



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΙΔΡΥΣΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ ΝΕΡΟΥ

Εμμανουήλ Χ. Αμυρσώνης

Επιβλέπων καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος

Πειραιάς, 2024

Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



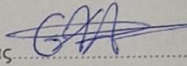
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δευτέρα) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΜΦΙΑΝΣΗΣ ΝΕΡΟΥ..... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας..... 

Όνοματεπώνυμο..... Ελευθέριος Αλμωσίνης

Ημερομηνία..... 15/11/2024

Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΡΥΣΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ ΝΕΡΟΥ

Εμμανουήλ Αμυρσώνης

Σημαντικοί όροι: Μελέτη σκοπιμότητας, εμφιαλωμένο νερό, περιβάλλον

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία εκπονείται μια μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα εμφιάλωσης νερού και συγκεκριμένα στην παραγωγή και διάθεση φυσικού μεταλλικού και ανθρακούχου νερού. Η εταιρεία στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων τόσο σε καταναλωτές όσο και σε επιχειρήσεις, με έμφαση στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν έντονη ελκυστικότητα για την εν λόγω επένδυση.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους με υποστήριξαν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Ιδιαίτερα, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Γεωργακέλλο, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και τη σημαντική καθοδήγησή του κατά την πορεία αυτής της εργασίας, καθώς και για τις πολύτιμες γνώσεις που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους γονείς μου για την στήριξη τους.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Προσφερόμενα Προϊόντα	4
Πίνακας 2. Κόστος εκπόνησης μελέτης & σχετικών εξόδων	9
Πίνακας 3. Δημοφιλή εμπορικά σήματα & εταιρείες εμφιάλωσης	74
Πίνακας 4. Σημαντικά εμπορικά σήματα ξένων εταιρειών	75
Πίνακας 5. Εκτιμώμενος κύκλος εργασιών των παραγωγών εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα	76
Πίνακας 6. Πωλήσεις και μέσος ρυθμός ανάπτυξης 2009-2022.....	77
Πίνακας 7. Πωλήσεις και μέσος ρυθμός ανάπτυξης 2016-2022.....	77
Πίνακας 8. Πρόβλεψη πωλήσεων 2023-2029.....	78
Πίνακας 9. Πρόβλεψη πωλήσεων 2009-2029.....	79
Πίνακας 10. Τιμή προϊόντων	85
Πίνακας 11. Πρόβλεψη πωλήσεων εταιρείας 2025-2029	88
Πίνακας 12. Πρόβλεψη εξόδων Μάρκετινγκ 2025-2029.....	89
Πίνακας 13. Πρόβλεψη πωλήσεων ανά προϊόν 2025	92
Πίνακας 14. Κόστος ανά τεμάχιο πρώτων υλών.....	92
Πίνακας 15. Συνολικό κόστος αγοράς πρώτων υλών	93
Πίνακας 16. Συνολικό κόστος πρώτων υλών 2025-2029	94
Πίνακας 17. Λοιπά έξοδα.....	95
Πίνακας 18. Πρόγραμμα προμηθειών ετήσιο.....	95
Πίνακας 19. Πρόγραμμα προμηθειών περιόδου υψηλής ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος)	96
Πίνακας 20. Πρόγραμμα προμηθειών περιόδου χαμηλής ζήτησης (Νοέμβριος-Απρίλιος).....	97
Πίνακας 21. Πρόγραμμα παραγωγής 2025.....	98
Πίνακας 22. Πρόγραμμα παραγωγής περιόδου υψηλής ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος).....	99
Πίνακας 23. Πρόγραμμα παραγωγής περιόδου χαμηλής ζήτησης (Νοέμβριος-Απρίλιος).....	99
Πίνακας 24. Είδη εξοπλισμού και κόστος αγοράς.....	108
Πίνακας 25. Λοιπά είδη εξοπλισμού	108
Πίνακας 26. Είδη πιστοποιήσεων και συνολικό κόστος	109

Πίνακας 27. Εκτίμηση κόστους εργασίας.....	117
Πίνακας 28. Κόστος υποδομών.....	117
Πίνακας 29. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.....	129
Πίνακας 30. Εκτίμηση κόστους για κάθε φάση υλοποίησης του προγράμματος	130
Πίνακας 31. Υπολογισμός πάγιου ενεργητικού.....	132
Πίνακας 32. Ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.....	134
Πίνακας 33. Κόστος παραγωγής 2025	134
Πίνακας 34. Ανάγκες του έτους 2025.....	135
Πίνακας 35. Συνολικό κόστος επένδυσης	135
Πίνακας 36. Πηγή κεφαλαίων	136
Πίνακας 37. Συνολικό κόστος παραγωγής 2025-2029.....	137
Πίνακας 38. Ανάγκες για τα έτη 2025-2029.....	138
Πίνακας 39. Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για τα έτη 2025-2029.....	139
Πίνακας 40. Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για τα έτη 2025-2029.....	140
Πίνακας 41. Καθαρές ταμειακές ροές για τα έτη 2025-2029.....	140
Πίνακας 42. Υπολογισμός απλού συντελεστή απόδοσης	141
Πίνακας 43. Παρούσα αξία για τα έτη 2025-2029	143
Πίνακας 44. Διαχωρισμός σταθερών και μεταβλητών εξόδων	145

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1. Πρόβλεψη πωλήσεων 2009-2029.....	79
Γράφημα 2. Gantt.....	129

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. Κάτοψη χώρου παραγωγής.....	119
Εικόνα 2. Κάτοψη χώρου γραφείων και διανομής.....	120

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	1
1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	2
2.1. ΤΟ ΝΕΡΟ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ	2
2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	2
2.3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	3
2.4. ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	4
2.4.1. ΙΔΡΥΤΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	5
2.4.2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	5
2.4.3. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	7
2.4.4. ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	10
3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	10
3.1.1. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ	10
3.1.2. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	11
3.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	14
3.2.1. ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	14
3.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST)	15
3.2.3. ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	26
3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	45
3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	55
3.4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	55
3.4.2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ	67
3.4.3. ΤΑΚΤΙΚΕΣ	71
3.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ	73
3.5.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ	75
3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	79
3.6.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ	79

3.6.2. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ	81
3.6.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	82
3.6.4. ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	87
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....	90
4.1.1. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ	90
4.1.2. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	91
4.2. ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ	94
4.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	98
5.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	98
5.2. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ	100
5.3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ.....	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ	110
6.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	112
7.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	112
7.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	113
7.3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	118
8.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ	118
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΕΡΓΟΥ	121
9.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	121
9.2. ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ	122
9.3. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	123
9.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	130
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	131
10.1. ΣΤΟΧΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	131
10.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	131
10.3. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	136

10.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	136
10.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	138
10.6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	139
10.6.1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ	139
10.6.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΠΛΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	141
10.6.3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ.....	142
10.7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	143
10.7.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ.....	144
10.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ	146

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στην παρούσα εργασία εκπονείται μια μελέτη σκοπιμότητας για την ίδρυση εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα εμφιάλωσης νερού και συγκεκριμένα στην παραγωγή και διάθεση φυσικού μεταλλικού και ανθρακούχου νερού. Η εταιρεία στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων τόσο σε καταναλωτές όσο και σε επιχειρήσεις, με έμφαση στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα.

1.2. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μελέτη σκοπιμότητας στα πλαίσια αυτής της εργασίας διαρθρώνεται ως εξής. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βασική ιδέα και το ιστορικό του προγράμματος. Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται ανάλυση της αγοράς, της στρατηγικής και του Μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 4, παρουσιάζονται οι πρώτες ύλες και τα εφόδια, ενώ στο Κεφάλαιο 5 αναλύεται η τεχνολογία και ο μηχανολογικός εξοπλισμός που απαιτούνται για τη λειτουργία της εταιρείας. Στο Κεφάλαιο 6 προσδιορίζεται η οργάνωση της εταιρείας, ενώ στο Κεφάλαιο 7 αναλύονται οι απαραίτητοι ανθρώπινοι πόροι. Ακολουθεί η επιλογή της εγκατάστασης (Κεφάλαιο 8) και ο προγραμματισμός για την εκτέλεση του έργου (Κεφάλαιο 9). Τέλος, στο Κεφάλαιο 10, εξάγονται συμπεράσματα και γίνεται συνολική αξιολόγηση της επένδυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1. ΤΟ ΝΕΡΟ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΓΟΡΑ

Το νερό αποτελεί έναν αναγκαίο πόρο, απαραίτητο για την καθημερινή ζωή και καθοριστικό για την ευημερία κάθε ατόμου. Οι περισσότερες κυβερνήσεις παγκοσμίως έχουν καταφέρει ή στοχεύουν να εξασφαλίσουν καθαρό και ασφαλές πόσιμο νερό για τους πολίτες τους, ενώ πολλές ανεπτυγμένες χώρες έχουν ήδη διαθέσει νερό βρύσης σύμφωνα με τα βασικά πρότυπα κατανάλωσης. Παρ' όλα αυτά, τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται αυξανόμενη κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού σε παγκόσμιο επίπεδο, ιδιαίτερα σε ανεπτυγμένες χώρες όπου το νερό από τη βρύση είναι πόσιμο.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού έφτασε τα 60,3 δισεκατομμύρια λίτρα το 2023 (IBWA/ ΔΕΕΝ, 2024), καθιστώντας τη χώρα τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά παγκοσμίως μετά την Κίνα, όπου η κατανάλωση ανήλθε σε σχεδόν 116,5 (statista, 2024) δισεκατομμύρια λίτρα.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ιταλία καταγράφει την υψηλότερη κατά κεφαλήν κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού, με 223 λίτρα ετησίως (statista, 2021).

Η Ελλάδα καταλαμβάνει την 8η θέση στην Ευρώπη, με κατά κεφαλήν κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού 139 λίτρα το 2021.

Σε παγκόσμια κλίμακα, η συνολική κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού αναμένεται να φτάσει τα 480 δισεκατομμύρια λίτρα το 2024, σημειώνοντας σημαντική αύξηση σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (statista, 2024).

2.2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η ιστορία του εμφιαλωμένου νερού είναι μακρά και σύνθετη, με τις ρίζες της να φτάνουν στους αρχαίους πολιτισμούς, οι οποίοι εκτιμούσαν τις θεραπευτικές ιδιότητες του νερού από φυσικές πηγές. Η εμπορική εμφιάλωση του νερού ξεκίνησε τον 17ο αιώνα στην Ευρώπη, με τη Γαλλία και την Αγγλία να πρωτοστατούν, προωθώντας το φυσικό μεταλλικό νερό από ιαματικές πηγές ως αγαθό ευεξίας για εύπορους καταναλωτές (Semuels, 2017). Κατά τον

19ο αιώνα, με την ανάπτυξη της βιομηχανίας και τη βελτίωση των μεταφορικών μέσων, η διανομή του εμφιαλωμένου νερού επεκτάθηκε, ενώ οι διαφημίσεις τόνιζαν τα οφέλη του για την υγεία (Wilk, 2006).

Η εκρηκτική ανάπτυξη της βιομηχανίας σημειώθηκε τον 20ό αιώνα, όταν η εισαγωγή πλαστικών φιαλών μείωσε το κόστος παραγωγής και διευκόλυνε τη μαζική διανομή (Gleick, 2010). Στις ΗΠΑ, η Perrier έφερε το ανθρακούχο νερό στην αγορά τη δεκαετία του 1970, εγκαινιάζοντας μια μαζική απήχηση που έφερε το εμφιαλωμένο νερό στο προσκήνιο της καταναλωτικής αγοράς (Ferrier, 2001). Μέχρι το 1990, με την πρόοδο της τεχνολογίας επεξεργασίας και φιλτραρίσματος νερού, η αγορά εμφιαλωμένου νερού κατέστη κυρίαρχη σε παγκόσμιο επίπεδο, με τις πωλήσεις να αυξάνονται ραγδαία.

Σήμερα, το εμφιαλωμένο νερό θεωρείται όχι μόνο μια πρακτική επιλογή, αλλά και μια λύση για καταναλωτές που ανησυχούν για την ποιότητα του νερού βρύσης, ειδικά σε περιοχές όπου η ασφάλεια του δημόσιου δικτύου ύδρευσης θεωρείται αμφίβολη (Rodwan, 2021). Η βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού ξεπερνά πλέον την κατανάλωση αναψυκτικών σε πολλές αγορές και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της παγκόσμιας αγοράς ποτών. Ωστόσο, η αυξημένη κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού εγείρει σοβαρές περιβαλλοντικές ανησυχίες, καθώς η παραγωγή πλαστικών αποβλήτων και η εκμετάλλευση φυσικών πόρων προκαλούν σημαντικές προκλήσεις για τη βιωσιμότητα του κλάδου (Beverage Marketing Corporation, 2022).

2.3. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Σκοπός της παρούσας ανάλυσης είναι η διερεύνηση της σκοπιμότητας δραστηριοποίησης στην αγορά μέσω της ίδρυσης μιας εταιρείας που θα εξειδικεύεται στην παραγωγή και διάθεση φυσικού μεταλλικού νερού υψηλής ποιότητας. Η εταιρεία θα αξιοποιεί μια φυσική πηγή με μοναδικά χαρακτηριστικά και θα στοχεύει στην κάλυψη της ζήτησης για υγιεινό και υψηλής ποιότητας φυσικό μεταλλικό νερό, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και τη βιωσιμότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Μέσω της ανάλυσης, θα επιδιώξουμε να αξιολογήσουμε την εταιρεία, τις προοπτικές ανάπτυξής της και τα κίνητρα για την επένδυση. Το επενδυτικό σχέδιο αφορά την ίδρυση μονάδας εμφιάλωσης νερού στο νησί Υ, όπου η απουσία τοπικού ανταγωνιστή και η εξαιρετική ποιότητα της πρώτης ύλης παρέχουν σημαντικά κίνητρα για τη δημιουργία της

εταιρείας. Ιδρυτής της εταιρείας είναι ο κύριος Χ, ο οποίος, με καταγωγή από το νησί Υ, είναι και ιδιοκτήτης της έκτασης όπου βρίσκεται η πηγή.

Η απόφαση για το αν αξίζει να πραγματοποιηθεί μια τέτοια επένδυση, καθώς και η βιωσιμότητά της, θα προκύψουν από την τελική μας αξιολόγηση. Η μελέτη σκοπιμότητας εκπονήθηκε από την εταιρεία «Amanalysis», η οποία διαθέτει εκτενή εμπειρία στον χώρο με μελέτες σκοπιμότητας, επιχειρηματικά σχέδια και αξιολόγηση επενδύσεων.

2.4. ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Για την αξιολόγηση της επένδυσης, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός τόσο του αριθμού όσο και της ποικιλίας των προϊόντων που θα παράγει η εταιρεία, τα οποία παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΕΣ
Φυσικό μεταλλικό νερό	Χάρτινες των 0,5 & 1 λίτρων
Ανθρακούχο νερό	Γυάλινες των 0,33 & 0,75 λίτρων

Πίνακας 1. Προσφερόμενα Προϊόντα

Η εταιρεία στοχεύει στην παραγωγή και διάθεση φυσικού μεταλλικού και ανθρακούχου νερού υψηλής ποιότητας, αξιοποιώντας μια φυσική πηγή πλούσια σε ανόργανα στοιχεία. Με σεβασμό στο περιβάλλον, χρησιμοποιεί φιλικές προς το περιβάλλον συσκευασίες, ενσωματώνοντας τις αρχές της βιωσιμότητας σε όλη τη διαδικασία παραγωγής.

Κεντρικός στόχος της είναι η προσφορά προϊόντων που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών για φυσική, ποιοτική ενυδάτωση. Η παραγωγική της διαδικασία ενσωματώνει αυστηρούς ποιοτικούς ελέγχους και καινοτόμες τεχνολογίες για τη διασφάλιση της καθαρότητας και της υψηλής ποιότητας του νερού. Η επιλογή φιλικών προς το περιβάλλον υλικών στη συσκευασία και η μείωση του οικολογικού αποτυπώματος αποτελούν βασικές δεσμεύσεις της προς ένα βιώσιμο μέλλον.

Το όραμά της είναι να προσφέρει φυσικό μεταλλικό νερό υψηλής ποιότητας σε κάθε καταναλωτή, δίνοντας έμφαση στην εντοπιότητα και την προστασία του περιβάλλοντος. Η αποστολή της είναι να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών μέσω εταιρικής υπευθυνότητας και σταθερής βελτίωσης των προϊόντων, εστιάζοντας στην εξυπηρέτηση των αναγκών για ασφαλή και ποιοτική κατανάλωση νερού.

Σκοπός της είναι η συνεχής αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των καταναλωτών, μέσω της παροχής ποιοτικών και φυσικών προϊόντων που συνδυάζουν υγεία και ευεξία. Αξιοπιστία, ποιότητα και περιβαλλοντική υπευθυνότητα είναι οι βασικοί άξονες της πορείας της, με στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

2.4. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

2.4.1. ΙΔΡΥΤΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Ο ιδρυτής της υπό εξέταση εταιρείας, κ. «Χ», είναι έμπειρος επιχειρηματίας με μακρά πορεία στη διοίκηση και διαχείριση επιχειρήσεων. Διαθέτει βαθιά εμπειρία στον τομέα των επενδύσεων και της διαχείρισης πόρων, ικανότητα που του επιτρέπει να αναγνωρίζει στρατηγικές ευκαιρίες στην αγορά και να τις αξιοποιεί προς όφελος της εταιρείας. Ο κ. «Χ» είναι επίσης ιδιοκτήτης της έκτασης στο νησί «Υ», όπου εντοπίζεται ένας υδροφόρος ορίζοντας υψηλής ποιότητας, από τον οποίο θα αντλείται το νερό για την παραγωγή φυσικού μεταλλικού νερού. Αυτή η άμεση σύνδεση με την τοπική γη ενισχύει τη δέσμευσή του για υπεύθυνη και βιώσιμη ανάπτυξη, με έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος και την περιβαλλοντική συνείδηση.

2.4.2. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επιχειρησιακό Πλαίσιο και Στόχοι

Η υπό εξέταση επιχειρηματική πρωτοβουλία αφορά στη σύσταση εταιρείας εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα, η οποία ανήκει σε ένα μόνο άτομο που διαθέτει την ιδιόκτητη γη από την οποία θα αντλείται το νερό. Καθώς η επιχείρηση βρίσκεται στα αρχικά στάδια, απαιτείται μορφή εταιρείας που να προάγει την ανάπτυξη, να παρέχει περιορισμένη ευθύνη στον ιδιοκτήτη και να είναι οικονομικά συμφέρουσα τόσο από άποψη φορολογίας όσο και λειτουργικών εξόδων. Λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες, προτείνεται η ίδρυση της επιχείρησης ως Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.).

Ανάλυση Εταιρικής Μορφής και Τεκμηρίωση της Πρότασης

- Προστασία από Ευθύνη

Η μορφή της Ι.Κ.Ε. παρέχει περιορισμένη ευθύνη στον ιδιοκτήτη, ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό για τον κλάδο της εμφιάλωσης νερού, ο οποίος απαιτεί συμμόρφωση με κανονισμούς, τήρηση προτύπων ποιότητας και περιλαμβάνει ορισμένους λειτουργικούς κινδύνους. Μέσω της Ι.Κ.Ε., τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία του ιδιοκτήτη παραμένουν ασφαλή από τα χρέη και τις υποχρεώσεις της επιχείρησης, προσφέροντας σημαντική προστασία. Συγκριτικά, εταιρικές μορφές όπως η Ατομική Επιχείρηση ή η Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.) εκθέτουν τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία του ιδιοκτήτη στις ευθύνες της επιχείρησης, αυξάνοντας το ρίσκο για τον ίδιο.

- Ευελιξία και Δυνατότητα Επέκτασης

Η Ι.Κ.Ε. προσφέρει μια ευέλικτη δομή, επιτρέποντας την είσοδο επιπλέον επενδυτών ή συνεργατών σε περίπτωση που αποφασιστεί η επέκταση της επιχείρησης στο μέλλον. Για μία επιχείρηση με έναν ιδιοκτήτη που ενδέχεται να προσελκύσει επενδυτές, η δομή της Ι.Κ.Ε. επιτρέπει την συμμετοχή νέων μετόχων με απλοποιημένες διαδικασίες. Αυτή η ευελιξία είναι πιο πρακτική από την Ατομική Επιχείρηση, όπου η αναδιάρθρωση είναι πιο περίπλοκη και ενδεχομένως να περιορίσει τις δυνατότητες ανάπτυξης. Η Ι.Κ.Ε. επίσης επιτρέπει εισφορές σε είδος, υπηρεσίες ή άλλους πόρους, ενθαρρύνοντας τις συνεργασίες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη.

