



Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης & Τεχνολογίας
Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων
(Project Management & Product Development)

Διπλωματική Εργασία

“Μελέτη επιχειρηματικού πλάνου για μικροζυθοποιία στην Ελλάδα”

Του Βέκιου Ευάγγελου

Επιβλέπων καθηγητής : Κωστόπουλος Κωνσταντίνος

Αθήνα
2019

«Οι σοβαροί άνθρωποι δεν έχουν ιδέες...
Οι άνθρωποι με ιδέες δεν είναι ποτέ σοβαροί...»
Paul Valery, Γάλλος ποιητής

Ευχαριστίες

Θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω, τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κωστόπουλο Κωνσταντίνο, για την βοήθεια, την καθοδήγηση και γενικότερα την πολύ καλή συνεργασία που είχαμε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω να πω στην οικογένεια μου. Χωρίς την οικονομική βοήθεια των γονιών μου, Martine Ketelslegers και Ιωάννη Βέκιου δεν θα είχα την δυνατότητα να σας παρουσιάσω το παρόν σύγγραμμα. Προφανώς δεν είναι αυτός ο κύριος λόγος που νιώθω τέτοια ευγνωμοσύνη αλλά η απόλυτη συμπαράσταση όλων των μελών της οικογένειάς μου κατά την διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Τελος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Ελένη Κοροβέση και το Μιλτιάδη Τσαμουργκέλη για την ψυχολογική και όχι μόνο υποστήριξη τους σε όλη την διάρκεια της εκπόνησης του συγγράμματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σκοπός και αντικείμενο της μελέτης	9
1.Θεμελιώδεις επιχειρηματικές στρατηγικές	13
1.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	19
1.3 Στρατηγική κόστους (Price-Skimming Strategy)	26
1.4 Στρατηγική εξαγοράς (Acquisition Strategy)	30
2. Ιστορία του κλάδου	35
2.1 Η μπύρα στην Αρχαιότητα	35
2.2 Η Ζυθοποιία στην Ευρώπη	37
2.3 Η μπύρα στην Ελλάδα	38
3. Ανάλυση αγοράς	40
3.1 Διαχωρισμός μεταξύ Μίκρο και Μάκρο ζυθοποιίας	40
3.2 Οικονομική σύγκριση των μικροζυθοποιίων	49
4. Ανάλυση ανταγωνισμού	63
4.1 Οι Πέντε δυνάμεις της Porter	63
4.2 SWOT Ανάλυση	65
5.1 Οργανόγραμμα	67
5.2 Διοικητική Ομάδα - Ρόλοι και αρμοδιότητες	68
5.3. Νομική μορφή επιχείρησης	70
6. Στρατηγικό πλάνο	74
6.1 Επιλογή του είδους στρατηγικής	74
6.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ	75
7. Ρίσκα και ευκαιρίες	78
7.1 Τα επιχειρηματικά ρίσκα	78
7.2 Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες	78
8. Συμπεράσματα	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82

Σκοπός και αντικείμενο της μελέτης

Η βιομηχανία της μικροζυθοποιίας τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα ανθίζει. Νέες εταιρείες εισέρχονται στο χώρο και οι ήδη εγκαθιδρυμένες αρχίζουν και μεγαλώνουν περισσότερο. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις εταιρείες έχει αυξηθεί και η ποιότητα των προϊόντων καθώς και η καινοτομία αυτών παρέχει στους καταναλωτές μία συνεχώς αυξανόμενη ποικιλία μπίρας και γεύσεων. Από τα άτομα που ενδιαφέρονται για την πολυπλοκότητα της διαδικασίας παρασκευής μπίρας, στους ειδήμονες, και σε αυτούς που αγαπούν και κάνουν το πάθος τους κερδοφόρα επιχείρηση, αυτή η εποχή είναι συναρπαστική.

Η συγκεκριμένη εργασία θα είναι εξίσου ενδιαφέρουσα προς ανάγνωση καθώς και θα ωθήσει τη δημιουργική σκέψη σε όσους θέλουν να ασχοληθούν με το επιχειρείν και να παρασκευάσουν μία τοπική μπίρα σε μία χώρα με σχετικά αναπτυσσόμενη βιομηχανία ακόμη.

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι να παρουσιάσει το καλύτερο σενάριο για μια μικροζυθοποιία στην Ελλάδα και να εκτιμήσει την πιθανή της κερδοφορία. Για να επιτύχουμε αυτόν τον στόχο, θα χρησιμοποιηθούν τα πιο σύγχρονα στοιχεία ενός επιχειρηματικού πλάνου για να εκτιμήσουν τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας επιχείρησης, οι αποδόσεις που θα είχε σε μία ιδανική κερδοφορία καθώς και οι στρατηγικές που θα μπορούσε να ακολουθήσει.

Για το σκοπό αυτό, το πλάνο έχει πτυχές μιας εφικτής μελέτης καθώς και ενός παραδοσιακού επιχειρηματικού πλάνου. Για να διασφαλιστεί ότι αυτή η εργασία θα έχει απτά αποτελέσματα, τα στοιχεία ενός τυπικού επιχειρηματικού πλάνου αναλύονται και έχουν συνδυαστεί με πραγματικές απαιτήσεις για να περιγράψουμε τα απαραίτητα βήματα από την αρχή για την υλοποίηση μιας μικροζυθοποιίας. Αυτά τα βήματα ανάμεσα σε άλλα, περιλαμβάνουν :

- Ανάλυση της αγοράς

- Περιγραφή των διαδικασιών
- Ανάλυση στρατηγικής και μάρκετινγκ

Η εργασία επικεντρώνεται στο να παρέχει πληροφορίες γενικές για τη βιομηχανία της μπύρας και ειδικότερα της μικροζυθοποιίας. Επίσης, περιλαμβάνει μία έρευνα για το πώς μία νέα μικροζυθοποιία στην Ελλάδα μπορεί να εισέλθει στη βιομηχανία της μπύρας, τι χρειάζεται για να την παρασκευάσει, πώς να κάνει τις απαραίτητες πωλήσεις και πώς θα επιλέξει την σωστή στρατηγική.

Απώτερος στόχος είναι να δοθούν οι απαραίτητες πληροφορίες ώστε να είναι ενδιαφέρον για το ευρύ κοινό αλλά και να παρέχουν στους νέους ιδιοκτήτες μικροζυθοποιίας μία βάση για το πώς μπορούν να φτιάξουν τη δική τους επιχείρηση στην Ελλάδα.

Στην αφηγηρική ενότητα, που αποτελεί το θεωρητικό τμήμα της εργασίας, αναλύονται τρεις θεωρίες επιχειρηματικής ανάπτυξης, η στρατηγική διαφοροποίησης, κόστους και εξαγοράς. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη σχετίζεται με την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία ο πελάτης εκτιμάει ως καλύτερα από τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού. Η στρατηγική κόστους κυριαρχεί κατά κύριο λόγο στις μεγάλες επιχειρήσεις, επιτρέποντάς τους να παρουσιάζουν στην αγορά προϊόντα με τις χαμηλότερες τιμές του ανταγωνισμού, ενώ η τελευταία, η στρατηγική εξαγοράς σχετίζεται με την αγορά των περιουσιακών στοιχείων/μετοχών μιας άλλης επιχείρησης.

Η δεύτερη ενότητα πραγματεύεται το εμπειρικό κομμάτι της εργασίας. Αρχικά, παρουσιάζεται η ιστορία της μπύρας από την αρχαιότητα μέχρι και τον 20ο αιώνα. Στην συνέχεια, γίνεται ανάλυση της αγοράς όπου παρουσιάζονται πίνακες με διάφορα οικονομικά στοιχεία και δείκτες, από όλες τις ζυθοποιίες που οι ισολογισμοί τους είναι δημόσια αναρτημένοι, ενώ η ανάλυση εντρυφεί σε τρεις, Κερκυραϊκή, Ζέος και Σαντορίνης.

Τέλος, παρατίθεται ένα πρότυπο επιχειρηματικό πλάνο μιας μικροζυθοποιίας στην Ελλάδα. Σημειώνω τις ορθές στρατηγικές που προκύπτουν από την ανάλυση της υπάρχουσας αγοράς και ταυτόχρονα αυτές που πρέπει να ακολουθηθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι επιτυχημένη.

ΠΡΩΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ
Επιχειρηματικές στρατηγικές

1.Θεμελιώδεις επιχειρηματικές στρατηγικές

Υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες εταιρικών στρατηγικών όπου ταξινομούνται σε στρατηγικές σταθερότητας, σε στρατηγικές ανάπτυξης και σε στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής. (Hitt et. al, 1997)

Πιο συγκεκριμένα, διακρίνονται έξι στρατηγικές ανάπτυξης όπου είναι σε θέση να εφαρμόσει μία επιχείρηση: (Παπαδάκης, 1999)

- *Κάθετη ολοκλήρωση.*
- *Οριζόντια ολοκλήρωση.*
- *Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.*
- *Συγκέντρωση- διεύθυνση αγοράς.*
- *Ανάπτυξη αγοράς.*
- *Ανάπτυξη προϊόντων.*

1.1 Στρατηγική ανάπτυξης (Growth Strategy)

Ο όρος ανάπτυξη σημαίνει αύξηση στο μέγεθος ή βελτίωση στην ποιότητα, που μπορεί να δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας ανάπτυξης μέσα από μία σειρά από εσωτερικές ενέργειες. Οι διαδικασίες αυτές με την σειρά τους, οδηγούν σε μία αύξηση του μεγέθους η οποία συνοδεύεται από αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος (Penrose 1959).

Η ανάπτυξη είναι η πιο συχνή στρατηγική που χρησιμοποιείται στις εταιρείες. Σημαίνει αύξηση στις πωλήσεις, στα περιουσιακά στοιχεία, στα καθαρά κέρδη και μία ευκαιρία να εκμεταλλευτεί κάποιος την καμπύλη εμπειρίας για να μειώσει το κόστος του προϊόντος και να αυξήσει έτσι τα κέρδη του. Η μείωση του κόστους είναι πολύ σημαντική στον γρήγορα αναπτυσσόμενο χώρο εταιρειών και ειδικά όταν οι ανταγωνιστές ασχολούνται με τις τιμές στην προσπάθειά τους να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Αυτές οι εταιρείες που δεν έχουν τα απαραίτητα οικονομικά μεγάλων παραγωγών, συνήθως αντιμετωπίζουν μεγάλες απώλειες εκτός αν βρουν και συμπληρώσουν κάποιο επικερδές κενό στην αγορά, στο οποίο οι υψηλότερες

τιμές μπορούν να δικαιολογηθούν από κάποιο ιδιαίτερο προϊόν ή ειδικές υπηρεσίες.

Ωστόσο, δεν είναι απαραίτητο ότι κάθε στρατηγική ανάπτυξης είναι κατάλληλη για κάθε επιχείρηση. Το κλειδί για να βρεις την σωστή στρατηγική ανάπτυξης είναι να την ταιριάξεις στην εταιρεία σου και στην συγκεκριμένη αγορά που απευθύνεται. Εφόσον, η λάθος στρατηγική μπορεί να είναι καταστροφική για την εταιρεία, είναι σημαντικό να αποφασίσεις αν θα πουλήσεις νέα ή ανερχόμενα προϊόντα σε μία νέα ή υπάρχουσα αγορά αντίστοιχα.

Διαμέσου της στρατηγικής ανάπτυξης, η επιχείρηση επιδιώκει την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, ακόμη και στην περίπτωση όπου υπάρχει κίνδυνος να ελαττωθούν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη της.

Η στρατηγική της κάθετης ανάπτυξης εφαρμόζεται με σκοπό την επέκταση της επιχείρησης, είτε προς τα πίσω (προμηθευτές), είτε προς τα εμπρός (διανομείς, λιανοπωλητές), διαμέσου της δημιουργίας νέων μονάδων ή σύναψης στρατηγικών συμμαχιών. Ωστόσο, για να αποφασιστεί η χρήση της συγκεκριμένης στρατηγικής ανάπτυξης, θα πρέπει να παρουσιαστούν ορισμένες συγκυρίες, όπως αναλύονται παρακάτω: (Henderson, 1998)

Προστασία της ποιότητας: Στην περίπτωση όπου στην αγορά δεν εμφανίζονται αρκετοί προμηθευτές, όπου να παρέχουν χαμηλή ποιότητα των πρώτων υλών, ενώ παράλληλα διαπιστώνεται η παρουσία αρκετών ανταγωνιστών, τότε παρουσιάζεται ευκαιρία στην εταιρεία ν' αποκτήσει αρκετά πλεονεκτήματα, εφόσον διατηρεί έντονη συμμετοχή στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής.

Ακριβοί προμηθευτές / διανομείς: Εφόσον στην αγορά διαπιστώνεται η υψηλή κερδοφορία από την πλευρά των προμηθευτών / διανομέων, ενώ η εταιρεία διαθέτει σημαντικά κεφάλαια, τότε είναι σε θέση να επιτύχει μεγάλη εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στο στάδιο της παραγωγής, εφαρμόζοντας τη στρατηγική κάθετης ανάπτυξης με τους προμηθευτές ή τους διανομείς.

Ανάληψη επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους: Η επένδυση σε ιδέες θα προσδώσουν σημαντικό πλεονέκτημα στην εταιρεία, όπως αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας. Συνέπεια των επενδύσεων αποτελεί η ελάττωση του κόστους παραγωγής ή ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, άρα επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

Η δημιουργία εμποδίων εισόδου στους ανταγωνιστές: Διαμέσου της στρατηγικής κάθετης ανάπτυξης, λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας σε νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις του τομέα δραστηριοποίησης της, παρέχοντας τη δυνατότητα αύξησης της τιμής του προϊόντος της και ανάπτυξης της κερδοφορία της.

Πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής: Διαμέσου της σταθερότητας επιτυγχάνεται η διαρκής παραγωγή και διάθεση των προϊόντων προς την αγορά, δίχως εμπόδια. Συνεπώς, καθίσταται εφικτή η εξοικονόμηση στο κόστος αποθήκευσης, καθώς και η γρηγορότερη διάθεση του προϊόντος στους καταναλωτές.

Η επιχείρηση της μικροζυθοποιίας θα θέσει ως στόχο την ανάπτυξη της μελλοντικά, διαμέσου της στρατηγικής κάθετης ανάπτυξης στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα θα στοχεύσει σε βάθος χρόνου στη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά διαμέσου της ανάπτυξη των εγκαταστάσεων της παραγωγής, των κέντρων διανομής της).

Όσον αφορά στη στρατηγική της οριζόντιας ανάπτυξης, συνεπάγεται πως μια εταιρεία αποσκοπεί στην ανάπτυξη της διαμέσου της εξαγοράς ή της δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Ο σκοπός επικεντρώνεται στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα να καταγράφεται άνοδο των μεριδίων της αγοράς. (Παπαδάκης, 2002)

Η συγκεκριμένη στρατηγική εμφανίζεται έντονα στο πλάνο τακτικής των εταιρειών, διότι το περιβάλλον τους στη σύγχρονη εποχή χαρακτηρίζεται από δυναμικές αλλαγές, εξαιτίας του ανταγωνισμού και της υπεροχής που προσπαθεί να κατακτήσουν, έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων του κλάδου στην αγορά. (Mckiernan,1992)

Παράλληλα, αρκετές εταιρίες εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την εξαγορά των ανταγωνιστών, όπου εμφανίζουν προβλήματα στην ομαλή λειτουργία τους. Βέβαια, το ενδιαφέρον παρουσιάζεται στην περίπτωση όπου αναπτύσσεται η εκτίμηση, πως οι στηριζόμενες στο διοικητικό ταλέντο και τα καλύτερα συστήματα διοίκησης των εταιρειών, είναι σε θέση ν' αναστρέψουν δίχως μεγάλο βαθμό δυσκολίας, τις αρνητικές προοπτικές των επιχειρήσεων – στόχων.

Η επιχείρηση της μικροζυθοποιίας θα θέσει ως στόχο την ανάπτυξη της μακροπρόθεσμα, διαμέσου της οριζόντιας ανάπτυξης, εφόσον ολοκληρωθεί η στρατηγική της κάθετης ανάπτυξης. Θα εφαρμόσει ως στρατηγική την οριζόντια ολοκλήρωση, διαμέσου της απορρόφησης και εξαγοράς άλλων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο της ζυθοποιίας.

Δείκτες επιχειρησιακής ανάπτυξης

Πριν αναλύσουμε τα διαφορετικά είδη ανάπτυξης, τα οποία μπορούν να διατυπωθούν από τον υπεύθυνο στρατηγικής της επιχείρησης, είναι σημαντικό να αναφέρουμε τους δείκτες μέσα από τους οποίους κάποιος μπορεί να καταλάβει εάν η επιχείρηση αναπτύσσεται ή όχι. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς μέσα από αυτούς οι μάνατζερς μπορούν να ελέγξουν την αποτελεσματικότητα και την χρηστικότητα της αναπτυξιακής στρατηγικής τους. Οι δείκτες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 4 κατηγορίες :

- επιχειρησιακά αποτελέσματα
- επιχειρηματικές εκροές
- δείκτες ικανότητας
- ποιοτικοί δείκτες

Επιχειρησιακά αποτελέσματα : κέρδος, η διαφορά μεταξύ εσόδων και εξόδων είναι ένας κοινός στόχος σε όλες τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και πρέπει να επιτυγχάνεται ούτως ώστε οποιοδήποτε άλλο αντικείμενο της εταιρείας να είναι βιώσιμο. Το μέγεθος του κέρδους που έχει μια επιχείρηση είναι μια

συνάρτηση των εσόδων καθώς και της αποδοτικότητας της εταιρείας. Η αύξηση στα κέρδη σηματοδοτεί και αύξηση στις πωλήσεις και αντίστοιχα της αποδοτικότητας. Οπότε, σε γενικές γραμμές η άνοδος μιας εταιρείας μπορεί να παρατηρηθεί από τους παραπάνω παράγοντες.

Επιχειρηματικές εκροές : οι κύριες εκροές μιας επιχείρησης είναι τα προϊόντα ή και οι πωλήσεις της. Το επίπεδο της παραγωγής είναι ένας λογικός δείκτης του μεγέθους της επιχείρησης επειδή είναι πιθανό να αντικατοπτρίζει την ικανότητα της επιχείρησης και τη δυνατότητα κέρδους της. Τα προϊόντα που παράγονται δεν είναι αμέσως διαθέσιμα, έτσι η αξία της πώλησης είναι συνήθως δείκτης ανάπτυξης. Όταν η ποσότητα των προϊόντων που παράγονται αυξάνεται τότε και η επιχείρηση αναπτύσσεται (Olomi, 2004).

Δείκτες ικανότητας : αυτές αντικατοπτρίζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει εκροές και έσοδα. Περιλαμβάνουν την αξία των περιουσιακών στοιχείων, τις επενδύσεις, τη δυνατότητα παραγωγής και το ανθρώπινο δυναμικό. Οι μάνατζερς μπορούν να αντιληφθούν την ανάπτυξη της επιχείρησής τους παρατηρώντας την αύξηση στα περιουσιακά στοιχεία και τη δυνατότητα παραγωγής, χωρίς να υπολογίσουν τις επενδύσεις της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Ποιοτικοί δείκτες : αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή της επιχείρησης, τις πρακτικές διοίκησης και το επίπεδο τυποποίησης. Όταν η δομή της επιχείρησης εξαπλώνεται για να επιτρέψει την αποκέντρωση και όταν οι διοικητικές πρακτικές αναπτύσσονται και γίνονται πιο περίπλοκες και το επίπεδο της τυποποίησης μεγεθύνεται, τότε η επιχείρηση αυξάνεται (Olomi, 2004).

Σε γενικές γραμμές αυτοί είναι οι πιο κρίσιμοι δείκτες που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να ελέγξουμε την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό για τα άτομα που έχουν αναλάβει την στρατηγική της εταιρείας να κατανοούν εάν η επιχείρηση αναπτύσσεται ή όχι και με τι ρυθμό. Έχοντας αυτήν τη γνώση μπορεί να επιλέξει κάποιος την καλύτερη μέθοδο ανάπτυξης για την επιχείρησή του, την πιο κατάλληλη στιγμή.

Ο ρόλος της αναπτυξιακής στρατηγικής στην επιτυχία της επιχείρησης

Η στρατηγική ανάπτυξης μιας επιχείρησης ασχολείται με τις απαιτήσεις των πελατών της (πχ. ανάγκες, επιθυμίες, προτιμήσεις, αγοραστικές συνήθειες) και με τις δυνατότητες της επιχείρησης. Η στρατηγική ανάπτυξη μιας επιχείρησης βασίζεται επίσης στις ικανότητες και τους πόρους που είναι διαθέσιμοι, και οδηγείται έτσι στο αντικείμενο των αρμοδιοτήτων της που θα πρέπει να επικεντρωθεί με απώτερο στόχο την ανάπτυξη της. (Holmes & Hooper, 2000)

Η έννοια της ανταγωνιστικής ανάπτυξης έχει θεωρηθεί πως σηματοδοτεί ότι η επιχείρηση κάνει κάτι το ίδιο καλά τουλάχιστον με άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις, ή και καλύτερα από άλλες της αγοράς. Σύμφωνα με τον Webster (1994), όταν τα προϊόντα βασίζονται στον ανταγωνισμό και μαζί με την στρατηγική που επιλέγουν, καθορίζουν την αξία της επιχείρησης σε κάθε στοχευμένη αγορά. Έτσι, η στρατηγική της επιχείρησης που υιοθετείται πρέπει να είναι ικανή να δώσει την ανταγωνιστική πτυχή της στην αγορά.

