποιότητας (iTQi) είναι ένας διεθνής οργανισμός που συγκεντρώνει ειδικούς γεύσης και έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως. Το βραβείο Superior Taste Award του iTQi είναι αξιολόγηση με αστέρια, παρόμοια με τους διεθνείς οδηγούς γαστρονομίας Michelin και Gault Millau, και αναγνωρίζει τα προϊόντα βάσει των γευστικών τους χαρακτηριστικών. Τα προϊόντα που αξιολογούνται με βαθμολογία άνω του 70% λαμβάνουν αστέρια, είτε ένα, δύο ή τρία ανάλογα με την απόδοσή τους.

Ο κύριος Αθανάσιος Συριανός, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης, εξέφρασε τη χαρά και την περηφάνια του για τη βράβευση της

εταιρίας. Ανέφερε πως οι μπίρες της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης παράγονται με αγάπη και μεράκι, επίσης είναι χαρούμενος που βλέπει αυτά τα προϊόντα να αναγνωρίζονται για τη μοναδική τους γεύση και ποιότητα καθώς ταξιδεύουν σε όλο τον κόσμο. Όσες διακρίσεις προέρχονται από το Διεθνές Ινστιτούτο ανώτερης Γεύσης και Ποιότητας θεωρεί πως αποτελούν αναγνώριση των προσπαθειών της ομάδας της εταιρίας και τον ενθαρρύνουν να προσπαθεί για το καλύτερο κάθε μέρα. Επιπλέον, εξέφρασε τον στόχο της Ελληνικής Ζυθοποιίας Αταλάντης να εξελίσσεται καθημερινά και να παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας και γεύσης που ανταποκρίνονται στην εμπιστοσύνη των καταναλωτών και πελατών της (Reporter.gr, 2018).

Κεφάλαιο 4^ο : Στρατηγική ανάλυση Ελληνικής Ζυθοποιία Αταλάντης

4.1 Η εταιρεία

Πρόκειται για μια εταιρεία η οποία διεκδικεί τον ηγετικό ρόλο στο κλάδο της ελληνικής ζυθοποιίας και προσπαθεί να εδραιωθεί στην δεύτερη και τρίτη κατηγορία της αγοράς, παρουσιάζοντας προϊόντα τα οποία μπορούν να απευθυνθούν σε μια μεγάλη γκάμα καταναλωτικού κοινού.

Συνοπτικά, το προφίλ της εταιρείας δεν μοιάζει με των υπόλοιπων εταιρειών στην Ελλάδα καθώς δεν πρόκειται για μια κατεξοχήν ελληνική εταιρεία, αλλά για μια αρχικά γερμανική εταιρεία η οποία «πέρασε» σε ελληνικά χέρια το 1996 με την δημιουργία της "Pils Hellas". Πράγματι, η προσθήκη νέων σημάτων και η είσοδος στρατηγικών επενδυτών όπως ο Δημήτρης Δασκαλόπουλος έχουν συνεισφέρει στην ανάπτυξη της εταιρείας (ICAP, 2022).

Η αύξηση των πωλήσεων της EZA και η απόφασή της να εκμεταλλευτεί πλήρως τη δυνατότητα παραγωγής του εργοστασίου της σημαίνει ότι η εταιρεία έχει καταφέρει να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση της αγοράς και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Οι δύσκολες αποφάσεις που έλαβε η διοίκηση, όπως η υπέρβαση του ορίου των 20 εκατομμυρίων λίτρων για την κατηγορία της μικροζυθοποιίας, φαίνεται να έχουν αποδειχθεί επιτυχημένες, διότι η επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται και να ευδοκιμεί (Βλαδός, 2016).

Αυτήν την στιγμή η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης (EZA) βιώνει μια αισιόδοξη περίοδο λόγω της αυξημένης προτίμησης των καταναλωτών για ελληνικές μύρες. Σύμφωνα με την αναφορά του προέδρου και διευθύνοντος συμβούλου της EZA, κ. Θανάση Συριανού, το ποσοστό των μπυρών με ελληνική ονομασία (συμπεριλαμβανομένων ελληνικών και πολυεθνικών μπυρών) έχει αυξηθεί από 9% σε 50% της αγοράς. Με βάση τα τρέχοντα δεδομένα, η EZA είναι η τρίτη μεγαλύτερη ζυθοποιία της χώρας, πίσω από τις πολυεθνικές Αθηναϊκή Ζυθοποιία (Heineken, Amstel, Άλφα) και Ολυμπιακή Ζυθοποιία (Carlsberg, Mythos, Fix), αλλά είναι η μεγαλύτερη μεταξύ των ελληνικών μάρκων, με περίπου 8% του συνολικού μεριδίου της αγοράς.

Για το έτος που διανύουμε, ο αναμενόμενος κύκλος εργασιών της εταιρείας προβλέπεται να φτάσει τα 30 εκατ. ευρώ, αυξημένος από τα 16,5 εκατ. ευρώ της

προηγούμενης χρονιάς. Επίσης, έχουν δρομολογηθεί επενδύσεις ύψους 30 εκατ. ευρώ για την περίοδο των επόμενων τριών ετών, που περιλαμβάνουν την είσοδο στην αγορά εμφιαλωμένου νερού και την παραγωγή νέων προϊόντων με βύνη. Επιπλέον, ο βασικός στόχος της εταιρείας είναι η διεύρυνση προς το εξωτερικό, αναπτύσσοντας ειδικά σήματα για διεθνείς αγορές (Χριστοδούλου, 2016).

4.2 Αλυσίδα αξίας της εταιρείας

Η αλυσίδα αξίας της συγκεκριμένης εταιρείας βασίζεται στα σημεία εκείνα που την καθιστούν στο να διαφέρει από τον ανταγωνισμό και την έχουν εδραιώσει στην ελληνική αγορά. Τα στοιχεία αυτά είναι:

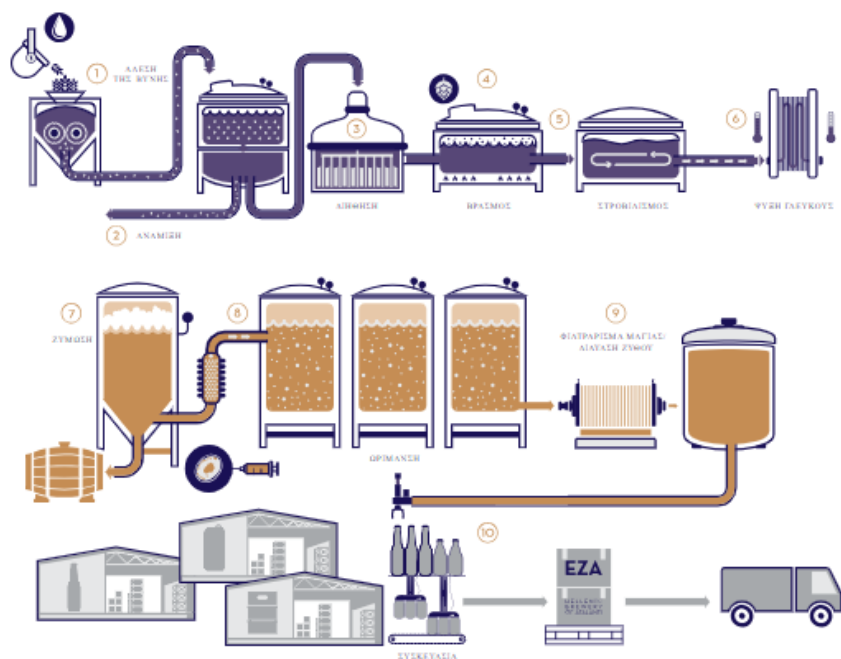
1. Η διαδικασία της ζυθοποίησης. Η εταιρεία έχει επιτυχία και αναγνωρίζεται για τις μοναδικές μπίρες που παράγει και προσφέρει στην ελληνική αγορά. Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ξεχωρίζει όχι μόνο για την ποιότητα των προϊόντων της, αλλά και για τον τρόπο λειτουργίας της. Η διαδικασία παραγωγής των μπίρας πραγματοποιείται με προσοχή, συνέπεια και μεράκι, υπό τον έμπειρο βλέμμα των ζυθοποιών της. Η εταιρεία επενδύει με γνώμονα την άριστη ποιότητα της μπίρας και την προστασία του περιβάλλοντος.

Στον χώρο της μπίρας, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης έχει αποκτήσει τόσο την τέχνη όσο και την τεχνική. Η τέχνη πηγάζει από το πάθος της εταιρείας για την μπίρα, ενώ η τεχνική αποτελεί το αποτέλεσμα της βαθιάς τεχνογνωσίας της. Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης γνωρίζει τον σωστό τρόπο να φτιάχνει μια καλή μπίρα και έχει κατακτήσει την τέχνη και την τεχνική που συνδέονται με την ελληνική μπίρα.

Συγκεκριμένα η διαδικασία ξεκινά με την άλεση της βύνης στο εργοστάσιο με το αμέσως επόμενο βήμα να αποτελεί την ανάμιξη. Μετά ακολουθεί η διαδικασία της διήθησης και του βρασμού. Έπειτα, το επόμενο βήμα είναι σε ξεχωριστή πτέρυγα του εργοστασίου και παράγει την διαδικασία του στροβιλισμού. Ακολουθεί η διαδικασία της ψύξης του γλεύκους. Μετά και από αυτά τα στάδια ξεκινά μια άλλη διαφορετική διαδικασία σε εντελώς διαφορετική πτέρυγα η οποία αφορά την ζύμωση, την ωρίμανση και το φιλτράρισμα της μαγιάς (EZA, 2023).