- Απαιτήσεις Κεφαλαίου

Αντίθετα με εταιρικές μορφές όπως η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.), οι οποίες επιβάλλουν υψηλότερες ελάχιστες απαιτήσεις κεφαλαίου, η Ι.Κ.Ε. δεν απαιτεί σημαντικό αρχικό κεφάλαιο, γεγονός που την καθιστά προσιτή για μικρές επιχειρήσεις. Για μια νέα επιχείρηση εμφιάλωσης νερού, αυτό επιτρέπει την κατεύθυνση κεφαλαίων σε απαραίτητο εξοπλισμό, τήρηση κανονισμών και ανάπτυξη αποδοτικών καναλιών διανομής αντί για την κάλυψη αυστηρών κεφαλαιακών προϋποθέσεων. Αυτή η ευελιξία στις απαιτήσεις κεφαλαίου επιτρέπει στην επιχείρηση να εστιάσει στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα από την αρχή.

- Φορολογική Αποδοτικότητα

Οι Ι.Κ.Ε. επωφελούνται από σταθερό εταιρικό φορολογικό συντελεστή 22% στα κέρδη, γεγονός που παρέχει σημαντικά φορολογικά πλεονεκτήματα για τα διατηρούμενα κέρδη, καθώς δεν υπόκεινται σε επιπλέον φόρο προσωπικού εισοδήματος. Αντιθέτως, σε δομές

όπως η Ατομική Επιχείρηση ή η Ομόρρυθμη Εταιρεία (Ο.Ε.), τα κέρδη περνούν κατευθείαν στον φορολογικό συντελεστή του ιδιοκτήτη, αυξάνοντας την φορολογική επιβάρυνση.

- Ευκολία Διαχείρισης και Μειωμένη Γραφειοκρατία

Η Ι.Κ.Ε. είναι απλή στην ίδρυση και στη διαχείρισή της, με μειωμένες διοικητικές απαιτήσεις σε σύγκριση με άλλες εταιρικές μορφές, όπως η Α.Ε. (ανώνυμη εταιρεία). Η σύστασή της μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς συμβολαιογραφική πράξη, μειώνοντας το κόστος και τον χρόνο ίδρυσης. Επιπλέον, οι φορολογικές και λογιστικές υποχρεώσεις είναι λιγότερο περίπλοκες, ενώ η διαχείριση μπορεί να ανατεθεί σε έναν μόνο διαχειριστή, χωρίς την ανάγκη διοικητικού συμβουλίου ή τακτικών γενικών συνελεύσεων. Αυτό προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία και άμεσο έλεγχο στον ιδιοκτήτη. Οι απαιτήσεις διαφάνειας και υποβολής αναφορών είναι επίσης λιγότερο αυστηρές σε σύγκριση με την Α.Ε., μειώνοντας το διοικητικό και γραφειοκρατικό κόστος. Για μια μικρή επιχείρηση με έναν μόνο ιδιοκτήτη, οι απλουστευμένες απαιτήσεις της Ι.Κ.Ε. προσφέρουν σημαντικό επιχειρησιακό πλεονέκτημα.

Συμπέρασμα

Λαμβάνοντας υπόψη τη δομή της επιχείρησης, τις λειτουργικές ανάγκες και τις προοπτικές ανάπτυξης, η Ι.Κ.Ε. προσφέρει μια βέλτιστη ισορροπία ευελιξίας, προστασίας από ευθύνη, φορολογικής αποδοτικότητας και δυνατότητας επέκτασης. Η εταιρική μορφή αυτή είναι κατάλληλη για μια επιχείρηση εμφιάλωσης νερού με έναν ιδιοκτήτη, η οποία επιθυμεί να περιορίσει τα αρχικά κόστη και να διατηρήσει τη δυνατότητα ανάπτυξης στο μέλλον. Η σύσταση της Ι.Κ.Ε. υποστηρίζει τους στόχους του ιδιοκτήτη για την ίδρυση μιας ανθεκτικής επιχειρηματικής οντότητας, προσφέροντας παράλληλα επιχειρησιακά πλεονεκτήματα και ένα πλαίσιο για βιώσιμη ανάπτυξη.

2.4.3. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΔΙΕΠΟΥΝ ΤΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Το επενδυτικό σχέδιο για την ίδρυση μονάδας εμφιάλωσης φυσικού μεταλλικού νερού διέπεται από συγκεκριμένες νομοθεσίες που αφορούν την υδροληψία, την επεξεργασία, και την ασφάλεια του εμφιαλωμένου νερού, καθώς και τη χρήση βιώσιμων πρακτικών στη συσκευασία και διανομή. Οι κυριότεροι νόμοι που σχετίζονται με το σχέδιο είναι:

- Ν. 3199/2003 «Προστασία και διαχείριση των υδάτων» – Ενσωματώνει την Οδηγία 2000/60/ΕΚ, θεσπίζοντας ένα σύγχρονο πλαίσιο κοινοτικής δράσης στον τομέα των υδάτων, αντικαθιστώντας σε μεγάλο βαθμό τον Ν. 1739/1987 και διασφαλίζοντας την ορθολογική και βιώσιμη χρήση των υδατικών πόρων.
- Ν. 1650/1986 «Για την προστασία του περιβάλλοντος» – Καθορίζει το γενικό πλαίσιο για την προστασία των φυσικών πόρων και την αποφυγή περιβαλλοντικών επιπτώσεων κατά τη διαδικασία παραγωγής. Ο νόμος έχει τροποποιηθεί και συμπληρωθεί από μεταγενέστερες διατάξεις, ώστε να ανταποκρίνεται στις σύγχρονες περιβαλλοντικές απαιτήσεις.
- ΚΥΑ ΔΥΓ2/Γ.Π. οικ. 38295/2007 «Τροποποίηση της Υγειονομικής Διάταξης Υ2/2600/2001» – Καθορίζει τα ποιοτικά πρότυπα και τις προδιαγραφές ασφαλείας για το εμφιαλωμένο νερό, διασφαλίζοντας την υγεία των καταναλωτών σύμφωνα με τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ελεγκτής της αγοράς εμφιαλωμένου νερού είναι ο ΕΦΕΤ (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων), ο οποίος εποπτεύει την ποιότητα και την ασφάλεια των τροφίμων και ποτών, καθώς και η Γενική Γραμματεία Φυσικού Περιβάλλοντος και Υδάτων, που διασφαλίζει την προστασία των υδατινών πόρων. Επιπλέον, οι αρχές αυτές εφαρμόζουν πολιτικές που ενθαρρύνουν τη βιώσιμη διαχείριση των υδάτων και τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

2.4.4. ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Η ολοκλήρωση της μελέτης για την ίδρυση μονάδας εμφιάλωσης νερού θα διαρκέσει περίπου 3 μήνες, με συνολικό κόστος 12.000 €. Το ποσό αυτό καλύπτει δαπάνες για την έρευνα αγοράς και τα ταξίδια, την υδρογεωλογική μελέτη, την ανάλυση ποιότητας νερού, καθώς και τη μελέτη σκοπιμότητας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα επιμέρους έξοδα αναλυτικά:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ
Έξοδα ταξιδιών	1.000
Υδρογεωλογική έρευνα	5.000
Ανάλυση ποιότητας νερού	1.000

Μελέτη σκοπιμότητας	5.000
Σύνολο	12.000

Πίνακας 2. Κόστος εκπόνησης μελέτης & σχετικών εξόδων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

3.1.1. Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΕΜΦΙΑΛΩΜΕΝΩΝ ΝΕΡΩΝ

Η βιομηχανία εμφιάλωσης νερού έχει εξελιχθεί σε έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς του 21ου αιώνα, με την τεχνολογία και τη βιωσιμότητα να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξή της. Σύμφωνα με εκθέσεις της Διεθνούς Ένωσης Εμφιαλωμένου Νερού (International Bottled Water Association - IBWA), η παγκόσμια αγορά εμφιαλωμένου νερού αυξάνεται ετησίως κατά πάνω από 6% τα τελευταία τρία χρόνια, ανταγωνιζόμενη άλλες κατηγορίες ποτών, όπως τα αναψυκτικά και τους χυμούς. Όπως συμβαίνει και σε άλλους βιομηχανικούς τομείς, οι τεχνολογικές εξελίξεις στην εμφιάλωση νερού έχουν φέρει σημαντικές αλλαγές. Αυτές περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση των διαδικασιών παραγωγής και τη βελτίωση των συστημάτων φιλτραρίσματος και καθαρισμού, όπως η χρήση συστημάτων αντίστροφης ώσμωσης, οι οποίες έχουν αυξήσει την αποδοτικότητα και την ποιότητα του προϊόντος.

Οι εταιρείες εμφιάλωσης νερού αποτελούν έναν ενιαίο κλάδο που συνδυάζει την παραγωγή και τη διανομή ενός βασικού αγαθού, του πόσιμου νερού, το οποίο είναι απαραίτητο για την καθημερινή ζωή. Η διαδικασία παραγωγής εστιάζει στην εξασφάλιση της ποιότητας του νερού και στην τήρηση αυστηρών υγειονομικών προδιαγραφών, οι οποίες καθορίζονται από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας (ΠΟΥ). Η διανομή σχετίζεται με την ικανότητα να εξυπηρετεί την αγορά με προϊόντα πόσιμου νερού σε όλες τις περιοχές, ακόμα και σε απομακρυσμένες κοινότητες στην Ελλάδα, όπου η πρόσβαση σε ασφαλές νερό είναι περιορισμένη, ιδίως κατά τους θερινούς μήνες, όταν η ζήτηση αυξάνεται. Σημαντικές περιοχές, όπως τα νησιά του Αιγαίου, αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω έλλειψης νερού, γεγονός που επηρεάζει την τοπική οικονομία και τον τουρισμό.

Η βιομηχανία εμφιάλωσης νερού αποτελεί θεμελιώδη υποδομή κατανάλωσης και παίζει σημαντικό ρόλο στην υγεία και την ευημερία των πολιτών, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομίας και στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Στην Ελλάδα, η βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού απασχολεί χιλιάδες εργαζόμενους και ενισχύει την τοπική οικονομία,

ιδίως σε περιοχές παραγωγής, όπως η Χαλκίδα και η Κρήτη, όπου η βιομηχανία αυτή είναι σημαντική για την τοπική ανάπτυξη.

Ως μέσο εκσυγχρονισμού, ο κλάδος της εμφιάλωσης νερού στοχεύει στην ικανοποίηση των σύγχρονων απαιτήσεων για ποιότητα και βιωσιμότητα, προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας με φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές. Πολλές ελληνικές εταιρείες, όπως η «Σαμαριά», έχουν υιοθετήσει τη χρήση ανακυκλωμένων υλικών, όπως το ανακυκλωμένο πολυεστέρα (rPET) μειώνοντας την περιβαλλοντική τους επίπτωση. Σύμφωνα με μελέτες, οι εταιρείες που χρησιμοποιούν ανακυκλωμένο πολυεστέρα (rPET) συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση των πλαστικών αποβλήτων στην αγορά, με κάποιες να αναφέρουν μείωση έως και 30% στη χρήση νέου πλαστικού υλικού.

Οι τεχνολογικές επενδύσεις και η στροφή προς τη βιωσιμότητα σχετίζονται με την παραγωγή και την οργάνωση των πόρων. Αυτοί οι παράγοντες είναι βασικοί συντελεστές παραγωγής, αναδεικνύοντας τη σημασία του κλάδου για την οικονομία και το περιβάλλον. Αυτές οι επενδύσεις περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ενεργειακής αποδοτικότητας των εγκαταστάσεων και την ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων συσκευασίας, όπως η βιοδιασπώμενη συσκευασία, με σκοπό τη μείωση των αποβλήτων.

Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών στον τομέα της εμφιάλωσης νερού εξαρτάται από το επίπεδο ανάπτυξης και τη δομή της οικονομίας κάθε χώρας. Σε χώρες με ανεπτυγμένες υποδομές, η υιοθέτηση προηγμένων τεχνολογιών είναι πιο εύκολη, ενώ σε αναπτυσσόμενες χώρες μπορεί να παρατηρηθούν προκλήσεις στην πρόσβαση σε αυτές τις καινοτομίες.

3.1.2. ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού αποτελεί σημαντικό τομέα της βιομηχανίας ποτών στη χώρα, περιλαμβάνοντας διάφορες κατηγορίες προϊόντων, όπως το φυσικό μεταλλικό νερό, το επιτραπέζιο νερό και το ανθρακούχο νερό. Το φυσικό μεταλλικό νερό κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο, περίπου 71%, ενώ οι νέες κατηγορίες, όπως το αρωματισμένο και το εμπλουτισμένο νερό (π.χ. με ηλεκτρολύτες, βιταμίνες), κερδίζουν έδαφος, αν και εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν μικρό ποσοστό της συνολικής αγοράς, αντανακλώντας την αυξημένη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών γύρω από την υγεία και την ανάγκη για εξειδικευμένα ποτά (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Τα τελευταία χρόνια, η αγορά εμφάνισε σταθερή ανάπτυξη, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 6% από το 2016 έως το 2019. Η πανδημία COVID-19 οδήγησε σε προσωρινή κάμψη το 2020, κυρίως λόγω των περιορισμών στον τουρισμό και στις υπηρεσίες εστίασης (HoReCa – Hotels, Restaurants, Cafés), ενώ το 2021 η αγορά ανέκαμψε με ρυθμό ανάπτυξης 8%, χάρη στην ανάκαμψη του τουρισμού και την αυξημένη έμφαση των καταναλωτών στην υγεία. Αυτή η ανάκαμψη επιβεβαιώνει την ανθεκτικότητα της ζήτησης και τη συνολική ανοδική πορεία της αγοράς, με την οικονομική ανάπτυξη και τις υγιεινές τάσεις να αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η ελληνική βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού λειτουργεί υπό αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο, που περιλαμβάνει κανονισμούς σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η συμμόρφωση με τις ευρωπαϊκές οδηγίες, όπως η Οδηγία 2009/54/EK για τα φυσικά μεταλλικά και επιτραπέζια νερά και η Οδηγία (ΕΕ) 2019/904 για τα πλαστικά μίας χρήσης, είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της ποιότητας και την προστασία του περιβάλλοντος. Οι εταιρείες ενθαρρύνονται να υιοθετούν φιλικά προς το περιβάλλον υλικά, όπως το ανακυκλωμένο PET (rPET – recycled PET), σύμφωνα με τους στόχους της ΕΕ για βιώσιμη ανάπτυξη (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η τεχνολογική καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα στον κλάδο, με τις εταιρείες να ενσωματώνουν σύγχρονες τεχνολογίες για την εξαγωγή, τον καθαρισμό και την εμφιάλωση του νερού, διασφαλίζοντας υψηλά πρότυπα ποιότητας μέσω τεχνικών, όπως η αντίστροφη ώσμωση (reverse osmosis) και οι προηγμένες τεχνικές φιλτραρίσματος. Παράλληλα, η συμμόρφωση με τους κανονισμούς βιωσιμότητας και η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών έχει οδηγήσει στη χρήση ανακυκλώσιμων υλικών και βιοδιασπώμενων συσκευασιών (biodegradable packaging). Μάρκες όπως οι Ζαγόρι και Βίκος έχουν εισαγάγει βιώσιμες λύσεις συσκευασίας, ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά. (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού περιλαμβάνει κορυφαίες μάρκες, όπως οι Ζαγόρι, Βίκος, ΑΥΡΑ και Κορπή, οι οποίες συλλογικά κατέχουν σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Ο κλάδος έχει υποστεί συγχωνεύσεις και εξαγορές που ενίσχυσαν τη θέση των μεγαλύτερων παικτών, ενώ ο ανταγωνισμός παραμένει έντονος, με τις εταιρείες να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους μέσω βιώσιμων πρακτικών και στρατηγικών τιμολόγησης. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) ασκούν πίεση στις τιμές, εξυπηρετώντας κυρίως τους καταναλωτές με μεγαλύτερη ευαισθησία στο κόστος (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Στην Ελλάδα, η ζήτηση για εμφιαλωμένο νερό παρουσιάζει σαφείς εποχιακές διακυμάνσεις, ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες και στην περίοδο τουριστικής αιχμής. Οι εταιρείες προσαρμόζουν την παραγωγή και τη διανομή τους για να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες των τουριστικών περιοχών. Παράλληλα, παρατηρείται αυξημένη ζήτηση για προϊόντα με χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα, ως αποτέλεσμα της αυξημένης ευαισθητοποίησης των καταναλωτών σχετικά με την υγεία και το περιβάλλον (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Παρά την ανάπτυξη, ο κλάδος αντιμετωπίζει προκλήσεις, όπως το αυξανόμενο κόστος παραγωγής, οι κανονιστικές πιέσεις και τα περιβαλλοντικά ζητήματα που σχετίζονται με τα πλαστικά απόβλητα. Ωστόσο, ευκαιρίες ανάπτυξης εμφανίζονται μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων, όπως το αρωματισμένο και το εμπλουτισμένο νερό (functional water), καθώς και της επέκτασης βιώσιμων λύσεων συσκευασίας (sustainable packaging solutions). Επιπλέον, υπάρχει δυναμική για επέκταση σε περιοχές με ανεπαρκή κάλυψη, ιδιαίτερα τουριστικές, κάτι που θα μπορούσε να ενισχύσει περαιτέρω τη ζήτηση (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η αγορά εμφιαλωμένου νερού έχει σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο στην ελληνική οικονομία, ιδίως στις τοπικές κοινότητες που φιλοξενούν μονάδες εμφιάλωσης, ενισχύοντας την απασχόληση και παρέχοντας οικονομικά οφέλη. Οι προβλέψεις δείχνουν ότι η αγορά θα συνεχίσει να αναπτύσσεται, ενισχυμένη από τις τάσεις για υγιεινή κατανάλωση και βιώσιμες πρακτικές, ενώ η ενδεχόμενη αύξηση των εξαγωγών θα μπορούσε να ενισχύσει περαιτέρω τον οικονομικό αντίκτυπο του κλάδου (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η διανομή του εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα γίνεται μέσω διάφορων καναλιών, όπως τα σούπερ μάρκετ (supermarkets), τα περίπτερα (kiosks) και τις υπηρεσίες εστίασης (HoReCa – Hotels, Restaurants, Cafés). Τα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τη “ζεστή” αγορά, που καλύπτει τα σούπερ μάρκετ και τα καταστήματα λιανικής, και την “κρύα” αγορά του HoReCa. Με την εξέλιξη της ψηφιακής κατανάλωσης και την αυξημένη επιθυμία για ευκολία, παρατηρείται τάση για άμεσες πωλήσεις μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, διαμορφώνοντας νέες στρατηγικές στη λιανική αγορά (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Συμπερασματικά, η ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού επιδεικνύει ανθεκτικότητα και προσαρμοστικότητα απέναντι στις κανονιστικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις. Οι συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις, η έμφαση στη βιωσιμότητα και η στρατηγική τοποθέτηση των βασικών παικτών αναμένεται να υποστηρίξουν τη θετική αναπτυξιακή

πορεία της αγοράς, ενισχύοντας τον ρόλο της τόσο στην ελληνική οικονομία όσο και στο ευρύτερο καταναλωτικό τοπίο (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