Ενώ η ανάγκη των επιχειρήσεων για πιο γενικευμένες στρατηγικές αποτελεί ακόμη debate, οι υπεύθυνοι για την στρατηγική εταιρειών συμφωνούν για το πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αναπτυξιακή στρατηγική. Συνήθως, έχει και τον μεγαλύτερο ρόλο, καθώς παρέχει τη βασική κατεύθυνση για όλες τις στρατηγικές ενέργειες. Η αναπτυξιακή στρατηγική είναι η βάση συγχρονισμένων και συνεχών προσπαθειών για να πετύχει μια επιχείρηση τους μακροχρόνιους στόχους της (Pearce II, et al., 2008).

Οι αναπτυξιακές στρατηγικές έχουν τον κύριο ρόλο για την ανάπτυξη, επέκταση, σταθερότητα και εν τέλει την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτές οι στρατηγικές έχουν δώσει τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, να αναπτύξουν νέες αγορές, προϊόντα και επιχειρήσεις. Υπάρχουν αρκετές αναπτυξιακές στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν, ενώ παρακάτω θα αναφέρουμε τις 3 πιο σημαντικές από αυτές, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές τόσο στην αγορά όσο και στο προϊόν.

Η εταιρία της μικροζυθοποιίας αποσκοπεί διαρκώς να προσφέρει νέα προϊόντα και να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε νέες αγορές. Η εταιρική στρατηγική της αποτελείται από την ανάπτυξη της ελληνικής αγοράς, με τη δημιουργία νέων προϊόντων για νέες αγορές και την επέκταση σε ξένες αγορές διαμέσου συνεργατών. Αναλυτικότερα σχετικά με τη στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, η επέκταση των δραστηριοτήτων της θα αποσκοπεί την είσοδο της σε ξένες αγορές. Η επέκταση των δραστηριοτήτων της σε διεθνή κλίμακα, όπως για παράδειγμα στην Ιταλία, στην Ισπανία, στην Αγγλία, στη Γερμανία, θα στοχεύσει σε αγορές οι οποίες δεν είναι κορεσμένες. Φυσικά, η εταιρική στρατηγική θα πρέπει ν' αξιοποιεί τις ομαλές συνεργασίες με ξένες εταιρίες, ως πλεονέκτημα για την επέκταση της, ενώ μέλημα της θα είναι και η ανάπτυξη συνεργασίας με τοπικούς φορείς. Η ανάλυση των αγορών στις οποίες θα επιδιώξει να εισέλθει η εταιρεία της μικροζυθοποιίας, θα αποτελέσει πλεονέκτημα ως προς την ανάπτυξη της και την επίτευξη κερδοφορίας της. Φυσικά, ο στόχος θα αποτελέσει η δυναμική διεκδίκηση του μεριδίου αγοράς στα νέα κράτη που θ' αποφασίσουν τα στελέχη να δραστηριοποιηθούν για τη διάθεση των εταιρικών προϊόντων.

1.2 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Στρατηγική διαφοροποίησης (Product Differentiation Strategy)

Η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι στη ρίζα της επιχειρησιακής απόδοσης και έτσι η κατανόηση του αποδοτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει γίνει καίριο σημείο μελέτης στρατηγικής διοίκησης (Barney, 1991).

Καθώς η παγκοσμιοποίηση οδηγεί σε πιο ανταγωνιστικές αγορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις, με συνεχώς αυξανόμενες αγοραστικές απαιτήσεις, οι επιχειρήσεις τείνουν να αναζητούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παράγοντας προϊόντα με περισσότερα χαρακτηριστικά, όπως η ποιότητα, η ευελιξία και η αξιόπιστη παράδοση (Baines and Langfield-Smith, 2003).

Συνεπώς, η στρατηγική διαφοροποίησης, μπορεί να δώσει μεγαλύτερο εύρος για τις επιχειρήσεις και έτσι να παράγουν προϊόντα με πιο ποιοτικά και επιθυμητά χαρακτηριστικά ως ένα μέσο για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις των καταναλωτών. Στη συνέχεια, θα επικεντρωθεί η μελέτη στον τρόπο επίτευξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαμέσου από μία στρατηγική διαφοροποίησης, και εν τέλει πώς μπορεί να επηρεάσει την απόδοση της επιχείρησης (Baines and Langfield-Smith, 2003).

Η στρατηγική της διαφοροποίησης όπως φαίνεται και από το ίδιο το όνομα, είναι η στρατηγική που στοχεύει στο να διακρίνει ένα προϊόν ή υπηρεσία, από άλλα παρόμοια προϊόντα που προσφέρονται από άλλες ανταγωνιστικές εταιρείες στην αγορά. Περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που θα είναι μοναδική στον καταναλωτή ως προς το σχέδιο του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά, την εικόνα της μάρκας, την ποιότητα ή την εξυπηρέτηση πελατών.

Η στρατηγική διαφοροποίησης αποτελεί μία από τις τρεις γενικές στρατηγικές του Porter ανάμεσα στην ηγεσία κόστους και στην εστίαση.

Όταν μία εταιρεία επιλέγει να ακολουθήσει την στρατηγική διαφοροποίησης, προσπαθεί να γίνει μοναδική στην αγορά, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες, που έχουν μεγάλη αξία στους καταναλωτές. Σε αυτού του είδους την στρατηγική, η εταιρεία επιλέγει μία ή περισσότερες παραμέτρους που θεωρούνται ως πολύ σημαντικές από τον καταναλωτή. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία επιτυγχάνει να δημιουργήσει μία μοναδική εικόνα στην αγορά και μπορεί να θέσει και την αντίστοιχη υψηλή τιμή για τη μοναδικότητά της. (Baines and Langfield-Smith, 2003)

Τα βασικά είδη της διαφοροποίησης

Προϊόν: για να έχει το προβάδισμα από τους ανταγωνιστές της, μία επιχείρηση μπορεί να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα στους καταναλωτές της που καλύπτουν τις ανάγκες τους. Αυτό βέβαια μπορεί να σημαίνει για την επιχείρηση ένα μεγάλο κόστος σε έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή και μάρκετινγκ. Ωστόσο, η επένδυση θα φέρει περισσότερα κέρδη από ότι τα

κόστη που χρησιμοποιήθηκαν καθώς η εταιρεία θα γίνει ηγέτης της αγοράς προσφέροντας το συγκεκριμένο προϊόν.

Κοστολόγηση: Οι δυνάμεις της αγοράς, για παράδειγμα η παροχή και η ζήτηση αποφασίζουν την τιμή του προϊόντος, έτσι τείνει να εξαρτάται και να επηρεάζεται από την αξία που δίνει ο καταναλωτής στο προϊόν. Για να επιτευχθεί διαφοροποίηση μέσα από την κοστολόγηση, είτε μια εταιρεία μπορεί να θέσει την χαμηλότερη τιμή για το προϊόν της είτε να κερδίσει την πιο υψηλή θέση θέτοντας πιο υψηλές τιμές.

Επιχείρηση: Η διαφοροποίηση επίσης βασίζεται στην επιχείρηση, είτε την επιτυγχάνει μέσω του brand, της πλεονεκτικής τοποθεσίας, της καλής θέλησης, των πιστών καταναλωτών.

Επίσης η στρατηγική της διαφοροποίησης έχει να αντιμετωπίσει πολλούς κινδύνους και ρίσκα όπως η μίμηση από ανταγωνιστές, αλλαγή στη μόδα, αλλαγή στα γούστα των καταναλωτών κ.ά.

Επιτυγχάνοντας τη διαφοροποίηση

Μία εταιρεία μπορεί να ενσωματώσει τα παρακάτω μέτρα για να επιτύχει τη διαφοροποίηση :

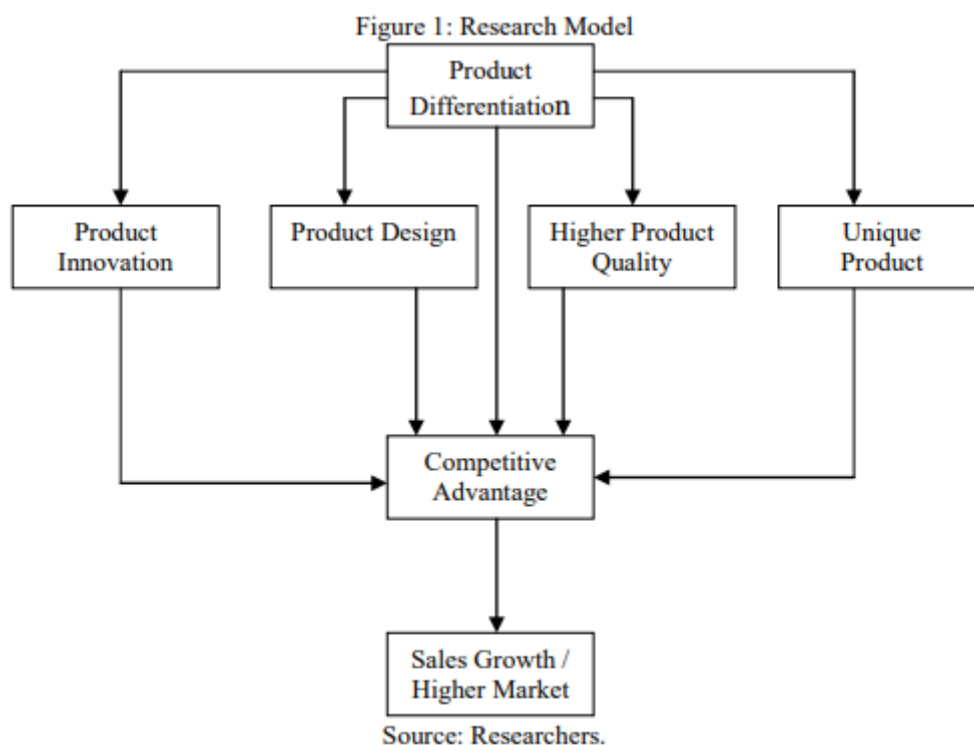
- Να προσφέρει χρησιμότητα στους καταναλωτές, προσφέροντας ένα τέτοιο προϊόν που ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προτιμήσεις τους.
- Καινοτομία προϊόντος
- Αύξηση στην επίδοση του προϊόντος
- Να θέσει την τιμή του προϊόντος βασιζόμενη στα χαρακτηριστικά του και στην αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών
- Να δημιουργήσει ένα brand name, διαφυλάσσοντας την ποιότητα, τις υπηρεσίες και την ικανοποίηση του καταναλωτή.

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να αξιοποιήσει την στρατηγική διαφοροποίησης επιτυχώς, χρειάζεται να κάνει μια λεπτομερή ανάλυση των απαιτήσεων και των προτιμήσεων των καταναλωτών, να εντοπίσει τη

δυνατότητα ενσωμάτωσης διαφόρων χαρακτηριστικών διαφοροποίησης σε ένα μοναδικό προϊόν, το οποίο περιέχει αυτά τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.

Με την επιτυχή υλοποίηση αυτής της στρατηγικής διαφοροποίησης, η εταιρεία μπορεί να κοστολογήσει το προϊόν υψηλότερα από τους ανταγωνιστές της και να λάβει ως αντάλλαγμα πιστούς καταναλωτές, καθώς αυτοί μπορεί να εντυπωσιαστούν από τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους προϊόντος. Τα χαρακτηριστικά διαφοροποίησης μπορεί να περιλαμβάνουν, αποδοτικότητα του προϊόντος, ευκολία στη χρήση, να διευκολύνουν την καθημερινότητά τους, υψηλή εξυπηρέτηση και άλλα πλεονεκτήματα. (Baines & Langfield-Smith, 2003)

Στην παρακάτω εικόνα μπορείτε να δείτε στο διάγραμμα τα βασικά είδη της στρατηγικής διαφοροποίησης και πως αυτά σε συνέχεια μπορούν να δώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να αναπτυχθούν περισσότερο στην αγορά.



Εικόνα 1. Σχέδιο ροής στρατηγικής διαφοροποίησης

Στη σημερινή εποχή η οικονομία και το εργασιακό περιβάλλον αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, οι εταιρείες ανταγωνίζονται για τους πελάτες, τα έσοδα, το μερίδιο της αγοράς με προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει φέρει τεχνολογικές αλλαγές όπου οι καταναλωτές απαιτούν την ύψιστη ποιότητα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Επίσης, αυτός ο αυξανόμενος παγκόσμιος ανταγωνισμός έχει μειώσει και τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Αυτό έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θεωρείται ότι θα τους δώσει το προβάδισμα στην αγορά. Δύο είναι οι σημαντικότεροι στόχοι που πρέπει να αναπτύξει μια επιχείρηση για να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη σημερινή εποχή: (Raduan, Jegak, Haslinda, and Alimin 2009)

- Να επιτύχει μία ανταγωνιστική πλεονεκτική θέση.
- Να ενισχύσει την απόδοση της επιχείρησης συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της.

Είναι έτσι αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν την σχέση μεταξύ των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών τους, καθώς και τα πιθανά αποτελέσματα που μπορεί να φέρουν την ανάπτυξη στην απόδοσή τους. Είναι επίσης απαραίτητο η επιχείρηση να κάνει μία συγκεκριμένη επιλογή για το είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που στοχεύει και να θέσει τον τρόπο με τον οποίο θα το πετύχει.

Η διαφοροποίηση προϊόντος είναι η πιο κοινή μέθοδος που χρησιμοποιείται (Spencer, Joiner, and Salmon, 2009). Αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, η οποία θεωρείται μοναδική από κάποια πλευρά και ο καταναλωτής το εκτιμά επειδή ικανοποιείται η ανάγκη του και φέρει έτσι στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ωστόσο, είναι αποτέλεσμα, και σχετίζεται με πολλούς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν λειτουργική αποτελεσματικότητα, συγχωνεύσεις, εξαγορές, επίπεδα

διαφοροποίησης, είδη διαφοροποίησης, τις οργανωτικές δομές, την σύνθεση και το ύφος της ανώτατης διοίκησης, διαχείριση ανθρώπινων πόρων, χειραγώγηση των πολιτικών ή / και κοινωνικών επιρροών που εισβάλλουν στην αγορά, συμμόρφωση με διάφορες ερμηνείες των κοινωνικά υπεύθυνων συμπεριφορών, των διεθνών ή διαπολιτισμικών δραστηριοτήτων, καθώς και διάφορες άλλες οργανωτικές ή / και βιομηχανικές δραστηριότητες σε διάφορα επίπεδα. (Raduan et al., 2009; Ma, 1999a;1999b)

Προς την κατεύθυνση να ικανοποιήσει τις ατομικές ανάγκες των ανθρώπων, η ποιότητα έχει γίνει ένας βασικός παράγοντας διαφοροποίησης ανάμεσα στα προϊόντα. (Shammot, 2011)

Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για προϊόντα που είναι πιο κοντά στο επίπεδο, στυλ, γούστο, ανάγκη ή έκφραση τους. Έτσι, το να επιτύχεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τη διαφοροποίηση προϊόντος γίνεται το κύριο μέλημα σε αυτού του είδους την στρατηγική.

Οι επιχειρήσεις χρειάζεται να πάρουν αποφάσεις με βάση πολλούς παράγοντες ούτως ώστε να επιτύχουν διαφοροποίηση προϊόντος μέσα από αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να χωριστούν σε δύο κύριες θεωρίες :

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων

Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι μεγάλης σημασίας για τα κέρδη της. Επηρεάζουν επίσης τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη γενικότερη ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η θεωρία των πόρων έχει καθορίσει τους πόρους όλων των κεφαλαίων, δυνατοτήτων, οργανωτικών διαδικασιών, πληροφοριών και γνώσεων της εταιρείας (Barney, 1991).

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι μία εταιρεία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν δημιουργεί μία επιτυχημένη στρατηγική βασισμένη στους

πόρους της και που δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές μελλοντικούς και τωρινούς. Επιπροσθέτως, η θεωρία επισημαίνει ότι για να δώσουν οι πόροι και οι δυνατότητες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να είναι σπάνιας αξίας, αδύνατο να αντιγραφούν, χωρίς υποκατάστατο και να μην μπορούν να μεταδοθούν.

Επιπρόσθετα, η θεωρία υποστηρίζει ότι επιχειρήσεις με παρόμοιους πόρους συχνά μπορούν να διαφοροποιηθούν με τις διαφορές που έχουν στις δυνατότητές τους. Αυτός είναι και ο λόγος ενός πολύ βασικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Liu and Huang 2009)

Οι Prahalad και Hamel (1990) καθόρισαν τη θεωρία των δυνατοτήτων ως συσσωρευμένη γνώση της επιχείρησης, ειδικά για το πως να συντονίσεις τις διαφορετικές ικανότητες της παραγωγής και την οργανική ενσωμάτωση μιας ποικιλίας τεχνικών και γνώσεων.

Ο ανταγωνισμός είναι μία μίξη από πολλούς παράγοντες όπως ο συνδυασμός τεχνολογιών, μηχανισμός διαχείρισης και μάθησης καθώς επίσης και μία μίξη από ικανότητες τεχνολογίας. Οι δυνατότητες χαρακτηρίζονται από τρία κύρια χαρακτηριστικά :

- Την κύρια δυνατότητα που έχει την πλήρη χρηστική αξία και είναι ικανή να δημιουργήσει αξία και να μειώσει το κόστος.
- Την κύρια δυνατότητα που είναι μοναδική, είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές.
- Την κύρια δυνατότητα που έχει την επιδεξιότητα να παρέχει υποστήριξη στην επιχείρηση για να έχει πρόσβαση σε πολλές αγορές.

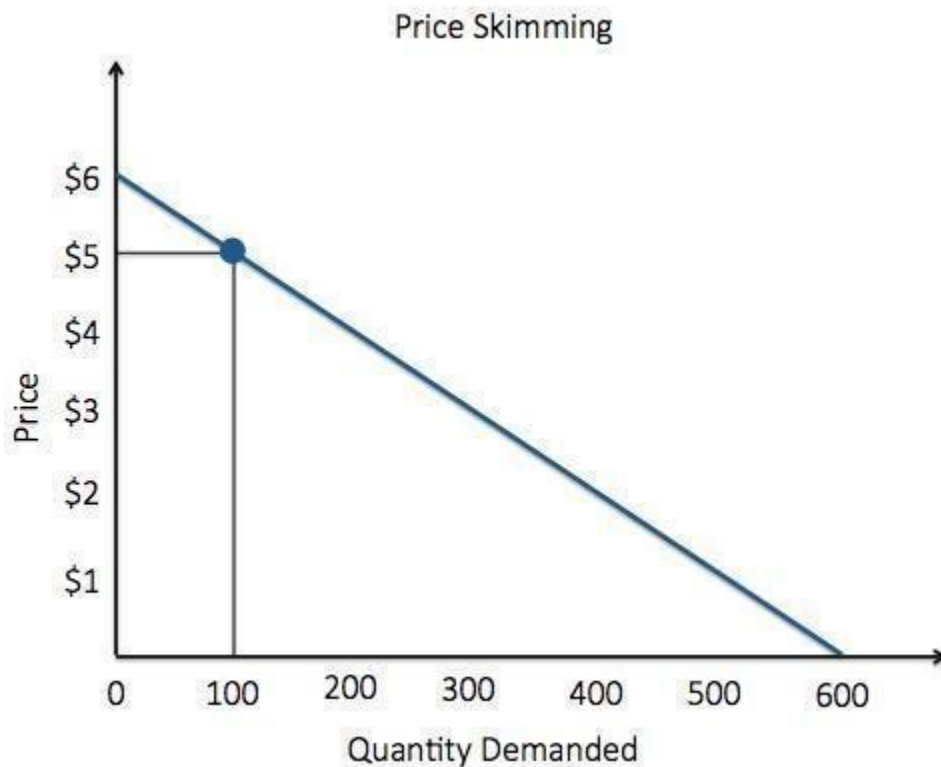
Σύμφωνα με τον Barney (1991) μπορούμε να καταλήξουμε ότι οι πόροι και οι δυνατότητες των επιχειρήσεων είναι κλειδιά για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ούτως ώστε να καταφέρει μία εταιρεία να έχει τη μεγαλύτερη απόδοση.