Το τελικό προϊόν έχει δημιουργηθεί και μένει η διαδικασία της συσκευασίας η οποία γίνεται στη γραμμή της πακετοποίησης του εργοστασίου, από εκείνο το σημείο

πραγματοποιείται η μεταφορά σε κατάλληλα φορτηγά-ψυγεία προς όλα τα σημεία διανομής της επιχείρησης. Όλες αυτές οι διαδικασίες απεικονίζονται στην **Εικόνα 5**.



Εικόνα 5: Διαδικασίες ζυθοποίησης Πηγή: (EZA, 2023)

2. Οι εγκαταστάσεις και δομές της. Όπως έχει αναφερθεί η εταιρία διαθέτει σύγχρονες ιδιόκτητες παραγωγικές εγκαταστάσεις σε έκταση 200 στρεμμάτων στις παρυφές του Παρνασσού, στην Αταλάντη. Αυτές οι εγκαταστάσεις είναι πλήρως καθετοποιημένες και διαθέτουν 4 γραμμές συσκευασίας, 1 γραμμή εμφιάλωσης, 1 γραμμή εγκυτίωσης και 1 γραμμή πλήρωσης βαρελιών. Το εξειδικευμένο προσωπικό είναι επικεντρωμένο στην παραγωγή, και η εταιρία έχει τη δυνατότητα να παράγει πάνω από 80.000.000 λίτρα ετησίως. Αυτή η δυνατότητα παραγωγής της επιτρέπει να ξέρει ποια ζήτηση της αγοράς έχει την δυνατότητα να καλύψει (EZA, 2023).

3. Η εξαγωγική δυνατότητα της. Η εταιρία έχει μια συγκεκριμένη στρατηγική σε ότι αφορά την εξαγωγική της δραστηριότητα και την ορίζει με βάση την παραγωγή της.

Στόχος της εταιρείας είναι να "βάλει" λίγη Ελλάδα σε κάθε μπουκάλι μπίρας, δηλαδή να προσφέρει μια γεύση και αίσθηση της Ελλάδας. Η εταιρεία προσφέρει μπίρες που παράγονται με αγάπη και μεράκι, χρησιμοποιώντας εκλεκτές ελληνικές πρώτες ύλες και εφαρμόζοντας σύγχρονες και βιώσιμες τεχνικές ζυθοποίησης.

Η εταιρεία διεθνοποιεί τα προϊόντα της και τις μπίρες της "ταξιδεύουν" σε όλον τον κόσμο, για να φτάσουν σε όλους τους λάτρεις της καλής μπίρας και των αυθεντικών γεύσεων. Η εταιρεία επιβεβαιώνει το ενδιαφέρον των διεθνών αγορών για ποιοτικά ελληνικά προϊόντα και αναπτύσσει διαρκώς νέες συνεργασίες σε πολλές χώρες και εδραιώνει την παρουσία της στις πέντε ηπείρους.

Αναφορικά με τις εξαγωγές της εταιρείας, αντιστοιχούν σήμερα στο 10% των συνολικών πωλήσεων κατ' όγκον. Στο επίσημο site της εμπειρίας παραθέτει επίσης τις χώρες όπου η εταιρεία είναι παρούσα, συμπεριλαμβανομένων των ΗΠΑ, Καναδά, Αυστραλίας, Ιράκ, Σουηδίας, Κύπρου, Ισραήλ, Ισπανίας, Ιταλίας, Μάλτας, Αλβανίας, Πολωνίας, Βόρειας Μακεδονίας, Βραζιλίας και Ουρουγουάης (EZA, 2023).

4. Η διαδικασία του μάρκετινγκ. Η επιχείρηση εστιάζει στη συνδυασμένη λειτουργία του marketing και των πωλήσεων. Ενώ από την μία πλευρά τονώνει όσο μπορεί την ελληνική προέλευση των προϊόντων της παράλληλα διαθέτει και κάποια γερμανικά προϊόντα για να μην χάνει τον κλασσικό χαρακτήρα της μύρας και να διαθέτει premium επιλογές στους πελάτες της.. Βασικός στόχος είναι η ταυτοποίηση των προϊόντων της με την αίσθηση της διασκέδασης και της χαλάρωσης προσδίδοντας μεγάλη δυναμική τόσο στα προϊόντα όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Η επιλογή του τόπου για τις εγκαταστάσεις της επιχείρησης συνδέεται επίσης με τη συγκεντρωτική δράση που θέλει να επιτύχει. Ταυτόχρονα υποστηρίζεται και η τοπική κοινωνία

Το σήμα που διαθέτει η επιχείρηση παραπέμπει στο σιτάρι, την βύνη που αποτελεί και το βασικό στοιχείο παρασκευής της μύρας. Το χρυσό χρώμα τονίζει τον χαρακτήρα της μύρας και την κλασσική αλλά ταυτόχρονα και ανώτερη γεύση που μπορεί να προσφέρει. Η τοποθέτηση του brand συνήθως σε μπλέ-γαλάζιο πλαίσιο σε συνδυασμό με την εμφάνιση της λέξης Ελληνική τονίζουν τον ελληνικό χαρακτήρα της εταιρείας (EZA, 2023).

Μέσω του συνδυασμού των δράσεων marketing και πωλήσεων και της στρατηγικής της, η επιχείρηση Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης προσπαθεί να δημιουργήσει ένα ισχυρό και αναγνωρίσιμο brand που θα ενισχύει την θέση της στην αγορά μύρας και θα την κατατάσσει ως μια ποιοτική και αυθεντική ελληνική επιλογή για τους καταναλωτές.

5. Η διττή εκπαίδευση. Η ΕΖΑ δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό της. Έχει έτσι δημιουργήσει διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης και στήριξης των μικροζυθοποιών αλλά και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης, τον Ιούνιο του 2019, ξεκίνησε ένα καινοτόμο πρόγραμμα επαγγελματικής εκπαίδευσης σε συνεργασία με το Ελληνογερμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο. Το πρόγραμμα αυτό προσφέρει εκπαίδευση σε ζυθοποιούς και βυνοποιούς μέσω του συστήματος της Διττής Εκπαίδευσης, δίνοντας έμφαση στις πλέον σύγχρονες και βιώσιμες διεργασίες παραγωγής (Ναυτεμπορική, 2021).

Ο στόχος του προγράμματος είναι η ανάπτυξη ικανών και περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων επαγγελματιών ζυθοποιίας, προετοιμάζοντάς τους για την πρακτική εφαρμογή των γνώσεων τους σε πραγματικές συνθήκες εργασίας. Μέσω της Διττής Εκπαίδευσης, οι συμμετέχοντες συνδυάζουν τη θεωρητική εκπαίδευση με την πρακτική μάθηση εντός της επιχείρησης. Το πρόγραμμα διαρκεί τρία χρόνια και μετά την ολοκλήρωσή του, οι συμμετέχοντες αποκτούν πιστοποίηση Διττής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, αναγνωρισμένη από το Ελληνογερμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο και την Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων της Γερμανίας (DİHK) (ILFConsoulting, 2021).

Ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα, οι απόφοιτοι έχουν την ευκαιρία να αναζητήσουν εργασία σε ζυθοποιίες και βιομηχανίες μύρας σε όλη την Ευρώπη, όπου υπάρχουν περισσότερες από 9.000 ζυθοποιίες και 120.000 άμεσες θέσεις εργασίας. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει μια πολύτιμη ευκαιρία στους συμμετέχοντες, καθώς λαμβάνουν πλήρη αμοιβή και ασφάλιση κατά τη διάρκεια των σπουδών τους, και ταυτόχρονα αποκτούν επιτυχώς τις απαιτούμενες γνώσεις και πρακτική εμπειρία που θα τους βοηθήσουν στο μέλλον τους ως επαγγελματίες ζυθοποιοί και βυνοποιοί (ΕΖΑ, 2023).

Αξίζει να σημειωθεί ότι πρόκειται για μια σημαντική πρωτοβουλία στον χώρο της ζυθοποιίας στην Ελλάδα, καθώς η ειδικότητα "Ζυθοποιός-Βυνοποιός" γίνεται

αντικείμενο σπουδών μέσω του συστήματος Διττής Εκπαίδευσης για πρώτη φορά. Μέσω αυτού του προγράμματος, η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης προάγει την ανάπτυξη της επόμενης γενιάς επαγγελματιών μπύρας με έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και τον σεβασμό προς το περιβάλλον.

4.3 Πόροι και ικανότητες

Μέρος της στρατηγικής ανάλυσης της εταιρείας αποτελούν οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει. Ξεκινώντας με τους πόρους αυτοί αφορούν τις εγκαταστάσεις που διαθέτει η επιχείρηση και τον εξοπλισμό που συνεχώς φροντίζει να εμπλουτίζει και να ανανεώνει. Δύο είναι οι μεγαλύτερες επενδύσεις που έχει κάνει από την απαρχή της η εταιρεία. Η μία αφορά τον εξοπλισμό της. Η εταιρεία βασίζεται στο να επενδύει σε ειδικό εξοπλισμό ο οποίος απαιτείται για την παραγωγή υψηλής ποιότητας draught beer. Με αυτό τον τρόπο, προσφέρει στον τελικό καταναλωτή άριστης ποιότητας φρέσκια βαρελίσια μπίρα, σε ένα διευρυμένο δίκτυο λιανικής. Ταυτόχρονα, με τα σεμινάρια, τα προγράμματα αλλά και το άριστο εργασιακό περιβάλλον επενδύει και στο ανθρώπινο δυναμικό της προσπαθώντας να το κρατά συνεχώς ευχαριστημένο (Καρακώστα, 2017).