3.2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.2.1. ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι επιχειρήσεις ιδρύονται και αναπτύσσονται μέσα σε ένα πολυσύνθετο και διαρκώς εξελισσόμενο μάκρο-περιβάλλον, περιλαμβάνοντας εμπορικές, οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και ηθικές παραμέτρους. Η ανταγωνιστική στρατηγική που υιοθετεί μια επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, καθιστώντας αναγκαία την προσαρμογή της στρατηγικής της στις εξωτερικές αλλαγές και τη διαμόρφωσή της με βάση τις εσωτερικές της δυνάμεις και αδυναμίες. Το περιβάλλον αυτό, που περιλαμβάνει εξωτερικά στοιχεία και παράγοντες, επηρεάζοντας τις στρατηγικές και την απόδοση της επιχείρησης, παίζει κεντρικό ρόλο στην κατανόηση των ευκαιριών και των κινδύνων που εμφανίζονται στην αγορά. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι πιο επιτακτική από ποτέ, καθώς οι επιχειρήσεις χρειάζεται να εντοπίζουν και να αξιολογούν σημαντικές τάσεις και εξελίξεις που δύνανται να επηρεάσουν τη στρατηγική τους. Η προσοχή των διοικητικών στελεχών πρέπει να εστιάζεται στις εν λόγω τάσεις, καθώς και στα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρηματικές τους αποφάσεις, επιτρέποντάς τους να αναπτύξουν ευέλικτες και προσαρμοστικές στρατηγικές. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το μακροπεριβάλλον (ή γενικευμένο περιβάλλον), το μικροπεριβάλλον (ή άμεσο/ανταγωνιστικό περιβάλλον), και φυσικούς παράγοντες όπως το κλίμα και η γεωγραφία, που επηρεάζουν ειδικά τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το μικροπεριβάλλον εστιάζει σε συγκεκριμένους κλάδους και περιλαμβάνει παράγοντες όπως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, καθώς και οι απειλές από νέες εισόδους και υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτά τα στοιχεία, όπως αναλύονται στο Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter, παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την κατανόηση των ανταγωνιστικών πιέσεων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Το μακροπεριβάλλον, ή γενικευμένο περιβάλλον, επηρεάζει το σύνολο των επιχειρήσεων και αναλύεται μέσω της μεθόδου PEST (Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί παράγοντες). Αυτή η ανάλυση επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εξετάσουν τις ευρύτερες τάσεις και διαρθρωτικές

αλλαγές που ενδέχεται να διαμορφώσουν το στρατηγικό τοπίο στο οποίο δραστηριοποιούνται. Το πολιτικό πλαίσιο, για παράδειγμα, περιλαμβάνει νομοθεσίες, φορολογικές πολιτικές και κυβερνητικές πρωτοβουλίες που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Το οικονομικό περιβάλλον αφορά παράγοντες όπως τα επιτόκια, ο πληθωρισμός και οι τάσεις στην αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, ενώ το κοινωνικό περιβάλλον καλύπτει πολιτισμικά πρότυπα, δημογραφικές αλλαγές και κοινωνικές στάσεις που μπορούν να αλλάξουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Τέλος, το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει τις τεχνολογικές καινοτομίες και εξελίξεις που ενδέχεται να επηρεάσουν τις παραγωγικές διαδικασίες και να αναδείξουν νέες ευκαιρίες στην αγορά. Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει περιβαλλοντικούς και γεωφυσικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως οι φυσικές καταστροφές (π.χ., σεισμοί, ηφαίστεια, πλημμύρες), και ζητήματα περιβαλλοντικής βιωσιμότητας, τα οποία απασχολούν όλο και περισσότερο τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η διαχείριση κινδύνου (risk management) αναλαμβάνει να θωρακίσει τις επιχειρήσεις απέναντι σε τέτοιες απειλές, ενισχύοντας την ανθεκτικότητά τους σε μεταβλητές που συχνά βρίσκονται εκτός του άμεσου ελέγχου τους. Η ενδελεχής ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να αξιοποιήσουν ευκαιρίες, αλλά και να προετοιμαστούν για πιθανές απειλές. Στόχος αυτής της ανάλυσης είναι η ταυτοποίηση των καθοριστικών μεταβλητών που επηρεάζουν την επιχείρηση, παρέχοντάς της τη δυνατότητα να ανταποκριθεί με ταχύτητα και ευελιξία στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και βελτιώνει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά, επιτρέποντάς της να προσαρμόζεται δυναμικά και να ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες με αποφασιστικότητα και αποτελεσματικότητα.

3.2.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (PEST)

Μια ολοκληρωμένη ανάλυση PEST είναι απαραίτητη για την κατανόηση σε βάθος των μακροοικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν τον κλάδο εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, καθένας εκ των οποίων παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για τις εταιρείες του κλάδου. Μέσα από μια συστηματική αξιολόγηση αυτών των παραμέτρων, δίνεται η δυνατότητα απόκτησης μιας

ολοκληρωμένης εικόνας του εξωτερικού περιβάλλοντος, της αναγνώρισης πιθανών προκλήσεων και της ανάδειξης στρατηγικών ευκαιριών.

- Πολιτικό περιβάλλον

Η πολιτική διάσταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που επηρεάζει τη λειτουργία και τη στρατηγική των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα στον κλάδο του εμφιαλωμένου νερού. Η πολιτική σταθερότητα, οι εμπορικές πολιτικές, καθώς και οι κανονισμοί για την ποιότητα του νερού και τα περιβαλλοντικά πρότυπα καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας των εταιρειών στον συγκεκριμένο τομέα. Επιπλέον, οι πρόσφατες πολιτικές για τη μείωση των πλαστικών μιας χρήσης και οι κατευθυντήριες οδηγίες για τη βιωσιμότητα ενθαρρύνουν τη χρήση ανακυκλωμένων και φιλικών προς το περιβάλλον υλικών, επηρεάζοντας τις επιλογές των επιχειρήσεων στη συσκευασία και την παραγωγή. Τα κυβερνητικά κίνητρα και οι φορολογικές ρυθμίσεις αποτελούν επίσης σημαντικά εργαλεία για την ενίσχυση της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης στον κλάδο. Συνεπώς, η συστηματική παρακολούθηση των πολιτικών εξελίξεων και η κατανόηση του κανονιστικού πλαισίου είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, ώστε να προσαρμόζονται επιτυχώς και να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Το ρυθμιστικό πλαίσιο για τον κλάδο εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα διαμορφώνεται από τους κανονισμούς και τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις εθνικές πολιτικές, οι οποίες δίνουν προτεραιότητα στην ποιότητα του νερού, τη βιωσιμότητα και τη μείωση της χρήσης πλαστικών. Αυτό το πλαίσιο απαιτεί αυστηρή συμμόρφωση από τις επιχειρήσεις του κλάδου, επιβάλλοντας συχνά σημαντικές επενδύσεις σε λειτουργικό και χρηματοοικονομικό επίπεδο για την κάλυψη των ρυθμιστικών προτύπων και την ευθυγράμμιση με τη ζήτηση των καταναλωτών για περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές.

Η πολιτική σταθερότητα στην Ελλάδα και οι ευρωπαϊκές κατευθυντήριες οδηγίες δημιουργούν ένα θετικό περιβάλλον για επενδύσεις στον κλάδο, με την Ελλάδα να επωφελείται από την πρόσβαση σε μια ευρύτερη αγορά μέσω της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία διευκολύνεται από τις εμπορικές συμφωνίες της Ένωσης. Οι εταιρείες εμφιάλωσης στην Ελλάδα τηρούν αυστηρά πρότυπα ποιότητας νερού της Ε.Ε.

Η αναθεωρημένη Οδηγία για το Πόσιμο Νερό (Ευρωπαϊκή Ένωση 2020/2184), η οποία αντικατέστησε την προηγούμενη 98/83/ΕΚ, καθορίζει λεπτομερείς κατευθυντήριες γραμμές για την ασφάλεια του νερού, περιλαμβάνοντας αυστηρές μικροβιολογικές, χημικές και φυσικές παραμέτρους. Επιπλέον, η Οδηγία για τα Φυσικά Μεταλλικά Νερά (2009/54/ΕΚ)

ρυθμίζει την ποιότητα, την προέλευση και την επισήμανση των φυσικών μεταλλικών νερών, προστατεύοντας τη δημόσια υγεία μέσω υποχρεωτικών ελέγχων ποιότητας και συμμόρφωσης. Οι κανονισμοί αυτοί απαιτούν από τις εταιρείες να επενδύουν σε εργαστηριακές εγκαταστάσεις δοκιμών, προηγμένα συστήματα ποιοτικού ελέγχου και εξειδικευμένο προσωπικό, διασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα των προϊόντων. Η συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας νερού της Ε.Ε. επηρεάζει σημαντικά τις διαδικασίες παραγωγής.

Οι εταιρείες καλούνται να τηρούν αυστηρά πρωτόκολλα ελέγχου και ποιοτικής διασφάλισης, γεγονός που απαιτεί συνεχείς επενδύσεις σε υποδομές, εξοπλισμό και εκπαίδευση προσωπικού. Επίσης, η Οδηγία της Ε.Ε. 2020/2184 επιβάλλει πρόσθετες απαιτήσεις διαφάνειας για την παροχή πληροφοριών στους καταναλωτές σχετικά με την ποιότητα του νερού, αυξάνοντας τη λειτουργική πολυπλοκότητα και ενδεχομένως επηρεάζοντας τα χρονοδιαγράμματα και το κόστος. Η Οδηγία για τα Πλαστικά Μίας Χρήσης (Single-Use Plastics Directive) (2019/904) της Ε.Ε. εισάγει σημαντικές ρυθμίσεις στη χρήση πλαστικών, απαιτώντας μείωση της χρήσης και προώθηση της ανακύκλωσης. Η οδηγία απαιτεί τα πλαστικά μπουκάλια να περιέχουν τουλάχιστον 25% ανακυκλωμένο πλαστικό (recycled PET – rPET) έως το 2025, με στόχο το 30% έως το 2030. Επιπλέον, τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. πρέπει να επιτύχουν ποσοστό συλλογής 90% για τα πλαστικά μπουκάλια έως το 2029 μέσω συστημάτων διευρυμένης ευθύνης των παραγωγών (Extended Producer Responsibility – EPR), τα οποία περιλαμβάνουν και συστήματα επιστροφής εγγύησης (Deposit Return Systems – DRS) για ανακύκλωση. Αυτά τα μέτρα ευθυγραμμίζονται με τη ζήτηση των καταναλωτών για φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές, καθώς έρευνες δείχνουν ότι περίπου το 72% των καταναλωτών προτιμά προϊόντα που χρησιμοποιούν ανακυκλωμένα ή βιώσιμα υλικά (businessnews.gr IRI, 2018).

Για τις ελληνικές εταιρείες, η συμμόρφωση με αυτές τις ρυθμίσεις απαιτεί σημαντικές αλλαγές στις στρατηγικές συσκευασίας. Η χρήση ανακυκλωμένων ή βιοδιασπώμενων υλικών απαιτεί επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και αναδιάρθρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, καθώς και συνεργασίες με προμηθευτές βιώσιμων υλικών. Οι μικρότερες ή νεοεισερχόμενες εταιρείες μπορεί να δυσκολευτούν να καλύψουν το σχετικό κόστος, καθώς η μετάβαση σε βιώσιμες λύσεις συσκευασίας και η εφαρμογή συστημάτων επιστροφής εγγύησης (Deposit Return Systems – DRS) απαιτούν σημαντικούς πόρους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε τάσεις συγκέντρωσης της αγοράς, όπου μικρότερες εταιρείες ενδέχεται να εξαγοραστούν από μεγαλύτερες που διαθέτουν την απαιτούμενη υποδομή συμμόρφωσης.

Παράλληλα, τα ρυθμιστικά αυτά μέτρα δημιουργούν ευκαιρίες για τις εταιρείες να ενισχύσουν την πίστη των καταναλωτών τους που επιλέγουν οικολογικά υπεύθυνες πρακτικές. Στο πλαίσιο των στόχων βιωσιμότητας της Ε.Ε., η Ελλάδα έχει εφαρμόσει έναν συνδυασμό περιβαλλοντικών και κινήτρων για τη μείωση της χρήσης πλαστικού και την προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον πρακτικών. Αν και τα κονδύλια για τις βιώσιμες πρωτοβουλίες προέρχονται κυρίως από την Ε.Ε., η Ελλάδα επιβάλλει περιβαλλοντικούς φόρους σε μη ανακυκλώσιμα πλαστικά αντικείμενα, ώστε να αποθαρρύνει τη χρήση τους και να χρηματοδοτεί περιβαλλοντικά έργα. Οι εταιρείες που επενδύουν σε βιώσιμες λύσεις συσκευασίας μπορούν να επωφεληθούν από ευρωπαϊκές επιδοτήσεις ή φορολογικές ελαφρύνσεις, μειώνοντας έτσι τα επιπλέον κόστη συμμόρφωσης με τους κανονισμούς.

Αντίθετα, η εξάρτηση από μη ανακυκλώσιμα υλικά μπορεί να αυξήσει τα λειτουργικά έξοδα λόγω των περιβαλλοντικών φόρων. Οι περιβαλλοντικοί φόροι και τα κίνητρα βιωσιμότητας παίζουν σημαντικό ρόλο στον χρηματοοικονομικό προγραμματισμό του κλάδου εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα. Οι εταιρείες που υιοθετούν φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, όπως βιώσιμες συσκευασίες, μπορούν να επωφεληθούν από φορολογικές ελαφρύνσεις ή επιδοτήσεις, καθιστώντας αυτές τις επενδύσεις πιο βιώσιμες μακροπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες που δεν δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα ενδέχεται να αντιμετωπίσουν υψηλότερο κόστος, κάτι που θα μπορούσε να αποδυναμώσει τη θέση τους στην αγορά. Ο συνδυασμός αυτών των πολιτικών και των προσδοκιών των καταναλωτών ωθεί τις ελληνικές εταιρείες εμφιάλωσης να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές και να επανεκτιμήσουν τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους τους, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητά τους σε ένα περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένο κοινό.

Το ρυθμιστικό πλαίσιο για τον κλάδο εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα δίνει προτεραιότητα στη δημόσια υγεία, την περιβαλλοντική προστασία και τη μείωση των πλαστικών, υπό την καθοδήγηση ευρωπαϊκών και εθνικών πρωτοβουλιών. Οι κανονισμοί αυτοί έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγή και τη συσκευασία, απαιτώντας από τις εταιρείες να επενδύουν σε τεχνολογικές καινοτομίες, να διατηρούν ελέγχους ποιότητας και να μεταβαίνουν σε βιώσιμα υλικά συσκευασίας. Παρόλο που το κόστος συμμόρφωσης είναι σημαντικό, τα ευρωπαϊκά και εθνικά κίνητρα συμβάλλουν στη μείωση αυτών των εξόδων, ευθυγραμμίζοντας τις ελληνικές εταιρείες εμφιάλωσης με τη ζήτηση των καταναλωτών για βιωσιμότητα. Αυτή η ευθυγράμμιση ενισχύει όχι μόνο τη φήμη των εταιρειών αλλά και την ανταγωνιστικότητά τους στην Ελλάδα και στην ευρύτερη ευρωπαϊκή αγορά.

- Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα που ασκεί άμεση επιρροή στις δραστηριότητες και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων, ειδικά στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού. Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, οι πληθωριστικές τάσεις και ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή, το επίπεδο των επιτοκίων, το δανειοδοτικό πλαίσιο, καθώς και οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες διαμορφώνουν ένα πολύπλοκο μακροοικονομικό περιβάλλον. Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, οι φορολογικές πολιτικές που επηρεάζουν τον κλάδο, οι συνθήκες της αγοράς εργασίας, το κόστος των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας και η σταθερότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας συνιστούν κρίσιμες παραμέτρους που επηρεάζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις. Σε συνδυασμό με τις τάσεις κατανάλωσης και τη σταθερότητα του μακροοικονομικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν στενά τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται, διασφαλίζοντας μακροπρόθεσμα τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους.

Η ελληνική οικονομία έχει επιδείξει σημαντική ανάπτυξη και αντοχή, με αύξηση του ΑΕΠ κατά 2,3% σε ετήσια βάση το δεύτερο τρίμηνο του 2024. Αυτός ο ρυθμός ανάπτυξης, ένας από τους υψηλότερους στην ευρωζώνη, αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες της Ελλάδας για σταθεροποίηση της κατανάλωσης και ενίσχυση των επενδύσεων, ιδιαίτερα μέσω του σχεδίου ανάκαμψης και ανθεκτικότητας που υποστηρίζεται από την ΕΕ (Ελληνική Κυβέρνηση, 2024). Στο μέλλον, η ελληνική κυβέρνηση προβλέπει ρυθμό ανάπτυξης 2,3% για το 2025, υποδεικνύοντας μια θετική τάση για συνεχιζόμενη επέκταση (Ελληνική Κυβέρνηση, 2024). Αυτή η αισιόδοξη οικονομική προοπτική αναμένεται να ενισχύσει την καταναλωτική δαπάνη στον τομέα των τροφίμων και ποτών, συμπεριλαμβανομένου του εμφιαλωμένου νερού. Συγκεκριμένα, η αγορά εμφιαλωμένου νερού προβλέπεται να αυξάνεται σταθερά με ετήσιο ρυθμό 1,3% από το 2024 έως το 2029, με εκτιμώμενο όγκο αγοράς περίπου 456 εκατ. ευρώ έως το 2029 (Statista, 2023).

Η αυξημένη αγοραστική δύναμη των Ελλήνων καταναλωτών, ενισχυμένη από τις πρόσφατες αυξήσεις μισθών, υποστηρίζει περαιτέρω αυτή τη ζήτηση. Η άνοδος του διαθέσιμου εισοδήματος έχει ενθαρρύνει μεγαλύτερη καταναλωτική δαπάνη σε προϊόντα που συνδέονται με την υγεία και την ποιότητα, η οποία ευθυγραμμίζεται με την τάση στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού (Euromonitor, 2024).

Παρά την ανάπτυξη, ο πληθωρισμός παραμένει σημαντικός παράγοντας, με τον ετήσιο ρυθμό πληθωρισμού να διαμορφώνεται στο 2,9% τον Σεπτέμβριο του 2024 (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2024).

Ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (CPI) κατέγραψε επίσης σημαντική αύξηση, φτάνοντας τους 119,76 μονάδες, κυρίως λόγω του αυξανόμενου κόστους ενέργειας και πρώτων υλών (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2024). Για τις εταιρείες εμφιαλωμένου νερού, οι πληθωριστικές πιέσεις αποτελούν πρόκληση, ωστόσο, ο ανταγωνισμός στην αγορά συχνά αναγκάζει τους παραγωγούς να απορροφούν μέρος αυτών των πρόσθετων δαπανών για να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους, περιορίζοντας έτσι τις αυξήσεις των τιμών (Euromonitor, 2024).

Το χρηματοδοτικό περιβάλλον στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος δανεισμού, με το μέσο επιτόκιο νέων δανείων να ανέρχεται στο 5,82% μέχρι τα μέσα του 2023 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2023). Ωστόσο, η ελληνική κυβέρνηση, σε συνεργασία με ευρωπαϊκούς θεσμούς, έχει εισαγάγει προγράμματα στήριξης για την αντιμετώπιση των χρηματοδοτικών περιορισμών. Το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων (EIF) δημιούργησε επενδυτική πρωτοβουλία ύψους 500 εκατ. ευρώ για την ενίσχυση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση για ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως για έργα ανταγωνιστικότητας (EIF, 2023). Επιπλέον, το InvestEU – RRF GR Sustainability Funding Facility προσφέρει σημαντική χρηματοδότηση σε εταιρείες με δεσμεύσεις για βιώσιμες πρακτικές, με δάνεια έως 15 εκατ. ευρώ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων (EIB) έχει επίσης διαθέσει 900 εκατ. ευρώ για τη στήριξη βιώσιμων έργων στην Ελλάδα (EIB, 2023).

Οι διακυμάνσεις της συναλλαγματικής ισοτιμίας του ευρώ επηρεάζουν τους εξαγωγικούς και εισαγωγικούς κλάδους της Ελλάδας. Για τις ελληνικές εταιρείες εμφιάλωσης νερού που βασίζονται σε εισαγόμενα μηχανήματα και υλικά συσκευασίας, αυτές οι διακυμάνσεις επιφέρουν άμεσες επιπτώσεις στο κόστος (ΕΚΤ, 2023). Ένα ισχυρότερο ευρώ μπορεί να μειώσει το κόστος εισαγωγής, ωφελώντας τις εταιρείες που βασίζονται σε ξένους προμηθευτές, ενώ ένα ασθενέστερο ευρώ αυξάνει αυτά τα κόστη.