1.3 Στρατηγική κόστους (Price-Skimming Strategy)

Η κοστολόγηση είναι το κύριο βήμα για ένα σχέδιο μάρκετινγκ το οποίο δημιουργεί έσοδα. Πέρα από άλλους παράγοντες, όπως η ποιότητα του προϊόντος και η απόδοση, brandimage, τα κανάλια διανομής και τα σχέδια προώθησης, η τιμή παίζει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση των πελατών να αγοράζουν προϊόντα. Οι εταιρείες έχουν σκεφτεί και αναλύσει πολλούς παράγοντες για να θέσουν τις τιμές, και έτσι, έχουν αναπτύξει κοστολογικά μοντέλα για να έχουν διαχειριστική επίγνωση για το μάρκετινγκ. Μία εταιρεία μπορεί να βάλει οποιοδήποτε αντικείμενο για κοστολόγηση όπως, το μέγιστο μερίδιο αγοράς, τη μέγιστη απορρόφηση της αγοράς ή την ηγεσία σε θέμα ποιότητας των προϊόντων. (News Desk Apple's Marketing Strategy,2010)

Οι εταιρείες θεωρούν την επιβίωση ως κύριο αντικείμενο όταν αντιμετωπίζουν υπερβάλλουσα παραγωγή, έντονο ανταγωνισμό ή αλλαγές στις ανάγκες των πελατών. Κάποιες εταιρείες θέτουν τις τιμές ούτως ώστε να μεγιστοποιήσουν την πώληση. Εκτιμούν τη ζήτηση και το κόστος σχετικά και με εναλλακτικές τιμές, και επιλέγουν την τιμή για να καταφέρουν να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις.

Όταν η αγορά είναι ευαίσθητη ως προς την τιμή και η εταιρεία επιθυμεί να εισχωρήσει σε μία αγορά, να αυξήσει το μερίδιό της σε αυτήν και να μεγιστοποιήσει το κέρδος της μακροχρόνια, θα επιλέξει το αντικείμενο που έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Το αντικείμενο της στρατηγικής κόστους (skimming) περιλαμβάνει να θέσει κάποια επιχείρηση μια υψηλή τιμή για ένα μικρό χρονικό διάστημα όπου ένα νέο, πρωτοποριακό ή κατά πολύ βελτιωμένο προϊόν θα παρουσιαστεί στην αγορά. Ο στόχος είναι να ωθήσει τους καταναλωτές ώστε να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερα για να έχουν το προϊόν το συντομότερο. Οι τιμές χαμηλώνουν αργότερα όταν η ζήτηση από τους πρώτους καταναλωτές έχει μειωθεί ή οι ανταγωνιστές εισάγουν στην αγορά το ίδιο προϊόν σε μικρότερη τιμή. (News Desk Apple's Marketing Strategy,2010)



Διάγραμμα 1 : Δείχνει το σημείο όπου συμβαίνει το Price skimming

Μία επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να είναι ο αρχηγός τους προϊόντος σε θέμα ποιότητας στην αγορά. Η στρατηγική κόστους έχει χρησιμοποιηθεί από πολλές εταιρείες ειδικότερα σε αυτοκίνητα, κινητή τηλεφωνία, τηλεοράσεις, υπολογιστές και άλλα πολυτελή προϊόντα και όχι τόσο σε είδη φαγητών και ποτού.

Για παράδειγμα η εταιρεία Sony συχνά χρησιμοποιεί αυτήν την στρατηγική κόστους, όπου οι τιμές ξεκινούν πολύ υψηλά και πέφτουν με την πάροδο του χρόνου (News Desk Apple's Marketing Strategy,2010) . Η Apple το 2007 για παράδειγμα εισήγαγε ένα νέο τηλέφωνο στην τιμή των 599\$ στην Αμερική. Παρά την υψηλή τιμή, οι καταναλωτές από όλη τη χώρα στάθηκαν στην ουρά για αγοράσουν πρώτοι το νέο iPhone την πρώτη ημέρα που βγήκε στην αγορά. Δύο μήνες αργότερα η Apple κατέβασε την τιμή από τα 599\$ στα 399\$. (Philip Kotler,2009)

Σύμφωνα με την στρατηγική κόστους, το να θέτεις μια υψηλή τιμή έχει ως αποτέλεσμα μεγάλα κέρδη για την εταιρεία, αλλά ενθαρρύνει ταυτόχρονα

και τους ανταγωνιστές να βγάλουν το ίδιο προϊόν με χαμηλότερη τιμή στην αγορά. Η επιτυχία της στρατηγικής κόστους εξαρτάται από τις παρακάτω συνθήκες: (The Sun Herald, 2010)

- Έναν επαρκή αριθμό αγοραστών που έχει τη δεδομένη στιγμή υψηλή ζήτηση για το προϊόν.
- Το κόστος παραγωγής της μονάδας του προϊόντος δεν είναι τόσο μεγάλο.
- Η αρχική υψηλή τιμή της αγοράς δεν προσελκύει περισσότερους ανταγωνιστές στην αγορά.
- Η υψηλή τιμή επικοινωνεί την εικόνα ενός ανώτατου προϊόντος.

Αναλύοντας τις παραμέτρους για να αποφασίσει μια εταιρεία την πιο σωστή skimming τιμή είναι πολύ σημαντικό να διαχειριστεί την καταναλωτική ζήτηση για να μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις. Υποθέτουμε ότι μια εταιρεία σχεδιάζει ένα νέο προϊόν και αντιμετωπίζει στην είσοδό του στην αγορά μια άλλη εταιρεία που έχει το μονοπώλιο. Οι καταναλωτές έχουν διαφορετικές αξίες για το προϊόν και εκεί υπάρχει η πιθανότητα να πουλήσει το προϊόν σε υψηλή τιμή στον καταναλωτή με την υψηλότερη αξία που επιθυμούν να έχουν.

Ο μάνατζερ αποφασίζει να θέσει την πολιτική τιμολόγησης έτσι ώστε να έχει μεγαλύτερο κέρδος στην αγορά. Το προϊόν είναι ανθεκτικό και κάθε καταναλωτής αγοράζει μόνο ένα. Αυτή η μωπική καταναλωτική συμπεριφορά συναντάται στις αγορές. Σε αυτήν την περίπτωση, κάθε καταναλωτής είναι πρόθυμος να αγοράσει και όταν η τιμή του προϊόντος είναι ίση ή λιγότερη από αυτήν που έχει τεθεί τότε θα το αγοράσει.

Επίσης, πρέπει να αναλογιστούμε την παραδοχή του πληθυσμού, στην οποία οι καταναλωτές που αγοράζουν το προϊόν αφαιρούνται από το αγοραστικό πληθυσμό από μελλοντικές αγορές. Θεωρούμε ότι υπάρχουν δύο φάσεις τιμολόγησης : η φάση του skimming που έχουμε προαναφέρει αλλά και η οικονομική φάση.

Η έκταση της skimming φάσης εξαρτάται από τον όγκο των υψηλής αξίας καταναλωτών και την ικανότητα του ανταγωνιστή να μπει στην αγορά. Η τεχνολογική ικανότητα που περιέχεται στην παραγωγή του προϊόντος καθώς

και τα κόστη παραγωγής είναι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την στιγμή που θα εισχωρήσει ο ανταγωνιστής στην αγορά. Ωστόσο, η skimming φάση της εταιρείας με το μονοπώλιο μπορεί να ενθαρρύνει τους ανταγωνιστές να μπουν στην αγορά νωρίτερα. Έτσι μία skimming τιμή στην φάση του skimming μπορεί να αυξήσει τα κέρδη αλλά αυξάνει και την πιθανότητα να εισβάλλουν οι ανταγωνιστές στην αγορά. Ενώ στην επόμενη φάση της στρατηγικής αυτής (οικονομική) μειώνει το μερίδιο στην αγορά καθώς και τις πωλήσεις.

Έτσι, το να ορίσεις την ιδανικότερη τιμή στην φάση skimming και στην οικονομική φάση για να έχει η εταιρεία το μέγιστο κέρδος από το μερίδιο στην αγορά, είναι το κλειδί σε αυτό το είδος στρατηγικής ανάπτυξης. Η Stokey (1979) ανέπτυξε ένα μοντέλο ώστε να έχουμε μια πολιτική απόκλισης τιμών όταν εισάγουμε ένα προϊόν στην αγορά. Θεωρεί ότι η κράτηση της τιμής του μονοπωλητή και του καταναλωτή για να αγοράσει το προϊόν ότι είναι μία πιθανότητα. Δεν υπάρχει κανένας ανταγωνισμός και ο μονοπωλητής θέλει να μεγιστοποιήσει την αξία του κέρδους σε βάθος χρόνου.

Ο Zhang ανέπτυξε ένα μοντέλο για να αναλύσει την πολιτική απόκλισης τιμών σε διάφορες αγορές με περιορισμένη δυνατότητα παραγωγής. Ο συγκεκριμένος τύπος κοστολογικής απόκλισης αποκαλείται επίσης και τοπική κοστολόγηση όπου έχουμε διαφορετική κοστολόγηση σε διαφορετικές περιοχές. (Fisher, 2008)

Ο Besanko και ο Winston (1990) βασίστηκαν στους πιο λογικούς καταναλωτές και ανέλυσαν την πιο skimming τιμή. Στη θεωρία τους έχουν τον μονοπωλητή με ένα προϊόν και έναν πληθυσμό από καταναλωτές. Ο μονοπωλητής δεν γνωρίζει την τιμή που έχει κρατήσει ο καταναλωτής και δεν γνωρίζει εάν ο αγοραστής θα πάρει το προϊόν στην αρχή ή αργότερα όταν η τιμή θα πέσει. Οπότε το παιχνίδι είναι μεταξύ καταναλωτή και πωλητή. Σε κάθε περίπτωση ο πωλητής θέτει μια τιμή, βλέπει την αντίδραση και συμπεριφορά του καταναλωτή και αποφασίζει την τιμή για την επόμενη φορά.

Η απόκλιση τιμής θεωρείται ότι κρατάει στο πέρασμα του χρόνου και ότι ο πωλητής έχει ως στόχο να μεγιστοποιήσει το κέρδος του σε βάθος

χρόνου επίσης. Γενικότερα στην skimming κοστολόγηση, η εταιρεία ξεκινάει θέτοντας μια πολύ υψηλή τιμή ώστε να αξιοποιηθούν οι μεγάλης αγοραστικής αξίας καταναλωτές, και στην συνέχεια μειώνει την τιμή για να προσελκύσει τους χαμηλότερης αγοραστικής αξίας. Το κύριο αντικείμενο αυτής της θεωρίας είναι να μεγιστοποιήσει το κέρδος της η εταιρεία στην αρχική skimming φάση αλλά και στη δεύτερη οικονομική φάση, η οποία ξεκινάει όταν όλοι οι υψηλής αγοραστικής αξίας καταναλωτές έχουν αγοράσει το προϊόν ή όταν ο ανταγωνιστής εισέλθει με αντίστοιχο προϊόν στην αγορά.

1.4 Στρατηγική εξαγοράς (Acquisition Strategy)

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την σπονδυλική στήλη της Ευρωπαϊκής αγοράς, φτάνοντας τα 23 εκ και αποτελούν το 99% των επιχειρήσεων στην Ευρώπη, δίνοντας 75εκ θέσεις εργασίας και αποτελούν το κλειδί που οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη και πρωτοπορία. (Papadopoulos et al., 2016)

Ο τομέας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει αυξηθεί δραματικά την τελευταία δεκαετία, με μερικές εταιρείες να έχουν ξεκλειδώσει την πραγματική δυναμική που έχουν, και έτσι να επιτυγχάνουν απροσδόκητη ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Barringer και τον Greeing (1998), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνεχίζουν να αυξάνονται φαινομενικά, έτσι βγαίνουν όμως και αρκετά προβλήματα στον τομέα αυτό, προκλήσεις και χαρακτηριστικά επιτυχίας που συνοδεύονται με ανάπτυξη στις ατομικές επιχειρήσεις. Οι πιο συχνές φόρμες ανάπτυξης περιλαμβάνουν εσωτερική οργανική ανάπτυξη όπως πχ. η επέκταση της παραγωγής σε σταθερές θέσεις και η εξωτερική ανάπτυξη, δηλαδή οι εξαγωγές, οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές και το franchising.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όταν επεκτείνονται από μία τοποθεσία ανοίγουν νέες αγορές σε διαφορετικές γεωγραφικά περιοχές και έχουν να αντιμετωπίσουν μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες. Έχει σημειωθεί ότι αφού μία εταιρεία φτάσει ένα συγκεκριμένο σημείο ανάπτυξης, ο ρυθμός ανάπτυξης μειώνεται συγκριτικά με τον παλαιότερο ρυθμό ανάπτυξης της. Οι λόγοι

μπορεί να είναι η ωρίμανση πόρων, η έλλειψη ευκαιριών ανάπτυξης στην περιοχή που βρίσκεται η εταιρεία και η έλλειψη συμπληρωματικών πόρων που θα μπορούσαν να δώσουν το έναυσμα για ανάπτυξη. Σύμφωνα με τον Salvato, Lassini και Wiklund (2007), οι εταιρείες που επιβιώνουν την αρχική φάση, κατά την οποία η γνώση, η ανάπτυξη ικανοτήτων και η εξερεύνηση αποτελούν σημεία κλειδιά, και τείνουν να δίνουν το έναυσμα για την προώθηση και την εκμετάλλευση και την τελειοποίηση των υφιστάμενων οργανωτικών ρουτινών και πρακτικών. Ο Cyert και ο March (1963) καθόρισαν την εκμετάλλευση ως μία συνεχόμενη χρήση της βασικής γνώσης της εταιρείας η οποία επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρωθεί στη γνώση και τις ρουτίνες που έχουν συμβάλει περισσότερο στην αρχική της επιβίωση. Σύμφωνα όμως με τον Salvato κ.ά (2007), αυτό σταδιακά μειώνει την ποικιλία της γνώσης των εταιρειών και το σετ των δυνατοτήτων που χρειάζεται για μελλοντική ανάπτυξη και επιβίωση.

Η επέκταση μιας επιχείρησης σε νέα περιοχή απαιτεί ελαστικότητα των πόρων και επίσης θέτει προκλήσεις ελέγχου από εξ' αποστάσεως πρακτικές. Επιπλέον, υπάρχουν εταιρείες που έχουν έλλειψη από τέτοιους πόρους, που μπορεί να είναι αρκετές για την υπάρχουσα θέση της εταιρείας αλλά όχι για τη νέα θέση επέκτασης καθώς δεν υπάρχει επαρκής γνώση και εμπειρία της νέας περιοχής.

Σύμφωνα με τον Greening, Barringer και Macy (1996) η στρατηγική που ακολουθείται από πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις για να επιτύχουν τους στόχους της ανάπτυξής τους είναι της γεωγραφικής επέκτασης. Σε γενικούς όρους, η γεωγραφική επέκταση παρέχει τρόπους ανάπτυξης για εταιρείες που δεν μπορούν να επωφεληθούν τις οικονομίες της δικής τους γεωγραφικής θέσης.

Εκτός από την γεωγραφική επέκταση της εταιρείας μέσα από επέκταση των ίδιων εσωτερικών διαδικασιών και πρωτοποριακών προϊόντων, κάποιες εταιρείες αποκτούν τους απαραίτητους πόρους αντί να τους αναπτύξουν οι ίδιοι. Έτσι υπάρχει η ανάγκη για μία ισορροπία μεταξύ εξερεύνησης και εκμετάλλευσης για παράδειγμα αμφιδέξιες επιχειρήσεις συνήθως επιτυγχάνουν αυτήν την ισορροπημένη προσέγγιση μεταξύ των δύο άκρων ανάπτυξης (Tushman & Reilly, 1996). Σύμφωνα με τον Salvato (2007) αυτό

μπορεί να επιτευχθεί μέσω εξαγορών και μία εξαγορά μπορεί να είναι ένα τρόπος να απελευθερώσει η επιχειρηματική δραστηριότητα σε μία επιχείρηση. Η εξαγορά μπορεί να ανανεώσει μία επιχείρηση και να βελτιώσει τη δυνατότητά της να προσδοκεί ή να αντιδρά επαρκώς σε εναλλασσόμενες εξωτερικές συνθήκες.

Σκοπός της μελέτης

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, ο σκοπός της μελέτης έχει ως στόχο να προσδιοριστεί ποια επιχειρηματική μέθοδος ανάπτυξης ταιριάζει καλύτερα σε μια νέα μικροζυθοποιία στην χώρα μας. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνει ανάλυση της αγοράς όπου θα βρεθούν στοιχεία και πρακτικές που έχουν ακολουθήσει οι εταιρείες, που ήδη λειτουργούν στον χώρο.

Τα βασικά ερωτήματα της μελέτης :

- Ποιοι είναι οι ανταγωνιστές της επιχείρησης.
- Ποιες οι ευκαιρίες και τα ρίσκα.
- Ποια είναι η πιο κατάλληλη μέθοδος στρατηγικής ανάπτυξης.
- Ποια μπορεί να είναι η δομή της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να γίνει διακριτή η διαφορά της μάκρο από τη μικρο ζυθοποιία, διότι τα παραγόμενα προϊόντα, το αγοραστικό κοινό και η στρατηγική τους είναι τελείως διαφορετική.

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

Επιχειρηματικό πλάνο Μικροζυθοποιΐας

2. Ιστορία του κλάδου

2.1 Η μύρα στην Αρχαιότητα

Η πρώτη σαφής απόδειξη σχετικά με την μύρα, προέρχεται από τους Σουμέριους και πρόκειται για μια ανάγλυφη αναπαράσταση που χρονολογείται περί το 3000-2800 π.Χ.. Αναφορά στη μύρα περιέχεται και στο έπος του Γκιλγκαμές καθώς και σε ποίημα Σουμέριων περίπου πριν από 4000 χρόνια, το οποίο μάλιστα θεωρείται και ως η αρχαιότερη γραπτή συνταγή για την παρασκευή μύρας. Οι Σουμέριοι επίσης λάτρευαν την θεά Νινκάσι που ήταν προστάτιδα της παρασκευής μύρας και είχε γεννηθεί από το "αφρώδες νερό", δίδαξε στους ανθρώπους την παρασκευή αλκοολούχων ποτών και κάθε μέρα παρασκεύαζε ποτά.

Σε πήλινες πλάκες που χρονολογούνται από το 1.800 π.Χ. βρέθηκε ο "Ύμνος στην Νινκάσι" που περιγράφει την διαδικασία παρασκευής μύρας με την μορφή προσευχής έτσι ώστε να μεταδίδεται εύκολα η σχετική γνώση σε μία εποχή που οι περισσότεροι άνθρωποι ήταν αναλφάβητοι. Το γεγονός ότι προστάτιδα της μύρας ήταν μία γυναικεία θεότητα αποκαλύπτει την μακράιωνη σχέση των γυναικών με την παρασκευή του ποτού αυτού, ειδικά από την στιγμή που είχαν μια μακράιωνη παράδοση στην απόσταξη, την αρωματοποίηση και άλλες χημικές δραστηριότητες.

Οι Βαβυλώνιοι, που διαδέχθηκαν τους Σουμέριους, φαίνεται πως επίσης παρασκεύαζαν μύρα από διάφορα δημητριακά. Στον κώδικα του Χαμουραμπί, ήταν κατοχυρωμένο το δικαίωμα στην πόση μύρας και ειδικότερα γνωρίζουμε πως ήταν ανάλογο της κοινωνικής θέσης.

Στους Αιγύπτιους ήταν γνωστά περισσότερα από τέσσερα είδη μύρας και πολλοί υποστηρίζουν πως ήταν το βασικό ποτό τους. Και εκεί η παρασκευή μύρας (αλλά και ψωμιού η παρασκευή του οποίου στηρίζεται στην διαδικασία της ζύμωσης) θεωρούνταν γυναικεία ενασχόληση και τα επαγγέλματα του αρτοποιού, του ζυθοποιού αλλά και του ταβερνιάρη τα

εξασκούσαν αποκλειστικά γυναίκες (Margaret, Alic, 1986). Στους παλαιότερους χρόνους, η μπίρα των ανατολικών λαών παρασκευαζόταν σχεδόν με τον ίδιο τρόπο που παρασκευάζεται και σήμερα, από κριθάρι και σπανιότερα από άλλα δημητριακά. Η προσθήκη λυκίσκου, σημαντική για τη βελτίωση της γεύσης, αλλά και για την συντήρηση, χρονολογείται περίπου από το 1000 π.Χ.

Οι Αρχαίοι Έλληνες φαίνεται πως ήρθαν σε επαφή με την μπίρα χάρη στους Αιγύπτιους και σύμφωνα με τον Πλίνιο χρησιμοποιούσαν λυκίσκο στην παρασκευή της. Στην Αρχαία Ελλάδα ωστόσο πρέπει να τη θεωρούσαν ποτό κατώτερης ποιότητας από το κρασί. Αντίθετα, η μπίρα ήταν περισσότερο ευπρόσδεκτη στους βορειότερους λαούς, όπως ήταν οι Θράκες, οι Σκύθες, οι Αρμένιοι και οι Ίβηρες.

Οι Κέλτες και τα αρχαία γερμανικά φύλα γνώριζαν, τεκμηριωμένα, την μπίρα από τον 1ο π.Χ. αιώνα, αν και μάλλον αγνοούσαν τον λυκίσκο. Τον λυκίσκο αντικαθιστούσαν ως βελτιωτικά της γεύσης μίγματα διαφόρων χορταρικών. Η χρήση του λυκίσκου αναβίωσε στη Γερμανία το μεσαίωνα ενώ η ζυθοποιία εξακολουθούσε να αποτελεί σχεδόν αποκλειστικά γυναικείο έργο καθώς ήταν μια δραστηριότητα που μπορούσε να γίνει στο σπίτι. Συγκεκριμένα, η πρώτη αναφορά στην καλλιέργεια λυκίσκου χρονολογείται το 768 μ.Χ. στη μονή Φράιζινγκ της Βαυαρίας. Η στενή σχέση μοναστηριών και ζυθοποιίας πρέπει να οφείλεται στο γεγονός πως η μπίρα βοηθούσε τους μοναχούς να αντέξουν τις μακροχρόνιες νηστείες. Η μοναχή Γερμανίδα φιλόσοφος Χίλντεγκαρντ του Μπίνγκεν, που έζησε τον 12ο αι., περιέγραψε την χρήση λυκίσκου στην παρασκευή της μπίρας και εξήγησε τις συντηρητικές και αντισηπτικές ιδιότητές του. Σήμερα θεωρείται ανεπίσημα «προστάτιδα» της μπίρας (The Growler, 2017).