Από την άλλη πλευρά τίθεται και το ζήτημα των ικανοτήτων. Εδώ εντοπίζεται διαίρεση σε δύο τομείς. Ο πρώτος αφορά την επένδυση στις ικανότητες των διοικητικών προσώπων και ο δεύτερος στις ικανότητες όλου του προσωπικού της εταιρείας. Σε ότι αφορά το διοικητικό προσωπικό η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να ενισχύει τις ικανότητες τους είτε μέσω σεμιναρίων και εκπαιδευτικών ωρών, είτε με την μετεγγραφή και προσέλκυση νέων ατόμων στην οικογένεια της ΕΖΑ. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η περίοδος που η εταιρεία είχε ανάγκη για αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, και έτσι έφερε το 2013 τον Δημήτρη Δασκαλόπουλο (πρώην Δέλτα και πρόεδρο του ΣΕΒ) ως στρατηγικό επενδυτή μέσω του fund DAMMA Holdings δίνοντας ώθηση στα αναπτυξιακά σχέδια της εταιρίας (Τουμπάρης, 2021).

4.4 Ανάλυση PEST

Για να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και πως αυτό επιδρά στην ίδια είναι αναγκαία να υπάρχει η ανάλυση PEST. Ο πρώτο παράγοντας που λαμβάνεται σε αυτήν την περίπτωση είναι ο πολιτικός.

Το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει διαμορφωθεί υπό τον περιορισμό της οικονομικής κρίσης, της εναλλαγής κυβερνήσεων και των επιπτώσεων των πολιτικών λιτότητας που επιβλήθηκαν για τη διαχείριση των δημοσιονομικών προκλήσεων. Η εναλλαγή των κυβερνήσεων και η αβεβαιότητα σε πολιτικό και οικονομικό επίπεδο επηρέασαν τις επιχειρήσεις και δημιούργησαν ένα κλίμα ανασφάλειας, καθιστώντας δύσκολο τον σχεδιασμό μελλοντικών επενδύσεων και επιχειρηματικών κινήσεων.

Οι πολιτικές λιτότητας που επιβλήθηκαν, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα δημοσιονομικά προβλήματα, επηρέασαν σοβαρά τις επιχειρήσεις. Η αύξηση του ΦΠΑ και των ασφαλιστικών εισφορών μείωσε την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και μείωσε τη ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης, η αβεβαιότητα για το μέλλον και ο φόβος για το αν η χώρα θα παραμείνει στην Ευρωζώνη επηρέασαν αρνητικά την πιστοληπτική ικανότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και περιόρισαν το διεθνές εμπόριο.

Επιπλέον, η πολιτική κατάσταση στην Ευρωπαϊκή Ένωση επηρέασε επίσης το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα. Η απόφαση της χώρας να υιοθετήσει τα μνημόνια και να εφαρμόσει περιοριστικά μέτρα ελέγχου δημοσίων δαπανών επηρέασε τις πολιτικές επιλογές και προκάλεσε αντιδράσεις στην κοινωνία. Η πολιτική και κοινωνική αντίδραση σε αυτές τις πολιτικές επιλογές ενίσχυσε τις συντηρητικές δυνάμεις και δημιούργησε μια πιο πολύπλοκη και δύσκολη κατάσταση για τις επιχειρήσεις. Συνολικά, το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια έχει επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, όπως η οικονομική κρίση, η αβεβαιότητα και η πολιτική λιτότητα, καθώς και από τις πολιτικές εξελίξεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυτό έχει δημιουργήσει πολυπλοκότητα και προκλήσεις για τις επιχειρήσεις και έχει επηρεάσει τον επιχειρηματικό τομέα και την οικονομία συνολικά (Βαρουφάκης, Πατωκος, Τσερκεζής, & Κουτσόπετρος, 2011).

Το δεύτερο στοιχείο είναι το οικονομικό περιβάλλον. Η Ελλάδα μέσα σε μια εικοσαετία έχει έρθει αντιμέτωπη με μια παγκόσμια οικονομική κρίση, έχει βρεθεί αντιμέτωπη με προγράμματα λιτότητας ενώ έχει υποστεί τις συνέπειες της πανδημίας της νόσου Covid-19 και του εγκλεισμού που αυτή επέβαλλε στην καθημερινότητα των ανθρώπων και της αγοράς. Σίγουρα τέτοια στοιχεία δεν αφήνουν ανεπηρέαστο το κλάδο της μύρας.

Πιο συγκεκριμένα, από το 2010 έως το 2018, η Ελλάδα αντιμετώπισε μια βαθιά οικονομική κρίση, που είχε ως αποτέλεσμα την εφαρμογή πολιτικών λιτότητας, χρεοκοπίας και μνημονίων με τους δανειστές της (Ευρωπαϊκή Ένωση, ΔΝΤ, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα). Κατά την περίοδο αυτή, η οικονομία συρρικνώθηκε και η ανεργία αυξήθηκε σημαντικά. Ωστόσο, κάποια σημάδια βελτίωσης και ανάκαμψης προήλθαν από το 2017 και έπειτα όταν η ελληνική οικονομία έχει εμφανίσει σημάδια βελτίωσης και ανάκαμψης. Το 2017 και το 2018 καταγράφηκαν θετικοί ρυθμοί ανάπτυξης του ΑΕΠ, ενώ η ανεργία άρχισε να μειώνεται. Οι κυβερνητικές πολιτικές εστίασαν στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων, την ενθάρρυνση του τουρισμού και την υποστήριξη των εξαγωγών.

Αξίζει επίσης να αποτυπωθεί και η μεταβλητή της υιοθέτησης μέτρων λιτότητας και δημοσιονομικής πειθαρχίας που σκοπό είχαν να μειώσουν το έλλειμμα της χώρας και το χρέος που είχε δημιουργήσει στο εξωτερικό. Γι' αυτό το λόγο πραγματοποιήθηκαν περικοπές στις δαπάνες, αναδιαρθρώσεις στο δημόσιο τομέα και μεταρρυθμίσεις στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης. Ωστόσο, παρά την βελτίωση, η ελληνική οικονομία αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις. Η ανεργία παραμένει υψηλή, ιδιαίτερα μεταξύ των νέων. Οικονομικά θέματα και κοινωνικά προβλήματα εξακολουθούν να αποτελούν προτεραιότητα για την κυβέρνηση (Stylianidis & Souliotis, 2019).

Συνοψίζοντας, η ελληνική οικονομία έχει εμφανίσει μερική ανάκαμψη τα τελευταία χρόνια, αλλά παραμένει αντιμέτωπη με πολλές προκλήσεις που απαιτούν συνεχή προσπάθεια για την αντιμετώπισή τους. Ο κλάδος της μύρας εμφανίστηκε βέβαια ιδιαίτερα ανθεκτικός και κατάφερε να επιβιώσει κατά την οικονομική κρίση (Παύλου & Μανιάτης, 2020). Ωστόσο, το ίδιο δεν συμβαίνει και με την πανδημία καθώς υπέστη μεγάλο πλήγμα στην εγχώρια αγορά και κυρίως στις εξαγωγές του με την μείωση των δραστηριοτήτων του (Beeroskopio, 2020). Αξίζει να επισημανθεί πως η συγκεκριμένη κατηγορία της ανάλυσης είναι ευμετάβλητη και μπορεί πολύ εύκολα να παρουσιάσει παρόμοιους κινδύνους και στο μέλλον για τον κλάδο αλλά και την ίδια την εταιρεία.

Το κοινωνικό περιβάλλον επηρεάζει και επηρεάζεται από το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον και αμοιβαία. Στην Ελλάδα, οι κυρίαρχες κοινωνικές προκλήσεις (μετανάστευση, ανεργία) παίζουν κρίσιμο ρόλο στο πολιτικό και οικονομικό τοπίο της χώρας. Η Ελλάδα βρέθηκε στο επίκεντρο της προσφυγικής κρίσης που επηρέασε την Ευρώπη, καθώς δέχθηκε μεγάλο αριθμό προσφύγων και μεταναστών. Αυτό είχε

σημαντικές επιπτώσεις στο κοινωνικό περιβάλλον της χώρας, καθώς απαιτούσε την αντιμετώπιση ανθρωπιστικών προκλήσεων και την ενσωμάτωση των προσφύγων στην κοινωνία. Επιπλέον, η μετανάστευση των νέων επηρέασε την παραγωγικότητα και την δομή της εργασίας στη χώρα.

Από την άλλη πλευρά ένα άλλο πρόβλημα είναι η ανεργία και η άνιση κατανομή εισοδήματος. Η ανεργία παραμένει υψηλή στην Ελλάδα, ιδιαίτερα μεταξύ των νέων, προκαλώντας κοινωνικό αποκλεισμό και ανασφάλεια. Ταυτόχρονα, η κατανομή του εισοδήματος είναι ανισότερη, με ορισμένες κοινωνικές ομάδες να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

Μια άλλη μεταβλητή αυτής της κατηγορίας είναι το μορφωτικό επίπεδο και οι διατροφικές συνήθειες. Το μορφωτικό επίπεδο του πληθυσμού επηρεάζει την απασχόληση, την καινοτομία και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Επίσης, οι διατροφικές συνήθειες επηρεάζουν την υγεία και τις δαπάνες για υγειονομική περίθαλψη. Όλες αυτές οι προκλήσεις συνεργάζονται και αλληλοεπηρεάζονται, δημιουργώντας ένα πολύπλοκο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα. Η αντιμετώπιση αυτών των θεμάτων απαιτεί ολοκληρωμένες πολιτικές και κοινωνικές προσεγγίσεις για την προαγωγή της οικονομικής ανάπτυξης και τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας (Γιαννάκης, 2018).