Η ελληνική αγορά εργασίας έχει καταγράψει σταδιακή μείωση της ανεργίας, με το τρέχον ποσοστό να διαμορφώνεται στο 9,9% τον Ιούλιο του 2024, γεγονός που υποδηλώνει αυξημένη ανταγωνιστικότητα στην εύρεση εξειδικευμένων εργαζομένων (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2024).

Η ελληνική κυβέρνηση έχει αυξήσει σταδιακά τον κατώτατο μισθό στα 830 ευρώ από τον Απρίλιο του 2024, με περαιτέρω αύξηση στα 950 ευρώ έως το 2027 (Υπουργείο Εργασίας,

2024). Αυτές οι εξελίξεις ενδέχεται να επηρεάσουν το κόστος εργασίας για τη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού, καθιστώντας απαραίτητες στρατηγικές διαχείρισης αποδοτικότητας.

Το κόστος ενέργειας στην Ελλάδα παραμένει ασταθές, επηρεαζόμενο από διάφορους παράγοντες. Η Ελλάδα έχει εισαγάγει φόρους υπερκερδών στους παραγωγούς ενέργειας για να μετριάσει την αύξηση κόστους στους καταναλωτές (Υπουργείο Ενέργειας, 2024). Οι δαπάνες για υδάτινους πόρους αποτελούν επίσης παράγοντα ανησυχίας, με την ελληνική κυβέρνηση να εξετάζει αυξήσεις σε τέλη χρήσης νερού λόγω της κρίσης στη διαχείριση των υδάτινων πόρων (Υπουργείο Περιβάλλοντος, 2024).

Στρατηγικές επενδύσεις σε ενεργειακά αποδοτικές τεχνολογίες και βιώσιμη διαχείριση νερού μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των δαπανών. Ο κλάδος εμφιάλωσης στην Ελλάδα αντιμετωπίζει επίσης προκλήσεις σε επίπεδο εφοδιαστικής αλυσίδας και κανονιστικών ρυθμίσεων, ειδικά στα βιώσιμα υλικά συσκευασίας. Οι κανονισμοί της ΕΕ, όπως η Οδηγία για τα Πλαστικά Μίας Χρήσης, απαιτούν τα πλαστικά μπουκάλια να περιέχουν τουλάχιστον 25% ανακυκλωμένα υλικά έως το 2025 και 30% έως το 2030 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019). Οι παγκόσμιες διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα αυξάνουν τα έξοδα αποστολής και καθυστερούν τις εισαγωγές αγαθών, επηρεάζοντας τις βιομηχανίες που βασίζονται σε εξωτερικούς προμηθευτές (Έκθεση Κλάδου, 2024).

Οι προτιμήσεις των Ελλήνων καταναλωτών στρέφονται όλο και περισσότερο προς τη βιωσιμότητα και την υγεία στον τομέα των τροφίμων και ποτών. Περίπου το 72% των καταναλωτών προτιμά προϊόντα που χρησιμοποιούν ανακυκλωμένα ή βιώσιμα υλικά (Euromonitor, 2024). Αυτή η αλλαγή, σε συνδυασμό με τη ζήτηση για προϊόντα υγείας, ευθυγραμμίζεται με την προσφορά της βιομηχανίας εμφιαλωμένου νερού και δημιουργεί πλεονέκτημα για τις εταιρείες με βιώσιμες λύσεις συσκευασίας.

Συνολικά, το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα παρουσιάζει ευκαιρίες και προκλήσεις για τη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού. Η στρατηγική διαχείριση των συναλλαγματικών διακυμάνσεων, του κόστους εργασίας και των εξαρτήσεων της εφοδιαστικής αλυσίδας είναι απαραίτητες για την αξιοποίηση της αυξανόμενης αγοράς βιώσιμων εμφιαλωμένων προϊόντων.

- Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον αποτελεί έναν σύνθετο συνδυασμό παραγόντων, όπως οι δημογραφικές αλλαγές, οι τάσεις υγείας και ευεξίας, η περιβαλλοντική ευαισθησία, οι συνήθειες κατανάλωσης και ο τρόπος ζωής, το εισόδημα και η αγοραστική δύναμη, οι πολιτισμικές αντιλήψεις για την κατανάλωση νερού και οι μεταβολές στη συμπεριφορά των καταναλωτών μετά την πανδημία COVID-19. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να κατανοούν αυτούς τους παράγοντες, καθώς επηρεάζουν άμεσα τις στρατηγικές τους και την αποδοχή των προϊόντων τους από το κοινό. Στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού, η ευθυγράμμιση με τις σύγχρονες τάσεις υγείας και βιωσιμότητας, καθώς και η προσαρμογή στις πολιτισμικές προτιμήσεις και κοινωνικές αλλαγές, αποτελούν ουσιαστικά σημεία για την προσέλκυση καταναλωτών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης.

Οι δημογραφικές τάσεις στην Ελλάδα καταδεικνύουν μια σταδιακή μείωση και γήρανση του πληθυσμού, γεγονός που επιδρά στη συμπεριφορά των καταναλωτών στον κλάδο του εμφιαλωμένου νερού. Από το 2005, ο πληθυσμός έχει μειωθεί από 11,23 εκατομμύρια σε περίπου 9,99 εκατομμύρια το 2024, με προβλέψεις που δείχνουν περαιτέρω πτώση στα 9,03 εκατομμύρια έως το 2050. Ο γηραιότερος πληθυσμός δίνει προτεραιότητα στην υγεία και την ενυδάτωση, κάτι που μπορεί να αυξήσει τη ζήτηση για εμφιαλωμένο νερό, κυρίως μεταξύ των ηλικιωμένων καταναλωτών (World Population Review, 2024)

Οι Έλληνες καταναλωτές υιοθετούν ολοένα και περισσότερο επιλογές που εστιάζουν στην υγεία, αναδεικνύοντας το εμφιαλωμένο νερό ως βασικό προϊόν στο πλαίσιο αυτό. Παρατηρείται σαφής προτίμηση για εμφιαλωμένα νερά με λειτουργικές ιδιότητες, όπως προϊόντα πλούσια σε μεταλλικά στοιχεία, φυσικά και χωρίς ζάχαρη, ειδικά μεταξύ νεότερων και αστικών καταναλωτών που επιζητούν προϊόντα που ενισχύουν την υγεία και την ευεξία. Αυτές οι τάσεις δείχνουν την αυξανόμενη διάθεση για αγορά ποιοτικών προϊόντων που υποστηρίζουν την ενυδάτωση και τη συνολική ευεξία, ευθυγραμμιζόμενες με ευρύτερες καταναλωτικές τάσεις στην Ευρώπη (Euromonitor, 2024).

Η περιβαλλοντική συνείδηση έχει ενισχυθεί σημαντικά μεταξύ των Ελλήνων καταναλωτών, με περίπου 84% να εκφράζουν προτίμηση για προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένων αυτών που χρησιμοποιούν ανακυκλώσιμες ή βιοδιασπώμενες συσκευασίες. Οι στόχοι βιωσιμότητας της ΕΕ, όπως ορίζονται στην Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, έχουν επηρεάσει τις καταναλωτικές προσδοκίες και τις επιχειρηματικές πρακτικές, οδηγώντας τις εταιρείες να υιοθετούν βιώσιμες συσκευασίες και πρωτοβουλίες

ανακύκλωσης για να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις και τις κανονιστικές υποχρεώσεις (businessnews.gr IRI, 2018).

Η αστικοποίηση στην Ελλάδα, με το 88,5% του πληθυσμού να κατοικεί σε αστικές περιοχές, έχει ενισχύσει έναν έντονο και απαιτητικό τρόπο ζωής, αυξάνοντας την προτίμηση για εύκολες και άμεσες επιλογές ποτών, όπως το εμφιαλωμένο νερό. Αυτή η τάση είναι ιδιαίτερα έντονη σε πόλεις όπως η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη, όπου οι απαιτητικοί ρυθμοί ζωής αυξάνουν τη ζήτηση για φορητές λύσεις ενυδάτωσης. Επιπλέον, η Ελλάδα ως δημοφιλής τουριστικός προορισμός οδηγεί σε εποχικές αυξήσεις στη ζήτηση εμφιαλωμένου νερού κατά τις περιόδους αιχμής (DELOITTE-INSETE, 2023)

Η αγοραστική δύναμη των Ελλήνων καταναλωτών εμφανίζει σταδιακά σημάδια ανάκαμψης, με το κατά κεφαλήν ΑΕΠ να ανέρχεται σε περίπου 19.777 ευρώ το 2022, σημειώνοντας αύξηση 7,6% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Παρόλο που τα αστικά κέντρα, όπως η Αθήνα και η Θεσσαλονίκη, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εισοδήματος, οι διαφορές εισοδήματος μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών εξακολουθούν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών. Οι αστικοί καταναλωτές είναι πιο πιθανό να οδηγήσουν τη ζήτηση για εμφιαλωμένα νερά υψηλής ποιότητας, ενώ οι αγροτικοί καταναλωτές μπορεί να προτιμήσουν πιο οικονομικές επιλογές (Worldometer, 2022).

Παρά την ασφάλεια του νερού βρύσης στις μεγάλες πόλεις, πολλοί Έλληνες προτιμούν το εμφιαλωμένο νερό λόγω ανησυχιών σχετικά με τη γεύση και πιθανές μολυσματικές ουσίες, ειδικά στα νησιά όπου η ποιότητα του νερού βρύσης μπορεί να είναι ασυνεπής. Επίσης, υπάρχει αυξανόμενη έμφαση στα φυσικά και τοπικά προϊόντα μεταξύ των Ελλήνων καταναλωτών. Αυτή η τάση ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη στροφή προς την υγεία και την ποιότητα, οδηγώντας σε ζήτηση για εμφιαλωμένα νερά που αναδεικνύουν τοπική προέλευση και φυσικά ανόργανα συστατικά (Πανελλήνιο Κέντρο Οικολογικών Ερευνών, 2018)

Η πανδημία COVID-19 ενίσχυσε τις ανησυχίες για την υγεία και την υγιεινή, ωθώντας τους Έλληνες καταναλωτές να προτιμούν το εμφιαλωμένο νερό λόγω της αντιληπτής ασφάλειας που προσφέρει σε σχέση με το νερό της βρύσης. Η κατανάλωση εμφιαλωμένου νερού στο σπίτι αυξήθηκε επίσης, καθώς περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται απομακρυσμένα, αντικατοπτρίζοντας μια παγκόσμια μετατόπιση στη ζήτηση εμφιαλωμένου νερού λόγω των αλλαγών που προκάλεσε η πανδημία. Αυτή η τάση αναδεικνύει τη σημασία του

εμφιαλωμένου νερού ως βασικού στοιχείου για τη διατήρηση της υγείας και της υγιεινής (Phys.org, 2022).

- Τεχνολογικό περιβάλλον

Η τεχνολογική διάσταση της ανάλυσης PEST εξετάζει τις σύγχρονες εξελίξεις και τα επιτεύγματα στον χώρο της τεχνολογίας, τα οποία, παρόλο που συμβαίνουν εκτός της άμεσης αγοράς της επιχείρησης, ενδέχεται να επηρεάσουν ουσιαστικά τις δραστηριότητές της και τις στρατηγικές της επιλογές. Καινοτομίες όπως η αυτοματοποίηση στην παραγωγή, η ενσωμάτωση βιώσιμων υλικών συσκευασίας και οι προηγμένες τεχνολογίες καθαρισμού και ποιοτικού ελέγχου του νερού προσφέρουν σημαντικές ευκαιρίες για βελτίωση της αποδοτικότητας και συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις. Ωστόσο, η ταχύτερη πρόοδος αυτών των τεχνολογιών μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τις επιχειρήσεις που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν γρήγορα.

Στη σύγχρονη εποχή, η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό νέων ευκαιριών, όπως η ψηφιακή αλληλεπίδραση με τον καταναλωτή και η ανάλυση δεδομένων για την αναγνώριση καταναλωτικών τάσεων. Η έρευνα και ανάπτυξη προσφέρει δυνατότητες διαφοροποίησης και ανταπόκρισης στις εξελισσόμενες ανάγκες της αγοράς, ενώ η συμμόρφωση με τεχνολογικά πρότυπα και οι πρακτικές κυβερνοασφάλειας συμβάλλουν στην προστασία των δεδομένων και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών. Τελικά, η συστηματική παρακολούθηση και προσαρμογή στο ταχέως μεταβαλλόμενο τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί κεντρικό παράγοντα για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και τη βιώσιμη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η τεχνολογική πρόοδος παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του κλάδου εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα, επηρεάζοντας τομείς όπως οι διαδικασίες παραγωγής, τα υλικά συσκευασίας, οι τεχνολογίες καθαρισμού, τα ενεργειακά αποδοτικά συστήματα, η εφοδιαστική αλυσίδα, οι στρατηγικές ψηφιακού μάρκετινγκ, η ανάπτυξη προϊόντων, τα αναλυτικά δεδομένα και η συμμόρφωση με τα κανονιστικά πλαίσια. Οι τελευταίες εξελίξεις στην τεχνολογία εμφιάλωσης, ειδικά σε αυτοματοποιημένες και ταχύτερες γραμμές παραγωγής, βελτιώνουν σημαντικά την αποδοτικότητα της παραγωγής, μειώνοντας τα κόστη εργασίας και την κατανάλωση νερού (Topq Packaging USA, 2024.).

Στις βιώσιμες συσκευασίες, η χρήση ανακυκλωμένου πολυεστέρα (rPET) και βιοδιασπώμενων πλαστικών αναδεικνύεται ως κύρια τάση, σε εναρμόνιση με τους κανονισμούς της ΕΕ για την ενσωμάτωση ανακυκλώσιμων υλικών σε πλαστικά μίας χρήσης. Οι ελληνικές εταιρείες εμφιάλωσης ανταποκρίνονται σε αυτές τις απαιτήσεις, ενσωματώνοντας rPET και άλλα φιλικά προς το περιβάλλον υλικά, ικανοποιώντας τις προσδοκίες των καταναλωτών για υπεύθυνες περιβαλλοντικά λύσεις (European Commission, 2022).

Οι προηγμένες τεχνολογίες καθαρισμού, όπως η αντίστροφη ώσμωση (reverse osmosis – RO), η υπεριώδης απολύμανση (UV) και η νανοδιήθηση (nanofiltration), είναι ζωτικής σημασίας για την εξασφάλιση της υψηλής ποιότητας και ασφάλειας του εμφιαλωμένου νερού, σύμφωνα με τα πρότυπα της Ελλάδας και της ΕΕ. Τα συστήματα αντίστροφη ώσμωσης απομακρύνουν τους ρύπους αποτελεσματικά, ενώ οι τεχνολογίες υπεριώδης απολύμανσης και νανοδιήθησης διασφαλίζουν μικροβιολογική ασφάλεια και καθαρότητα, διατηρώντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών μέσω της ποιοτικής ανωτερότητας του προϊόντος (Directive EU 2020/2184, 2020,).

Η χρήση ενεργειακά αποδοτικών συστημάτων, όπως οι ηλιακοί συλλέκτες και τα συστήματα ανάκτησης ενέργειας, είναι καθοριστική για τις εταιρείες εμφιάλωσης, ώστε να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να περιορίσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Οι ηλιακοί συλλέκτες αξιοποιούν την άφθονη ηλιοφάνεια της Ελλάδας, ενώ τα συστήματα ανάκτησης ενέργειας προσφέρουν βιώσιμες λύσεις αυτονομίας, προωθώντας την περιβαλλοντική υπευθυνότητα των εταιρειών (Terna Energy, 2024).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ιδιαίτερα σε τεχνητή νοημοσύνη, Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things – IoT) και συντήρηση μέσω πρόγνωσης (predictive maintenance), βελτιώνουν την αποδοτικότητα, μειώνουν τους χρόνους παράδοσης και μειώνουν τις διακοπές στη ροή. Η τεχνητή νοημοσύνη βοηθά στην πρόβλεψη ζήτησης και τη βελτιστοποίηση αποθεμάτων, ενώ οι συσκευές IoT παρακολουθούν τις συνθήκες παραγωγής, και η προγνωστική συντήρηση μειώνει τον απρόβλεπτο χρόνο διακοπής (SpringerLink, 2023).

Η χρήση ψηφιακού μάρκετινγκ και εργαλείων καταναλωτικής αλληλεπίδρασης (consumer engagement), όπως τα κοινωνικά δίκτυα και το ηλεκτρονικό εμπόριο, είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας και δέσμευσης του κοινού. Οι πλατφόρμες κοινωνικών

δικτύων διευκολύνουν την άμεση επικοινωνία με τους καταναλωτές, ενώ η στοχευμένη διαφήμιση βελτιστοποιεί τη χρήση πόρων (Wizard Digital Marketing, 2023).

Η έρευνα και ανάπτυξη στον τομέα των προϊόντων, κυρίως στη βελτίωση της καθαρότητας και της γεύσης του νερού, ανταποκρίνεται στη ζήτηση για προϊόντα υγείας. Η εισαγωγή προϊόντων, όπως αρωματισμένα ή εμπλουτισμένα με ανόργανα στοιχεία νερά (ηλεκτρολύτες), ενισχύει τη διαφοροποίηση και την ανάπτυξη του κλάδου (Water Technology, 2023).

Η ανάλυση δεδομένων συμβάλλει στην κατανόηση των προτιμήσεων των καταναλωτών και των αγοραστικών συνηθειών, παρέχοντας πολύτιμα στοιχεία για την ανάπτυξη προϊόντων και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Οι εταιρείες μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις προσφορές και καμπάνιες τους με τις προσδοκίες του κοινού (Statista, 2024).

Τέλος, η συμμόρφωση με τα πρότυπα ασφαλείας και τους κανονισμούς κυβερνοασφάλειας είναι απαραίτητη για την προστασία ευαίσθητων πληροφοριών, διασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και τη νομική συμμόρφωση. Η εφαρμογή του ISO/IEC 27001 και η τήρηση του GDPR διασφαλίζουν την ασφάλεια δεδομένων και την αξιοπιστία του κλάδου (European Commission, 2023).

Συνοψίζοντας, οι ελληνικές εταιρείες εμφιάλωσης νερού ωφελούνται από την υιοθέτηση τεχνολογικών εξελίξεων και την τήρηση κανονιστικών απαιτήσεων, εξασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητα, αποδοτικότητα και εναρμόνιση με τους περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς στόχους της ΕΕ.

3.2.3. ΜΙΚΡΟΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οι παράγοντες του μακροπεριβάλλοντος μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρήσεις και τις στρατηγικές επιλογές τους. Επίσης, έγινε μια σύντομη αναφορά στο μικροπεριβάλλον, ή αλλιώς το άμεσα ανταγωνιστικό πλαίσιο, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Το μικροπεριβάλλον αυτό περιλαμβάνει στοιχεία που διαμορφώνουν τον κλάδο και καθορίζουν τις προκλήσεις και ευκαιρίες για κάθε επιχείρηση.

Στην παρούσα ενότητα θα εφαρμοστεί το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter, με στόχο την ανάλυση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα. Ωστόσο, πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των πέντε δυνάμεων του

Porter, είναι απαραίτητο να καθορισθεί το συγκεκριμένο πεδίο δραστηριοποίησης της εξεταζόμενης εταιρείας και να προσδιοριστούν οι ομάδες των αγοραστών και προμηθευτών.

Ο κλάδος εμφιάλωσης νερού περιλαμβάνει εταιρείες που προσφέρουν προϊόντα όπως φυσικό, ανθρακούχο και νερό με γεύση, τα οποία ανταποκρίνονται στις σύγχρονες καταναλωτικές ανάγκες για υγεία και ευεξία, συμβαδίζοντας με την αυξανόμενη ζήτηση για περιβαλλοντική βιωσιμότητα.