Με την πάροδο των χρόνων, η μπίρα σταδιακά έπαψε να παράγεται οικιακά και μετατράπηκε σε εμπορεύσιμο είδος, αποτελώντας παράλληλα και σημαντική πηγή εσόδων για τους άρχοντες. Η αναγωγή της μπίρας σε εμπορεύσιμο προϊόν, είχε ως αποτέλεσμα και την επιβολή μιας περισσότερο αυστηρής νομοθεσίας ώστε να εγγυάται και να κατοχυρώνεται η ποιότητα της παραγόμενης μπίρας. Το 1516, ο Βαυαρός δούκας Γουλιέλμος Δ' εξέδωσε τον "Νόμο περί καθαρότητας" (γερμ. Reinheitsgebot), ίσως ο αρχαιότερος

διατροφικός κανονισμός που ισχύει και σήμερα. Σύμφωνα με αυτόν, στη γερμανική ζυθοποιία δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιείται άλλη πρώτη ύλη εκτός από κριθάρι, λυκίσκο και καθαρό νερό. Στον παραπάνω νόμο δεν αναφερόταν καθόλου η μαγιά, καθώς δεν ήταν ακόμη γνωστή. Τότε περίπου άρχισαν να αποκόπτονται οι γυναίκες από την διαδικασία παραγωγής της μπίρας καθώς η δραστηριότητα αυτή άρχισε να ρυθμίζεται όλο και περισσότερο με αποτέλεσμα να γίνεται ακόμα πιο "επαγγελματική" και να μπαίνουν συνεχώς περισσότεροι φραγμοί στην συμμετοχή των γυναικών σε αυτή (Margaret, Schaus, 2006). Έτσι, σταδιακά οι γυναίκες αποκλείστηκαν εντελώς από την επαγγελματική παρασκευή μπίρας μέχρι τον 20 αιώνα όπου απέκτησαν ξανά πρόσβαση στον εργασιακό χώρο.

Με το πέρασμα των χρόνων, η διαδικασία της ζυθοποιίας βελτιώθηκε σημαντικά με βασικό σταθμό την ανακάλυψη, στα μέσα του 19ου αιώνα, της τεχνητής ψύξης. Η τεχνική αυτή επέτρεψε την παραγωγή κάθε είδους μπίρας ανεξάρτητα από την εποχή του χρόνου. Η ζυθοποιία τελειοποιήθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα, μετά τα πειράματα του E.C. Hansen γύρω από τους ζυμομύκητες. Τον ίδιο αιώνα ξεκίνησε και η εμπορία εμφιαλωμένης μπίρας.

2.2 Η Ζυθοποιία στην Ευρώπη

Στην Ευρωπαϊκή αγορά μπίρας η κατανάλωση έχει μεγάλο εύρος. Η ετήσια κατά κεφαλή κατανάλωση μπίρας σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού "The Brewers of Europe" για το έτος 2017 στην Τσεχία ήταν 138 λίτρα, στην Γερμανία 101 λίτρα, στην Ελλάδα ήταν 35, στην Γαλλία και Ιταλία μόλις 33/32 λίτρα. Φαίνεται πως το κλίμα, η οινοποιητική κουλτούρα και η εποχικότητα είναι παράγοντες που επηρεάζουν την κατανάλωση της. Εν αντιθέσει στις βόρειες και κεντρικές χώρες της ευρώπης όπου υπάρχει μια παραδοση και με την τεχνογνωσία που έχουν ανάπτυξη, επηρεάζουν τη ζήτηση σε ευρύτερο Ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, το γεγονός της χαμηλής κατανάλωσης σε ορισμένες χώρες, δίνει περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς στο κλάδο της μπίρας. Ακόμη ένα σημαντικό στοιχείο για το κλάδο της ζυθοποιίας στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια, είναι η αύξηση των μικροζυθοποιείων. Μάλιστα σύμφωνα με μελέτη που εκπονήθηκε σχετικά με

την άνοδο των μικροζυθοποιείων στην Ευρώπη, εκτιμάται ότι τα έτη 2017-2021 θα σημειωθεί αύξηση της αγοράς μεγαλύτερη του 11%. (craftbrewingbusiness.com,2017)

2.3 Η μπύρα στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα το πρώτο εργοστάσιο παραγωγής μπύρας δημιουργήθηκε από τον Ιωάννη Γ.Φιξ το 1864. Αργότερα το 1890 δημιουργήθηκε στην περιοχή της Θεσσαλονίκης η ζυθοποιία “Όλυμπος” και το 1908 η ζυθοποιία “Νάουσα” , οι οποίες μετέπειτα συγχωνεύτηκαν με την Κάρολος Φιξ Α.Ε . Την περίοδο εκείνη δραστηριοποιούνταν άλλες δύο ζυθοποιίες με έτη ίδρυσης 1896 και 1903. Το 1962 ιδρύθηκε η Αθηναϊκή ζυθοποιία και έκτοτε διαμορφώθηκε η ελληνική αγορά ζύθου όπως την γνωρίζουμε σήμερα.

Η κατανάλωση μπύρα τα τελευταία χρόνια από 5 lt κατα κεφαλήν έχει φτάσει 35 lt. Σήμερα στο χώρο δραστηριοποιούνται 5 μακροζυθοποιίες, ενώ τα τελευταία εννέα χρόνια οι μικροζυθοποιίες έχουν φτάσει να είναι πάνω από 40 στον αριθμό. Φαίνεται να υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη ο κλάδος, παρόλο που η νομοθεσία δεν είναι ευνοϊκή.

2.4 Η ιστορία των μικροζυθοποιιών (Παγκόσμια)

Τα μικροζυθοποιία, η ιστορία τους ξεκινάει από την πρώτη μπύρα που δημιουργήθηκε. Όλα τα χρόνια πριν εκβιομηχανοποιηθεί η μπύρα μπορούσες να την βρεις σε μπουραρίες όπου έφτιαχναν οι ίδιοι την μπύρα που πούλαγαν ή σε τοπικές ζυθοποιίες, οι οποίες θα πούλαγαν φρέσκια απαστερίωτη μπύρα. Η νεότερη ιστορία των μικροζυθοποιιών έρχεται σε άμεση επαφή με την εξέλιξη της νομοθεσίας, στην Αμερική. Τώρα που η κατάσταση έχει μεταβληθεί κοντεύουν να είναι πάνω από 3000 (μπορεί και 6266).

Το 1873 τα ζυθοποιία στην Αμερική ήταν 4131 , λόγω της βελτίωσης των μεθόδων παραγωγής άρχισαν να παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες το καθένα, έτσι μέχρι το 1880 περιορίστηκαν στα 1500. Μετα την ποτοαπαγόρευση (1920-1933 μχ) όλες ζυθοποιίες έκλεισαν και με τους νέους νόμους δεν κατάφεραν να κάνουν επανεκίνηση. Μέχρι το 1983 υπήρχαν 6

μακροζυθοποιία οι οποίες είχαν το 92% του μεριδίου της αγοράς (κάτι αντίστοιχο συμβαίνει στην Ελλάδα σήμερα), μέχρι που το 1994 εφτάσαν να γίνουν 84 τα μικροζυθοποιία.

Η συγκεκριμένη τάση δημιουργίας περισσότερων ειδών μπύρας, διευρύνοντας την γευστική παλέτα, που ξεκινάει από την Αμερική φτάνει πλέον και στην Ελλάδα και δημιουργεί σημαντική αύξηση στον τομέα την τελευταία δεκαετία.

3. Ανάλυση αγοράς

Ο κλάδος της ζυθοποιίας χαρακτηρίζεται από αυξημένη συγκέντρωση. Την πρώτη και ηγετική θέση την κατέχει η Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε με μερίδιο 53% της αγοράς. Δεύτερη είναι η Ολυμπιακή Ζυθοποιία Α.Ε με 27% μερίδιο, τρίτη η Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης Α.Ε με 9% και τέταρτη η Ζυθοποιία Μακεδονίας - Θράκης Α.Ε με μόλις 4,5 %. Συνολικά οι παραπάνω κατέχουν το 93,5 % το κλάδου.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας θεωρείται ότι κατέχουν ένα μερίδιο της αγοράς περίπου 3- 3,5 %. Το μερίδιο που μένει για τις μικροζυθοποιίες είναι περίπου 3-3,5 % το οποίο παρουσιάζει ανοδική τάση τα τελευταία έτη.

(Η μύρα μπορεί να χωριστεί σε 4 κατηγορίες βάση την τιμή σε τύπου standard ή εμπορική, στις premium, ιδιωτικής ετικέτας / εισαγωγής και τις super premium. Το μερίδιο που καταλαμβάνουν αντίστοιχα είναι 70% , 17-20 %, 7-10 % και ότι μένει στην super.)

Αναφορικά στα είδη συσκευασίας που πωλούνται φαίνεται πως η γυάλινη προτιμάτε από τους καταναλωτές ειδικά αυτή των 500ml, κατέχοντας μερίδιο αγοράς περίπου 48-49%. Ακολουθεί η συσκευασία αλουμινίου με ποσοστό περίπου 35%.

Στην ελληνική αγορά, πρώτη σε προτιμήσεις είναι η lager με ποσοστό της αγοράς πάνω από το 85%. Οι μπύρες pilsner κατέχουν ένα μερίδιο της αγοράς ίσο με 7%, ενώ οι μαύρες μαζί με τις μη αλκοολούχες έχουν περίπου 4%. Η κατανάλωση της χωρίζεται σε «on trade» (εστιατόρια, μπαρ, καφέ κλπ) και σε «off trade» (οικιακή κατανάλωση κλπ.). Τα ποσοστά κατανάλωσης είναι 50-55% και 45-50% αντίστοιχα. Με το μερίδιο της off trade να αυξάνεται τα τελευταία χρόνια.

3.1 Διαχωρισμός μεταξύ Μίκρο και Μάκρο ζυθοποιίας

Η βασική διαφοροποίηση της μικρό από την μάκρο ζυθοποιία είναι η ποσότητα παραγωγής ζύθου. Η μικρο παράγει μικρές παρτίδες προϊόντων που προορίζονται για περιορισμένη διανομή, συγκεκριμένα για να θεωρούμε κάποια μικρο πρέπει να παράγει λιγότερα από 200.000 εκατόλιτρα ετησίως

και να πουλάει λιγότερο απο 75% της παραγωγής μακριά από την τοποθεσία παραγωγής. Όσον αφορά στο παραγόμενο προϊόν εστιάζουν στην ποιότητα και στην δημιουργία απαστερίωτης μπίρας, αυτό δίνει δυνατότητα για περισσότερες συνταγές /είδη με πλούσιο άρωμα και γευστική πολυπλοκότητας. Η απαστερίωτη μπίρα έχει μικρότερο χρόνο ζωής από αυτές των μάκρο. Δεν γίνεται χρήση πρόσθετων ή διαφόρων πηγών αμύλου και σακχάρων για την δημιουργία του αλκοόλ τους. Η ευελιξία της παραγωγής δίνει το πλεονέκτημα ότι μπορούν να πειραματίζονται και να δημιουργούν σε σύντομο χρόνο με μικρό κόστος νέα προϊόντα ακόμη και επετειακές ή εποχιακές ετικέτες.

Αντίθετα η μάκρο, δημιουργεί μεγάλες ποσότητες μπίρες που συνήθως είναι κοντά ή πάνω από 100 εκατομμύρια βαρέλια μπίρας. Η διανομή γίνεται απευθείας σε καταστήματα σε εθνικό επίπεδο και με εξαγωγικό χαρακτήρα. Ο βασικός στόχος είναι η ανταγωνιστική τιμή, με οικονομία κλίμακας αυτό πετυχαίνεται, με κύριο αυτοσκοπό η ποιότητα αναμένεται χαμηλή αλλά επειδή έχουν αυστηρούς κανόνες παραγωγής, η τυποποίηση την καθιστά σταθερή. Επειδή είναι μεγάλης κλίμακας παραγωγής καθίσταται δύσκολο έως αδύνατο να δημιουργούνται νέα προϊόντα συχνά, όπως για παράδειγμα σε 1 έτος.

Πλήθος	Επωνυμία	Εμπορικό σήματα
1	ΑΣΤΙΚΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ Ι.Κ.Ε	URBANBEER
2	ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ Α.Ε.Β.Ε	DONKEY
3	STATUS DELUXE BEER ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε	ΣΤΕΡΓΙΟΥ
4	ΗΛΕΙΑΚΗ ΙΚΕ	OLYMPICAMAGNA
5	ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΖΑΡΚΑΔΑΣ ΚΑΙ ΣΙΑ Ε.Ε	ΛΗΘΕΝΙΑ
6	ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ	ΗΤΑ,ΘΗΤΑ, ΖΗΤΑ,

	Ε.Π.Ε	ΩΜΕΓΑ
7	ΓΚΡΕΙΠΣ ΕΝΤ ΓΚΡΑΤΙΦΙΚΕΙΣΟΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	ΣΟΛΟ, ΕΡΓΑΤΙΚΗ, ΔΙΝΗ, ΑΡΜΟΝΙΑ
8	ΙΚΑΡΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε	ΙΚΑΡΙΩΤΙΣΣΑ
9	ΕΛΙΞΗ Α.Ε	DELPHI, MAREA
10	ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΕΙΑ Α.Ε.	CORFUBEER
11	ΕΤΟΓΛΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ & ΣΙΑ Ε.Ε ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ	JOHNNIESBBER
12	ΚΟΡΔΩΣΗΣ Π.-Π. ΘΑΜΝΙΔΗΣ Ο.Ε	KARMABEER
13	ΖΕΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε	ΖΕΟΣ
14	ΚΟΡΙΝΘΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Α.Ε	CANALDIVE
15	ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΠΑΔΙΩΤΗΣ Ο.Ε	ΠΛΑΣΤΙΓΓΑ
16	ΚΟΡΦΗ Α.Ε	VAMBEER, DIAS
17	ΚΡΗΤΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε	CHARMA
18	ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΥ ΑΦΟΥ Ο.Ε SEPTEM	SEPTEM
19	ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ Ε.Π.Ε	ΣΤΑΛΑ
20	ΛΑΚΩΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε	SPARTABEER
21	ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΚΡΗΤΗΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	LYRA
22	ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΙΚΕ	ΣΤΙΛΒΗ
23	ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, ΕΜΜ., Α	MAGNUSMAGISTER

Πλήθος	Επωνυμία	Εμπορικό σήματα
24	ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΕΙΑ ΣΕΡΡΩΝ & ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ Ε.Ε	VOREIA
25	ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΙΚΕ	ORABEER
26	ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΘΗΝΑΣ ΙΚΕ	NOCTUA
27	ΠΑΥΛΑΚΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΙΚΕ	56ISLESBEER
28	ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ Ε.Π.Ε	LEVANTE
29	ΠΕΙΡΑΙΚΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Ε	ΠΕΙΡΑΪΚΗ
30	ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΜΥΚΟΝΟΥ Α.Ε.Β.Ε	MIKONU
31	ΠΡΟΤΥΠΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΙΚΕ	NOTOS
32	ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ ΙΚΕ	FONIAS
33	ΠΡΟΤΥΠΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Ο.Ε	SKNIPA
34	ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΦΟΛΕΓΑΝΔΡΟΥ ΙΚΕ	KATSIKA
35	ΡΕΓΑΝΕΖΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	ΑΡΓΩ,ΜΟΛΟΤΟΝ
36	ΜΠΥΡΑ ΧΙΟΥ Ο.Ε	CHIOSBEER
37	ΡΕΘΥΜΝΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Β.Ε.Ε	BRINKS
38	ΜΩΡΑΪΤΗΣ Ν & ΣΙΑ Ο.Ε	ΚΕΦΑΛΟΝΙΑΝΒΕΕΡ
39	ΖΥΘΟΠΟΙΑΝΑΞΟΥ	NAXOS BEER

Πίνακας 1 : Οι επωνυμίες των μικροζυθοποιών και τα εμπορικά τους σήματα. (ισακ κλαδική μελέτη 2018)

Διαπιστώνεται πως στον παραπάνω πίνακα ότι το πλήθος των μικροζυθοποιίων έχει φτάσει 38 στον αριθμό (μέχρι 2018). Οι μικροζυθοποιίες δραστηριοποιούνται γεωγραφικά στην χώρα μας 42,5% σε νησιά, το 32,5% στην Αττική και το 25% στην Θεσσαλονίκη και γειτονικές περιοχές (icap κλαδική μελέτη 2018).

Η λίστα των μικροζυθοποιίων έχει αυξηθεί αρκετά, αλλά λόγω των νομικών τους μορφών ή το νεαρό της ηλικίας τους δεν υπάρχουν οικονομικά στοιχεία αναρτημένα δημόσια. Λίγες είναι εκείνες όπου μπορούμε να συγκρίνουμε ώστε να βγάλουμε συμπεράσματα για αυτό το μέρος του κλάδου.

Επωνυμία	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΘΗΝΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	314.512.1 08	296.251.6 41	247.539.3 75	230.375.4 48	224.691.7 64
ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.(1)	52.360.83 7	80.667.76 6	127.630.1 62	146.856.9 76	148.438.8 78
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΑΤΑΛΑΝΤΗΣ Α.Ε. ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ(2)	16.721.00 0	16.689.00 0	16.199.00 0	27.575.00 0	30.630.00 0
ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ - ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε.	16.595.74 8	16.994.74 7	17.930.00 5	19.373.76 1	20.534.34 5

Επωνυμία	2013	2014	2015	2016	2017
ΒΑΠ ΠΑΝΤΕΛΗΣ ΚΟΥΓΙΟΣ Α.Β.Ε.Ε.	12.875.139	12.082.223	13.258.746	15.887.532	18.000.000*
ΚΟΡΦΗ Α.Ε.	6.955.291	6.816.171	4.226.946	5.438.475	ΜΔ
ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, ΕΜΜ., Α.Ε.	6.228.161	5.724.427	5.206.110	5.075.308	ΜΔ
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΕΙΑ Α.Ε.	724.546	786.064	997.564	1.304.743	1.456.835
ΖΕΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	735.147	915.473	982.997	1.036.498	1.055.320
ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	339.598	509.887	609.483	634.014	750.029
ΚΡΗΤΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	-	-	155.452	393.468	600.000*
ΕΛΙΞΗ Α.Ε.	-	136.099	123.506	195.784	ΜΔ
ΓΚΡΕΙΠΣ ΕΝΤ ΓΚΡΑΤΙΦΙΚΕΙΣ ΟΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠ	-	-	2.635	146.550	ΜΔ

Η Ι.Κ.Ε.					
ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Ι.Κ.Ε.	-	33.138	93.716	113.475	ΜΔ
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠ ΟΙΑ ΚΡΗΤΗΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠ Η Ι.Κ.Ε.	-	-	13.007	69.457	120.000*
ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠ ΟΙΑ ΑΘΗΝΑΣ Ι.Κ.Ε.	-	-	-	31.839	ΜΔ
ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠ ΟΙΑ ΦΟΛΕΓΑΝΔΡΟ Υ Ι.Κ.Ε.	-	-	0	21.940	ΜΔ
ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ Ε.Π.Ε.	-	0	0	12.757	13.100
ΡΕΘΥΜΝΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	170.594	136.769	119.851	ΜΔ	ΜΔ
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Ε.Π.Ε.	114	57.277	40.710	ΜΔ	40.710*

Επωνυμία	2013	2014	2015	2016	2017
ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Ι.Κ.Ε.	-	-	667	ΜΔ	ΜΔ
ΜΥΘΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.(3)	83.684.47 3	80.837.85 7	-	-	-
Σύνολο	511.902.7 56	518.638.5 39	435.129.9 32	454.543.0 25	444.525.6 32

Πίνακας 2 : Πωλήσεις όλων των παραγωγικών επιχειρήσεων(με δημοσιευμένα στοιχεία) για τα έτη 2013 έως 2017 (Για το 2017 δεν έχουμε επαρκή στοιχεία), τέλος έχουμε τα σύνολα του κλάδου (ίσαρ κλαδική μελέτη 2018).

Η Μύθος ζυθοποιία το 2015 απορρίφθηκε από την Ολυμπιακή ζυθοποιία.