Τέλος, υπάρχει και η διάσταση της τεχνολογίας. Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει ανακαλύψεις της επιστήμης, συνέπειες από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων, βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής, πρόοδο στην αυτοματοποίηση και στην επεξεργασία δεδομένων.

Σημειώνεται πως το διαδίκτυο αποτελεί έναν καταλυτικό παράγοντα για την τεχνολογική εξέλιξη και έχει εφαρμογή σε όλες τις επιμέρους διαδικασίες των επιχειρήσεων. Η χρήση του διαδικτύου έχει αλλάξει τη βάση δεδομένων των επιχειρήσεων και τον τρόπο επικοινωνίας με τους υπαλλήλους τους, καθώς και τον τρόπο ανταγωνισμού και διαχείρισης αυτού. Η ψηφιακή παρουσία των επιχειρήσεων μέσω διαδικτυακών πλατφορμών έχει επιτρέψει την προώθηση των προϊόντων και των

υπηρεσιών τους και έχει δώσει τη δυνατότητα σε μικρές επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε αγορές και να ανταγωνίζονται μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Η τεχνολογική εξέλιξη έχει δημιουργήσει νέες ευκαιρίες, αλλά και νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παραμένουν ενήμερες για τις τεχνολογικές τάσεις και να ενσωματώνουν καινοτομίες στις δραστηριότητές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Ταυτόχρονα, πρέπει να είναι επίσης ευσταθείς και προσεκτικές στην ανάλυση των επιπτώσεων που μπορούν να έχουν οι τεχνολογικές εξελίξεις στην επιχείρηση και τον κλάδο της. Έτσι, μπορούν να προσαρμόζονται και να ανταπεξέρχονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος και να επιτυγχάνουν επιτυχώς τους στόχους τους (Ρογδάκης, 2019).

Μέσα σε αυτό το μεταβαλλόμενο περιβάλλον η ΕΖΑ καλείται να αδράξει τις αλλαγές που δημιουργούνται και να έχει μια συνεχόμενα ενεργή παρουσία στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης, στο διαδίκτυο και να αναζητήσει καινούργιους τρόπους προβολής μέσω αυτού καθώς πρόκειται για ένα νέο κανάλι προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων της που μπορεί να της προσφέρει μεγάλη εμβέλεια.

4.5 Ανάλυση SWOT

Στα δυνατά σημεία του κλάδου μπορεί να ειπωθεί πως αρχικά οι επιχειρήσεις της ζυθοποιίας έχουν την δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες σε τρίτους, όπως κάβες και ιδιώτες, για τη ζυθοποίηση private label προϊόντων. Αυτό αποτελεί πρόσθετη πηγή εσόδων για την επιχείρηση και συνεισφέρει στον ενισχυμένο ανταγωνιστικό της χαρακτήρα. Ταυτόχρονα δίνει την δυνατότητα για περισσότερες διασυνδέσεις με την αγορά και την επέκταση συνεργασιών (Παπαντωνίου, 2019). Ακόμα και μια επιχείρηση που βρίσκεται στο μήκος κύματος της ΕΖΑ έχει μακροχρόνια ανάγκη οποιαδήποτε σχέση με την αγορά και την προώθηση της.

Ένα άλλο δυνατό σημείο είναι η οικονομική κρίση και ο δανεισμός. Η οικονομική κρίση έχει καταφέρει να επηρεάσει πολλές επιχειρήσεις, και ορισμένες από αυτές προχώρησαν σε δανεισμό για να καλύψουν επενδυτικά κεφάλαια ή πάγιες ανάγκες. Ωστόσο, αυτό που κατάφερε να κάνει η ΕΖΑ είναι να προσελκύσει νέους επενδυτές και να χρηματοδοτηθεί και από δικά της κεφάλαια για να μειώσει στο μέτρο του δυνατού της απώλειες ενός δανεισμού. Ταυτόχρονα., αποφεύγει να δημιουργεί πολλές μετοχές και να ανοίγεται σε αρκετούς μετόχους για να μην υπάρχουν προβλήματα στην μετέπειτα διοίκηση της επιχείρησης (Ρογδάκης, 2019).

Επιπλέον, η επιχείρηση διαθέτει δικές της εγκαταστάσεις στις οποίες πραγματοποιείται όλη η επεξεργασία από την αρχή των υλικών της μύρας μέχρι και την τοποθεσία της σε συσκευασία και την μεταφορά της στα κέντρα διανομής. Επομένως, δεν χρειάζεται τρίτα μέρη για να συνεργαστεί, έχει την δική της δυναμική και πραγματοποιεί έτσι μια κάθετη ολοκλήρωση. (EZA, 2023).

Την ίδια στιγμή το γεγονός πως η συγκεκριμένη επιχείρηση διαθέτει μια μεγάλη γκάμα προϊόντων σημαίνει πως μπορεί να προχωρήσει σε διαφοροποίηση. Η ποικιλία των προϊόντων μύρας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να διαφοροποιηθεί και να προσελκύσει μια ευρύτερη γκάμα πελατών. Κάθε προϊόν μπορεί να είναι σχεδιασμένο για να καλύπτει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις διαφορετικών ομάδων καταναλωτών. Επίσης, συνεχώς μπορεί να επεκτείνει την αγορά της καθώς με τα πολλά προϊόντα μύρας, η επιχείρηση μπορεί να καλύψει διάφορες αγορές και πελάτες. Ανάλογα με τις περιοχές και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, μπορεί να προσφέρει διαφορετικά προϊόντα που θα ελκύουν διαφορετικές κατηγορίες πελατών (Νικολαΐδης, 2021).

Ως αδυναμίες για την επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ο ίδιος ο κλάδος ο οποίος με τον υψηλό ανταγωνισμό που έχει αυτήν την στιγμή και τις προτάσεις διαφοροποίησης που προσπαθεί συνεχώς να κάνει (προϊόντα άνευ, premium μύρες) δεν μπορεί στην ουσία να παρουσιάσει κάτι διαφορετικό με αποτέλεσμα μακροχρόνια να υποστεί κορεσμό. Ταυτόχρονα, πρέπει να σημειωθεί πως η παραγωγή και διάθεση αλκοολούχων ποτών όπως η μύρα υπόκειται σε αυστηρούς κανονισμούς και περιορισμούς από τις κυβερνήσεις και τις ρυθμιστικές αρχές. Οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να επηρεάσουν την παραγωγή, τις πωλήσεις και τα κέρδη της επιχείρησης (Ζαπουνίδης, 2007).

Μια άλλη μια αδυναμία στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι πως η τιμή για ορισμένα προϊόντα της επιχείρησης μπορεί να θεωρούνται αυτήν την χρονική στιγμή ακριβά για τον μέσο καταναλωτή και σε συνδυασμό με την παροχή άλλων εναλλακτικών λύσεων η EZA να χάνει πελάτες που μπορεί να τους αρέσει το προϊόν όμως να μην μπορούν πλέον να το αγοράσουν (ICAP, 2022).

Πολλές είναι οι ευκαιρίες που έχουν εμφανιστεί αλλά μπορούν και να εμφανιστούν στο χώρο της μύρας στην Ελλάδα. Η πρώτη από αυτές αφορά την αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού. Η τάση αύξησης του αγοραστικού κοινού για προϊόντα υψηλής διατροφικής αξίας είναι μια σημαντική εξέλιξη στον τομέα της διατροφής και των καταναλωτικών προτιμήσεων. Οι καταναλωτές γίνονται όλο και πιο

επιλεκτικοί και επιδιώκουν να επιλέγουν προϊόντα που προσφέρουν υψηλής ποιότητας διατροφική αξία και ωφέλεια για την υγεία τους (Λαμπίρης, 2022).

Η φρέσκια, αφιλτράριστη και απαστεριώτη μύρα αποτελεί μια επιλογή που ικανοποιεί αυτές τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Συνήθως, οι μύρες αυτού του είδους παράγονται με πιο φυσικό τρόπο, διατηρώντας τις φυσικές τους γεύσεις και αρώματα χωρίς τη χρήση χημικών ή συντηρητικών ουσιών. Επιπλέον, η μη φιλτραρισμένη και απαστεριώτη διατήρηση των ζυμάρων συμβάλλει στη διατήρηση της διατροφικής τους αξίας, αφού διατηρούνται τα θρεπτικά συστατικά που περιέχονται στον κρίκο της μύρας (Ascensión, Serra-Majem, & Pérez-Jiménez, 2021).

Η αναζήτηση υγιεινών και φυσικών προϊόντων στη διατροφή είναι μια τάση που απηχεί την αυξημένη ευαισθησία του κοινού για την υγεία και την ευεξία. Συνεπώς, η παραγωγή και πώληση μύρας που προσφέρει υψηλή διατροφική αξία μπορεί να αποτελέσει μια ευκαιρία για την εταιρεία να ενδυναμώσει και άλλο το καταναλωτικό της κοινό και να ανοίξει την αγορά προσπαθώντας να προσελκύσει και νέους καταναλωτές και να διατηρήσει τους υπάρχοντες, διατηρώντας ταυτόχρονα μια υγιή επιχειρηματική λειτουργία.