Οι βασικοί αγοραστές περιλαμβάνουν τα σούπερ μάρκετ, τα μίνι μάρκετ, τα περίπτερα και τις υπηρεσίες εστίασης (HoReCa – Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, Καφέ), ενώ οι προμηθευτές περιλαμβάνουν εταιρείες που παρέχουν υλικά συσκευασίας (όπως PET και βιοδιασπώμενα υλικά), εξοπλισμό καθαρισμού και αποστείρωσης, καθώς και πρώτες ύλες και ενέργεια απαραίτητες για την παραγωγική διαδικασία.

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Harvard, M. Porter, η ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο διαμορφώνεται από πέντε βασικούς παράγοντες:

- την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών,
- τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου,
- την απειλή υποκατάστατων προϊόντων,
- τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών και
- τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών.

Επιπλέον, πέρα από το υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων, σημαντικοί παράγοντες, όπως η κυβέρνηση, τα σωματεία εργαζομένων, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις και οι τοπικές κοινωνίες, μπορεί να ασκούν άμεση ή έμμεση επιρροή στον κλάδο και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Συνεπώς, η εξέταση αυτών των παραγόντων, οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως «άλλοι ενδιαφερόμενοι» (other stakeholders), κρίνεται απαραίτητη.

Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου εμφιάλωσης νερού και αξιολογούνται από τις επιχειρήσεις που είτε εξετάζουν την είσοδό τους στον κλάδο είτε προσαρμόζουν τη στρατηγική τους, προκειμένου να διατηρήσουν και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

- Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων

Σύμφωνα με το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η απειλή των νέων εισερχόμενων επιχειρήσεων είναι θεμελιώδης παράγοντας που επηρεάζει τις ανταγωνιστικές δυναμικές ενός κλάδου. Οι νέοι εισερχόμενοι προσθέτουν νέα παραγωγική ικανότητα, ανταγωνιστικό κίνητρο και πόρους, που μπορούν να διαταράξουν τα καθιερωμένα μερίδια αγοράς και να εντείνουν τον ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο κλάδο. Ο βαθμός απειλής από νέες εισόδους εξαρτάται κυρίως από το ύψος των εμποδίων εισόδου και την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη εδραιωμένων επιχειρήσεων. Τα εμπόδια εισόδου είναι δυσκολίες που κάνουν την είσοδο νέων εταιρειών σε μια αγορά περίπλοκη και κοστοβόρα. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, όπως οικονομίες κλίμακας, διαφοροποίηση προϊόντων και κεφαλαιακές απαιτήσεις.

Άλλοι παράγοντες, όπως τα κόστη αλλαγής, η πρόσβαση σε διαύλους διανομής, εγγενή πλεονεκτήματα κόστους και οι ρυθμιστικοί περιορισμοί, δυσχεραίνουν την είσοδο επιπλέον νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Ως εκ τούτου, οι κλάδοι με υψηλά εμπόδια εισόδου είναι συνήθως πιο σταθεροί και λιγότερο ευάλωτοι σε νέο ανταγωνισμό, επιτρέποντας στις καθιερωμένες εταιρείες να διατηρούν την κερδοφορία τους. Η αναγνώριση και κατανόηση αυτών των εμποδίων έχει καθοριστική σημασία για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αξιολογήσουν την πιθανή απειλή από νέες εισερχόμενες επιχειρήσεις και να διαμορφώσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

Οι οικονομίες κλίμακας επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής στον ελληνικό κλάδο εμφιάλωσης νερού, επιτρέποντας στις μεγάλες επιχειρήσεις να μειώνουν το κόστος ανά μονάδα παραγωγής μέσω αυξημένων όγκων, διασφαλίζοντας έτσι ανταγωνιστικές τιμές και υψηλότερα περιθώρια κέρδους. Οι επιχειρήσεις αυτές αξιοποιούν ήδη υπάρχοντα δίκτυα πωλήσεων και διανομής, τα οποία συχνά περιλαμβάνουν και άλλα προϊόντα, όπως χυμούς και αναψυκτικά, διατηρώντας έτσι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023). Οι καθιερωμένες εταιρείες διαθέτουν εκτεταμένα δίκτυα διανομής σε σούπερ μάρκετ, περίπτερα και τον τομέα HoReCa (Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, Καφέ), διευκολύνοντας την πρόσβασή τους στην αγορά και μειώνοντας τα κόστη εφοδιαστικής. Τα αντίστοιχα δίκτυα απαιτούν υψηλές επενδύσεις και εδραιωμένες σχέσεις, αποτελώντας πρόκληση για νέες επιχειρήσεις (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η είσοδος στην ελληνική αγορά εμφιάλωσης νερού απαιτεί σημαντικές κεφαλαιουχικές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και τεχνολογία. Ενδεικτικά, η εταιρεία Βίκος Α.Ε. επένδυσε 22

εκατομμύρια ευρώ σε νέα μονάδα παραγωγής, γεγονός που αναδεικνύει το υψηλό εμπόδιο εισόδου (IOBE, 2023). Ο κλάδος επιβαρύνεται επιπλέον από υψηλά λειτουργικά κόστη, όπως τα κόστη υλικών συσκευασίας, μεταφορών και ενέργειας, καθώς και την ανάγκη συμμόρφωσης με αυστηρούς περιβαλλοντικούς και ποιοτικούς κανονισμούς, που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των μεγάλων επιχειρήσεων που έχουν οικονομίες κλίμακας (ICAP CRIF, 2023).

Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο για νέες επιχειρήσεις. Οι μεγάλοι λιανέμποροι στην Ελλάδα διατηρούν στενές σχέσεις με τα καθιερωμένα εμπορικά σήματα, περιορίζοντας τις επιλογές των νέων εισερχόμενων και αυξάνοντας τα κόστη για την απόκτηση ραφιού. Στον τομέα HoReCa, οι μακροχρόνιες και αποκλειστικές συμφωνίες των καθιερωμένων εταιρειών με ξενοδοχεία, εστιατόρια και καφέ αποτελούν πρόσθετο εμπόδιο για την πρόσβαση νέων επιχειρήσεων (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Οι καθιερωμένες εταιρείες εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα απολαμβάνουν υψηλή αναγνωρισιμότητα και πιστότητα από τους καταναλωτές, με μάρκες όπως το Ζαγόρι, ο Βίκος, η Άυρα και το Κόρπη να κατέχουν ισχυρές θέσεις στην αγορά. Το μάρκετινγκ και η διαφήμιση αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία για την οικοδόμηση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας, κάτι που απαιτεί σημαντικούς πόρους. Οι καθιερωμένες μάρκες διαφοροποιούν τα προϊόντα τους, αξιοποιώντας χαρακτηριστικά όπως η φυσική μεταλλική περιεκτικότητα, η προέλευση από συγκεκριμένες πηγές και η βιώσιμη συσκευασία, στοιχεία που ελκύουν περιβαλλοντικά και υγειονομικά συνειδητοποιημένους καταναλωτές (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η ελληνική κυβέρνηση επιβάλλει αυστηρές προδιαγραφές αδειοδότησης για τις εταιρείες εμφιάλωσης, οι οποίες πρέπει να τηρούν εθνικά πρότυπα υγείας και ασφάλειας και να αποκτούν πολλαπλές άδειες για την εξαγωγή και εμφιάλωση νερού. Αυτή η διαδικασία μπορεί να είναι δαπανηρή και χρονοβόρα. Οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί απαιτούν επίσης τη διεξαγωγή μελετών περιβαλλοντικών επιπτώσεων και την υιοθέτηση σχεδίων διαχείρισης αποβλήτων, επιβάλλοντας πρόσθετο κόστος συμμόρφωσης για τις νέες επιχειρήσεις (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η συμπεριφορά των καταναλωτών στην Ελλάδα δείχνει μέτρια πιστότητα προς συγκεκριμένες μάρκες, ενώ οι καθιερωμένες μάρκες με έμφαση στην ποιότητα έχουν εδραιώσει τη θέση τους στην αγορά. Η ευαισθησία στην τιμή μπορεί να επηρεάσει τις προτιμήσεις, αλλά πολλοί καταναλωτές παραμένουν πιστοί στις γνωστές μάρκες. Στον

τομέα HoReCa, οι μακροχρόνιες συμβάσεις με τους προμηθευτές αυξάνουν τα κόστη μετακίνησης για τις επιχειρήσεις, περιορίζοντας τις ευκαιρίες για νέους εισερχόμενους (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας πηγές νερού αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο, καθώς οι καθιερωμένες εταιρείες έχουν εξασφαλίσει μακροχρόνια δικαιώματα σε αυτές τις πηγές, γεγονός που τους παρέχει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απόκτηση εξειδικευμένης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, η οποία συχνά είναι αποτέλεσμα μακροχρόνιας παρουσίας στον κλάδο, προσφέρει επιπλέον πλεονεκτήματα κόστους που οι νέοι εισερχόμενοι δύσκολα μπορούν να αντιγράψουν (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η αγορά εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα θεωρείται ώριμη και έντονα ανταγωνιστική, με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις να υπερασπίζονται ενεργά το μερίδιό τους μέσω επιθετικών στρατηγικών τιμολόγησης και προωθητικών ενεργειών, αποθαρρύνοντας έτσι τους νέους εισερχόμενους (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023). Οι καθιερωμένες εταιρείες εφαρμόζουν επιθετικές πολιτικές τιμολόγησης, οι οποίες επηρεάζουν την κερδοφορία των νέων επιχειρήσεων και αποτρέπουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών (ICAP CRIF, 2023).

Οι σχέσεις των καθιερωμένων εταιρειών με προμηθευτές είναι μακροχρόνιες, εξασφαλίζοντάς τους ευνοϊκούς όρους και αξιόπιστη πρόσβαση σε απαραίτητα υλικά. Επιπλέον, οι μεγάλες εταιρείες απολαμβάνουν οικονομίες εύρους, παράγοντας μια ποικιλία προϊόντων που τους επιτρέπει να απορροφούν διακυμάνσεις της αγοράς πιο αποτελεσματικά από τις νέες επιχειρήσεις.

Η εξεύρεση χρηματοδότησης αποτελεί επίσης πρόκληση, καθώς οι νέες επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν δυσκολίες στην εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων, λόγω των υψηλών κεφαλαιουχικών απαιτήσεων του κλάδου και του έντονου ανταγωνισμού (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Συνολικά, οι παραπάνω φραγμοί καθιστούν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον ελληνικό κλάδο εμφιάλωσης νερού χαμηλή.

- Ανταγωνισμός υφιστάμενων επιχειρήσεων

Σύμφωνα με το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων αποτελεί μια κεντρική δύναμη που καθορίζει το ανταγωνιστικό τοπίο ενός κλάδου. Ο ανταγωνισμός προκύπτει καθώς οι επιχειρήσεις

αντιδρούν στις κινήσεις των ανταγωνιστών τους, συχνά σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά. Ο Porter αναγνωρίζει διάφορους παράγοντες που ενισχύουν τον ανταγωνισμό, όπως ο αριθμός των ανταγωνιστών, το ποσοστό ανάπτυξης του κλάδου, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και το ύψος των σταθερών εξόδων, μεταξύ άλλων.

Σε κλάδους με χαμηλή ανάπτυξη, ο ανταγωνισμός εντείνεται, καθώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν μόνο μέσω της απόκτησης μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές τους. Τα υψηλά σταθερά κόστη, οι μεγάλες αυξήσεις στην παραγωγική δυναμικότητα και τα σημαντικά εμπόδια εξόδου εντείνουν επίσης τις ανταγωνιστικές πιέσεις, καθώς οι επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μεγάλες οικονομικές συνέπειες εάν αποτύχουν να διατηρήσουν την παρουσία τους στην αγορά. Τέλος, οι διαφορετικές στρατηγικές και στόχοι των ανταγωνιστών μπορεί να ενισχύσουν τον ανταγωνισμό, αφού οι επιχειρήσεις συχνά αμφισβητούν ακούσια η μία τη θέση της άλλης στην αγορά.

Ο ελληνικός κλάδος εμφιάλωσης νερού χαρακτηρίζεται από έναν συνδυασμό μεγάλων επιχειρήσεων και πληθώρας μικρότερων ανταγωνιστών, υποδεικνύοντας μια κατακερματισμένη δομή αγοράς. Σύμφωνα με τα δεδομένα του 2024, ο κλάδος των αναψυκτικών και του εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα περιλαμβάνει περίπου 111 επιχειρήσεις, από μικρές τοπικές επιχειρήσεις μέχρι μεγάλους πολυεθνικούς παίκτες. Οι κύριοι παίκτες περιλαμβάνουν τις Coca-Cola HBC AG (ΑΥΡΑ), Nestlé S.A. (ΚΟΡΠΗ), ΧΗΤΟΣ Α.Ε. (ΖΑΓΟΡΙ), Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων Α.Ε. (Βίκος) και Βοτόμος Α.Ε. (Zaro's). Η παρουσία τόσο πολυεθνικών εταιρειών όσο και τοπικών επιχειρήσεων συντελεί σε ένα δυναμικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου καμία εταιρεία δεν κυριαρχεί απόλυτα στην αγορά.

Ο κλάδος εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα έχει παρουσιάσει συνεχή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια. Το 2023, η αξία της αγοράς εκτιμήθηκε στα 1,462 δισεκατομμύρια δολάρια, με εκτιμήσεις να φτάνει τα 1,618 δισεκατομμύρια δολάρια έως το 2029, παρουσιάζοντας έναν Σύνθετο Ετήσιο Ρυθμό Ανάπτυξης (CAGR) 1,7% από το 2024 έως το 2029. Η κατά κεφαλήν κατανάλωση προβλέπεται να αυξηθεί από 175,41 λίτρα το 2024 σε 178,91 λίτρα έως το 2029. Παράγοντες όπως η αυξημένη συνείδηση για την υγεία, η επιρροή του τουρισμού και η καινοτομία προϊόντων συμβάλλουν σε αυτήν την ανάπτυξη, παρόλο που πιέσεις όπως ο πληθωρισμός και η ενεργειακή κρίση μπορεί να επηρεάσουν τις εκτιμήσεις. Ο σταθερός ρυθμός ανάπτυξης ενισχύει την ένταση του ανταγωνισμού, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους σε μια αναπτυσσόμενη αγορά.

Στην Ελλάδα, το εμφιαλωμένο νερό δεν θεωρείται απλά ένα εμπορεύσιμο αγαθό. Οι εταιρείες διαφοροποιούν τα προϊόντα τους με διάφορα χαρακτηριστικά για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά περιλαμβάνουν τη μοναδική μεταλλική σύσταση και την προέλευση της πηγής, όπως το φυσικό μεταλλικό νερό ΖΑΓΟΡΙ από την Ήπειρο, τις καινοτομίες στη συσκευασία, όπως η χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, και τα πρόσθετα οφέλη για την υγεία, όπως τα νερά εμπλουτισμένα με βιταμίνες. Οι καταναλωτές δείχνουν επίσης προτίμηση σε τοπικά και φυσικά προϊόντα, εντείνοντας τη διαφοροποίηση στην αγορά εμφιαλωμένου νερού. Αυτές οι στρατηγικές διαφοροποίησης εντείνουν τον ανταγωνισμό, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η ίδρυση και λειτουργία επιχείρησης εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα συνεπάγεται σημαντικά σταθερά κόστη. Αυτά περιλαμβάνουν την απόκτηση γης και την κατασκευή εγκαταστάσεων (π.χ. ένα εργοστάσιο με προϋπολογισμό 7 εκατομμυρίων ευρώ), την προμήθεια εξειδικευμένου εξοπλισμού εμφιάλωσης (με κόστος που κυμαίνεται από 500.000 έως 1,5 εκατομμύρια δολάρια για μικρής κλίμακας μονάδες) και τα έξοδα για άδειες και συμμόρφωση με κανονισμούς. Το κόστος του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων επηρεάζεται επίσης από τις αυξήσεις στις τιμές ενέργειας και υλικών. Τα υψηλά αυτά κόστη οδηγούν σε επιθετικές τιμολογιακές στρατηγικές και προσπάθειες μεγιστοποίησης της παραγωγικής ικανότητας για την κατανομή των σταθερών εξόδων σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής.

Οι επιχειρήσεις συχνά επεκτείνουν την παραγωγική τους ικανότητα μέσω μεγάλων επενδύσεων, όπως η κατασκευή νέων εργοστασίων. Για παράδειγμα, η Βίκος Α.Ε. επένδυσε 22 εκατομμύρια ευρώ σε νέα μονάδα παραγωγής στο Καλπάκι Ιωαννίνων. Η αύξηση της παραγωγικής ικανότητας ενισχύει την προσφορά στην αγορά, και, με δεδομένη την εποχιακή ζήτηση που κορυφώνεται το καλοκαίρι, μπορεί να οδηγήσει σε υπερκορεσμό κατά τις χαμηλές περιόδους. Αυτό ασκεί πίεση στις τιμές και εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων.

Τα εμπόδια εξόδου στον κλάδο είναι σημαντικά, καθιστώντας δύσκολη την αποχώρηση των εταιρειών από την αγορά. Οι κύριοι λόγοι περιλαμβάνουν εξειδικευμένο εξοπλισμό με χαμηλή αξία μεταπώλησης, σημαντικές κεφαλαιουχικές επενδύσεις, μακροπρόθεσμες συμβάσεις με προμηθευτές και διανομείς, καθώς και περιβαλλοντικούς κανονισμούς. Η αυξανόμενη πίεση για παραγωγή με βιώσιμες πρακτικές, όπως η χρήση ανακυκλώσιμων ή βιοδιασπώμενων υλικών, δημιουργεί επιπλέον δυσκολίες για τις επιχειρήσεις που δεν

μπορούν να συμμορφωθούν εύκολα. Αυτά τα εμπόδια οδηγούν τις εταιρείες να παραμένουν στην αγορά, αυξάνοντας την ένταση του ανταγωνισμού.

Η ελληνική βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού διαθέτει μια ποικιλία ανταγωνιστών με διαφορετικές στρατηγικές, εταιρικές κουλτούρες, στόχους αγοράς και κανάλια διανομής. Υπάρχουν πολυεθνικές εταιρείες όπως η Coca-Cola HBC AG και η Nestlé S.A., που αξιοποιούν εκτεταμένους πόρους και δίκτυα διανομής, καθώς και τοπικές επιχειρήσεις όπως η ΧΗΤΟΣ Α.Ε. (ΖΑΓΟΡΙ) και η Βίκος Α.Ε., που εστιάζουν στην ποιότητα και την τοπική προέλευση των προϊόντων τους. Αυτή η ποικιλομορφία οδηγεί σε διαφορετικές ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις, με πιθανές επικαλύψεις στην αγορά και εντατικοποίηση του ανταγωνισμού.

Τεχνολογικές εξελίξεις, καταναλωτικές προτιμήσεις, περιβαλλοντικές ανησυχίες και ρυθμιστικές προκλήσεις αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο εμφιαλωμένου νερού. Οι τεχνολογικές καινοτομίες βελτιώνουν την αποδοτικότητα και μειώνουν το κόστος, αλλά απαιτούν σημαντικές επενδύσεις. Η αυξανόμενη ευαισθησία για την υγεία και η ζήτηση για premium, φυσικά και αρωματισμένα νερά οδηγούν τις εταιρείες να καινοτομούν. Η πίεση για βιώσιμες πρακτικές ωθεί τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε οικολογικές λύσεις συσκευασίας, ενώ οι αυστηροί κανονισμοί επιβάλλουν τη συμμόρφωση με υψηλά πρότυπα ασφάλειας και ποιότητας.

Συμπερασματικά, η ένταση του ανταγωνισμού στον ελληνικό κλάδο εμφιάλωσης νερού είναι υψηλή, επηρεαζόμενη από ένα συνδυασμό παραγόντων που περιλαμβάνουν τον αριθμό και την ποικιλομορφία των ανταγωνιστών, τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, τις στρατηγικές διαφοροποίησης προϊόντων, τα υψηλά σταθερά κόστη και τα εμπόδια εξόδου. Οι επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν καινοτόμες και στρατηγικές προσεγγίσεις ώστε να διατηρήσουν και να ενισχύσουν τη θέση τους σε ένα ανταγωνιστικό και δυναμικό περιβάλλον.