Επωνυμία	2013	2014	2015	2016	2017
ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, ΕΜΜ., Α.Ε.	6.228.161	5.724.427	5.206.110	5.075.308	ΜΔ
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΕΙΑ Α.Ε.	724.546	786.064	997.564	1.304.743	1.456.835
ΖΕΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	735.147	915.473	982.997	1.036.498	1.055.320
ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	339.598	509.887	609.483	634.014	750.029
ΚΡΗΤΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	-	-	155.452	393.468	600.000
ΕΛΙΞΗ Α.Ε.	-	136.099	123.506	195.784	ΜΔ

ΓΚΡΕΙΠΣ ΕΝΤ ΓΚΡΑΤΙΦΙΚΕΙΣΟΝ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.	-	-	2.635	146.550	ΜΔ
ΠΑΤΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Ι.Κ.Ε.	-	33.138	93.716	113.475	ΜΔ
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΗ ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΚΡΗΤΗΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ι.Κ.Ε.	-	-	13.007	69.457	120.000
ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΑΘΗΝΑΣ Ι.Κ.Ε.	-	-	-	31.839	ΜΔ
ΜΙΚΡΟΖΥΘΟΠΟΙΑ ΦΟΛΕΓΑΝΔΡΟΥ Ι.Κ.Ε.	-	-	0	21.940	ΜΔ
ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ Ε.Π.Ε.	-	0	0	12.757	13.100
ΡΕΘΥΜΝΙΑΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Α.Β.Ε.Ε.	170.594	136.769	119.851	ΜΔ	ΜΔ
ΘΕΣΣΑΛΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΑ Ε.Π.Ε.	114	57.277	40.710	ΜΔ	40.710
ΖΥΘΟΠΟΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Ι.Κ.Ε.	-	-	667	ΜΔ	ΜΔ
Σύνολα	8.198.160	8.299.134	8.345.698	9.035.833	2.230.645

Πίνακας 3 : Πωλήσεις των μικροζυθοποιών (με δημοσιευμένα στοιχεία) για τα έτη 2013 έως 2017 (Για το 2017 δεν έχουμε επαρκή στοιχεία), τέλος έχουμε τα σύνολα (ίσαρ κλαδική μελέτη 2018).

Οι συνολικές πωλήσεις των μικροζυθοποιών εμφανίζουν μια ανοδική πορεία για τα έτη 2013-2016 (Για το 2017 δεν έχουμε επαρκή στοιχεία) . Με συνολικές πωλήσεις για το έτος 2016 να ανέρχονται σε 9.035.833 € , αυξημένες κατά 8% σε σχέση με το 2015.

3.2 Οικονομική σύγκριση των μικροζυθοποιών

Για την συγκεκριμένη συγκριτική οικονομική μελέτη μικροζυθοποιών αρχικά έχουμε συλλέξει τις απαραίτητες λογιστικές πληροφορίες κάθε εταιρείας οι οποίες είναι σημαντικές για την λήψη αποφάσεων. Οι πληροφορίες αυτές θεωρούνται ζωτικής σημασίας καθώς οριοθετούν το βεληνεκές κάθε επιχείρησης καθώς είναι ποσοτικοποιημένες και ακριβείς.

Η συγκριτική ανάλυση θα διεξαχθεί ανάμεσα στις εταιρείες που πληρούν όμοια κριτήρια. Ο τζίρος της εταιρείας θα πρέπει να είναι πάνω από 200.000€ και αποκλειστικά από την πώληση μπίρας. Να υπάρχουν διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία την περίοδο μελέτης 2013 έως 2017 και να είναι τουλάχιστον 3 χρήσεων. Οι εταιρείες που παρουσιάζουν ύφεση στην περίοδο αυτή δεν θα μπουν στην μελέτη διότι θα αλλοιώσουν τα αποτελέσματα.

Απο τις μικροζυθοποιείες που έχουμε οικονομικά στοιχεία διαθέσιμα, ο τζίρος της εταιρείας Παπαδημητρίου δεν είναι αμιγώς από την πώληση μπίρας, η Ρεθυμνιακή και Θεσσαλίας παρουσιάζουν ύφεση. Απο τις υπόλοιπες θα αναλύσουμε περαιτέρω τρεις την Κερκυραϊκή, την Ζέος και της Σαντορίνης οι οποίες πληρούν τα συγκριτικά στοιχεία.

Επωνυμία	2013	2014	2015	2016	2017
ΚΕΡΚΥΡΑΙΚΗ ΖΥΘΟΠΟΙΕΙΑ Α.Ε.	724.546	786.064	997.564	1.304.743	1.456.835
ΖΕΟΣ ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	735.147	915.473	982.997	1.036.498	1.055.320
ΖΥΘΟΠΟΙΙΑ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	339.598	509.887	609.483	634.014	750.029

Πίνακας 4 : Πωλήσεις μικροζυθοποιών για τα έτη 2013 έως 2017 (€).

Διαπιστώνεται πως οι τρεις επιχειρήσεις έχουν αύξηση πωλήσεων κατά την χρονική περίοδο από το 2013 έως το 2017.

Περιγραφή	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλοφορούν ενεργητικό	173775,61	259465,51	371061,19	332215,84	2617318,18
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	212945,55	542718,01	584389,31	427852,97	1910332,94
Ταμειακά Διαθέσιμα	13056,73	178826,25	249046,07	193963,62	332932,55
Κόστος πωληθέντων	92273,87	191139,83	255893,05	236408,75	426409,46
Αποθέματα	8560,05	45387,09	63771,62	71491,31	0
Ξένα κεφάλαια	212945,55	542718,01	584389,31	427852,97	1910484,44
Ίδια κεφάλαια	147492,63	230927,37	253790,97	321393,84	361931,39
Πάγια	176502,43	466789,43	465519,05	417030,97	353863,26
Καθαρά κέρδη	73554,06	227748,36	173725,13	206570,65	104477,2
Πωλήσεις	339598,27	509887,19	609482,6	634013,56	750029,04
Σύνολο ενεργητικού	360438,18	773645,38	838180,28	749246,81	2971181,48

Πίνακας 5 : Οικονομικά στοιχεία από τους ισολογισμούς της ζυθοποιίας Σαντορίνης για τα έτη 2013 έως 2017.

Οι αριθμοδείκτες υπολογίστηκαν από τα δεδομένα του πίνακα 5.

Περιγραφή	2013	2014	2015	2016	2017
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	0,82	0,48	0,63	0,78	1,37
Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας	0,06	0,33	0,43	0,45	0,17
Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων	10,78	4,21	4,01	3,31	0,00
Αριθμοδείκτης Ξένων προς Συνολικά Κεφάλαια	0,59	0,70	0,70	0,57	0,64
Αριθμοδείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	1,44	2,35	2,30	1,33	5,28
Αριθμοδείκτης Μικτού κέρδους	0,73	0,63	0,58	0,63	0,43
Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητα Ιδίων κεφαλαίων	0,50	0,99	0,68	0,64	0,29
Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Παγίων	1,92	1,09	1,31	1,52	2,12
Αριθμοδείκτης Ίδια Κεφάλαια προς Πάγια	0,84	0,49	0,55	0,77	1,02

Πίνακας 6 : Αριθμοδείκτες της ζυθοποιίας Σαντορίνης για τα έτη 2013 έως 2017

Περιγραφή	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλοφορούν ενεργητικό	419248,35	656835,26	208217,25	500804,59	531540,43
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	226433,92	718847,44	336603,09	472519,98	348740,15
Ταμειακά Διαθέσιμα	323282,19	290411,47	51746,11	290373,8	288878,23
Κόστος πωληθέντων	617421,88	446782,83	465991,47	761696,86	664272,56
Αποθέματα	37644,24	37157,28	28001,6	61025,11	113183,76
Ξένα κεφάλαια	226433,92	718847,44	336603,09	472519,98	348740,15
Ίδια κεφάλαια	305247,88	85566,27	-7279,67	136899,58	283630,83
Πάγια	101088,01	136233,23	109335,95	97844,75	90060,33
Καθαρά κέρδη	118848,6	181118,61	278527,89	204988,23	236339,92
Πωλήσεις	735146,9	915472,98	982997,07	1036498,37	1055320,91
Σύνολο ενεργητικού	531681,5	804413,71	329323,42	609419,56	632370,98

Πίνακας 7 : Οικονομικά στοιχεία από τους ισολογισμούς της Ζέος ζυθοποιίας για τα έτη 2013 έως 2017.

Περιγραφή	2013	2014	2015	2016	2017
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	1,85	0,91	0,62	1,06	1,52
Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας	1,43	0,40	0,15	0,61	0,83
Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων	16,40	12,02	16,64	12,48	0,00
Αριθμοδείκτης Ξένων προς Συνολικά Κεφάλαια	0,43	0,89	1,02	0,78	0,55
Αριθμοδείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	0,74	8,40	46,24	3,45	1,23
Αριθμοδείκτης Μικτού κέρδους	0,16	0,51	0,53	0,27	0,37
Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητα Ιδίων κεφαλαίων	0,39	2,12	38,26	1,50	0,83
Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Παγίων	7,27	6,72	8,99	10,59	11,72
Αριθμοδείκτης Ίδια Κεφάλαια προς Πάγια	3,02	0,63	-0,07	1,40	3,15

Πίνακας 8 : Αριθμοδείκτες της Ζέος ζυθοποιίας για τα έτη 2013 έως 2017.

Οι αριθμοδείκτες υπολογίστηκαν από τα δεδομένα του πίνακα 7.

Περιγραφή	2013	2014	2015	2016	2017
Κυκλοφορούν ενεργητικό	334546,37	319841,24	450462,07	562125,79	706946,26
Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις	305778,04	341706,58	363543,59	337556,08	294073,25
Ταμειακά Διαθέσιμα	26411,48	4593,95	7811,28	54547,24	103553,46
Κόστος πωληθέντων	597803,97	717280	821527,85	1052491,21	1206310,28
Αποθέματα	200994,61	170717,94	175363,96	216429,95	233320,56
Ξένα κεφάλαια	514418,25	540787,31	923432,93	866241,1	784839,57
Ιδία κεφάλαια	383222,69	466055,18	242468,57	627661,49	679850
Πάγια	514367,35	634086,23	670063,8	646801,74	541857,96
Καθαρά κέρδη	88238,89	12543,78	120406,81	133516,43	160546,55
Πωλήσεις	724546,1	786063,71	997564,38	1304743,36	1456835,97
Σύνολο ενεργητικού	897640,94	10068462,49	1165891,1	1493902,59	1464689,57

Πίνακας 9: Οικονομικά στοιχεία από τους ισολογισμούς της Κερκυραϊκής ζυθοποιίας για τα έτη 2013 έως 2017.

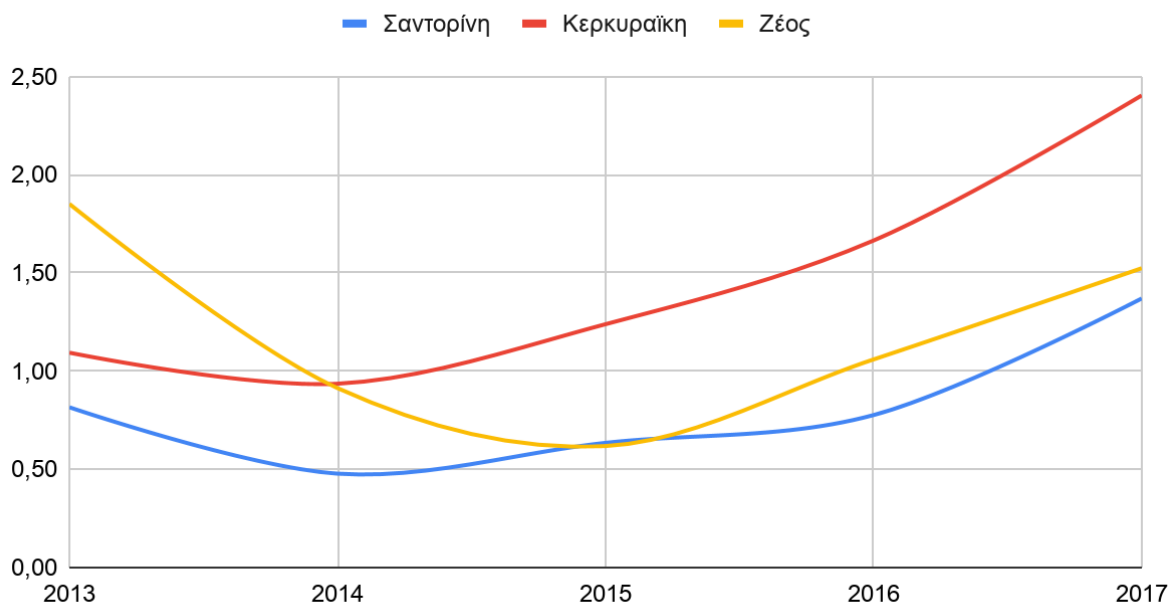
Οι αριθμοδείκτες υπολογίστηκαν απο τα δεδομένα του πίνακα 9.

Περιγραφή	2013	2014	2015	2016	2017
Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	1,094	0,936	1,239	1,665	2,404
Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας	0,086	0,013	0,021	0,162	0,352
Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων	2,974	4,202	4,685	4,863	0,000
Αριθμοδείκτης Ξένων προς Συνολικά Κεφάλαια	0,573	0,054	0,792	0,580	0,536
Αριθμοδείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	1,342	1,160	3,808	1,380	1,154
Αριθμοδείκτης Μικτού κέρδους	0,175	0,088	0,176	0,193	0,172
Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητα Ιδίων κεφαλαίων	0,230	0,027	0,497	0,213	0,236
Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Παγίων	1,409	1,240	1,489	2,017	2,689
Αριθμοδείκτης Ίδια Κεφάλαια προς Πάγια	0,745	0,735	0,362	0,970	1,255

Πίνακας 10 : Αριθμοδείκτες της Κερκυραϊκής ζυθοποιίας για τα έτη 2013 έως 2017.

Παρακάτω θα υλοποιηθεί η σύγκριση ανάμεσα στους αριθμοδείκτες των τριών ζυθοποιών σε γραφήματα. Στα γραφήματα θα χρησιμοποιηθούν χρώματα για τις γραμμές τα οποία θα μείνουν σταθερα σε όλο το εύρος. Το μπλε θα είναι για την ζυθοποιία Σαντορίνης, το κόκκινο για την Κερκυραϊκη ζυθοποιία και το κίτρινο για την Ζέος.

Αριθμοδείκτες Γενικής Ρευστότητας

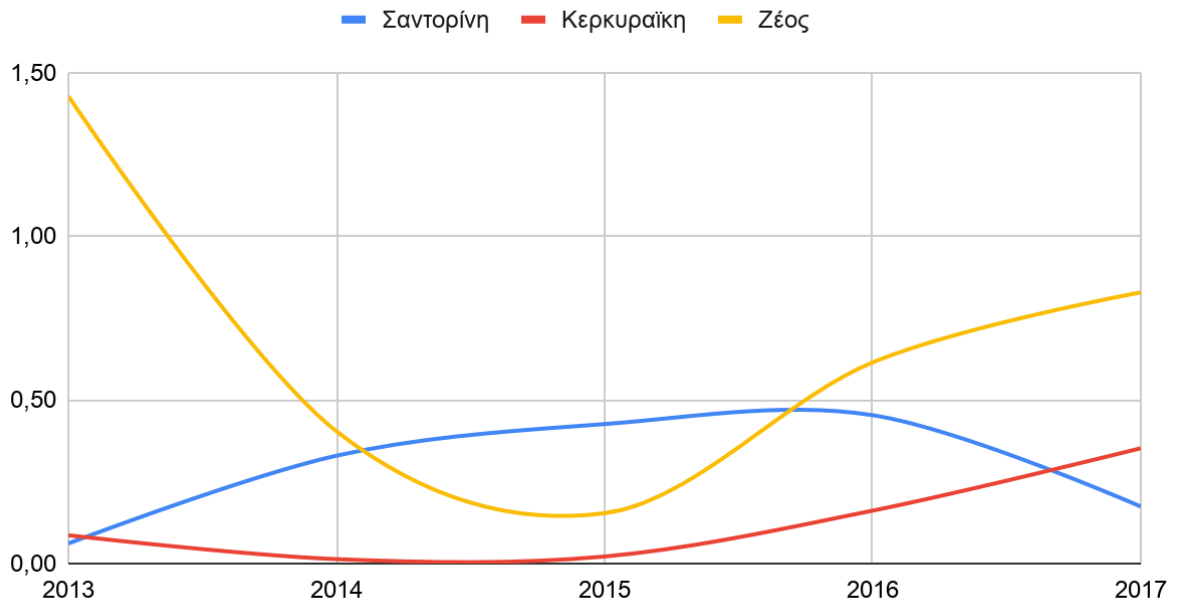


Γράφημα 1 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας προς τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας μας δείχνει την ισορροπία μεταξύ βραχυχρόνιων στοιχείων που συνθέτουν τον ισολογισμό της επιχείρησης. Ο δείκτης όταν είναι μεγαλύτερος του 2 είναι μια καλή ένδειξη πως το περιθώριο ασφαλείας που διατηρείτε είναι τέτοιο ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει κάποια ανεπιθύμητη εξέλιξη στη ροή των κεφαλαίων κίνησης.

Διαπιστώνεται πως τέλος της περιόδου μελέτης η Κερκυραϊκή βρίσκεται στην ευνοϊκότερη θέση έναντι των άλλων. Η Σαντορίνης και Κερκυραϊκή ανέβασαν το δείκτη στην χρονική περίοδο μελέτης ενώ η Ζέος ξεκίνησε με καλό δείκτη αλλά στην πορεία μειώθηκε χωρίς να επανέλθει στην αρχική θέση.

Αριθμοδείκτης Ταμειακής Ρευστότητας

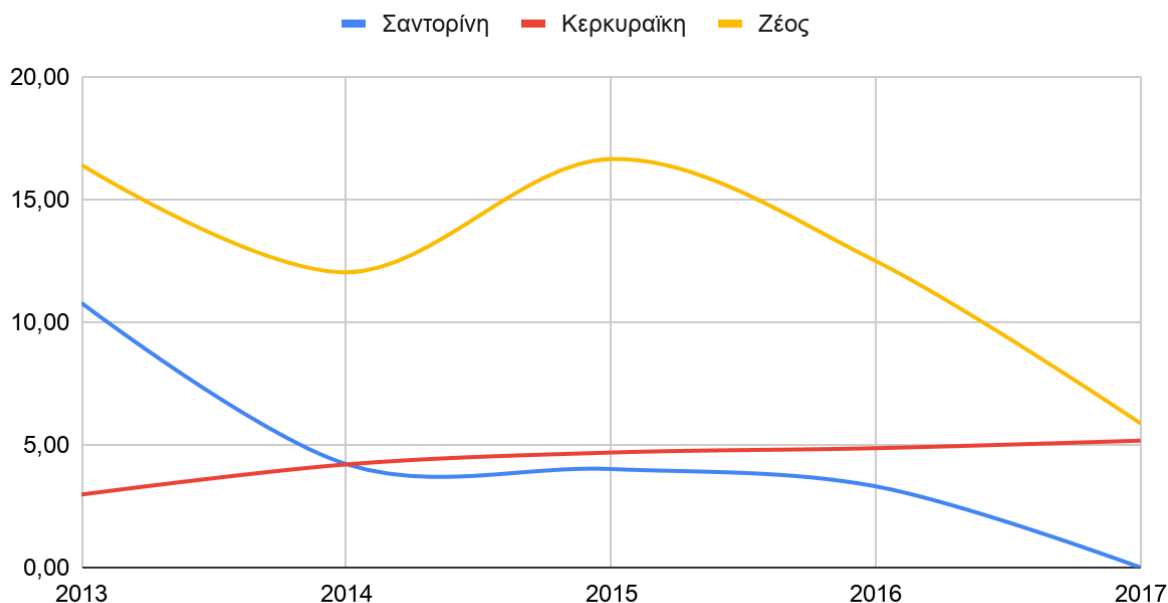


Γράφημα 2 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες ταμειακής ρευστότητας για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Η ταμειακή ρευστότητα εκφράζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να εξοφλήσει τις τρέχουσες και ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της με τα μετρητά που διαθέτει. Πιο συγκεκριμένα, ο δείκτης ταμειακής ρευστότητας μας δείχνει πόσες φορές τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης καλύπτουν τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της.

Στο γράφημα απεικονίζεται πως η Ζέος ξεκίνησε από το 1,43 και κατέληξε στο 0,83 αρκετά υψηλή ανταπόκρισή. Από την άλλη οι άλλες δύο περιορίστηκαν αυτή την περίοδο κάτω από το 0,50, γεγονός που δείχνει ότι τα ταμειακά διαθέσιμα τους δεν επαρκούν.

Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Αποθεμάτων

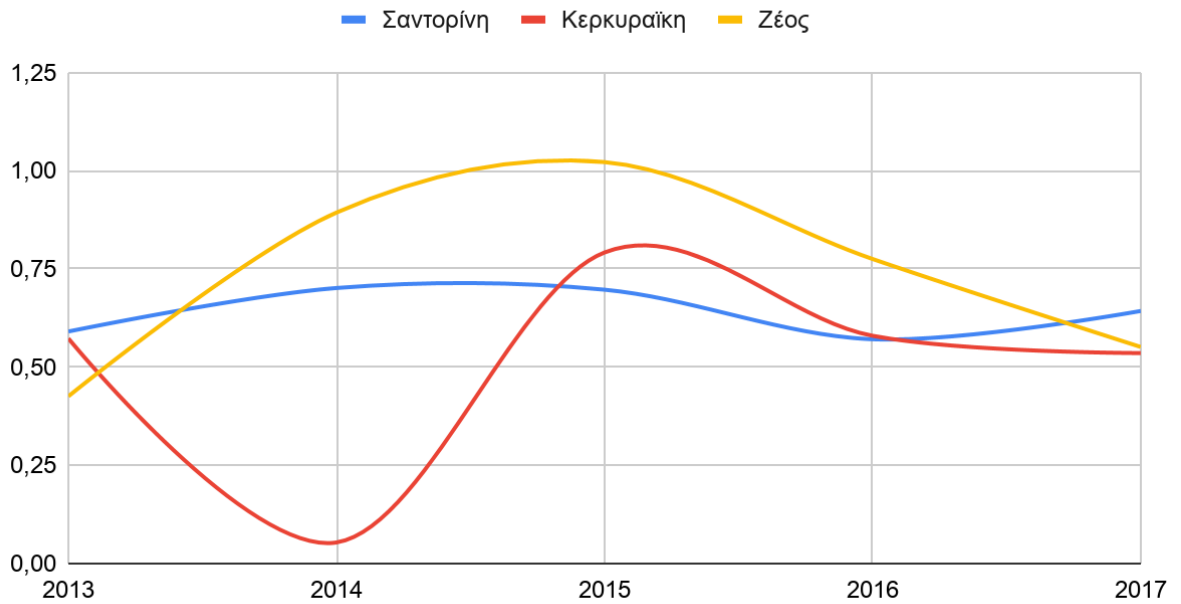


Γράφημα 3 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας αποθεμάτων για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Η ζυθοποιία Σαντορίνης για το έτος 2017 δήλωσε ότι δεν είχε καθόλου αποθεματικά. Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας εκφράζει τη συχνότητα με την οποία ανανεώνονται τα αποθέματα της επιχείρησης μέσα στη χρήση σε σχέση με τις πωλήσεις της επιχείρησης. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης τόσο πιο αποτελεσματικά λειτουργεί η επιχείρηση αφού μειώνονται τα εξόδα αποθήκευσης και ο κίνδυνος μη πώλησης λόγω αλλοιώσεων και καταστροφών.

Διαπιστώνεται πως στο γράφημά πως όλες οι επιχειρήσεις στο πέρας της περιόδου έχουν καταφέρει να διατηρήσουν το δείκτη χαμηλά. Κάτι το θετικό, εφόσον μιλάμε για απαστερίωτη μπύρα η οποία έχει μικρό χρόνο ζωής.

Αριθμοδείκτης Ξένων προς Συνολικά Κεφάλαια

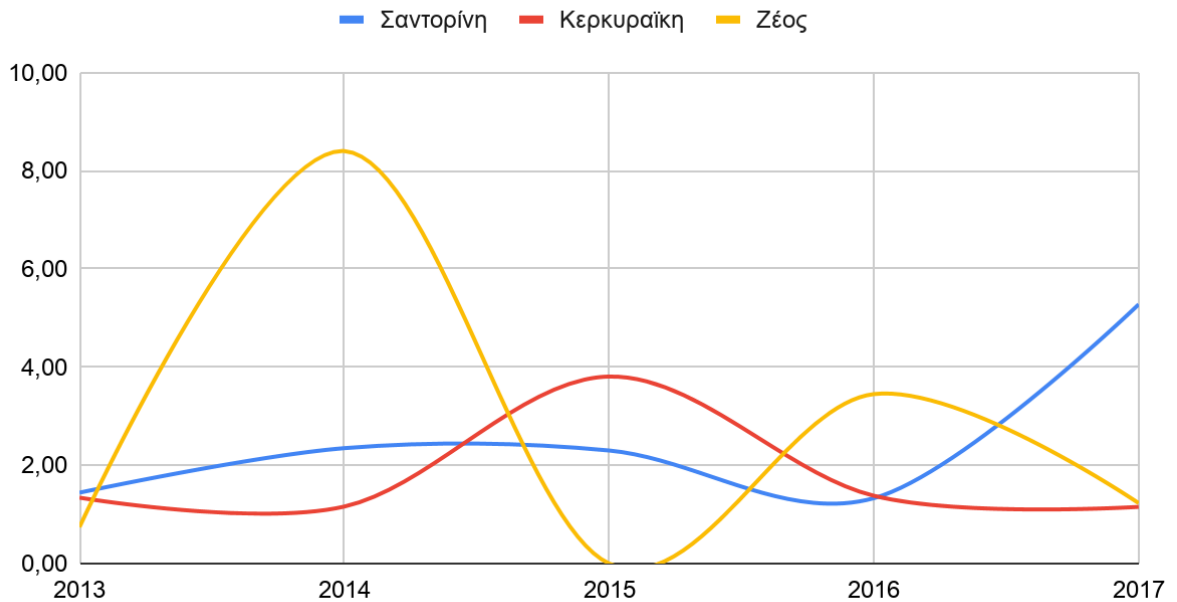


Γράφημα 4 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες ξένων προς συνολικά κεφάλαια για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει τι ποσοστό των συνολικών κεφαλαίων αποτελείται από ξένα κεφάλαια, το οποίο δείχνει τον βαθμό προστασίας των πιστωτών. Ένα χαμηλός δείκτης ξένων κεφαλαίων δείχνει την ικανότητα δανεισμού μιας επιχειρήσεις. (ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Χ.ΓΚΙΚΑ, 1997)

Διαπιστώνεται πως στο πέρας της περιόδου όλες έχουν το δείκτη μεταξύ 0,5 - 0,75 αυτός είναι χαμηλός, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ασφάλεια στην αποπληρωμή των πιστωτών.

Αριθμοδείκτης Ξένων προς Ιδία Κεφάλαια

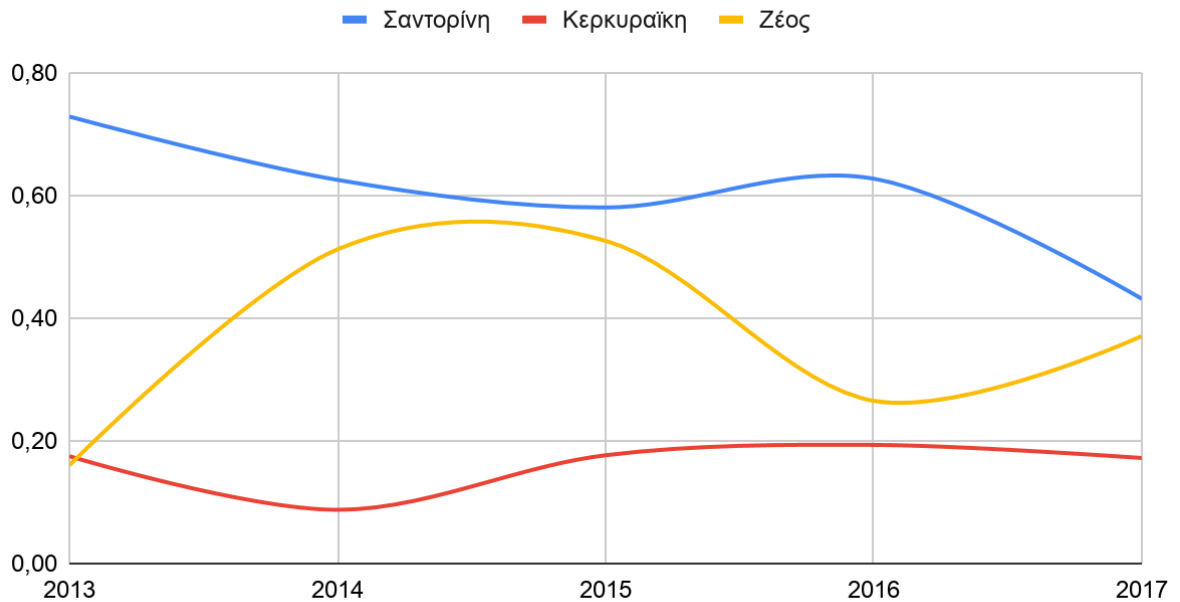


Γράφημα 5 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες ξένων προς ίδια κεφάλαια για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποία.

Επειδή η Ζέος το 2015 εμφάνισε -46,24 για να εξομαλύνουμε το γράφημα τοποθετήσαμε την τιμή 0. Ο αριθμοδείκτης αυτός μας δείχνει τι ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων αποτελούν τα ξένα. Εδώ έχουμε τον βαθμό προστασίας των πιστωτών με τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας.

Στο γράφημα εμφανίζεται πως όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεγάλο ποσοστό ξένων κεφαλαίων για την λειτουργία τους, οι διακυμάνσεις είναι έντονες ανά τα έτη.

Αριθμοδείκτης Μικτού κέρδους

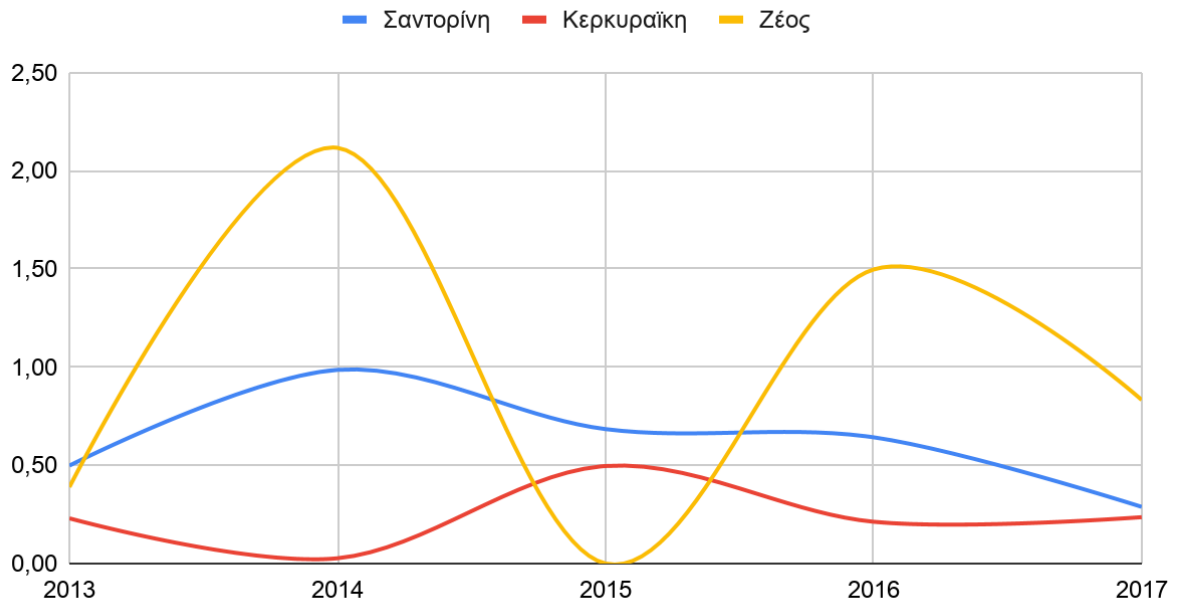


Γράφημα 6 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες μικτού κέρδους για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους μας δείχνει την αποτελεσματικότητα της εκμετάλλευσης καθώς και τον τρόπο με τον οποίο καθορίζει την τιμή του προϊόντος η επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους τόσο καλύτερη, από άποψης κερδών, είναι η θέση της επιχείρησης γιατί μπορεί να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία τυχόν αύξηση του κόστους των πωλούμενων προϊόντων της. Ένας υψηλός αριθμοδείκτης μικτού κέρδους δείχνει την ικανότητα της διοίκησης μιας επιχείρησης να επιτυγχάνει φθηνές αγορές και να πουλάει σε υψηλές τιμές.

Διαπιστώνεται πως στο γράφημά μας πως η Σαντορίνη και η Ζέος διατηρούν το μικτό κέρδος υψηλά. Από την άλλη η Κερκυραϊκή εμφανίζει μια σταθερότητα στο χρόνο αλλά με χαμηλότερο μικτό κέρδος.

Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

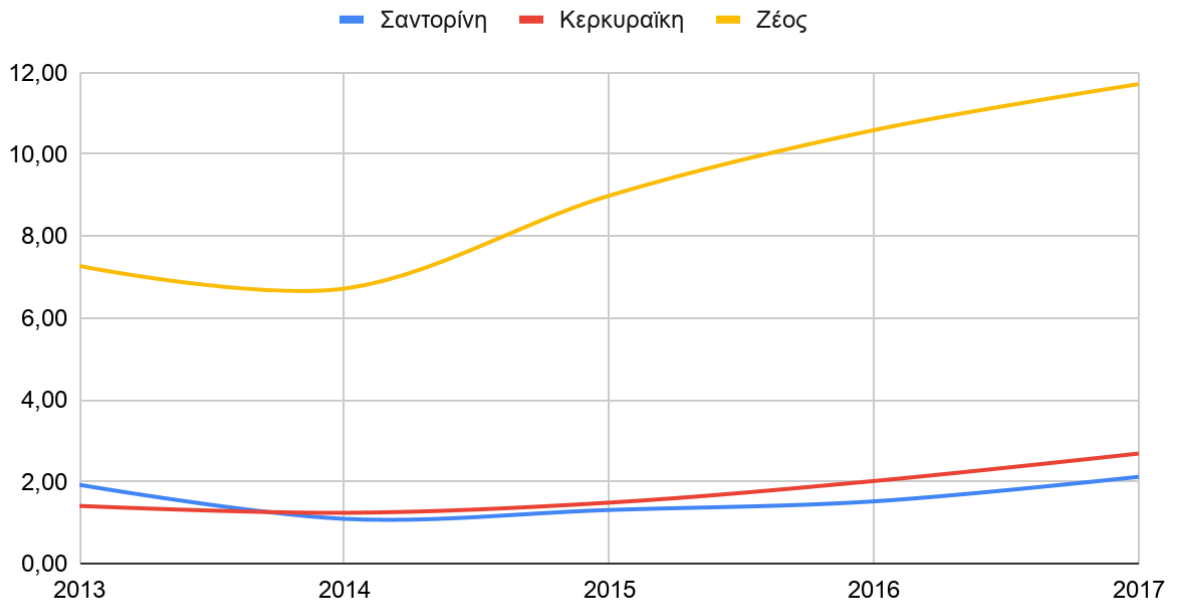


Γράφημα 7 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Η ζυθοποιία Ζέος για το έτος 2015 εμφανίζει -38,26 για να υπάρχει ευκρίνεια στο γράφημα αντικαταστήσαμε την τιμή με 0. Ο αριθμοδείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων μας δείχνει πόσο αποδοτικά χρησιμοποιεί μια εταιρεία τα κεφάλαια της για να δημιουργήσει πρόσθετα έσοδα (κέρδη), και εκφράζεται σε ποσοστιαίες μονάδες.

Οι επιχειρήσεις στη διάρκεια μελέτης βλέπουμε το ποσοστό για της Σαντορίνης να μειώνεται, της Κερκυραϊκής να παραμένει σχεδόν σταθερό και της Ζέος να έχει μεγάλες διακυμάνσεις όπου τέλος να έχει την μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Κυκλοφοριακής Ταχύτητας Παγίων

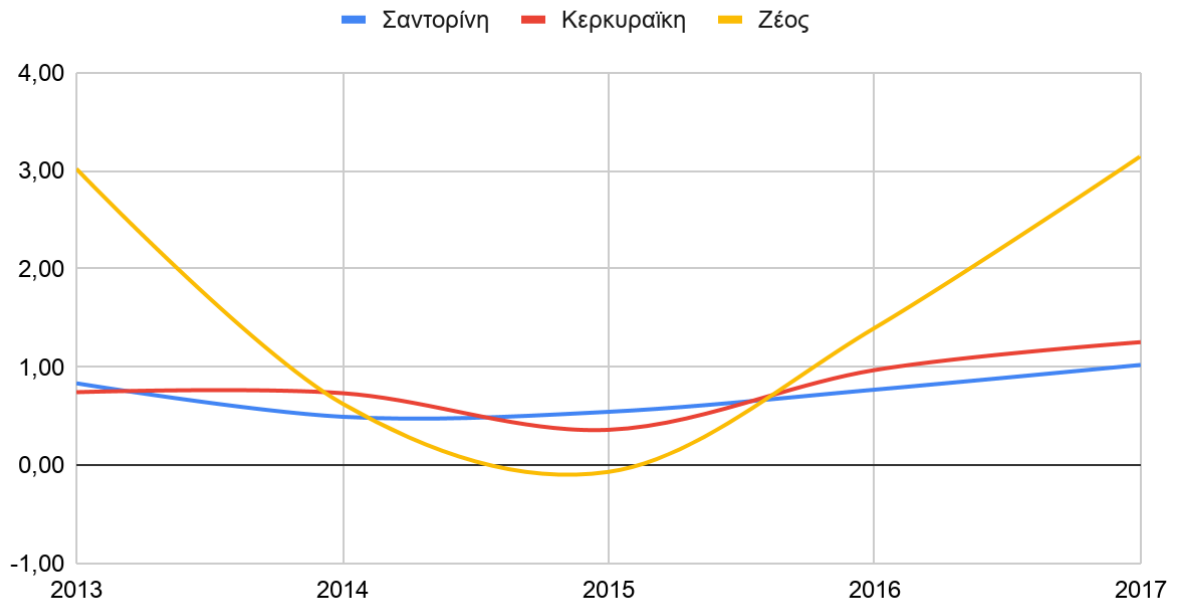


Γράφημα 8 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Ο αριθμοδείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας παγίων μας δείχνει το βαθμό με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα πάγια μιας επιχείρησης σε σχέση με τις πωλήσεις που κάνει, ή αλλιώς ποιο είναι το ύψος των πωλήσεων που αντιστοιχεί σε μια μονάδα του Πάγιου Ενεργητικού. Παρέχει ένδειξη αν υπάρχει ή όχι υπερεπένδυση σε πάγια στοιχεία στην επιχείρηση σε σχέση με το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί. Γενικά, όσο υψηλότερος ο δείκτης τόσο πιο εντατική η χρήση των Παγίων και τόσο πιο αποδοτικό για την επιχείρηση.

Στο γράφημα φαίνεται πως η Ζέος προβαίνει σε υπερεπένδυση των παγίων της και οι άλλες δύο τα διαχειρίζονται σε λογικά πλαίσια.

Αριθμοδείκτης Ιδία Κεφάλαια προς Πάγια



Γράφημα 9 : Απεικονίζει τους αριθμοδείκτες ιδίων κεφαλαίων προς πάγια για τα έτη 2013 έως 2017, για τα τρία ζυθοποιία.

Ο αριθμοδείκτης μας δείχνει ποιος είναι ο τρόπος χρηματοδότησης μιας επιχείρησης. Εάν τα κεφάλαια είναι μεγαλύτερα από τα πάγια τότε γίνεται από τους μετόχους, εάν είναι μικρότερα τότε γίνεται με ξένα.

Από το γράφημα βλέπουμε ότι η Κερκυραϊκή και η Σαντορίνης χρησιμοποιούν ξένα ενώ η Ζέος κατά μεγαλύτερο ποσοστό με ίδια.

4. Ανάλυση ανταγωνισμού

4.1 Οι Πέντε δυνάμεις της Porter

Απειλή από είσοδο νέων επιχειρήσεων

Απαιτήσεις κεφαλαίου είναι υψηλές, τόσο για τις εγκαταστάσεις όσο και για τον εξοπλισμό, ανεξαιρέτου μεγέθους. Οικονομίες κλίμακας είναι εφικτές από τις μεγάλες και εδραιωμένες επιχειρήσεις. Η αγοραστική τους δύναμη προς τους προμηθευτές είναι ισχυρή και η τελευταίας τεχνολογίας εγκαταστάσεις τους, τους δίνει την δυνατότητα να έχουν το μικρότερο δυνατό κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Οι νέες μικροζυθοποιίες παρόλο που έχουν σύγχρονο εξοπλισμό, δεν έχουν καθιερωθεί στο χώρο, έτσι τα κόστη τους είναι μεγαλύτερα.

Η δημιουργία ή η προσβαση σε δίκτυο διανομής είναι μείζον σημασίας για την τοποθέτηση των προϊόντων σε σημεία κρύας και ζεστής αγοράς. Τα κανάλια διανομής αποτελούν βασικό μέσο για την επιτυχία της επιχείρησης. Βέβαια οι μικροζυθοποιίες προσπαθούν αρχικά το προϊόν να έχει μικρό γεωγραφικό εύρος και αυτό απλοποιεί τα πράγματα διότι η ίδια η επιχείρηση αναλαμβάνει το έργο της διανομής το οποίο είναι θετικό για τις πωλήσεις της.

Αφοσίωση των πελατών σε μια ετικέτα ή εταιρεία δεν είναι μεγάλη διότι στα προϊόντα μαζικής παραγωγής η τιμή είναι βασικό κριτήριο και η εκάστοτε προσφορά. Από την άλλη η κρίση και η νέα κουλτούρα για καλύτερη ποιότητα σε σύγκριση με την τιμή, δίνει ευκαιρίες στις ετικέτες των μικροζυθοποιιών να επιλεχθούν.

Ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού

Η γεωγραφική διασπορά που υπάρχει στις μικροζυθοποιίες καθιστά την ένταση να είναι σε χαμηλά επίπεδα. Τα προϊόντα που καταλήγουν πέραν από την τοπική αγορά αλλά σε απομακρυσμένα σημεία εστίασης, κρύα αγορά, υπάρχει το ενδιαφέρον για διευρυμένες καρτέλες με στόχο

συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό. Συνεπώς δεν θα λέγαμε ότι ο ανταγωνισμός είναι άμεσος όμως από την άλλη οι μεγάλες ζυθοποιίες οι οποίες βρίσκονται πάντα σε χαμηλές τιμές δημιουργούν έντονο ανταγωνισμό.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές στον κλάδο της ζυθοποιίας είναι συγκεκριμένοι. Εταιρείες με μηχανολογικό εξοπλισμό, οι προμηθευτές βύνης, οι προμηθευτές λυκίσκου και οι προμηθευτές για τα προϊόντα συσκευασίας. Στην Ελλάδα υπάρχουν 3 βυνοποιία τα οποία ανήκουν σε μεγάλες ζυθοποιίες, όμως υπάρχουν αρκετοί εισαγωγής. Το ίδιο ισχύει και για τους υπόλοιπους προμηθευτές υπάρχει πληθώρα επιλογών εγχώριων και εισαγωγέων. Αυτές οι συνθήκες καθιστούν το κόστος αλλαγής προμηθευτή, για μια μικρή ζυθοποιία, μικρό και δίνει ευελιξία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η κύριοι αγοραστές στο κλάδο είναι οι χονδρέμποροι, τα super market, οι κάβες και τα μαγαζιά εστίασης. Ακόμη και οι εταιρείες με διευρυμένο δίκτυο διανομής συνήθως χρησιμοποιούν αντιπροσώπους σε κάποιες περιοχές της χώρας, η αγοραστική δύναμη των χονδρεμπόρων και αντιπροσώπων είναι μεγάλη διότι έχουν δομημένο δίκτυο πωλήσεων με σταθερές σχέσης. Τα super market έχουν επίσης ισχυρή δύναμη και συνήθως εκκολάπτουν συνεργασίες όπου βάζουν εμπόδια στους νεους ζυθοποιούς. Οι κάβες και τα μαγαζιά εστίασης είναι σημαντικά σημεία προβολής και διαφήμισης των προϊόντων, αυτό είναι κάτι που το διαπραγματεύονται.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η μπύρα ανταγωνίζεται από πολλά προϊόντα τα οποία μπορούν να θεωρηθούν υποκατάστατα. Ο οίνος και το ούζο είναι προϊόντα με χαμηλή τιμή. Έπειτα έχουμε τα έτοιμα κοκτέιλ, τα ενεργειακά ποτά και ακόμη τα αναψυκτικά μπορούν να θεωρηθούν εναλλακτικές.

4.2 SWOT Ανάλυση

Δυνατά Σημεία

Η χαμηλή τιμή σε σχέση με άλλα προϊόντα όπως το κρασί και το ούζο. Η εύκολη πρόσβαση από τους καταναλωτές σε πολλά σημεία διάθεσης. Η τουριστική αύξηση από χώρες οι οποίες έχουν υψηλότερο μέσο όρο κατανάλωσης σε μπίρα.

Αδύνατα Σημεία

Φαίνεται ότι λόγω του συνδυασμού της κατανάλωσης της με τον καιρό, δημιουργεί μια εποχικότητα. Υπάρχει ο Ειδικός Φόρος Κατανάλωσης που επιβαρύνει την τιμή του τελικού προϊόντος καθιστώντας το όχι τόσο κερδοφόρο (παραμένει με χαμηλή τιμή). Δεν είναι γνωστή στο αγοραστικό κοινό, χρειάζεται χρόνο για να δημιουργήσει ένα Brand awareness. Το γεγονός ότι η μπίρα είναι απαστερίωτη την κάνει πιο ευπαθή δημιουργώντας δυσκολίες στην αποθήκευση και διακίνηση του προϊόντος.

Ευκαιρίες

Η αύξηση του τουρισμού ενισχύει τις πωλήσεις στα σημεία εστίασης (on trade market). Η κουλτούρα του αγοραστικού κοινού έχει προσανατολιστεί στην αγορά προϊόντων με προστιθέμενη θρεπτική αξία και ταυτόχρονα την ενίσχυση τοπικών προϊόντων. Η διαφοροποίηση στις ποικιλίες/ τύπους μπίρας με στόχο την κάλυψη του πρώιμου αγοραστικού κοινού.

Απειλές

Οι οικονομικές συνθήκες της χώρας μειώνουν την αγοραστική δύναμη του Έλληνα καταναλωτή. Ο ανταγωνισμός από τις επικρατέστερες εταιρείες και των υποκατάστατων προϊόντων. Η αστάθεια στην φορολογική πορεία μπορεί να κάνει την επιχείρηση μη βιώσιμη.

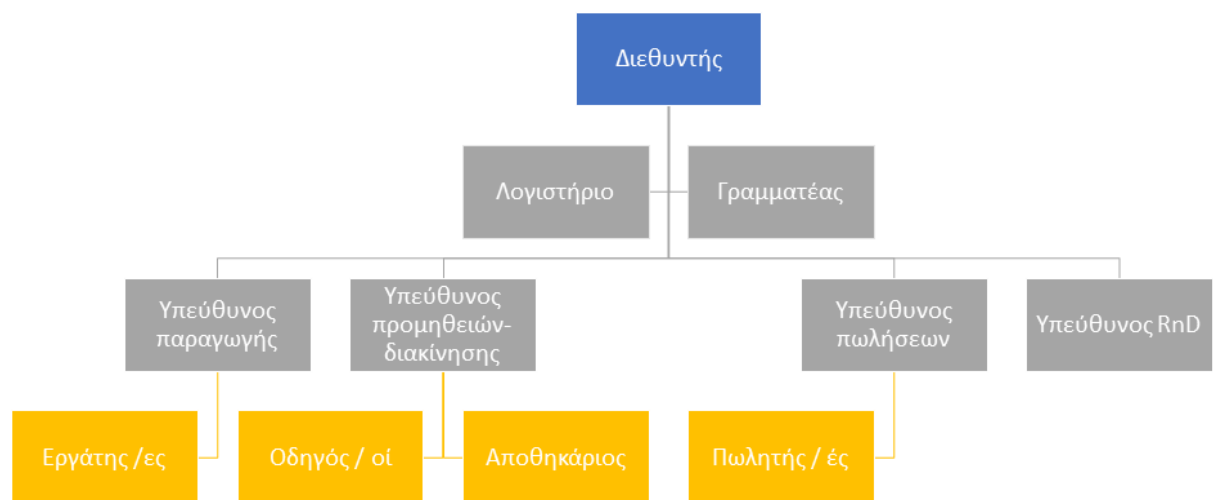
<u>Πλεονεκτήματα (strengths)</u>	<u>Αδυναμίες (weakness)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλή τιμή σε σχέση με άλλα προϊόντα (ούζο, κρασί). • Εύκολη πρόσβαση από τους καταναλωτές σε πολλά σημεία διάθεσης. • Τουριστική αύξηση από κράτη με κατανάλωση μπύρας μεγαλύτερη από μέσο όρο. • Πολύ καλό και καλά οργανωμένο δίκτυο διανομής. • Ισχυρή επωνυμία προϊόντος (brandname). • Κουλτούρα προσανατολισμένη στη διεθνοποίηση. • Πολύ καλά οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ. • Άριστα οργανωμένη παραγωγική λειτουργία. 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένη ημερομηνία κατανάλωσης. • Ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. • Υψηλή δανειακή επιβάρυνση. • Μικρός κύκλος ζωής προϊόντων • Υψηλή τιμολογιακή πολιτική εφόσον επικεντρώνεται στην τιμή ο ανταγωνισμός. • Εποχικότητα προϊόντος.
<u>Ευκαιρίες (opportunities)</u>	<u>Κίνδυνοι (threats)</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Αγορά των προϊόντων με προστιθέμενη θρεπτική αξία. • Διαφοροποίηση στις ποικιλίες/τύπους μπύρας. • Νέες αγορές, όπως οι χώρες της Ευρώπης και της Ρωσίας. • Υψηλά εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. • Μικρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών • Νέα προϊόντα στην αγορά. • Ενίσχυση τοπικών προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> • Η οικονομική κρίση έχει οδηγήσει σε μείωση της κατανάλωσης. • Αύξηση φορολογίας. • Αύξηση μικροζυθοποιιών. • Ανάπτυξη ανταγωνιστών από το από επικρατέστερες εταιρείες. • Μείωση όγκου πωλήσεων.

Πίνακας 11: SWOT ανάλυση για την εταιρία

5. Περιγραφή της επιχείρησης

5.1 Οργανόγραμμα

Η κάθε επιχείρηση ανάλογα τις ανάγκες της, το μέγεθος και την ηλικία έχει το δικό της οργανόγραμμα.



Διάγραμμα 2: Ενδεικτικό οργανόγραμμα μιας παραγωγικής επιχείρησης.

Το παραπάνω οργανόγραμμα αποτελεί ένα πιθανό για μια μικροζυθοποιία. Με το ξεκίνημα της η επιχείρηση δεν μπορεί να έχει μεγάλο πλήθος εργαζομένων, χρειάζεται χρόνια για να χτιστεί η δομή αυτή.

5.2 Διοικητική Ομάδα - Ρόλοι και αρμοδιότητες

Οργάνωση

Η οργάνωση θα είναι με πολλαπλά επίπεδα τα οποία θα χωρίζονται σε τρία επίπεδα ιεραρχίας. Το πρώτο είναι με τα διοικητικά στελέχη, το δεύτερο με τους υπεύθυνους των τμημάτων και το τρίτο είναι με τα μέλη των εκάστοτε τμημάτων. Ποιο αναλυτικά στο δεύτερο επίπεδο θα έχουμε τον Υπεύθυνο παραγωγής- εργοστασίου, Υπεύθυνο πωλήσεων και Υπεύθυνο προμηθειών-διακίνησης. Στην περίπτωση μελέτης, τα επίπεδα μπορεί να γίνουν δύο διότι τα διοικητικά στελέχη θα κατέχουν θέσεις από το μεσαίο επίπεδο.

Υπεύθυνος παραγωγής

Είναι υπεύθυνος του χώρου εργασίας και παραγωγής των προϊόντων. Έχει βαθιά γνώση και κατάρτιση στην χρήση των εργαλείων και μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Είναι υπεύθυνος της καθαριότητας του χώρου και της συντήρησης του εξοπλισμού. Οργανώνει και εκτελεί την παραγωγή, διαχειρίζεται την αποθήκευση των προϊόντων στις εγκαταστάσεις και ενημερώνει έγκαιρα για τα αποθέματα Α' Υλών.

Υπεύθυνος προμηθειών-διακίνησης

Έχει ως βασική αρμοδιότητα την προμήθεια των απαραίτητων Α' υλών για την εταιρεία και όποιες άλλες ανάγκες υλικού υπάρχουν. Είναι σε συνεχή επικοινωνία με την παραγωγή για την άμεση εξυπηρέτησή των αναγκών της. Λαμβάνει παραγγελίες πελάτη ή πωλητή και προγραμματίζει τις παραδόσεις.

Υπεύθυνος πωλήσεων

Βρίσκει νέους πελάτες, κάνει ραντεβού και συναντήσεις με νέους και παλιούς. Κλείνει συμφωνίες και προσπαθεί συνεχώς να είναι σε στενή επαφή με τους πελάτες. Ελέγχει τα σημεία πώλησης, εάν το προϊόν πωλείται όπως η

εταιρεία έχει συστήσει στον πελάτη π.χ δεν χρησιμοποιείται η κάνουλα της εταιρείας μας για να σερβίρετε μπύρα άλλης εταιρείας. Κάνει πρόγνωση πώλησης και ελέγχει πως τηρούνται τα συμφωνηθέντα. Είναι σε στενή συνεργασία με τον υπεύθυνο μάρκετινγκ για την συντονισμένη στρατηγική πώλησης των προϊόντων.

«Τα άτομα που χρειάζονται για το ξεκίνημα αυτής της επιχείρησης είναι 2-5. (Ανάπτυξη, παραγωγή , Πώληση, Διακίνηση). Τα προαναφερθέντα μπορεί να γίνουν ζεύγη για 2 άτομα ή το πρώτο να είναι ζεύγος για ένα άτομο και τα υπόλοιπα μονοθέσια κλπ.»

Λογιστήριο

Δε χρειάζεται να υπάρχει μόνιμος λογιστής στην εταιρεία στην αρχή, οι εργασίες αυτές θα διεκπεραιώνονται από εξωτερικό συνεργάτη ή γραφείο. Με την συνεργασία αυτή και τις ανάγκες θα κριθεί εάν χρειάζεται η φυσική παρουσία στην έδρα της εταιρείας.

Βασικά Διευθυντικά στελέχη

Ο αριθμός μπορεί να ποικίλει, όμως υπάρχουν κάποιοι ρόλοι οι οποίοι είναι βασικοί για την εταιρεία. Οι ρόλοι που πρέπει να καλυφθούν είναι έρευνα και ανάπτυξη, στρατηγική σχεδίαση, διοίκηση και marketing.

Η πιο σημαντική για την εταιρεία θέση είναι η δημιουργία των προϊόντων, για αυτό και η ανάπτυξη τους θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο και από άτομο το οποίο να είναι εχέμυθο. Πρέπει η κατεύθυνση της ανάπτυξης να ταιριάζει άρρητα με την φιλοσοφία και την στρατηγική της εταιρείας. Επειδή η ανάπτυξη σε αυτό το είδος δεν χρειάζεται καθημερινή και συνεχή ενασχόληση υπάρχει χρόνος διαθέσιμος για αυτό το άτομο. Μπορεί να αναλάβει και το ρόλο του ποιοτικού ελέγχου των παραγόμενων προϊόντων. Είναι αρκετά σημαντικό αυτός που είναι υπεύθυνος ποιότητας να

γνωρίζει καλά τα προϊόντα που παράγονται και να μπορεί να εντοπίσει τις αστοχίες εύκολα και να μπορεί να διερευνήσει τα αίτια.

Διαθέτοντας την κατάρτιση της ανάπτυξης μπορεί να είναι σε θέση να δώσει λύσεις σε ζητήματα ποιότητας. Ο ηγετικός ρόλος πρέπει να υπάρχει όπως σε κάθε άλλη εταιρεία για να δημιουργεί και να δείχνει την κατεύθυνση που ακολουθεί η εταιρεία. Πρέπει να παρακολουθεί και να αναλύει τον ανταγωνισμό συνεχώς για να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει της επιθετικές πολιτικές τους. Η εξέλιξη της εταιρείας βρίσκεται στα χέρια και τις αποφάσεις του. Η σχέση του με το RND και Marketing πρέπει να είναι ταυτόχρονα συμβουλευτική και καθοδηγητική.

Το marketing πρέπει να βρει τρόπους πώς αυτό που έχει δημιουργηθεί από το RND και πώς ο στόχος της διαχείρισης θα γίνει πράξη. Προσπαθεί με την τεχνολογία να μεταδώσει το μήνυμα στους καταναλωτές-πελάτες και με αυτό να μπορέσει να τους πείσει για ποιους λόγους το προϊόν της εταιρείας είναι καλύτερο από αυτά του ανταγωνισμού. Όλη η εικόνα της εταιρείας βρίσκεται και δημιουργείται από το συγκεκριμένο άτομο για να πετύχει τον στόχο-σκοπό που έχει τεθεί.

5.3. Νομική μορφή επιχείρησης

Ομόρρυθμη Εταιρεία - Ο.Ε

Η Ομόρρυθμη Εταιρεία - Ο.Ε ιδρύεται από δυο ή περισσότερα άτομα. Είναι κατάλληλη μορφή εταιρείας για δραστηριότητες που απαιτούν συνδυασμό γνώσεων και ειδικοτήτων. Για την σύσταση της δεν απαιτείται ελάχιστο ποσό εταιρικού κεφαλαίου. Οι ομόρρυθμοι εταίροι έχουν την εξουσία εκπροσώπησης και διαχείρισης της εταιρείας. (όλοι οι εταίροι θα πρέπει να συμμετέχουν στην διοίκηση της εταιρείας. Παρόλα αυτά οι εταίροι μπορούν να διορίσουν έναν ή περισσότερους από τους λοιπούς εταίρους ως διαχειριστή). Επιδέχεται λιγότερη φορολογική επιβάρυνση σε σχέση με την ατομική επιχείρηση. Ένα βασικό μειονέκτημα στην ομόρρυθμη εταιρεία είναι ότι όλοι οι εταίροι ευθύνονται απεριόριστα με την περιουσία τους για όλες τις

υποχρεώσεις της εταιρείας, με αλληλέγγυα ευθύνη τους. Η ευθύνη αυτή δεν ισχύει για τα ετερόρρυθμα μέλη.

Μετά τη λύση της εταιρείας δεν παύει η υποχρέωση των εταίρων προς τις οφειλές της επιχείρησης. Το κεφάλαιο δεν διαιρείται σε μετοχές και ο εταίρος δεν μπορεί να μεταβιβάσει τα εταιρικά του μερίδια σε κάποιον τρίτο χωρίς την συγκατάθεση και των υπόλοιπων εταίρων. Τέλος επειδή δεν είναι υπόχρεοι να αναρτούν τα οικονομικά στοιχεία υπάρχει δυσκολία εύρεσης μακροπρόθεσμων πηγών χρηματοδότησης.

Ανώνυμη Εταιρεία – ΑΕ

Η Ανώνυμη Εταιρεία - ΑΕ αποτελεί την κλασική και αντιπροσωπευτική μορφή κεφαλαιουχικής εταιρείας, Ως νομικό πρόσωπο είναι ανεπηρέαστη από την προσωπικότητα των εταίρων που λέγονται μέτοχοι. Το ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο για την σύσταση της ΑΕ ανέρχεται σε 25.000 € (Για την σύσταση της εταιρείας επιβάλλεται ένας ειδικός φόρος (φόρος συγκέντρωσης κεφαλαίου) ύψους 1% επί του ονομαστικού κεφαλαίου της επιχείρησης). Το κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα εταιρικά μερίδια που λέγονται μετοχές και είναι μεταβιβάσιμες. Η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου γίνεται με νέες εισφορές, ρευστοποιήσεις περιουσιακών, κέρδη κατόπιν απόφασης ΔΣ.

Για την σύσταση της ΑΕ απαιτείται η σύνταξη καταστατικού ενώπιον συμβολαιογράφου με την απαραίτητη παράσταση δικηγόρου και η δημοσίευση της ιδρυτικής απόφασης στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Το καταστατικό ορίζει όλα τα θέματα που αφορούν στις σχέσεις των εταίρων, τη διοίκηση της εταιρείας, τη διάρκεια και τη λύση αυτής.

Τη διοίκηση της επιχείρησης ασκεί το Διοικητικό Συμβούλιο και η Γενική Συνέλευση των μετόχων. Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για διαχειριστικά ζητήματα της εταιρείας. Τα μέλη του Δ.Σ τουλάχιστον τρία, είναι εκλεγμένα από τη γενική συνέλευση των μετόχων. Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ) δεν είναι απαραίτητα μόνο μέτοχοι της εταιρείας. Η θητεία του Δ.Σ δεν μπορεί να ξεπερνά τα έξι χρόνια αλλά δύναται να είναι μικρότερη.

Η Γενική Συνέλευση των μετόχων είναι το ανώτατο όργανο της εταιρείας έχει το δικαίωμα της αντικατάστασης των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν την εταιρεία. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση την αρχή της πλειοψηφίας.

Η περιορισμένη ευθύνη των μετοχών, μέχρι του ποσού εισφοράς, καθιστάται θετικό στοιχείο καθώς και η έκδοση μετοχών είναι μεταβιβάσιμες. Είναι εύκολη η πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίων (χρηματιστήριο, έκδοση ομολόγων). Επειδή δεν έχει συγκεκριμένο πρόσωπο μπορεί και έχει μεγάλη διάρκεια ζωής και μετά τον θάνατο των μετοχών. Μειονεκτήματα της είναι η έλλειψη ευελιξίας στην οργάνωση, με αποτέλεσμα την αδυναμία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Σημαντικό σε μερικές περιπτώσεις ο απρόσωπος χαρακτήρας της εταιρείας. Τέλος υπάρχει διπλή φορολόγηση σε περίπτωση διανομής κερδών.

Ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία Ι.Κ.Ε.

Ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία - ΙΚΕ απευθύνεται περισσότερο στην μικρομεσαία επιχείρηση και είναι μια πιο ευέλικτη παραλλαγή ή η εξέλιξη της μέχρι σήμερα υφιστάμενης εταιρικής μορφής της ΕΠΕ. Η ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρεία συνιστάται από ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Για την σύσταση της Ι.Κ.Ε. οι ενδιαφερόμενοι απευθύνονται στις υπηρεσίες ΓΕ.Μ.Η που λειτουργούν στα Επιμελητήρια και στα πιστοποιημένα ως υπηρεσία μίας στάσης κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών (ΚΕΠ). Σε ειδικές περιπτώσεις για τις οποίες απαιτείται το καταστατικό να συνταχθεί με συμβολαιογραφικό έγγραφο, τότε Υπηρεσία μίας Στάσης είναι ο πιστοποιημένος συμβολαιογράφος που θα συντάξει την συμβολαιογραφική πράξη σύστασης.