Μια άλλη ευκαιρία αποτελεί και ο τουρισμός. Η Ελλάδα είναι η κατεξοχήν χώρα που βασίζεται στον τουρισμό. Η τουριστική ανάπτυξη έχει σημαντική επίδραση στην κατανάλωση μύρας στην Ελλάδα καθώς δημιουργεί ένα φιλόξενο περιβάλλον που ενθαρρύνει τους τουρίστες να απολαύσουν τοπικά προϊόντα και παραδόσεις, συμπεριλαμβανομένης της μύρας.

Ταυτόχρονα υπάρχει και η ανάπτυξη του ενδιαφέροντος. Η τουριστική ανάπτυξη διευρύνει το κοινό των πιθανών καταναλωτών μύρας. Οι τουρίστες που επισκέπτονται την Ελλάδα έχουν την ευκαιρία να δοκιμάσουν τοπικές παραδοσιακές μύρες που δεν είναι διαθέσιμες στις χώρες τους. Αυτό δημιουργεί μια ζήτηση για τις τοπικές μύρες και ενθαρρύνει τους τουρίστες να τις καταναλώσουν και να τις αγοράσουν για να τις πάρουν μαζί τους στο τέλος του ταξιδιού τους (Λαμπίρης, 2022).

Δημιουργία μπυραρίας και εμπειρίας: Η τουριστική ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων μπυραριών ή ενθάρρυνση της αναβάθμισης των υπαρχουσών. Οι τουρίστες ζητούν μια αυθεντική εμπειρία και να δοκιμάσουν νέα πράγματα, συμπεριλαμβανομένης της γαστρονομικής εμπειρίας. Μια καλά διαμορφωμένη

μπυραρία με προϊόντα υψηλής ποιότητας και ειδικές μπύρες μπορεί να γίνει ένα αξιοσημείωτο αξιοθέατο για τους τουρίστες.

Επίσης, οι εκδηλώσεις και τα γεγονότα. Τα τουριστικά γεγονότα και φεστιβάλ παρέχουν μια μεγάλη ευκαιρία για προώθηση της μπύρας. Τα μπύρα φεστιβάλ μπορούν να προσελκύσουν εκατοντάδες τουρίστες και ντόπιους που επιθυμούν να δοκιμάσουν διάφορες ποικιλίες μπύρας. Τέτοιες εκδηλώσεις αυξάνουν την κατανάλωση μπύρας, ενθαρρύνοντας τους ανθρώπους να απολαύσουν την τοπική παραγωγή (TravelDailyNews, 2022).

Όλα τα παραπάνω συνιστούν μια μεγάλη ευκαιρία για την ΕΖΑ η οποία μπορεί χωρίς να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια απλά με το να συμμετέχει σε εκδηλώσεις και διάφορες συγκεντρώσεις ή να εντείνει τις συνεργασίες της με τα καταστήματα εστίασης να προωθήσει τα προϊόντα της στο μέγιστο βαθμό. Επιπλέον, δίνεται στους καταναλωτές και η δυνατότητα εξερεύνησης. Με πολλές ποικιλίες μπύρας, οι καταναλωτές έχουν την ευκαιρία να εξερευνήσουν διάφορες γεύσεις και στυλ. Αυτό μπορεί να τους ενθαρρύνει να επιλέξουν προϊόντα από την ίδια επιχείρηση σε διαφορετικές περιπτώσεις και γεγονότα. Τελευταία ευκαιρία είναι και η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με μια ποικιλία προϊόντων μπύρας, η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά με άλλους παραγωγούς και εταιρείες στην αγορά. Αυτό μπορεί να της προσφέρει μια ισχυρή θέση στον κλάδο και να ενθαρρύνει την πιστοποίηση και την αναγνώριση της από το κοινό.

Στις απειλές ο βασικός εχθρός είναι ο ανταγωνισμός για τον οποίο θα υπάρξει ειδική αναφορά. Στην Ελλάδα υπάρχουν αρκετές μεγάλες αλλά και μικρές επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν πολλά προϊόντα και μπορούν εύκολα να αποπροσανατολίσουν τον καταναλωτή είτε με την συσκευασία, είτε με την διαφήμιση, είτε με την τιμή. Μάλιστα, λόγω της μακροχρόνιας κακής κατάστασης της ελληνικής οικονομίας πολλοί είναι οι καταναλωτές που έχουν επιλέξει να αλλάξουν προτιμήσεις για να καταναλώνουν μπύρα αλλά σε οικονομικότερη τιμή (Τουμπάρης, 2021).

Μια άλλη απειλή έρχεται αυτήν την φορά από το ίδιο το κράτος. Η αύξηση του φορολογικού συντελεστή της παραγόμενης μπύρας στην Ελλάδα από την 1η Ιουνίου του 2016 είχε σημαντικές επιπτώσεις στις ζυθοποιίες, ειδικά στις μικρές ζυθοποιίες που παρήγαγαν μέχρι 200.000 εκατολίτρα μπύρας. Αλλά και στις μεγαλύτερες βιομηχανίες υπάρχει επιπλέον φορολογικό βάρος. Η αύξηση του φόρου διπλασίασε το φορολογικό

βάρος που επωμίζονται οι ζυθοποιίες για την παραγωγή μύρας. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των εταιρειών και να μειώσει την κερδοφορία τους.

Ας σημειωθεί και ο περιορισμός της ανάπτυξης καθώς η αύξηση του φόρου μπορεί να έχει περιοριστικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη των ζυθοποιών και του κλάδου της μύρας στην Ελλάδα γενικότερα. Η δυσκολία να ανταγωνιστούν και να επεκτείνουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες μπορεί να τους περιορίσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και πρωτοβουλιών. Παρότι η αύξηση του φόρου έχει φανεί να επηρεάζει τις μυροπαραγωγές επιχειρήσεις, οι επιχειρηματίες μπορούν να αναζητήσουν καινοτόμες λύσεις, όπως η προώθηση υψηλής ποιότητας και εξειδικευμένων προϊόντων, η εκμετάλλευση του τουριστικού κοινού και η ενίσχυση των εμπορικών δικτύων για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις αυτές (Λαμπίρης, 2022).

Έπειτα, άλλη μια απειλή είναι και η ίδια η ταυτότητα του προϊόντος, η δομή της και η εποχικότητα της. Η υψηλή υποκατάσταση προϊόντος είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις μύρας, καθώς ανταγωνίζονται με ένα ευρύ φάσμα ποτών. Η μύρα έρχεται αντιμέτωπη με άμεσους και έμμεσους ανταγωνιστές:

1. Άμεσος ανταγωνισμός με άλλες μύρες: Οι μύρες από μεγάλες βιομηχανίες και μικρά ζυθοποιεία αποτελούν άμεσους ανταγωνιστές. Οι καταναλωτές έχουν πληθώρα επιλογών όσον αφορά τις μάρκες και τα στυλ μύρας, και οι ζυθοποιίες πρέπει να προσφέρουν κάτι μοναδικό για να τους προσελκύσουν.
2. Έμμεσος ανταγωνισμός με άλλα αλκοολούχα ποτά: Η μύρα ανταγωνίζεται και έμμεσα με άλλα αλκοολούχα ποτά, όπως το κρασί, τα οινοπνευματώδη και τα κοκτέιλ. Οι καταναλωτές μπορεί να επιλέγουν αλλαγή στην ποικιλία των ποτών τους, ανάλογα με τις προτιμήσεις και τις καταστάσεις.
3. Μη αλκοολούχα ποτά: Επιπλέον, η μύρα ανταγωνίζεται και με μη αλκοολούχα ποτά, όπως χυμούς και αναψυκτικά, καθώς ορισμένοι καταναλωτές ενδέχεται να προτιμούν να καταναλώνουν εναλλακτικά ποτά για διαφορετικές καταστάσεις ή διαιτητικούς λόγους (Ρογδάκης, 2019).

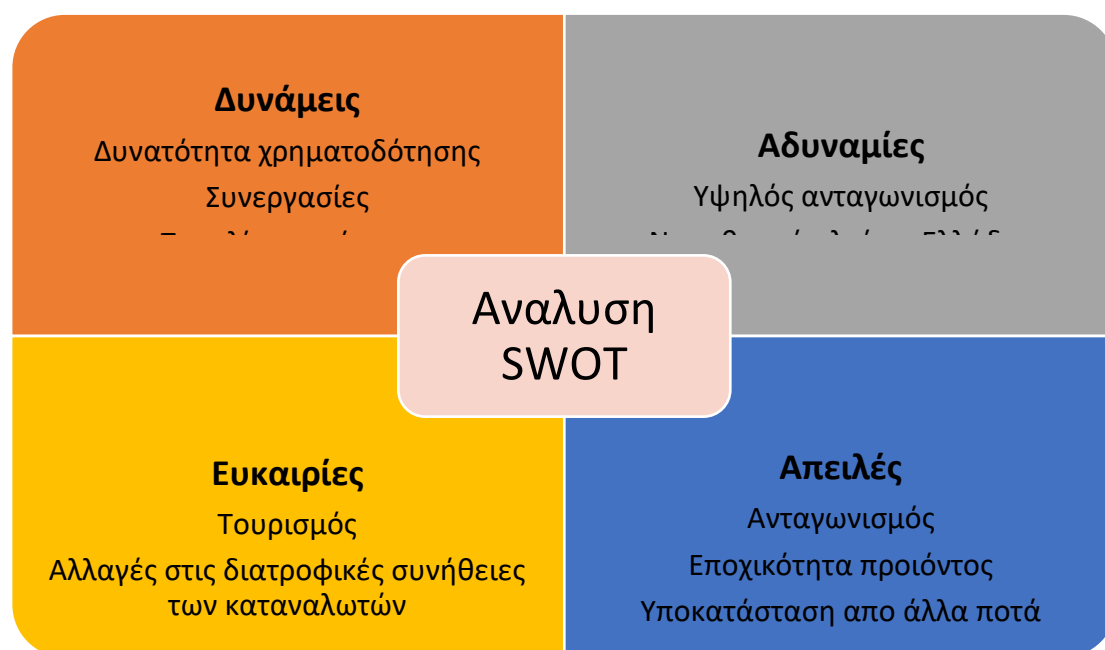
Η εποχικότητα είναι μια σημαντική πτυχή της κατανάλωσης μύρας, και αυτό σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις κλιματικές συνθήκες και τις κοινωνικοπολιτιστικές συνήθειες των καταναλωτών.