- Απειλή από υποκατάστατα

Τα αποτελεσματικά υποκατάστατα μπορούν να θέτουν ένα ανώτατο όριο τιμών σε έναν κλάδο, περιορίζοντας τον βαθμό στον οποίο οι εταιρείες μπορούν να αυξήσουν τις τιμές χωρίς τον κίνδυνο να στρέψουν τους καταναλωτές προς πιο προσιτές εναλλακτικές. Ο αντίκτυπος των υποκατάστατων είναι ιδιαίτερα έντονος όταν το κόστος μετακίνησης είναι

χαμηλό, καθώς οι καταναλωτές είναι πιθανό να στραφούν σε προϊόντα που καλύπτουν παρόμοιες ανάγκες. Σε αυτό το πλαίσιο, ο εντοπισμός πιθανών υποκατάστατων είναι συχνά δύσκολος, καθώς απαιτεί ένα ευρύ οπτικό πεδίο σε προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορεί να μην φαίνονται άμεσα εναλλάξιμα αλλά μπορούν ωστόσο να ικανοποιήσουν την ίδια βασική καταναλωτική ζήτηση. Η αναγνώριση αυτών των εναλλακτικών είναι ζωτικής σημασίας για τις εταιρείες που επιδιώκουν να αναπτύξουν στρατηγικές ώστε να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις που θέτουν τα υποκατάστατα προϊόντα.

Στην ελληνική αγορά, το νερό βρύσης, τα αναψυκτικά, οι χυμοί, τα αρωματισμένα νερά και τα λειτουργικά ποτά αποτελούν υποκατάστατα του εμφιαλωμένου νερού, καλύπτοντας διαφορετικές ανάγκες ενυδάτωσης. Το νερό της βρύσης είναι το πιο άμεσο υποκατάστατο και διατίθεται σε όλη τη χώρα. Αν και γενικά είναι ασφαλές στις αστικές περιοχές, οι ανησυχίες για τη γεύση και την ποιότητά του σε ορισμένες περιοχές οδηγούν πολλούς καταναλωτές στην επιλογή εμφιαλωμένου νερού. Ωστόσο, η αυξανόμενη χρήση συστημάτων φιλτραρίσματος βελτιώνει την ποιότητα του νερού βρύσης, καθιστώντας το πιο ανταγωνιστικό απέναντι στις εμφιαλωμένες επιλογές.

Το νερό βρύσης είναι σημαντικά οικονομικότερο από το εμφιαλωμένο, μειώνοντας έτσι το κόστος για τους καταναλωτές. Η ύπαρξη του νερού βρύσης ως φθηνότερης εναλλακτικής καθιστά τους καταναλωτές ευαίσθητους στις τιμές του εμφιαλωμένου νερού, επιβάλλοντας ανώτατα όρια τιμών. Οι εταιρείες εμφιαλωμένου νερού υιοθετούν ανταγωνιστικές τιμές και προσφορές για να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς. Η ζήτηση για εμφιαλωμένο νερό είναι ελαστική, με τις αυξήσεις τιμών να οδηγούν σε μείωση της κατανάλωσης. Για παράδειγμα, η εισαγωγή του "Συστήματος Εγγυοδοσίας-Επιστροφής (DRS)" το 2024 οδήγησε σε αύξηση τιμών, επηρεάζοντας τη ζήτηση εμφιαλωμένου νερού.

Το εμφιαλωμένο νερό προσφέρει άνεση, ενώ η μετάβαση σε εναλλακτικές επιλογές απαιτεί προσαρμογές, όπως η χρήση επαναχρησιμοποιούμενων φιαλών. Η αντίληψη για τη γεύση και την ποιότητα του νερού παίζει επίσης ρόλο, καθώς οι ανησυχίες για την ποιότητα του νερού βρύσης μπορούν να αποτρέψουν τη μετάβαση σε αυτό. Παράλληλα, οι καταναλωτές που εμπιστεύονται περισσότερο την ασφάλεια του εμφιαλωμένου νερού είναι λιγότερο πρόθυμοι να το αντικαταστήσουν.

Τα αναψυκτικά και οι χυμοί, αν και προσφέρουν ενυδάτωση, έχουν υψηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη και θερμίδες, κάτι που τα καθιστά λιγότερο ιδανικά για καθημερινή κατανάλωση. Τα αρωματισμένα νερά, που συνδυάζουν ενυδάτωση με ήπιες γεύσεις χωρίς πρόσθετα

σάκχαρα ή θερμίδες, γνωρίζουν αυξανόμενη δημοτικότητα, αντανακλώντας την παγκόσμια τάση για πιο υγιεινές επιλογές. Τέλος, τα λειτουργικά ποτά, όπως τα αθλητικά ποτά και τα νερά εμπλουτισμένα με βιταμίνες, προσφέρουν ενυδάτωση με επιπλέον οφέλη, καλύπτοντας συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών.

Η παγκόσμια τάση για μείωση της πρόσληψης ζάχαρης έχει περιορίσει την κατανάλωση ζαχαρούχων ποτών, αυξάνοντας παράλληλα τη ζήτηση για νερά με πρόσθετα οφέλη. Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες σχετικά με τα πλαστικά απόβλητα ενισχύουν την προτίμηση των καταναλωτών προς εναλλακτικές λύσεις, όπως το νερό της βρύσης και οι επαναχρησιμοποιούμενες φιάλες. Η παρουσία των υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά επιδρά στο μερίδιο του εμφιαλωμένου νερού, απαιτώντας από τις εταιρείες να καινοτομήσουν και να προσαρμοστούν.

Για να ανταποκριθούν στις απειλές από τα υποκατάστατα, οι εταιρείες εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα εφαρμόζουν στρατηγικές διαφοροποίησης προϊόντων, εισάγοντας αρωματισμένα και νερά με λειτουργικές ιδιότητες (π.χ. ηλεκτρολύτες) για να ικανοποιήσουν τις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Μέσα από στρατηγικές μάρκετινγκ που τονίζουν την ποιότητα, την καθαρότητα και τα οφέλη υγείας του εμφιαλωμένου νερού, επιδιώκουν να ενισχύσουν την αξία της μάρκας τους. Η καινοτομία μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων και η υιοθέτηση βιώσιμων πρακτικών συσκευασίας προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ η διαφοροποίηση σε άλλες κατηγορίες ποτών μειώνει την εξάρτηση από τις πωλήσεις εμφιαλωμένου νερού. Για παράδειγμα, η Βίκος Α.Ε. διεύρυνε τη γκάμα προϊόντων της, συμπεριλαμβάνοντας αναψυκτικά και φυσικούς χυμούς, ενώ η Χήτος Α.Ε. επένδυσε σε καινοτόμες λύσεις συσκευασίας και επέκτεινε τη σειρά προϊόντων της με αρωματισμένα νερά.

Συμπερασματικά, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα επηρεάζει ουσιαστικά τον κλάδο εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα, και χαρακτηρίζεται ως υψηλή, επηρεάζοντας στρατηγικές και λειτουργίες των εταιρειών. Οι επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες καταναλωτικές προτιμήσεις, να επενδύσουν στην καινοτομία και να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές, ώστε να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε ένα δυναμικό και απαιτητικό περιβάλλον.

- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στο πλαίσιο του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις δυνάμεις που διαμορφώνουν την ανταγωνιστική δομή ενός κλάδου. Οι αγοραστές, μεμονωμένοι ή ομαδικοί, ασκούν σημαντική επιρροή στον κλάδο χρησιμοποιώντας την αγοραστική τους δύναμη για να διαπραγματευτούν χαμηλότερες τιμές, να ζητήσουν καλύτερη ποιότητα και να επιτύχουν ανταγωνισμό μεταξύ προμηθευτών. Η δύναμη αυτή αυξάνεται όταν ισχύουν συγκεκριμένες συνθήκες, όπως όταν ένας αγοραστής αγοράζει σημαντικό ποσοστό της παραγωγής του προμηθευτή, διαθέτει τους πόρους για να παράγει το προϊόν εσωτερικά ή μπορεί εύκολα να στραφεί σε πολλούς προμηθευτές που προσφέρουν παρόμοια ή μη διαφοροποιημένα προϊόντα. Σε κλάδους με χαμηλά περιθώρια κέρδους, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να ασκήσει πίεση στους προμηθευτές για διατήρηση χαμηλών τιμών και υψηλής εξυπηρέτησης. Επιπλέον, όταν το προϊόν που αγοράζεται έχει ελάχιστο αντίκτυπο στο τελικό προϊόν του αγοραστή, μπορεί να αντικατασταθεί εύκολα, ενισχύοντας περαιτέρω τη δύναμη των αγοραστών. Αυτή η δυναμική τονίζει τη στρατηγική ανάγκη των εταιρειών να αξιολογήσουν τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών και την ενδεχόμενη επίδρασή της στην κερδοφορία, καθώς οι κλάδοι με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών συχνά αντιμετωπίζουν πίεση για χαμηλότερες τιμές και αυξημένες απαιτήσεις διαφοροποίησης.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα αποτελεί σημαντικό παράγοντα που διαμορφώνει τις δυναμικές της αγοράς και τις στρατηγικές αποφάσεις των εταιρειών του κλάδου. Η παρούσα ανάλυση εξετάζει τους παράγοντες που ενισχύουν την επιρροή των αγοραστών και αξιολογεί τις επιπτώσεις τους στις επιχειρήσεις εμφιαλωμένου νερού.

Βασικοί αγοραστές, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ (όπως οι AB Βασιλόπουλος, Σκλαβενίτης και Lidl), καθώς και μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και διανομείς, αγοράζουν μεγάλες ποσότητες εμφιαλωμένου νερού, ενισχύοντας σημαντικά την επιρροή τους. Η εκτεταμένη παρουσία τους στην αγορά τους επιτρέπει να διαπραγματεύονται ευνοϊκές τιμές, να απαιτούν υψηλά πρότυπα ποιότητας και να διαμορφώνουν όρους που εξυπηρετούν τις επιχειρησιακές και οικονομικές τους ανάγκες. Επιπλέον, στην ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού, η υψηλή διείσδυση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αυξάνει περαιτέρω την επιρροή των αγοραστών, ειδικά μέσα στις μεγάλες αλυσίδες λιανικής. Οι κορυφαίες εταιρείες εμφιαλωμένου νερού έχουν υιοθετήσει στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, μέσω της εισαγωγής προϊόντων εμφιαλωμένου νερού

ιδιωτικής ετικέτας, όπως η Γάργαρο της Ηπειρωτικής Βιομηχανίας Εμφιαλώσεων ("ΒΙΚΟΣ" Α.Ε.) για τη My Market (Euromonitor International, 2023). Αυτή η τάση ασκεί πίεση στις εταιρείες εμφιαλωμένου νερού να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές και να διατηρούν αυστηρά πρότυπα ποιότητας, συχνά σε περιοριστικά μακροπρόθεσμα συμβόλαια, εξασφαλίζοντας παράλληλα σημαντικές συνεργασίες στον τομέα της λιανικής.

Στην ελληνική αγορά, το εμφιαλωμένο νερό θεωρείται συχνά τυποποιημένο προϊόν με ελάχιστες διαφοροποιήσεις μεταξύ επωνυμιών, επιτρέποντας στους αγοραστές να αλλάζουν προμηθευτές εύκολα, χωρίς να επηρεάζεται η ποιότητα ή η ικανοποίηση των καταναλωτών. Το 2024, η αγορά αριθμεί 111 επιχειρήσεις (IBISWorld, 2024), δημιουργώντας ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ομοιογένεια του προϊόντος και η χαμηλή αφοσίωση των καταναλωτών στις μάρκες επιτρέπουν στους αγοραστές να μεταβαίνουν εύκολα μεταξύ των προμηθευτών χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η ζήτηση. Για να αντισταθμίσουν αυτή την ομοιογένεια, οι εταιρείες εμφιαλωμένου νερού εφαρμόζουν διάφορες στρατηγικές διαφοροποίησης, όπως μοναδική εμπορική ταυτότητα, πιστοποιήσεις ποιότητας, οικολογικές συσκευασίες και ανάδειξη μοναδικών πηγών νερού. Για παράδειγμα, η Ζαγόρι εισήγαγε μπουκάλια με 30% ανακυκλωμένο πλαστικό, ενώ το νερό Θεόνη έχει λάβει διεθνείς αναγνωρίσεις για την ποιότητά του. Ωστόσο, παρά αυτές τις προσπάθειες, η τυποποιημένη φύση του προϊόντος ενισχύει τη δυνατότητα των αγοραστών να διαπραγματεύονται καλύτερους όρους, αξιοποιώντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών.

Για τους περισσότερους αγοραστές, το εμφιαλωμένο νερό αποτελεί μικρό ποσοστό των λειτουργικών τους εξόδων. Οι λιανέμποροι βασίζονται στο εμφιαλωμένο νερό για πωλήσεις, αλλά αυτό αντιπροσωπεύει μικρό κλάσμα του συνολικού τους τζίρου. Παρομοίως, στον τομέα της φιλοξενίας, το εμφιαλωμένο νερό αποτελεί μικρό μέρος του τζίρου (Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, 2023). Παρότι το εμφιαλωμένο νερό δεν επηρεάζει σημαντικά τις συνολικές δαπάνες, οι αγοραστές επιδιώκουν συνεχώς να εξασφαλίζουν τις χαμηλότερες δυνατές τιμές για να μεγιστοποιήσουν την κερδοφορία τους, διατηρώντας έτσι σημαντική διαπραγματευτική ισχύ.

Οι μικρότεροι λιανέμποροι, καθώς και οι επιχειρήσεις εστίασης μέσω των προμηθευτών τους, συχνά λειτουργούν με περιορισμένα περιθώρια κέρδους, γεγονός που τους καθιστά ιδιαίτερα ευαίσθητους στο κόστος του εμφιαλωμένου νερού. Στον τομέα των τροφίμων και ποτών, τα καθαρά περιθώρια κέρδους κατά μέσο όρο ανέρχονται στο 12,1% (Investopedia, 2024), με αποτέλεσμα ακόμη και μικρές αυξήσεις κόστους να επηρεάζουν σημαντικά τη

συνολική κερδοφορία. Αυτοί οι αγοραστές έχουν, επομένως, ισχυρό κίνητρο να επιδιώκουν τις χαμηλότερες δυνατές τιμές και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην αξιοπιστία της εξυπηρέτησης για να διατηρούν την ομαλή λειτουργία τους.

Πρόσθετοι παράγοντες επηρεάζουν επίσης τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών στη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα. Η συμμόρφωση με τα πρότυπα της ΕΕ διασφαλίζει ένα βασικό επίπεδο ποιότητας προϊόντων, επιτρέποντας στους αγοραστές να επικεντρώνονται στις διαπραγματεύσεις τιμολόγησης και όρων. Η αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για βιώσιμες συσκευασίες ενισχύει τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών, καθώς μπορούν να πιέζουν τους προμηθευτές να υιοθετούν οικολογικές πρακτικές. Οι οικονομικές συνθήκες διαδραματίζουν επίσης ρόλο. Κατά τη διάρκεια οικονομικών υφέσεων, οι καταναλωτικές δαπάνες μειώνονται, γεγονός που ωθεί τους αγοραστές να διαπραγματεύονται χαμηλότερες τιμές για να διατηρούν την κερδοφορία τους σε περιόδους περιορισμένης ρευστότητας.

Συνοψίζοντας, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα είναι υψηλή λόγω παραγόντων όπως ο μεγάλος όγκος αγορών, η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης, ο μεγάλος αριθμός εναλλακτικών προμηθευτών, το χαμηλό κόστος αλλαγής και η ευαισθησία στα κόστη που οφείλεται στα χαμηλά περιθώρια κέρδους. Για να παραμείνουν ανταγωνιστικές, οι εταιρείες εμφιαλωμένου νερού πρέπει να κινούνται στρατηγικά σε αυτές τις συνθήκες, προσφέροντας ανταγωνιστική τιμολόγηση, διατηρώντας αυστηρά πρότυπα ποιότητας, καινοτομώντας στα προϊόντα τους και ευθυγραμμίζόμενες με περιβαλλοντικές και κανονιστικές απαιτήσεις, ώστε να διατηρούν τη θέση τους στην αγορά.

- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Στο πλαίσιο του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων του Porter, η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα που διαμορφώνει την ανταγωνιστική δομή ενός κλάδου. Οι προμηθευτές ασκούν επιρροή μέσω του ελέγχου του κόστους και της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρουν στις εταιρείες του κλάδου. Όταν οι προμηθευτές διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ, μπορούν να αυξήσουν τις τιμές, να μειώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων εισροών ή να επιβάλουν όρους ευνοϊκούς για τους ίδιους, γεγονός που μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην κερδοφορία και στις ανταγωνιστικές δυναμικές του κλάδου.

Η ισχύς των προμηθευτών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η συγκέντρωση των προμηθευτών, η μοναδικότητα των προϊόντων, η διαθεσιμότητα υποκατάστατων και η δυνατότητα των προμηθευτών να προχωρήσουν σε κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός. Σε περιπτώσεις όπου το προϊόν του προμηθευτή είναι μοναδικό ή το κόστος μετάβασης είναι υψηλό, οι εταιρείες συχνά «κλειδώνονται» σε συγκεκριμένους προμηθευτές, ενισχύοντας έτσι την επιρροή τους. Επιπλέον, όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να εισέλθουν στην αγορά των πελατών τους ή όταν η αγορά που αγοράζει τα προϊόντα τους αντιπροσωπεύει μόνο ένα μικρό ποσοστό του κύκλου εργασιών τους, η ισχύς των προμηθευτών είναι υψηλή.

Η κατανόηση της διαπραγματευτικής ισχύος των προμηθευτών επιτρέπει στις εταιρείες να εντοπίζουν τυχόν ευπάθειες στην αλυσίδα εφοδιασμού τους και να αναπτύσσουν στρατηγικές για τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων, προστατεύοντας έτσι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στην αγορά.

Η παρούσα ανάλυση αξιολογεί αυτούς τους παράγοντες προκειμένου να αποσαφηνίσει την επιρροή των προμηθευτών στις εταιρείες εμφιάλωσης στην Ελλάδα.

Το δίκτυο προμηθευτών περιλαμβάνει κατασκευαστές εξοπλισμού εμφιάλωσης, προμηθευτές υλικών συσκευασίας και πρώτων υλών, οι οποίοι επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δυναμική με διαφορετικούς τρόπους. Η αγορά εξοπλισμού εμφιάλωσης κυριαρχείται από πολυεθνικές όπως η Krones AG και η Sidel, που κατέχουν ισχυρή θέση στην ευρωπαϊκή αγορά, περιλαμβανομένης της Ελλάδας, παρέχοντας εξειδικευμένο εξοπλισμό με περιορισμένες τοπικές εναλλακτικές. Αντίθετα, η αγορά υλικών συσκευασίας, που περιλαμβάνει φιάλες PET, καπάκια και ετικέτες, είναι αρκετά κατακερματισμένη, με πολλούς τοπικούς και διεθνείς προμηθευτές, όπως οι Φιαλοπλαστική Α.Ε., ALPLA Ελλάς και IBS Α.Ε., προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία στις εταιρείες εμφιάλωσης για διαπραγμάτευση καλύτερων όρων.

Ο τομέας παραγωγής ρητινών και προπλασμάτων PET είναι πιο συγκεντρωμένος λόγω των υψηλών κεφαλαιακών απαιτήσεων, με κυρίαρχους προμηθευτές όπως η Polisan Hellas στην ελληνική αγορά. Παράλληλα, η παγκόσμια προσφορά PET ρητίνης επηρεάζει την τοπική αγορά, με τις εταιρείες εμφιάλωσης να αναζητούν συχνά οικονομικότερες ή πιο σταθερές πηγές στο εξωτερικό. Η συγκέντρωση αυτή προσδίδει στους παραγωγούς ρητίνης PET σημαντική διαπραγματευτική δύναμη, περιορίζοντας τις επιλογές των εταιρειών εμφιάλωσης για την προμήθεια αυτών των βασικών υλικών και ενισχύοντας το κόστος

παραγωγής.