Το καταστατικό της εταιρείας μπορεί να συνταχθεί και με ιδιωτικό έγγραφο, χωρίς να απαιτείται η συνδρομή συμβολαιογράφου, η οποία είναι υποχρεωτική στις Α.Ε. και τις Ε.Π.Ε. Δηλαδή δεν υπάρχουν έξοδα συμβολαιογράφου, τα οποία αποτελούν σημαντικό κόστος, όχι μόνο κατά την σύσταση, αλλά και κατά την τροποποίηση του καταστατικού. Κατ' εξαίρεση η Ι.Κ.Ε. συνιστάται με συμβολαιογραφικό έγγραφο στις ειδικές περιπτώσεις που ορίζει ο Νόμος ή λόγω εισφοράς στην εταιρεία περιουσιακών στοιχείων. Δεν

υπάρχει υποχρέωση δημοσίευσης των τροποποιήσεων του καταστατικού στο ΦΕΚ. Όλες οι τροποποιήσεις δημοσιεύονται μέσω του ΓΕΜΗ ή της εταιρικής ιστοσελίδας, κάτι που σημαίνει μικρότερο κόστος.

Η διάρκεια της εταιρείας είναι υποχρεωτικά ορισμένου χρόνου. Αν δεν ορίζεται στο καταστατικό χρόνος, η εταιρεία διαρκεί για δώδεκα (12) έτη. Ο χρόνος μπορεί να παραταθεί με απόφαση των εταίρων.

Αποσυνδέεται η εταιρική μορφή από το κεφάλαιο, απαιτείται ελάχιστο κεφάλαιο ένα (1) ευρώ. Η νέα εταιρική μορφή ανταποκρίνεται και στο διαχωρισμό των λειτουργιών των εταίρων μέσα στην επιχείρηση. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν εταίροι που εισφέρουν μετρητά, περιουσιακά στοιχεία, εταίροι που ασχολούνται με την καθημερινή δραστηριότητα (προσφορά εργασίας), εταίροι που εισφέρουν φερεγγυότητα, παρέχουν εγγυήσεις ατομικές ή εμπράγματα, εταίροι που εισφέρουν ειδικές γνώσεις και επιστημονικές ικανότητες. Ο νέος αυτός εταιρικός τύπος, διευκολύνει την συνεργασία και την συνύπαρξη μεταξύ των εταίρων αυτών, καθιστώντας την κατάλληλη για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και για επιχειρήσεις και συνεργασίες νέων επιχειρηματιών.

Από τις παραπάνω νομικές μορφές βλέπουμε ότι η Ι.Κ.Ε είναι η πιο ευέλικτη, με ελάχιστο ρίσκο για τα περιουσιακά στοιχεία του ιδιοκτήτη. Η σύσταση μιας ΙΚΕ μπορεί να πραγματοποιηθεί και από έναν μόνο επιχειρηματία (Μονοπρόσωπη), σε αντίθεση με την ΟΕ, η οποία συνίσταται υποχρεωτικά από δύο ή περισσότερα πρόσωπα. Από την άλλη έχει χαμηλά κόστη δημιουργίας και τροποποιήσεις εφόσον δεν χρειάζεται συμβολαιογράφο όπως είναι αναγκαίο στην Α.Ε (και Ε.Π.Ε). Η ασφάλιση των εταίρων είναι προαιρετική, ενώ στην Α.Ε οι μέτοχοι άνω του 3% και εργαζόμενοι πρέπει να ασφαλιζονται στον Ε.Φ.Κ.Α.

6. Στρατηγικό πλάνο

6.1 Επιλογή του είδους στρατηγικής

Από τα παραπάνω είδαμε πως υπάρχει πεδίο λαμπρό για την άνθηση της μικροζυθοποιίας στον ελλαδικό χώρο. Αυτό που μπορεί να προσφέρει είναι μια μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων στο αγοραστικό κοινό το οποίο έχει αρχίσει να τα αναζητά.

Στρατηγική κόστους δεν μπορεί εφαρμοστεί διότι δεν υπάρχει δυνατότητα να δημιουργούν οικονομίες κλίμακας, ούτε μέσω της παραγωγής αλλά ούτε από την αγοραστική της δύναμη της επιχείρησης.

Η στρατηγική εξαγοράς θα μπορούσε να αποτελέσει μια πιθανή στρατηγική, όμως προϋποθέτει πολύ μεγάλο κεφάλαιο. Συνήθως είναι μια ενέργεια η οποία ακολουθείτε όταν είναι στο ίδιο κλάδο για να μεγαλώσουν την παραγωγική δυνατότητα, να μειώσουν τον ανταγωνισμό ή να διευρύνουν την γκάμα προϊόντων. Η Αθηναϊκή ζυθοποιία όταν άρχισαν να αυξάνονται τα μικροζυθοποιία έκανε κίνηση για την εξαγορά της septem ζυθοποιία αλλά τελικά δεν προχώρησε.

Η μοναδική στρατηγική που μπορεί να ακολουθήσει μια “μικρο” ζυθοποιία είναι η στρατηγική της διαφοροποίησης. Ο λόγος είναι πως θα της προσδώσει την δυνατότητα τα προϊόντα της τα οποία θα έχουν αυξημένο κόστος να μπορούν να δικαιολογηθούν διαμέσου της αυξημένης ποιότητας καθώς και της μοναδικότητας.

Η στρατηγική διαφοροποίησης που θα ακολουθήσει η εταιρεία θα εστιάσει στη δυνατότητα καινοτόμου προϊόντος, όπου θα παράγει ένα συγκεκριμένο είδος μπύρας, με μοναδικά χαρακτηριστικά. Βέβαια, τα στελέχη της εταιρείας θα πρέπει να προβούν σε ορθή τακτική, ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, τόσο σε γεύση, ποιότητα, όσο και σε κοστολόγηση. Παράλληλα, θα πρέπει να ενεργήσουν κατάλληλα, ώστε το μοναδικό προϊόν να μην αποτελέσει επιδίωξη των ανταγωνιστών, δηλαδή να μην προβούν σε παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Συνεπώς, η συγκεκριμένη μάρκα

μπύρας, θα πρέπει να διαθέτει μοναδικά χαρακτηριστικά, δύσκολα για τις ανταγωνιστικές εταιρείες να τ' αντιγράψουν, ιδιαίτερα σε σύντομο χρονικό διάστημα από την έναρξη παραγωγής του και διάθεσης του στο καταναλωτικό κοινό.

Προς την κατεύθυνση παραγωγής καινοτόμου προϊόντος, η μικροζυθοποιία θα στοχεύσει σε φρέσκια απαστερίωτη μπύρα, δίχως συντηρητικά, ενώ η διανομή της θα περιλαμβάνει ένα δίκτυο επαγγελματιών καταστημάτων εστίασης. Η διανομή της θα υλοποιείται αποκλειστικά σε βαρέλια, με σκοπό να διατηρεί αναλλοίωτα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ποιότητας, του αρώματος και της γεύσης. Την οποία διανέμει σε βαρέλια 20 λίτρων αποκλειστικά σε επαγγελματικές επιχειρήσεις, όπως εταιρείες εστίασης και στον επισκέψιμο χώρο που λειτουργεί εντός των εγκαταστάσεων της. Το προϊόν δε θα διατίθεται σε γυάλινες φιάλες ή σε συσκευασίες αλουμινίου, διότι δεν περιέχει πρόσθετα συντηρητικά και θα πρέπει να βρίσκεται διαρκώς σε κατάσταση υπό ψύξη. Η φρέσκα μπύρα της ζυθοποιίας θα διανέμεται μόνο σε επιχειρήσεις, όπου τηρούνται οι συνθήκες συντήρησης του προϊόντος. (ψυγεία, φιάλες διοξειδίου του άνθρακα).

6.2 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Η διάδοση της εταιρείας πρέπει να γίνει μέσα από πολλούς τρόπους αλλά κύριος με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στα μέσα τα οποία επιβάλλεται η ενεργός παρουσία είναι το facebook ,το instagram και το youtube. Αρχικά θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα blog όπου θα αναρτώνται καθημερινά / εβδομαδιαία άρθρα με θέμα την μπύρα και ειδικότερα την παραγωγή της. Ο στόχος αυτός είναι η επιμόρφωση του κοινού για την μπύρα και να προσπαθήσουμε να τους κάνουμε συνειδητοποιημένους καταναλωτές. Η προσπάθεια αυτή γίνεται για να αναδείξουμε για πιο λόγο μια μπύρα από ένα μικροζυθοποιό έχει να προσφέρει το κάτι διαφορετικό και ταυτόχρονα ποιοτικότερο σε σχέση με την βιομηχανία ζύθου.

Παράλληλα αυτή η επιμόρφωση μπορεί να συνεχιστεί με την δημιουργία video με την διαδικασία παραγωγής της μπύρας αλλά και την παρουσίαση της εταιρείας. Σημαντικό είναι να δημιουργήσουμε ένα tagline για το brand μας το οποίο να μπορεί εύκολα να γίνει και hashtag. Αυτό το αποζητάμε για να γίνεται εύκολα αναγνωρίσιμο αλλά και η διακίνηση υλικού στο διαδίκτυο να έχει μια ταυτότητα. Το brand της εταιρείας θα πρέπει να χτιστεί πάνω σε μία ιστορία, επειδή το αγοραστικό κοινό μας αποτελείται από τους millennials θα πρέπει να έχει ένα προσωπικό χαρακτήρα ώστε να μπορεί να αγγίξει τον αναγνώστη-πελάτη και να του μείνει για να μπορέσουμε να τον κάνουμε να ταυτιστεί με την φιλοσοφία-έργο.

Τακτικές πώλησης και Διανομή

Αρχικός στόχος της εταιρείας είναι να γίνει κατανάλωση των προϊόντων της σε on trade σημεία. Θα προσπαθήσουμε κάποια προϊόντα να προωθηθούν για κατανάλωση με το φαί σε εστιατόρια με ιδιαίτερο menu και γεύσης ώστε να ενισχύεται η απόλαυση της κατανάλωσης της μπύρας μας.

Ο διανομέας θα έχει στο όχημα τους όλα τα προϊόντα σε όλους τους δυνατούς τρόπους διάθεσης (φιάλες και βαρέλια). Κάνοντας την διανομή θα προσπαθεί να κάνει επιπρόσθετη πώληση. Η τιμολόγηση θα γίνεται απευθείας από τον ίδιο (όπως κάνουν οι γαλατάδες). Η διαδικασία διανομής εντός της αττικής θα γίνεται door to door, για μαγαζιά εκτός Αθηνών θα διεκπεραιώνονται με μεταφορικές ή κάποιο κέντρο διανομής.

Πολιτικές εξυπηρέτησης

Στο ξεκίνημα της εταιρεία την Παρασκευή , Σάββατο και την Κυριακή, τα on-trade σημεία θα έχουν την δυνατότητα να παραγγείλουν και να παραλάβουν άμεσα προϊόν αν μείνουν κατά την διάρκεια της βάρδιας ή θα μπορούν να έχουν ανεφοδιασμό την Κυριακή (εντός Αττικής).

Διαφήμιση και Προώθηση

Η παρουσία μας δεν θα είναι μόνο στο διαδίκτυο. Αλλά θα λάβουμε μέρος σε εκδηλώσεις και festival τα οποία για να μπορούμε να είμαστε δεν θα έχουν μεγάλη δημοτικότητα αλλά αυτό θα μπορεί να λειτουργήσει αντίστροφα διότι με μικρότερο κόστος θα μπορέσουμε να έχουμε πιο ικανοποιημένο κοινό. Παράδειγμα σε ένα μεγάλο φεστιβάλ το προϊόν θα διανέμεται χωρίς να γίνεται η παρουσίαση του, αντίθετα σε πιο μικρές διοργανώσεις θα μπορούν οι πωλήτριες να το παρουσιάζουν.

Διαφημιστικά προϊόντα θα δίνονται σε μαγαζιά όπως σουβερ και ποτήρια για να συνοδεύουν την μπύρα όταν προσφέρεται στον πελάτη για να υπάρξει μια ολοκληρωμένη παρουσία του brand. Αυτό το κομμάτι της διαφήμισης λόγο θα έρθει σε δεύτερο στάδιο. Πληρωμένη διαφήμιση θα χρησιμοποιηθεί στο facebook αλλά μόλις αποκτήσει το προφίλ μια δημοτικότητα. Στην συνέχεια θα πραγματοποιούνται κληρώσεις δώρων πχ. Μια κούτα με μπύρες , με την προϋπόθεση από τους χρήστες να διαδώσουν το post (like-tag-share).

7. Ρίσκα και ευκαιρίες

7.1 Τα επιχειρηματικά ρίσκα

Προς την κατεύθυνση ίδρυσης της επιχείρησης θα χρειαστεί ένα αρχικό κεφάλαιο για την αγορά, εγκατάσταση της επιχείρησης καθώς και τα λειτουργικά έξοδα για το πρώτο έτος. Αυτό αποτελεί το πρώτο ρίσκο που θα αναλάβει ο επιχειρηματίας διότι δεν γνωρίζει το πότε και αν θα γίνει η απόσβεση. Η επιτυχία της επιχείρησης σε ένα ανερχόμενο τμήμα του κλάδου δεν είναι δεδομένη. Σε μια αγορά όπου κυριαρχεί η μπίρα Lager, είναι δύσκολο να κερδίσεις μεγάλος μέρος του αγοραστικού κοινού σε σύντομο χρονικό διάστημα. Μεγαλώνει η περίοδος άρα και το ρίσκο.

Ο φόρος για κάθε λίτρο μπίρας είδαμε ότι πήρε μια αύξηση τα τελευταία χρόνια κάτι που δημιουργεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα για τις μικρές επιχειρήσεις. Δεν γνωρίζει κανείς αν αυτό θα μείνει σταθερό και για πόσο καιρό. Λόγω ότι είναι ένα ανερχόμενος κλάδος θα αρχίσει να αυξάνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις μικροζυθοποιίες. Βέβαια για να γίνει αυτό θα πρέπει να έρθει ο κορεσμός. Δεν είναι δυνατό να είναι γνωστό ο χρόνος κορεσμού της κατανάλωσης από το συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό.

7.2 Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες

Ο κλάδος έχει θετικά περιθώρια ανάπτυξης. Από τη μελέτη βγαίνει πως τα περιθώρια κέρδους είναι ικανοποιητικά ψιλά. Ως νεοφυής επιχείρηση μπορεί να αναζητήσει και να εισαχθεί σε προγράμματα ΕΣΠΑ για χρηματοδότηση. Στις επαρχιακές περιοχές το ποσοστό χρηματοδότησης είναι πάντα μεγαλύτερο (πάνω από 50%), αυτό φαίνεται το εργαλείο έχει χρησιμοποιηθεί από τις περισσότερες (ξένα κεφάλαια).

Ο κλάδος του τουρισμού σε συνδυασμό με τη θετική αύξηση των τουριστών την θερινή περίοδο, αυξάνει την κατανάλωση αλλά βοηθάει στην επαφή μεγαλύτερου αγοραστικού κοινού με τα προϊόντα της επιχείρησης.

Επομένως, είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί θετικά στον εξαγωγικό χαρακτήρα εφόσον επιλέξει συγκεκριμένη στρατηγική η επιχείρηση.

8. Συμπεράσματα

Έχοντας ολοκληρώσει τη μελέτη, διαπιστώνεται πως στο κλάδο της ζυθοποιίας γεννιέται ένα νέο τμήμα το οποίο έχει αρκετό ενδιαφέρον επιχειρηματικά. Σε κάθε περίπτωση υπάρχει το στοιχείο της δημιουργικότητας το οποίο ωθεί στην δημιουργία μοναδικών ταυτοτήτων.

Ακόμη φαίνεται πως υπάρχει περιθώριο για ανάπτυξη και άλλων επιχειρήσεων. Παρόλου που πλέον μετράνε στις 40, συγκριτικά με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες αυτός ο αριθμός είναι μικρός. Σίγουρα στην Ελλάδα νομοθετικά και φορολογικά τα πράγματα δεν είναι σταθερά, κάτι που δεν ισχύει στην Ευρώπη (σε αυτό τον βαθμό και συχνότητα).

Από οικονομικής άποψης το πλήθος δείγματος που μελετήσαμε αποτελεί το 7,5 % του κλάδου, βέβαια αυτό συμβαίνει διότι δεν είναι διαθέσιμη η πληροφόρηση για όλες τις επιχειρήσεις δημόσια. Όμως είδαμε μερικά χαρακτηριστικά όπου αυτές οι τρεις επιχειρήσεις είχαν κοινά. Το κέρδος του κυμαίνεται τουλάχιστον στο 20%, υπάρχει ταμειακή ρευστότητα στις επιχειρήσεις και όλες είχαν ξένα κεφάλαια τα οποία βοηθούσαν την ανάπτυξή τους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΓΚΙΚΑ, Δ. (1997). Η Ανάλυση και οι χρήσεις των λογιστικών καταστάσεων.
2. Παπαδάκης, Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
3. Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). "Antecedents to management accounting change: a structural equation approach", *Accounting, Organizations and Society*, 28: 675-98.
4. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, Science*, vol.17, Issue 1.PP. 99–120.
5. Barringer, B. R., & Greeing, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*,13, pg. 467-492.
6. Beerstory 101: St. Hildegard of Bingen | BC Craft Breweries | Breweries In BC | BC Craft Beer | The Growler» (στα αγγλικά). BC Craft Breweries | Breweries In BC | BC Craft Beer | The Growler. 2017-03-06.
7. Besanko, D. and Winston, W.L. \Optimal price skimming by a monopolist facing rational consumers",*Management Science*, 36(5), pp. 555-567 (1990).
8. Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford University Press. Oxford.
9. David Besanko, Wayne L. Winston, *Optimal Price Skimming by a Monopolist Facing Rational Consumers*, Published Online:1 May 1990
10. Fisher Anne. America's Most Admired Companies[J]. *Fortune*, 2008,157 (5): 65–67
11. George Papadopoulos, Samuli Rikama, Pekka Alajääskö, Ziade Salah-Eddine (Eurostat, Structural business statistics), Aarno Airaksinen, Henri Luomaranta (Statistics Finland) 2016 Statistics on small and medium-sized enterprises.
12. Henderson, B. D. (1998). The Star of the Portfolio, in Stern C. W. and G. Stalk Jr (eds) *Perspectives on Strategy: From the Boston Consulting Group*, New York, John Wiley and Sons Inc.

13. Holmes, G. and Hooper, N. (2000). Core competence and education. Kluwer Academic Publishers.
14. Journal of Management, Science, vol.17, Issue 1.PP. 99–120.
15. Margaret., Alic, (1986). Hypatia's heritage : a history of women in science from antiquity through the nineteenth centuryFree registration required. Boston: Beacon Press. ISBN 0807067318. 13947403
16. Margaret., Schaus, (2006). Women and gender in medieval Europe : an encyclopedia. New York: Routledge. ISBN 0415969441. 71045066.
17. Mckiernan, P. (1992). Corporate Recovery, Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internationalization, Routledge Series in Analytical Management.
18. Nancy L. Stokey, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 93, No. 3 (Aug., 1979), pp. 355-371
19. Olomi (2004). African entrepreneurship and small business development, Otme Company ltd, Dar es Salaam.
20. Pearce II, J.A., Robinson Jr., RB and Mital, A (2008). Strategic Management: Formulation, Implementation and Control, 10th Ed., Tata McGraw-Hill, New Delhi.
21. Philip Kotler. Gary Armstrong. Principles of Marketing[M]. Pearson Education Inc / Prentice Hall,2009
22. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy, The Free Press,
23. Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance Free Press, New York.
24. R. Penrose (1959). The theory of the Growth of the firm, Oxford University Press, London.
25. Raduan, C .R., Jegak, U., Haslinda, A. and Alimin, I. I. (2009). A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance. Journal of International Studies - Issue 12

26. Raduan, C .R., Jegak, U., Haslinda, A. and Alimin, I. I. (2009). A Conceptual Framework of the Relationship between Organizational Resources, Capabilities, Systems, Competitive Advantage and Performance. Journal of International Studies - Issue 12
27. Salvato, C., Lassini, U., & Wiklund, J. (2007). Schmalenbach Business Review:ZFBF. Düsseldorf, vol. 59, pg. 28.
28. Shammot, M. M. (2011). Quality Management Practices and Their Impact on Organizational Performance, and Customer Behavior. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 34
29. Spencer, X. S., Joiner, A. T., and Salmon, S. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. International Journal of Business, Vol. 14(1)
30. Stokey, N.L. \nter temporal price discrimination",The Quarterly Journal of Economics, 93, pp. 355-371(1979).
31. The Sun Herald. Apple Launches iPad[R]. Retrieved, 2010,1(27)
32. Tushman, M. L., & O Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review,38(4), 8.
33. Webster, F.L. (1994). 'Marketing management: providing value to customers', in Collins, E.G.C. and Devanna, M.A. (eds), The New Portable MBA. New York: Wile

Ιστοσελίδες

1. www.brewersofeurope.org/site/index.php
2. <https://www.craftbrewingbusiness.com/>
3. <https://www.aueb.gr/sites/default/files/library/%CE%96%CE%A5%CE%98%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%99%CE%99%CE%91%202018.pdf>
4. <http://www.inr.gr/>
5. 6FigureJobs.com News Desk Apple's Marketing Strategy for the iPad Puts Business Executives and Consumers in Same Pool,2010,08