Κατά τους θερινούς μήνες, οι υψηλές θερμοκρασίες και ο ηλιοφάνειας διεγείρουν την κατανάλωση μπίρας. Οι άνθρωποι τείνουν να αναζητούν δροσιά και αναψυχή, και η μπίρα θεωρείται συχνά μια κατάλληλη επιλογή για να χαλαρώσουν και να απολαύσουν τις καλοκαιρινές στιγμές. Ωστόσο, κατά τους χειμερινούς μήνες, οι χαμηλές θερμοκρασίες και οι συχνές βροχοπτώσεις μπορεί να μειώσουν την κατανάλωση μπίρας. Οι προτιμήσεις των καταναλωτών μετατρέπονται προς άλλα ζεστά ποτά ή αλκοολούχα ποτά που συνδυάζονται καλύτερα με το χειμερινό κλίμα.

Η εποχικότητα αυτή επηρεάζει σημαντικά τη ζήτηση των μπίρας και προκαλεί διακυμάνσεις στις πωλήσεις των ζυθοποιείων. Για να αντιμετωπίσουν αυτήν την εποχική μεταβλητότητα, πολλές ζυθοποιίες προσπαθούν να προωθήσουν διάφορες προωθητικές ενέργειες και προϊόντα που ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των καταναλωτών κατά τη διάρκεια των διαφορετικών εποχών, προσπαθώντας έτσι να διατηρήσουν ή να αυξήσουν τις πωλήσεις τους σε κάθε εποχή (Στεφάνου, 2019).

Για να αντιμετωπίσει αυτούς τους ανταγωνιστές, η ΕΖΑ πρέπει να επικεντρωθεί στην δημιουργία μοναδικών προϊόντων, στον εκσυγχρονισμό της παραγωγικής διαδικασίας, στην διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων της και στην παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες.

Στην παρακάτω εικόνα δίνονται συνοπτικά τα βασικά τμήματα από την ανάλυση που αφορούν την εταιρεία.



Εικόνα 6: Ανάλυση SWOT ΕΖΑ

4.6 Ανταγωνισμός της αγοράς

Η αγορά της μύρας στην Ελλάδα έχει πάρα πολλούς ανταγωνιστές καθώς μικρότερες αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις εμφανίζονται συνεχώς ενώ όσες μέχρι τώρα βρίσκονται στην αγορά εντείνουν τον ανταγωνισμό.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής και ηγέτης της αγοράς είναι η "Αθηναϊκή Ζυθοποιία" η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και εμπορίας μύρας στην Ελλάδα, κατέχοντας περίπου το 53% της ελληνικής αγοράς. Συγκροτεί μια από τις κορυφαίες ζυθοποιίες στη χώρα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως παρά τη δυναμική της θέσης της, η κατανάλωση μύρας έχει παρουσιάσει συνεχή πτώση στην ελληνική αγορά την τελευταία εξαετία. Αυτή η μείωση της κατανάλωσης και η άνοδος των ανταγωνιστών της "Αθηναϊκής Ζυθοποιίας" έχουν επηρεάσει αρνητικά τον συνολικό κύκλο εργασιών της εταιρίας.

Η "Αθηναϊκή Ζυθοποιία" είναι μέλος της Heineken N.V., μιας από τις μεγαλύτερες ζυθοποιίες στον κόσμο και του μεγαλύτερου Ευρωπαϊκού Ομίλου Ζυθοποιίας. Επιπλέον, συνιδρυτικός πυλώνας της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών.

Η "Αθηναϊκή Ζυθοποιία" παράγει και συσκευάζει στην Ελλάδα πολλά διαφορετικά προϊόντα, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα γευστικών προτιμήσεων. Ανάμεσα στα προϊόντα της εταιρίας περιλαμβάνονται τα δημοφιλή σήματα όπως τα Amstel, Amstel Pils, Amstel Bock, Heineken, ΑΛΦΑ, Fischer, Buckler, ΒΙΟΣ 5, Amstel Free με διάφορα ποσοστά αλκοόλ, το Amstel Radler με χυμό λεμονιού και 2% αλκοόλ, το ΑΛΦΑ Strong (Lager με 7% αλκοόλ), το ΑΛΦΑ σταρένια Weiss, καθώς και τα σήματα Zorbas, Marathon και Athenian, που προορίζονται κυρίως για εξαγωγικές αγορές.

Επιπλέον, η "Αθηναϊκή Ζυθοποιία" σχεδιάζει να εισαγάγει στην ελληνική αγορά την Heineken Premium Light, η οποία ήδη βρίσκεται σε πειραματική κυκλοφορία στην Αθήνα. Επίσης, μετά την εξαγορά του ιστορικού σήματος "Μάμος", η "Αθηναϊκή Ζυθοποιία" κυκλοφορεί την μύρα "Μάμος" στην περιοχή της Πάτρας, μετά από 38 χρόνια απουσίας από την τοπική αγορά, και έχει την προοπτική να την κυκλοφορήσει σε ολόκληρη την Ελλάδα μέσα στο 2018.

Η παραπάνω ποικιλία προϊόντων και οι συνεχείς καινοτομίες που εισάγει η εταιρία στην αγορά, αποδεικνύουν την προσπάθειά της να παραμείνει ανταγωνιστική και να

προσελκύσει νέους καταναλωτές, παρατηρώντας τις αλλαγές και τις εξελίξεις στον τομέα της ζυθοποιίας.

Η συγχώνευση της "Ολυμπιακής Ζυθοποιίας" και της εταιρείας "Μύθος Ζυθοποιία" του ομίλου Carlsberg στον Νοέμβριο του 2014 οδήγησε στη δημιουργία της νέας "Ολυμπιακής Ζυθοποιίας". Πρόκειται για άλλη μια Με αυτήν την συγχώνευση, η νέα εταιρεία έγινε η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα, μετά την "Αθηναϊκή Ζυθοποιία". Ο έλεγχος της νέας εταιρείας έχει μεταβεί πλέον στον όμιλο Carlsberg, ο οποίος κατέχει ποσοστό 51% των μετοχών, ενώ το υπόλοιπο 49% ανήκει στους παλαιούς μετόχους της "Ολυμπιακής Ζυθοποιίας" (Γιάννης Χήτος, αδελφοί Γκρέκη).

Με αυτήν την συγχώνευση, η εταιρεία ένωσε τον κύκλο εργασιών της, καθώς και τα μερίδια αγοράς της στον τομέα της ζυθοποιίας. Επίσης, αύξησε τον συνολικό όγκο παραγωγής ζύθου, καθώς ένωσε τα εκατόλιτρα παραγωγής των δύο προηγούμενων εταιρειών. Η νέα "Ολυμπιακή Ζυθοποιία" συνεχίζει να είναι μέλος της Ελληνικής Ένωσης Ζυθοποιών και συνεχίζει να δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά προσφέροντας διάφορα προϊόντα ζυθοποιίας.

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

Η "Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε" ιδρύθηκε το 1998 και έχει την έδρα της στην Κομοτηνή. Ένα από τα βασικά προϊόντα που παράγει είναι η μύρα "Βεργίνα," η οποία περιλαμβάνει διάφορες παραλλαγές, όπως η "Βεργίνα Premium," "Βεργίνα Κόκκινη," και "Βεργίνα Weiss." Η "Βεργίνα" κυκλοφορεί σε διάφορες συσκευασίες, συμπεριλαμβανομένων φιαλών, κουτιών και βαρελιών.

Επιπλέον, η Ζυθοποιία παράγει επίσης την μύρα "Βεργίνα Πορφύρα," η οποία είναι μια αφιλτράριστη Lager. Από το 1998 και έπειτα, η εταιρεία έχει επιτυχώς διευρύνει τις εξαγωγές της στις Ηνωμένες Πολιτείες και άλλες χώρες, ενώ έχει επενδύσει και αναβαθμίσει τον μηχανολογικό της εξοπλισμό. Ως αποτέλεσμα, η εταιρεία έχει αυξήσει

τον κύκλο εργασιών της σημαντικά και διπλασιάζει την παραγωγή της, παρά τις οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπιζε η χώρα την τελευταία πενταετία. Επιπλέον, η εταιρεία διατηρεί σταθερά τον συνολικό όγκο της ετήσιας παραγωγής της σε επίπεδα περίπου 200.000 εκατολίτρων, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την κερδοφορία της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η φορολογική μεταχείριση των ανεξάρτητων ζυθοποιών, όπως η "Ζυθοποιία Μακεδονίας Θράκης Α.Ε," είναι ευνοϊκή όσον αφορά τον φόρο ζύθου (Τουμπάρης, 2021).