Ένας άλλος παράγοντας που ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι η μοναδικότητα των προϊόντων τους και το υψηλό κόστος μετάβασης που συνδέεται με συγκεκριμένους προμηθευτές. Για παράδειγμα, ο εξοπλισμός εμφιάλωσης της Kronos AG και της Sidel είναι εξειδικευμένος και απαιτεί μεγάλη επένδυση, καθιστώντας την αλλαγή προμηθευτών δαπανηρή, τόσο από οικονομική όσο και από λειτουργική άποψη, καθώς τα μηχανήματα αυτά προορίζονται για μακροχρόνια χρήση. Αντίθετα, τα υλικά συσκευασίας, όπως οι φιάλες PET και τα καπάκια, είναι σχετικά τυποποιημένα, διευκολύνοντας τις εταιρείες εμφιάλωσης να αλλάζουν προμηθευτές και να διαπραγματεύονται καλύτερους όρους.

Η εξάρτηση από τα υλικά PET, λόγω της περιορισμένης διαθεσιμότητας οικονομικών και πρακτικών υποκατάστατων, ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών PET, αν και οι νέες ρυθμίσεις για βιώσιμα υλικά θα μπορούσαν να επηρεάσουν την αγορά στο μέλλον. Παρόλο που υπάρχουν εναλλακτικά υλικά συσκευασίας, όπως γυάλινες φιάλες, αλουμινένια δοχεία, βιοδιασπώμενα πλαστικά και φιάλες από χαρτί, αυτά παρουσιάζουν σημαντικές προκλήσεις. Η μετάβαση σε εναλλακτικά υλικά, όπως το γυαλί ή τα βιοδιασπώμενα πλαστικά, απαιτεί τροποποιήσεις στις γραμμές παραγωγής και συμμόρφωση με κανονισμούς, ενώ εξαρτάται από την αυξανόμενη αλλά μη σταθερή ζήτηση των καταναλωτών για βιώσιμες επιλογές.

Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης από τους προμηθευτές είναι περιορισμένη, καθώς απαιτεί σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου και ανάπτυξη εμπορικής επωνυμίας, κάτι που δεν είναι προτεραιότητα για τις εταιρείες κατασκευής εξοπλισμού και υλικών συσκευασίας.

Η βιομηχανία εμφιάλωσης νερού αποτελεί ένα σχετικά μικρό μέρος του πελατολογίου των προμηθευτών, αυξάνοντας τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Παρόλο που ο κλάδος εμφιάλωσης νερού συνεισφέρει σημαντικά στη ζήτηση για συσκευασίες, η εξάρτηση των προμηθευτών από αυτόν τον κλάδο παραμένει περιορισμένη. Οι προμηθευτές υλικών συσκευασίας εξυπηρετούν διάφορους κλάδους, όπως τρόφιμα, φαρμακευτικά προϊόντα και προϊόντα προσωπικής φροντίδας. Παρομοίως, οι κατασκευαστές εξοπλισμού εμφιάλωσης προμηθεύουν μηχανήματα σε παραγωγούς ποτών εκτός του εμφιαλωμένου νερού, ενώ οι προμηθευτές ρητίνης PET εξυπηρετούν διάφορες βιομηχανίες συσκευασίας. Δεδομένου ότι ο κλάδος εμφιάλωσης νερού αντιπροσωπεύει ένα μικρό τμήμα των συνολικών πωλήσεών τους, οι προμηθευτές ενδέχεται να προτιμήσουν μεγαλύτερους πελάτες, περιορίζοντας την

επιρροή των εταιρειών εμφιάλωσης στις διαπραγματεύσεις.

Επιπλέον, διάφοροι ακόμη παράγοντες επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε αυτήν τη βιομηχανία. Το κόστος συμμόρφωσης με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς, όπως οι ευρωπαϊκές οδηγίες για τα πλαστικά μιας χρήσης, αυξάνει το λειτουργικό κόστος για τους προμηθευτές, ενώ παράλληλα οδηγεί στην ανάπτυξη καινοτόμων, βιώσιμων λύσεων συσκευασίας. Οι προμηθευτές που επενδύουν σε προηγμένες τεχνολογίες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας ανώτερα προϊόντα, αν και οι επενδύσεις αυτές αυξάνουν το κόστος, κάτι που μπορεί να επηρεάσει τη διαπραγμάτευση τιμών με τους αγοραστές. Ο έλεγχος πηγών νερού υψηλής ποιότητας αποτελεί πηγή διαπραγματευτικής δύναμης για προμηθευτές που διαθέτουν αποκλειστική πρόσβαση σε τέτοιες πηγές. Οι κανονισμοί μπορεί να περιορίσουν την εκμετάλλευση πόρων, εξισορροπώντας τη δυναμική εξουσίας μεταξύ προμηθευτών και εταιρειών εμφιάλωσης.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στη βιομηχανία εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα είναι γενικά υψηλή, με τις μικρότερες εταιρείες εμφιάλωσης να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη εξάρτηση από τους προμηθευτές σε σύγκριση με τους μεγάλους παίκτες του κλάδου.

- Η σχετική ισχύς άλλων ενδιαφερόμενων (other stakeholders)

Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter παραδοσιακά αναλύει την ανταγωνιστικότητα μιας βιομηχανίας με πέντε κύριες δυνάμεις. Ωστόσο, για να ανταποκριθεί στις πολυπλοκότητες των σύγχρονων αγορών, έχει προταθεί μια έκτη δύναμη — η ισχύς άλλων ενδιαφερόμενων. Αυτή η προσθήκη δεν αποτελεί μέρος του αρχικού μοντέλου του Porter, αλλά είναι μια θεωρητική επέκταση που έχει προταθεί από αναλυτές της αγοράς, ενσωματώνοντας εξωτερικούς ενδιαφερόμενους που, χωρίς να είναι άμεσοι ανταγωνιστές ή προμηθευτές, επηρεάζουν την κερδοφορία και τη στρατηγική της βιομηχανίας. Στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα, ενδιαφερόμενοι όπως οι κρατικές αρχές, οι τοπικές κοινότητες, οι πιστωτές, οι επαγγελματικοί σύνδεσμοι, τα συνδικάτα, οι ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων, οι μέτοχοι και οι συμπληρωματικοί συνεργάτες διαμορφώνουν την κανονιστική βάση, τις κοινωνικές προσδοκίες, τις χρηματοοικονομικές συνθήκες και τις ευκαιρίες συνεργασίας. Η συνδυασμένη επιρροή τους επηρεάζει τις επιχειρησιακές αποφάσεις και τη συνολική ανταγωνιστικότητα.

Οι κρατικοί κανονισμοί στην Ελλάδα επηρεάζουν σημαντικά τη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού, καλύπτοντας τομείς όπως τα δικαιώματα νερού, την περιβαλλοντική προστασία, την αδειοδότηση, τη συσκευασία και την ανακύκλωση. Εφόσον το νερό θεωρείται δημόσιος πόρος, οι εταιρείες εμφιάλωσης πρέπει να εξασφαλίζουν άδειες άντλησης, οι οποίες συχνά εξαρτώνται από εκτιμήσεις βιωσιμότητας που αξιολογούν τη διαθεσιμότητα και την περιβαλλοντική επίπτωση της άντλησης. Η Απόφαση Έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων (ΑΕΠΟ) απαιτεί Εκθέσεις Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων (ΕΠΕ) για έργα που είναι πιθανό να επηρεάσουν το περιβάλλον. Οι μεταρρυθμίσεις του 2020 (Νόμος 4685/2020) επιδίωξαν την απλοποίηση των διαδικασιών της ΑΕΠΟ, ισορροπώντας την περιβαλλοντική προστασία με τις επενδυτικές ευκαιρίες. Επιπλέον, οι εταιρείες οφείλουν να συμμορφώνονται με πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας μέσω τακτικών επιθεωρήσεων. Το 2021, σε συμμόρφωση με την Οδηγία της ΕΕ για τα Πλαστικά Μιας Χρήσης, η Ελλάδα απαγόρευσε ορισμένα προϊόντα μιας χρήσης, εισάγοντας παράλληλα τέλη ανακύκλωσης για να μειώσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και επηρεάζοντας τις επιλογές συσκευασίας, αυξάνοντας τα λειτουργικά έξοδα για τις εταιρείες εμφιάλωσης (Υπουργείο Περιβάλλοντος & Ενέργειας, 2021). Η συμμόρφωση με αυτές τις αυστηρές ρυθμίσεις συχνά απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε βιώσιμες πρακτικές και τεχνολογίες, δημιουργώντας εμπόδια που μπορεί να αποτρέψουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά.

Οι τοπικές κοινότητες διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών στρατηγικών της βιομηχανίας εμφιαλωμένου νερού. Ανησυχίες για την εξάντληση των υδροφόρων οριζόντων και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις έχουν οδηγήσει σε αντιδράσεις από τις κοινότητες, οι οποίες καθυστερούν ή αποτρέπουν την υλοποίηση έργων άντλησης σε αρκετές περιοχές (Bloomberg, 2021). Κινήσεις όπως η «Κίνηση 136» στη Θεσσαλονίκη, η οποία αναδύθηκε ως αντίδραση στην ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών ύδρευσης και υποστηρίζει τον κοινοτικό έλεγχο των υδάτινων πόρων, δείχνουν την ισχυρή επιρροή της δημόσιας κινητοποίησης στη φήμη και στις επιχειρησιακές αποφάσεις μιας εταιρείας (Wikipedia, 2023). Αντίθετα, οι εταιρείες που ενισχύουν την τοπική οικονομία μέσω θέσεων εργασίας και επενδύσεων σε υποδομές μπορούν να κερδίσουν την υποστήριξη της κοινότητας, ενισχύοντας την κοινωνική άδειά τους. Οι πρωτοβουλίες Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, όπως η υποστήριξη τοπικών έργων και η περιβαλλοντική διαχείριση, ενισχύουν τις σχέσεις με τις κοινότητες, οι οποίες είναι κρίσιμες για τη φήμη και τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας μακροπρόθεσμα.

Η πρόσβαση σε χρηματοδότηση και ευνοϊκούς όρους πίστωσης είναι κρίσιμη για την

ανάπτυξη και τη σταθερότητα των εταιρειών εμφιαλωμένου νερού, ειδικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ). Πολλές ελληνικές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν δυσκολίες χρηματοδότησης, καθώς το 22% αναφέρει την πρόσβαση σε χρηματοδότηση ως κύριο εμπόδιο (Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, 2022). Τα υψηλά επιτόκια και τα αυστηρά κριτήρια δανεισμού περιορίζουν την ικανότητά τους να επενδύσουν σε τεχνολογία και βιώσιμες πρωτοβουλίες, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει την ανταγωνιστικότητά τους. Η εξάρτηση από το υψηλό κόστος πίστωσης αυξάνει τον κίνδυνο πτώχευσης και περιορίζει τις δυνατότητες για ανάπτυξη και καινοτομία. Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, οι περιορισμένες επιλογές χρηματοδότησης για ΜΜΕ δυσκολεύουν περαιτέρω την πρόσβαση σε κεφάλαια σε τομείς έντασης κεφαλαίου όπως η εμφιάλωση νερού, όπου οι επενδύσεις σε υποδομές και τεχνολογία είναι κρίσιμες.

Οι επαγγελματικοί σύνδεσμοι, όπως ο Σύνδεσμος Ελληνικών Εταιρειών Εμφιαλωμένου Νερού (ΣΕΦΥΜΕΝ), συμβάλλουν στη βιομηχανία καθορίζοντας πρότυπα ποιότητας και βιωσιμότητας, εκπροσωπώντας τα συμφέροντα των μελών και προωθώντας τη συνεργασία. Ο ΣΕΦΥΜΕΝ παρέχει στα μέλη του ευκαιρίες δικτύωσης, εκπροσώπησης και πλατφόρμες ανταλλαγής γνώσεων. Μέσω των προσπαθειών εκπροσώπησης, οι σύνδεσμοι αυτοί διαμορφώνουν τη νομοθεσία και τους κανονιστικούς όρους, δημιουργώντας ένα υποστηρικτικό επιχειρηματικό περιβάλλον και προάγοντας βέλτιστες πρακτικές που ενισχύουν τη φήμη του κλάδου. Ενδεικτικά, ο ΣΕΦΥΜΕΝ έχει συμμετάσχει σε συζητήσεις σχετικά με τις πολιτικές χρήσης νερού και τις βέλτιστες πρακτικές βιώσιμης παραγωγής (sefymen.gr, 2024).

Οργανώσεις περιβαλλοντικής προστασίας και καταναλωτικές ενώσεις ασκούν επιρροή στις επιχειρησιακές πρακτικές και τη δημόσια αντίληψη της βιομηχανίας εμφιαλωμένου νερού. Οργανώσεις όπως η Greenpeace Greece και η Μεσόγειος SOS (MedSOS) έχουν διοργανώσει εκστρατείες για τη μείωση της χρήσης πλαστικού και την προώθηση βιώσιμων πρακτικών διαχείρισης νερού. Η Greenpeace υποστηρίζει την πρόσβαση του κοινού σε καθαρό πόσιμο νερό, με στόχο τη μείωση της εξάρτησης από το εμφιαλωμένο νερό, ενώ η MedSOS δημιούργησε εφαρμογή για κινητά που βοηθά τους καταναλωτές να βρουν δημόσιες πηγές πόσιμου νερού, ενθαρρύνοντας τη χρήση επαναχρησιμοποιούμενων μπουκαλιών (Καθημερινή, 2019). Αυτές οι πρωτοβουλίες συνάδουν με τις ευρωπαϊκές οδηγίες, όπως η Οδηγία της ΕΕ για τα Πλαστικά Μιας Χρήσης, η οποία στοχεύει στη μείωση της χρήσης πλαστικών.

Επιπλέον, η Ένωση Καταναλωτών Ελλάδας (Ε.Κ.ΠΟΙ.ΖΩ.) προωθεί τη χρήση νερού

βρύσης, ενημερώνοντας το κοινό για την ασφάλεια και τα οφέλη του νερού βρύσης, υποστηρίζοντας έτσι τις προσπάθειες για μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Η ενίσχυση των περιβαλλοντικών ευαισθησιών έχει επηρεάσει τις προσδοκίες των καταναλωτών, οι οποίοι προτιμούν όλο και περισσότερο προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα με βιωσιμότητα.

Τα εργατικά συνδικάτα στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού, λόγω της υψηλής έντασης εργασίας, διαπραγματεύονται συχνά για καλύτερες αμοιβές και συνθήκες εργασίας, επηρεάζοντας άμεσα τα λειτουργικά κόστη και την παραγωγικότητα. Σε εργασιακά εντατικούς κλάδους όπως η εμφιάλωση, οι συλλογικές συμβάσεις καθορίζουν τους όρους απασχόλησης και μπορεί να αυξήσουν τα έξοδα εργασίας, ενώ οι εργατικές κινητοποιήσεις, όπως οι απεργίες, ενδέχεται να διακόψουν την παραγωγή και την αλυσίδα εφοδιασμού, επηρεάζοντας την ανταγωνιστικότητα. Για παράδειγμα, στις 28 Φεβρουαρίου 2024, η Πανελλαδική Ομοσπονδία Εργατοϋπαλλήλων Εμφιαλωμένων Ποτών (Π.Ο.Ε.Ε.Π.) συμμετείχε σε πανελλαδική απεργία μαζί με άλλες 27 ομοσπονδίες και 42 σωματεία. Παράλληλα, οι βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και οι δίκαιες αμοιβές ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παραγωγικότητα, παρέχοντας τελικά οφέλη στις εταιρείες.

Οι μέτοχοι διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης των εταιρειών εμφιαλωμένου νερού, κυρίως μέσω των προσδοκιών τους για κερδοφορία, βιωσιμότητα και εταιρική διακυβέρνηση. Σε σύγχρονες επιχειρήσεις, οι μέτοχοι απαιτούν βιώσιμες πρακτικές και διαφάνεια, ιδίως για τις εισηγμένες εταιρείες, διαμορφώνοντας τις πρακτικές διακυβέρνησης και απαιτώντας συμμόρφωση με τα πρότυπα διαφάνειας, ιδιαίτερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Αλλαγές στην ιδιοκτησία, όπως εξαγορές ή επενδύσεις ιδιωτικών κεφαλαίων, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγική αναδιάρθρωση για την ευθυγράμμιση με τις αξίες των μετόχων (Delta Finance, 2021).

Εκτός από τους εσωτερικούς και κανονιστικούς ενδιαφερόμενους, συμπληρωματικοί συνεργάτες—όπως διανομείς, λιανοπωλητές και παραγωγοί συμπληρωματικών προϊόντων (π.χ. αρωματικών προσθέτων και επαναχρησιμοποιούμενων μπουκαλιών)—ενισχύουν την ελκυστικότητα του εμφιαλωμένου νερού. Στην Ελλάδα, ο τουριστικός τομέας ενισχύει περαιτέρω τη ζήτηση σε συνεργασία με τον κλάδο της φιλοξενίας, και συνεργασίες με διανομείς και λιανοπωλητές διευρύνουν την πρόσβαση στην αγορά, καθιστώντας το εμφιαλωμένο νερό πιο προσιτό. Τα συμπληρωματικά προϊόντα επιτρέπουν στις εταιρείες να δημιουργούν συνδυασμένες προσφορές και πακέτα, προσθέτοντας αξία για τον καταναλωτή

και ενισχύοντας τη διαφοροποίηση της επωνυμίας. Οι Έλληνες καταναλωτές προτιμούν όλο και περισσότερο προϊόντα που συνδυάζουν ποιότητα με περιβαλλοντική ευαισθησία, αυξάνοντας τον όγκο πωλήσεων και διευρύνοντας τη βάση καταναλωτών.

Για τις εταιρείες εμφιαλωμένου νερού, η συνεργασία με τους άλλους ενδιαφερόμενους είναι απαραίτητη, λόγω της άμεσης επίδρασης των δραστηριοτήτων τους στους φυσικούς πόρους και τις τοπικές κοινότητες. Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις, τη βιωσιμότητα και τις προσδοκίες των κοινοτήτων για να διασφαλίσει την ευθυγράμμιση με τις προτεραιότητες των άλλων ενδιαφερόμενων.

Συμπερασματικά, η επιρροή των διάφορων ενδιαφερόμενων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στο ανταγωνιστικό τοπίο της βιομηχανίας εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα. Οι κρατικοί κανονισμοί, οι ενέργειες των κοινοτήτων, οι χρηματοοικονομικές συνθήκες, οι δραστηριότητες των επαγγελματικών συνδέσμων, οι εκστρατείες διάφορων οργανώσεων, οι διαπραγματεύσεις των συνδικάτων, οι προσδοκίες των μετόχων και οι συνεργασίες με συμπληρωματικούς συνεργάτες διαμορφώνουν συλλογικά τα λειτουργικά κόστη, τις στρατηγικές επιλογές και την δυναμική της αγοράς. Για να επιτύχουν σε αυτό το σύνθετο περιβάλλον, οι εταιρείες πρέπει να υιοθετούν βιώσιμες πρακτικές, να συμμετέχουν σε ουσιαστικό διάλογο με τους άλλους ενδιαφερόμενους και να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους στους τομείς της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της κοινοτικής υποστήριξης.

3.3. ANALYSE SWOT

- **Ευκαιρίες**

Τάσεις Υγείας και Ευεξίας των Καταναλωτών

Η στροφή προς υγιεινότερες επιλογές ποτών, σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες που δείχνουν ότι το 70% των Ελλήνων καταναλωτών αποφεύγει τα ζαχαρούχα ποτά (ΕΛΣΤΑΤ, 2023), δημιουργεί μια σημαντική ευκαιρία για την εταιρεία να εισάγει προϊόντα νερού, όπως αυτά που είναι εμπλουτισμένα με βιταμίνες, μέταλλα ή προβιοτικά. Αυτή η τάση ευθυγραμμίζεται με την αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σχετικά με την υγεία και την ευεξία, παρέχοντας στην εταιρεία μια σαφή ευκαιρία για καινοτομίες στον τομέα του εμπλουτισμένου νερού. Με την αξιοποίηση αυτής της τάσης, η εταιρεία μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις ενός διαρκώς αυξανόμενου καταναλωτικού κοινού που αναζητά τα οφέλη υγείας στα προϊόντα του.