Έπειτα στο συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν και άλλες εταιρείες ωστόσο δεν αγγίζουν στο μέγεθος της προηγούμενες επομένως δεν δημιουργούν τόσο μεγάλη απειλή στην εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συζήτηση

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί πως η στρατηγική ανάλυση είναι ένα ζωτικό εργαλείο για την αξιολόγηση της θέσης μιας επιχείρησης στον επιχειρηματικό κόσμο και την κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ανάλυση αυτή προσφέρει έναν ολοκληρωμένο και συστηματικό τρόπο προσέγγισης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης, η επιχείρηση μπορεί να αναγνωρίσει τις δυνατότητές της και τις αδυναμίες της, να αναλύσει τον ανταγωνισμό και τις ευκαιρίες που προσφέρονται στην αγορά. Αυτό τη βοηθά να καθορίσει τους στρατηγικούς της στόχους και να διαμορφώσει σχέδια δράσης που θα την οδηγήσουν προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η στρατηγική ανάλυση δεν είναι μια εφήμερη διαδικασία, αλλά ένα συνεχές έργο που πρέπει να επανεκτιμάται και να ενημερώνεται σε τακτικά διαστήματα, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβαλλόμενες συνθήκες και τις νέες προκλήσεις που προκύπτουν.

Με την αξιοποίηση της στρατηγικής ανάλυσης, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ένα περιεκτικό σχέδιο δράσης που θα την βοηθήσει να προσαρμοστεί στις αλλαγές, να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρονται και να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις με επιτυχία. Η στρατηγική ανάλυση αποτελεί, συνεπώς, κρίσιμο εργαλείο για την επίτευξη μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας για μια επιχείρηση.

Μεγάλο ρόλο στο ποια στρατηγική ανάλυση θα χρησιμοποιηθεί και πως θα κινηθεί μια εταιρεία διαδραματίζει και η ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται τόσο εσωτερικού όσο και εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί ζωτική διαδικασία για μια εταιρεία, διότι προσφέρει πληροφορίες και συνεισφέρει σημαντικά στην λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Οι λόγοι για τους οποίους μια εταιρεία πρέπει να αναλύει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον είναι πάρα πολλοί.

Αρχικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η εταιρεία πρέπει να γνωρίζει τους ανταγωνιστές της, τις ενέργειές τους, και τον τρόπο που λειτουργούν, προκειμένου να αναπτύξει αποτελεσματικές στρατηγικές και να προσαρμοστεί στον ανταγωνιστικό χώρο. Έπειτα, χρειάζεται να επισημανθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος βοηθά την εταιρεία να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες που προσφέρονται στην αγορά και τις απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει, όπως οι αλλαγές στον νόμο, οικονομικές κρίσεις, και αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Σε αυτούς υπάρχουν και οι κοινωνικοί παράγοντες. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει την αξιολόγηση των κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν την εταιρεία, όπως οι κοινωνικές τάσεις και οι προτιμήσεις των καταναλωτών.

Σε μια δεύτερη ανάγνωση συναντάμε τα εσωτερικά δυνατά σημεία καθώς και τις αδυναμίες. Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος βοηθά την εταιρεία να αναγνωρίσει τα δυνατά σημεία της, όπως το επίπεδο της τεχνολογίας της, το ανθρώπινο δυναμικό, και τη δυνατότητά της να καινοτομεί. Την ίδια στιγμή αυτή η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αποκαλύπτει τις αδυναμίες της εταιρείας, όπως η έλλειψη πόρων ή δυνατοτήτων και οι αδυναμίες στις διαδικασίες και λειτουργίες της. Συνολικά, η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λειτουργία και τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας, καθώς της παρέχει πληροφορίες και επιτρέπει τη

5.2 Συμπεράσματα

Από την συγκεκριμένη μελέτη καθίσταται σαφές πως ο κλάδος της ζυθοποιίας έχει αλλάξει πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, οι προκλήσεις που έχει αντιμετωπίσει η ζυθοποιία στην Ελλάδα προέρχονται από την ανταγωνιστικότητα, την οικονομική κρίση και το ξαφνικό πάγωμα της αγοράς λόγω της πανδημίας. Σε γενικές γραμμές ο κλάδος έχει προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, καθιστώντας απαραίτητη την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος για τη λήψη αποφάσεων και την διαμόρφωση της στρατηγικής του.

Τα δυνατά σημεία εξέλιξης και ανάπτυξης του κλάδου στην Ελλάδα είναι η υψηλή ζήτηση για μύρα, η δημιουργία νέων προϊόντων και οι αλλαγές στις αγοραστικές συνήθειες και τον τρόπο ζωής των καταναλωτών. Την ίδια στιγμή Η

ανταγωνιστικότητα απαιτεί συνεχή παρακολούθηση των ανταγωνιστών και των κοινωνικών παραγόντων που επηρεάζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επιπλέον, η κρίση έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις και έχει καταστήσει την διαχείριση του χρηματοδοτικού και επιχειρηματικού κινδύνου πιο κρίσιμη από ποτέ. Σε μια περίοδο αβεβαιότητας, η στρατηγική ανάλυση είναι απαραίτητη για να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις και να επιβιώσουν.

Η ΕΖΑ μια εταιρεία με την δική της δυναμική στον ελληνικό χώρο έχει ένα παγιωμένο πελατολόγιο αλλά την ίδια στιγμή επιχειρεί να το επεκτείνει και άλλο και να μην παραμένει πίσω στην αγορά και τις εξελίξεις. Η αλήθεια είναι πως ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο κλάδο είναι μεγάλος όπως και ο κορεσμός. Ωστόσο, η εταιρεία μπορεί να επενδύσει στις νέες δυναμικές του κλάδου με την μεγάλη ποικιλία προϊόντων που διαθέτει και την δυνατότητα να καλύπτει όλες τις ανάγκες των καταναλωτών, ακόμα και αυτούς που δεν καταναλώνουν αλκοόλ. Άλλωστε, η επιχείρηση διαθέτει δικές της υποδομές και εγκαταστάσεις επεξεργασίας, αποθήκευσης και διανομής του προϊόντος της μύρας.

Στις αδυναμίες που εντοπίζει ο κλάδος είναι η τιμολογιακή πολιτική, η νομοθεσία με την αύξηση της φορολογίας και ο τρόπος που μπορεί να την απορροφήσει η εταιρεία για να μην φανεί στον τελικό καταναλωτή. Παράλληλα, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις αλλαγές στην αγορά λόγω των εξωτερικών παραγόντων, για παράδειγμα η πανδημία κόστισε σε όλες τις επιχειρήσεις ενώ πλέον το καταναλωτικό κοινό έχει αλλάξει τον τρόπο διατροφής του και ζητά ακόμα και στην μύρα κάποια εναλλακτική επιλογή. Για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τέτοιες καταστάσεις η ΕΖΑ βασίζεται τόσο στους πόρους που διαθέτει σε έμψυχο και άψυχο υλικό όσο και στις ικανότητες του προσωπικού της σε κάθε τομέα: πωλήσεις, λογιστικά, διοίκηση κλπ.

Η εργασία έδειξε πως αξίζει η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί στο έπακρο τις δυνατότητες που της δίνει η αγορά αυτήν την στιγμή με κυριότερο τον τουρισμό που έχει αυξημένη ζήτηση για την μύρα αλλά και τις νέες καταναλωτικές συνήθειες για να μπορέσει να κυριαρχήσει στα νέα τμήματα αγοράς που δημιουργούνται και να μπορέσει να αντιμετωπίσει έτσι την εποχικότητα της ως προϊόν αλλά και τις δυνατότητες που δίνονται για υποκατάσταση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η στρατηγική ανάλυση είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση, καθώς της παρέχει τη δυνατότητα να αντιληφθεί και να αναλύσει το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Από την κατανόηση των δυνατοτήτων και περιορισμών της, καθώς και των ευκαιριών και απειλών που την περιβάλλουν, μπορεί να αναπτύξει μια στρατηγική που θα της επιτρέψει να επιτύχει τους στόχους της και να παραμείνει ανταγωνιστική στην αγορά.

Η εσωτερική ανάλυση επιτρέπει στην επιχείρηση να αξιολογήσει τις δυνατότητές της, το δυναμικό των πόρων της, την ικανότητά της να παράγει και να παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες, καθώς και την αποτελεσματικότητά της οργάνωσής της. Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική ανάλυση εστιάζει στο περιβάλλον της επιχείρησης, τις αγοραστικές τάσεις, τους ανταγωνιστές, τις νέες τεχνολογίες και τις κοινωνικές επιδράσεις, που μπορούν να επηρεάσουν τις επιλογές της. Η συνδυασμένη ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει τα σημεία της ισχύος και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Επιτρέπει επίσης την αναγνώριση των ευκαιριών που μπορεί να εκμεταλλευτεί και των απειλών που απαιτούν προσαρμογή ή προληπτικές ενέργειες.

Ο κλάδος της ζυθοποιίας στην Ελλάδα αποτελεί ένα καλό παράδειγμα για την αξιοποίηση της στρατηγικής ανάλυσης. Η κρίση οδήγησε σε αλλαγές στον ανταγωνιστικό χώρο, και οι εταιρείες στον κλάδο αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. Μέσω της ανάλυσης του περιβάλλοντος, μπορούν να εντοπιστούν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τις μεταβαλλόμενες αγοραστικές τάσεις και τις αυξημένες απαιτήσεις των καταναλωτών για προϊόντα υψηλής ποιότητας. Ταυτόχρονα, μπορούν να αναγνωριστούν οι απειλές από τον ανταγωνισμό και τις κυβερνητικές ρυθμίσεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης.

Η στρατηγική ανάλυση επιτρέπει στην επιχείρηση ΕΖΑ να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να επιλέξει τις καλύτερες δυνατές πορείες δράσης για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της και να αυξήσει το μερίδιό της αγοράς. Επιπλέον, μπορεί να αξιοποιήσει την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για να διαμορφώσει μια ξεχωριστή ταυτότητα για τα προϊόντα της και να δημιουργήσει μια μοναδική θέση στην αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Βαρουφάκης, Γ., Πατωκος, Τ., Τσερκεζής, Λ., & Κουτσόπετρος, Χ. (2011). Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη το 2011. Αθήνα : INE .
- Βλαδός, Χ. (2016). Στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνθήκες κρίσης. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική .
- Γεωργόπουλος, Β. (2004). Στρατηγικό μανατζμεντ . Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου .
- Γιαννάκης, Γ. (2018). Μελέτη περίπτωσης στρατηγικής ανάλυσης και σχεδιασμού της Λακωνικής Ζυθοποιίας. Αθήνα : Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών .
- EZA. (2023). EZA . Ανάκτηση από EZA μπύρα: <https://eza.gr/>
- Ζαπουνίδης, Κ. (2007). Στρατηγική των επιχειρήσεων . Εκδόσεις Κλειδάριθμος .
- Νικολαΐδης, Σ. (2021). Η Επίδραση της επωνυμίας ενός προϊόντος στην διαφοροποίηση του προϊόντος,. Χίος : Πανεπιστήμιο Αιγαίου .
- Ντινόπαπα, Ε. (2010). Στρατηγική μικρομεσαίων επιχειρήσεων . Πειραιάς : Πανεπιστήμιο Πειραιώς .
- Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Αθήνα : Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαντωνίου, Λ. (2019). Βελτιστοποίηση του Σχεδιασμού και Χρονοπρογραμματισμού Παραγωγής σε Ζυθοποιίας . Αθήνα : Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης .
- Παύλου, Γ., & Μανιάτης, . (2020). Ο κλάδος των αλκοολούχων ποτών στην Ελλάδα . Αθήνα: IOBE.
- Ρογδάκης, Ν. (2019). Ανάπτυξη Στρατηγικής Διοίκησης Μικρομεσαίας Επιχείρησης στον Τομέα Τροφίμων και Ποτών: Η περίπτωση της Ζυθοποιίας. Χανιά : Πολυτεχνείο Κρήτης .
- Στεφάνου, Δ. (2019). Χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου της μπύρας. ΕΑΠ.
- Τουμπάρης, Α. (2021). Κλαδική μελέτη για τη ζυθοποιία στην Ελλάδα. Θεσσαλονίκη : ΠΑΜΑΚ.

Ξένη

- Ahmad, N., Bohn, T., Mulder, N., Vaillant, M., & Zaclicever, D. (2017). *Indicators on global value chains: a guide for empirical work statistics working papers* . OECD Publishing.

- Ascensión, M., Serra-Majem, L., & Pérez-Jiménez, F. (2021, March). Moderate Consumption of Beer and Its Effects on Cardiovascular and Metabolic Health: An Updated Review of Recent Scientific Evidence. *Nutrients*, p. 879.
- Ακριβού, Μ. (2018). *ΕΖΑ: Η ιστορία πίσω από την ελληνική μικροζυθοποιία που ανέτρεψε τα δεδομένα*. Ανάκτηση από Fortune Greece: <https://www.fortunegreece.com/article/eza-i-istoria-piso-apo-tin-elliniki-mikrozithopiia-pou-anetrepse-ta-dedomena/>
- Beeroskopio. (2020). *Σφοδρό Πλήγμα Στον Κλάδο Της Ζυθοποιίας Λόγω Πανδημίας*. Ανάκτηση από Beeroskopio : <https://www.beeroskopio.com/2020/05/sfodro-pligma-ston-klado-tis-zuthopoiias-logo-pandimias.html>
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, pp. 1105–21.
- Fong-Yi , L., Hui-Chuan , T., & Szu-Chi, L. (2020, January). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*.
- Foscher, H. (2018). Understanding the Marketing and Management of trails using PESTEL analysis . *University of New Hampshire* , pp. 16-28.
- Grant., R. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage:. *California Management Review*.
- Hakyeon, L., Moon-Soo, K., & Yongtae, P. (2012, April). An analytic network process approach to operationalization of five forces model. *Applied Mathematical Modelling*, pp. 1783-1795.
- Harrison, J. (2020). *Sustaining High Performance in Business*. New York: Business Expert Press.
- Hill, C., & Jones, G. (2004). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston .
- ICAP. (2022). *Μελέτη της ICAP CRIF για τον κλάδο της Ζυθοποιίας*. Αθήνα : ICAP.
- ILFConsulting. (2021). *GENERATION ΕΖΑ: Η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης θεμελιώνει τη νέα γενιά Ζυθοποιών*. Ανάκτηση από ILF Consulting: https://ilfconsult.com/2021/07/09/09_07_2021_espa-2020-2021-anaptuxiakos-nomos-epidothseis-generation-eza-h-ellhnikh-zu8opoia-atalanth-8emeliwnei-th-neagenia-zu8opoiwn/
- Jain, M. K. (2013, November). An Analysis of Marketing Mix: 7Ps or More. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, pp. 23-28.
- KIM-KEUNG, J. (2014). Formulation of a Systemic PEST Analysis for. *EUROPEAN ACADEMIC RESEARCH*, pp. 6478-6479.
- Knez, K., Jaklič, A., & Stare, M. (2021). An extended approach to value chain analysis. *Journal of Economic Structures*.
- Kotler, P. (2005). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall International Inc.

- Krassadaki, E., & Matsatsinis, N. (2014). Decision Aiding Process in the Frame of the Strategic. *Operational Research in Business and Economics, Springer Proceedings in Business and Economics*, pp. 113-144.
- Marketing, O. C. (2020). *Understanding The 7Ps of The Marketing Mix*. Retrieved June 1, 2022, from <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>
- Mohammed, R., & Pervaiz, A. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*. doi:10.1108/02634509510097793
- Mullakhmetov, K. (2018). Technological Factors and Management Transformation in. *European Research Studies Journal*, pp. 230-241.
- Ojra, J., Opute, A., & Alsolmi, M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Ανάπτυξη Επιχειρηματικών Μοντέλων*. Εκδόσεις Παπασωτηρίου .
- Poister, T., & Streib, G. (1999, March). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, pp. 308-325.
- Porac, J., & Howard. (2002). Managing cognition and strategy: issues, trends and future direction. *Handbook of Strategy and Management*.
- Porter, G. (1984). Supply Chain Integration: Does Organizational. *Operations and supply chain management*, pp. 49-59.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *The free press Macmilan* .
- Reporter.gr. (2018, 29 Μάιος). *Διεθνείς διακρίσεις για την Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης*. Ανάκτηση από <https://www.reporter.gr/Eidhseis/Epicheirhseis/Distillery/354895-Diethneis-diakriseis-gia-thn-Ellhnikh-Zythoioia-Atalanth>s
- Stylianidis, S., & Souliotis, K. (2019, February). The impact of the long-lasting socioeconomic crisis in Greece. *BJPsych Int.* , pp. 16–18.
- Thomas, H. (2004). Strategic Management: Its Development and Future Directions. *Strategy and Performance*, pp. 289–307.
- Wade, M. (2020). Covid-19 Has Accelerated Digital Transformation, but May. *MIS Quarterly Executive*, pp. 213-220.
- BCampus. (2020). *Resource-Based Theory*. MASTERING STRATEGIC MANAGEMENT – 1ST CANADIAN EDITION.

Website

- TravelDailyNews. (2022). *Ο “Τουρισμός μπύρας” και τα επισκέψιμα ζυθοποιεία*. Ανάκτηση από TravelDailyNews: <https://www.traveldailynews.gr/column/arthro/o-toyrismos-mpyras-kai-ta-episkepsima-zythopoieia/>
- Καρακώστα, Λ. (2017, Μάιος). *EZA: Η εταιρία που έκανε τις ελληνικές μύρες «μόδα»*. Ανάκτηση από Businessnews: <https://www.businessnews.gr/prosopa/item/81428-eza-i-etairia-pou-ekane-tis-ellinikes-byres-moda>
- Λαμπίρης, Γ. (2022). *Μπύρα: Χρονιά ολικής επαναφοράς με αστερίσκους και ανοιχτά ζυθοποιεία*. Ανάκτηση από Capital.gr: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3656983/mpura-xronia-olikis-epanaforas-me-asteriskous-kai-anoixta-zuthopoieia/>
- Ναυτεμπορική. (2021, Μάιος 13). *Πρόγραμμα Διττής Εκπαίδευσης: Με επιτυχία πραγματοποιήθηκαν οι ενδιάμεσες εξετάσεις στην EZA*. Ανάκτηση από Ναυτεμπορική : <https://www.naftemporiki.gr/business/510696/programma-dittis-ekpaidefsis-me-epitychia-pragmatopoiithikan-oi-endiameses-exetaseis-stin-eza/>
- Χριστοδούλου, Κ. (2016). *EZA: Η γερμανική ζυθοποιία που έγινε (η μεγαλύτερη) ελληνική*. Ανάκτηση από <https://www.news247.gr/epixeiriseis/eza-i-germaniki-zythopoiia-poy-egine-i-megalyteri-elliniki.6470874.html>