Ζήτηση για Οικολογική και Βιώσιμη Συσκευασία

Η βιωσιμότητα αποτελεί πλέον κρίσιμο ζήτημα για τους Έλληνες καταναλωτές, πολλοί από τους οποίους είναι πρόθυμοι να πληρώσουν επιπλέον για προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον. Σύμφωνα με έρευνες, το 65% των Ελλήνων δηλώνει ότι θα πλήρωνε περισσότερο για οικολογική συσκευασία (SpringerLink, 2022). Αυτή η κοινωνικοπολιτισμική αλλαγή προσφέρει ευκαιρίες στην εταιρεία να εισάγει βιώσιμες λύσεις συσκευασίας, όπως φιάλες βιολογικής προέλευσης και βιοδιασπώμενες, που ευθυγραμμίζονται με τις προτιμήσεις των καταναλωτών και τους περιβαλλοντικούς στόχους της κυβέρνησης. Δεδομένης της έμφασης της ελληνικής κυβέρνησης στη μείωση των αποβλήτων και στις αρχές της κυκλικής οικονομίας, μέσω πολιτικών όπως το ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διαχείριση των αποβλήτων (Νόμος 4819/2021), η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και να συμμορφωθεί με τους εξελισσόμενους περιβαλλοντικούς κανονισμούς επενδύοντας σε βιώσιμες επιλογές συσκευασίας.

Τεχνολογικές Καινοτομίες στη Διαδικασία Εμφιάλωσης και Συσκευασίας

Η βιομηχανία εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα βιώνει σημαντική τεχνολογική πρόοδο που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, μειώνει το κόστος και ελαχιστοποιεί τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Η αυτοματοποίηση στις διαδικασίες εμφιάλωσης, όπως οι γραμμές υψηλής ταχύτητας με αισθητήρες ακριβείας και οι τεχνολογίες προγνωστικής συντήρησης, προσφέρει σημαντικές βελτιώσεις στη λειτουργία, μειώνοντας τον χρόνο διακοπής της λειτουργίας και αυξάνοντας την παραγωγική απόδοση. Επιπλέον, καινοτόμες μέθοδοι εμφιάλωσης, όπως η ασηπτική εμφιάλωση και η επεξεργασία υψηλής πίεσης (HPP), διασφαλίζουν την ασφάλεια του προϊόντος και προσφέρουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής χωρίς συντηρητικά, καλύπτοντας έτσι τις απαιτήσεις των καταναλωτών για ασφαλές και ποιοτικό εμφιαλωμένο νερό. Υιοθετώντας αυτές τις τεχνολογίες, η εταιρεία μπορεί να βελτιώσει την παραγωγική της αποτελεσματικότητα, να μειώσει το λειτουργικό κόστος και να υποστηρίξει βιώσιμες μεθόδους παραγωγής, οι οποίες εκτιμώνται τόσο από τους καταναλωτές όσο και από τους ρυθμιστικούς φορείς.

Κρατικά και Ευρωπαϊκά Κίνητρα για Βιώσιμες Πρακτικές

Η Ελλάδα και η Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν υλοποιήσει ένα εύρος πολιτικών που ενισχύουν τις βιώσιμες πρακτικές στη βιομηχανία εμφιάλωσης. Οι πολιτικές αυτές περιλαμβάνουν τέλη ταφής απορριμμάτων, το πρόγραμμα «Πληρώνω Όσο Πετάω» (PAYT - Green Best Practice Community) και επιδοτήσεις που υποστηρίζουν την υιοθέτηση οικολογικών τεχνολογιών. Επιπλέον, οι εμπορικές συμφωνίες της Ε.Ε. περιλαμβάνουν όλο και περισσότερες ρήτρες βιωσιμότητας, όπως στο πλαίσιο του Σχεδίου Δράσης για την Κυκλική Οικονομία της Ε.Ε., παρέχοντας ρυθμιστική και οικονομική υποστήριξη για την εταιρεία που συμμορφώνεται με τα περιβαλλοντικά πρότυπα. Η εταιρεία, που επενδύει προληπτικά σε βιώσιμες πρακτικές μπορεί να επωφεληθεί από αυτά τα κίνητρα, τα οποία όχι μόνο αντισταθμίζουν τα έξοδα, αλλά και ενισχύουν την περιβαλλοντική εικόνα και την ανταγωνιστικότητα της μάρκας.

Κοινωνικοπολιτισμικές Μεταβολές υπέρ των Τοπικών και Βιώσιμων Προϊόντων

Οι Έλληνες καταναλωτές δείχνουν σαφή προτίμηση στα προϊόντα τοπικής παραγωγής, τα οποία συνδέονται με φρεσκάδα και ποιότητα, καθώς και με την υποστήριξη της εγχώριας οικονομίας. Αυτή η τάση, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία, υπογραμμίζει την αξία της ανάδειξης της τοπικής προέλευσης και των βιώσιμων πρακτικών στη στρατηγική μάρκετινγκ. Η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει αυτήν την τάση, προβάλλοντας τη δέσμευσή της στην ελληνική προέλευση και στις φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές, χτίζοντας εμπιστοσύνη και αφοσίωση στους καταναλωτές που επιθυμούν να υποστηρίξουν επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στη βιωσιμότητα.

Αυξανόμενη Ζήτηση λόγω Οικονομικής Ανάκαμψης

Καθώς η Ελλάδα συνεχίζει την οικονομική της ανάκαμψη, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών έχει βελτιωθεί, ενισχύοντας την αυξανόμενη ζήτηση για προϊόντα εμφιαλωμένου νερού υψηλότερης αξίας. Αν και οι καταναλωτικές δαπάνες υπόκεινται σε διακυμάνσεις λόγω πληθωριστικών πιέσεων και οικονομικής αβεβαιότητας, το οικονομικό περιβάλλον υποστηρίζει την εταιρεία που επιδιώκει να επεκτείνει τις γραμμές προϊόντων της, περιλαμβάνοντας υψηλής ποιότητας (premium), υγιεινά και άλλα προϊόντα νερού. Δεδομένης της προβλεπόμενης αύξησης της κατά κεφαλήν κατανάλωσης εμφιαλωμένου νερού, η εταιρεία μπορεί να ωφεληθεί στοχεύοντας σε προσοδοφόρα τμήματα που απευθύνονται σε ευκατάστατους καταναλωτές που ακολουθούν υγιεινό τρόπο ζωής,

αυξάνοντας παράλληλα τα έσοδα και ενισχύοντας την παρουσία της σε μια αναπτυσσόμενη αγορά.

Συμπέρασμα

Ο συνδυασμός των καταναλωτικών προτιμήσεων για υγιεινά προϊόντα, της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης, των τεχνολογικών εξελίξεων, των κρατικών κινήτρων και της οικονομικής ανάκαμψης δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την εταιρεία. Επενδύοντας σε βιώσιμη συσκευασία, καινοτομίες στον τομέα του λειτουργικού νερού και αποδοτικές τεχνολογίες εμφιάλωσης, η εταιρεία μπορεί να καλύψει τις εξελισσόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, να συμμορφωθεί με τους κανονισμούς και να εδραιώσει τη θέση της στην αγορά. Αυτές οι ευκαιρίες όχι μόνο προωθούν την ανάπτυξη, αλλά και ενισχύουν την ευθυγράμμιση με ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

- **Απειλές**

Ανταγωνιστικές Δυνάμεις

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από ισχυρούς, εδραιωμένους παίκτες με σημαντική αναγνωρισιμότητα μάρκας και εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Διακεκριμένες εταιρείες όπως η CHITOS A.E. (ΖΑΓΟΠΙ), η Coca-Cola HBC AG, η Nestlé A.E. και άλλες κυριαρχούν στην αγορά, σύμφωνα με πρόσφατες εκθέσεις αγοράς, μέσω επιθετικής τιμολόγησης, ευρείας γκάμας προϊόντων και προωθητικών εκστρατειών. Οι νέοι εισερχόμενοι αυξάνουν περαιτέρω αυτή την πίεση μέσω καινοτομιών και στρατηγικών διαφοροποίησης προϊόντων, επιχειρώντας να διεισδύσουν στην αγορά παρά την υψηλή πιστότητα των καταναλωτών σε καθιερωμένες μάρκες και τα ισχυρά δίκτυα διανομής. Επιπλέον, αν και η ζήτηση εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα παραμένει υψηλή λόγω ανησυχιών για την ποιότητα του νερού βρύσης σε ορισμένες περιοχές, τα υποκατάστατα όπως το νερό βρύσης και το φιλτραρισμένο νερό κερδίζουν δημοτικότητα για τα περιβαλλοντικά και οικονομικά τους οφέλη. Ο ανταγωνισμός αυτός απαιτεί από την εταιρεία να καινοτομεί και να προσαρμόζεται συνεχώς, γεγονός που μπορεί να αυξήσει το κόστος λειτουργίας και να περιορίσει την κερδοφορία.

Οικονομικές Απειλές

Σημαντικές προκλήσεις από οικονομικούς παράγοντες απειλούν τη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα. Οι κίνδυνοι ύφεσης, που επιδεινώνονται από το υψηλό δημόσιο χρέος της Ελλάδας και την ευαισθησία της σε εξωτερικά οικονομικά σοκ, ενδέχεται να μειώσουν τις καταναλωτικές δαπάνες, ειδικά για προαιρετικά προϊόντα όπως το φυσικό μεταλλικό νερό. Σύμφωνα με πρόσφατες εκθέσεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ), οι πληθωριστικές πιέσεις, που προκαλούνται από τις αυξήσεις στις τιμές των πρώτων υλών, της ενέργειας και των μεταφορών, ανεβάζουν τα λειτουργικά έξοδα και μπορεί να μειώσουν τα περιθώρια κέρδους. Οι διακυμάνσεις στο ευρώ, αν και περιορίζονται κάπως από το κοινό νόμισμα της ζώνης του ευρώ, εξακολουθούν να επηρεάζουν το κόστος εισαγωγών και να περιορίζουν την ανταγωνιστικότητα των εξαγωγών. Επιπλέον, οι παγκόσμιες διαταραχές στην εφοδιαστική αλυσίδα έχουν εισάγει καθυστερήσεις και αυξήσεις κόστους στην προμήθεια συσκευασίας και μεταφοράς, προσθέτοντας λειτουργική πολυπλοκότητα και μεταβλητότητα κόστους.

Τεχνολογικές Απειλές

Εκτός από ευκαιρίες, οι τεχνολογικές εξελίξεις παρουσιάζουν και απειλές για την εταιρεία. Καινοτομίες όπως τα οικιακά συστήματα φιλτραρίσματος δίνουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα να παράγουν καθαρό νερό ανεξάρτητα, μειώνοντας δυνητικά τη ζήτηση για εμφιαλωμένο νερό. Οι κίνδυνοι στον κυβερνοχώρο εντείνουν αυτές τις προκλήσεις, καθώς η εταιρεία θα καλείται να ενσωματώνει όλο και περισσότερο ψηφιακές τεχνολογίες, καθιστώντας την ευάλωτη σε κυβερνοεπιθέσεις που θα μπορούσαν να διακόψουν την παραγωγή ή να θέσουν σε κίνδυνο την ασφάλεια του προϊόντος. Η εξάρτηση από προηγμένες τεχνολογίες όπως η αυτοματοποίηση, το Ίντερνετ των Πραγμάτων (IoT) και η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) εισάγει επίσης κινδύνους που σχετίζονται με την αξιοπιστία των συστημάτων, την τεχνολογική απαξίωση και το κόστος συνεχούς αναβάθμισης, το οποίο μπορεί να επιβαρύνει ειδικά την νεότερη επιχείρηση.

Πολιτικές και Νομικές Απειλές

Η εταιρεία πρέπει να διαχειριστεί ένα μεταβαλλόμενο κανονιστικό πλαίσιο με αυστηρές απαιτήσεις που επηρεάζει τις στρατηγικές παραγωγής και λειτουργίας. Η Οδηγία της ΕΕ για

τα Πλαστικά Μίας Χρήσης και η περιβαλλοντική νομοθεσία της Ελλάδας επιβάλλουν αυστηρούς ελέγχους στη διαχείριση απορριμμάτων και των υλικών συσκευασίας, αυξάνοντας το κόστος συμμόρφωσης. Επιπλέον, οι πιθανοί εμπορικοί περιορισμοί και οι γεωπολιτικές αλλαγές μπορούν να απειλήσουν τη σταθερότητα των αλυσίδων εφοδιασμού και να περιορίσουν τις εξαγωγικές ευκαιρίες, επηρεάζοντας την κερδοφορία. Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, που στοχεύουν στη βελτίωση της προστασίας και της ασφάλειας των εργαζομένων, αυξάνουν περαιτέρω τα λειτουργικά έξοδα μέσω υψηλότερων μισθών και απαιτήσεων συμμόρφωσης, προσθέτοντας οικονομικό βάρος στην εταιρεία.

Περιβαλλοντικές και Βιώσιμες Απειλές

Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες, συμπεριλαμβανομένης της κλιματικής αλλαγής και της σπανιότητας πόρων, αποτελούν σημαντική απειλή για την εταιρεία. Η ευπάθεια της Ελλάδας στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, όπως οι ξηρασίες και οι ελλείψεις νερού, δυσχεραίνει την ικανότητα της εταιρείας να εξασφαλίζουν σταθερότητα στην άντληση νερού για την παραγωγή, αυξάνοντας έτσι το λειτουργικό κόστος και δημιουργώντας ηθικά ζητήματα σχετικά με τη διαχείριση των υδάτινων πόρων. Σύμφωνα με εκθέσεις περιβαλλοντικής επίδρασης, οι αυστηρές περιβαλλοντικές πολιτικές της ΕΕ και η δέσμευση της Ελλάδας για βιώσιμες πρακτικές απαιτούν επενδύσεις σε φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες και διαδικασίες, αυξάνοντας περαιτέρω το κόστος. Η σπανιότητα των υδάτινων πόρων και η υψηλή κατάταξη της Ελλάδας σε επίπεδα πίεσης στους υδάτινους πόρους υπογραμμίζουν την ανάγκη για βιώσιμη διαχείριση των πόρων, καθώς η υπερεκμετάλλευση θα μπορούσε να οδηγήσει σε περιβαλλοντική υποβάθμιση και συγκρούσεις με τις τοπικές κοινότητες.

Κοινωνικές και Πολιτιστικές Απειλές

Η αυξημένη περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, ιδίως σχετικά με τη ρύπανση από πλαστικά, έχει οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για βιώσιμα προϊόντα. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, πρωτοβουλίες όπως το “Clean Blue Paros” δείχνουν μια κοινωνική αλλαγή προς την ελαχιστοποίηση των πλαστικών αποβλήτων, αναγκάζοντας την εταιρεία να υιοθετεί λύσεις φιλικές προς το περιβάλλον. Οι καταναλωτές στην Ελλάδα έχουν επίσης αυξημένες προσδοκίες για εταιρική βιωσιμότητα, και αν εταιρεία δεν ευθυγραμμίζεται με αυτές τις αξίες, κινδυνεύει να χάσει την εμπιστοσύνη της αγοράς. Τα αρνητικά συναισθήματα του κοινού σχετικά με περιβαλλοντικά ζητήματα, που τροφοδοτούνται από

αναφορές για υπερκατανάλωση πλαστικών και υπερεκμετάλλευση, παρουσιάζουν κινδύνους φήμης, καθώς οι καταναλωτές αναμένουν όλο και περισσότερο διαφάνεια και λογοδοσία από την εταιρεία. Η αδυναμία ανταπόκρισης σε αυτές τις κοινωνικές και πολιτιστικές απαιτήσεις μπορεί να οδηγήσει σε αντιδράσεις από τους καταναλωτές, μείωση της πιστότητας στη μάρκα και ενδεχόμενο μποϊκοτάζ.

Συμπέρασμα

Η επιτυχής διαχείριση του σύνθετου τοπίου των απειλών στη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα απαιτεί στρατηγική πρόβλεψη και προληπτική διαχείριση των κινδύνων. Η εταιρεία πρέπει να προσαρμοστεί στις ανταγωνιστικές πιέσεις, στις οικονομικές διακυμάνσεις, στις τεχνολογικές διαταραχές, στους κανονιστικούς περιορισμούς, στις περιβαλλοντικές προκλήσεις και στις κοινωνικές μεταβολές. Μέσω επενδύσεων σε βιώσιμες πρακτικές, ενίσχυσης της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας και ευθυγράμμισης με τις προσδοκίες των καταναλωτών, η εταιρεία μπορεί να μετριάσει αυτές τις απειλές και να ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση σε μια ολοένα και πιο απαιτητική αγορά.

- **Δυνάμεις**

Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας διαθέτει εκτεταμένη επιχειρηματική εμπειρία και ισχυρό δίκτυο στην αγορά, με σημαντικές συνδέσεις με βασικούς διανομείς. Το καθιερωμένο αυτό δίκτυο είναι κρίσιμο για την ομαλή είσοδο στην αγορά, τη διευκόλυνση συνεργασιών και την ενίσχυση σχέσεων με βασικούς εμπλεκόμενους φορείς, ενισχύοντας τη διανομή και τις πωλήσεις της. Η επιχειρηματική διορατικότητα του ιδιοκτήτη υποστηρίζει τη στρατηγική λήψη αποφάσεων, ενώ οι καθιερωμένες συνδέσεις στην αγορά επιταχύνουν τη διείσδυση στην αγορά και προσφέρουν πολύτιμες ευκαιρίες συνεργασίας.

Η εταιρεία δεσμεύεται σε σημαντικές επενδύσεις σε σύγχρονα συστήματα εμφιάλωσης και αυτοματοποιημένες γραμμές παραγωγής, ενσωματώνοντας προηγμένα μηχανήματα για τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η αυτοματοποίηση και η σύγχρονη τεχνολογία ενισχύουν την παραγωγικότητα και την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, ενώ τα προηγμένα συστήματα διασφαλίζουν αυστηρό έλεγχο ποιότητας και συνέπεια του προϊόντος. Επιπλέον, η υλοποίηση ενός Συστήματος Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP) απλοποιεί τη διαχείριση δεδομένων και υποστηρίζει τις στρατηγικές αποφάσεις, ενισχύοντας περαιτέρω την επιχειρησιακή βάση.

Η περιβαλλοντική βιωσιμότητα αποτελεί κεντρική αξία της εταιρείας, αποτυπώνοντας τη δέσμευσή της τόσο στην αποστολή όσο και στις λειτουργικές πρακτικές της. Η εταιρεία δίνει προτεραιότητα σε οικολογικές συσκευασίες, χρησιμοποιώντας βιώσιμα υλικά για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Παράλληλα, οι πρακτικές διαχείρισης αποβλήτων, με έμφαση στη μείωση αποβλήτων και την ανακύκλωση, ευθυγραμμίζονται με τα διεθνή πρότυπα βιωσιμότητας, ενώ η ενεργειακή αποδοτικότητα συμβάλλει στη μείωση του ανθρακικού αποτυπώματος, υπογραμμίζοντας τη δέσμευση της εταιρείας για υπεύθυνη παραγωγή.

Η εταιρεία προμηθεύεται το νερό της από μια καθαρή, πλούσια σε μέταλλα πηγή στην Ελλάδα, που φημίζεται για την εξαιρετική γεύση και καθαρότητά της. Αυτό το φυσικό χαρακτηριστικό προσφέρει ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τοποθετώντας το προϊόν ως προϊόν υψηλής ποιότητας. Για να διασφαλίσει την ακεραιότητα του προϊόντος, πραγματοποιείται εκτενής εργαστηριακός έλεγχος που διατηρεί αυστηρά πρότυπα ποιότητας, επιβεβαιώνοντας σταθερά την υψηλή ποιότητα του νερού.

Η στρατηγική εγγύτητα στην πηγή του νερού και στα δίκτυα διανομής προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η μειωμένη απόσταση μεταφοράς συμβάλλει στη μείωση του κόστους για τα τελικά προϊόντα, ενώ η ευνοϊκή τοποθεσία βελτιώνει την ανταποκρισιμότητα και την ευελιξία της εφοδιαστικής αλυσίδας, υποστηρίζοντας τη συνολική επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα της εταιρείας.

Η εταιρεία τοποθετείται ως μάρκα υψηλής ποιότητας (premium) φυσικού μεταλλικού νερού, με έμφαση στις φιλικές προς το περιβάλλον και βιώσιμες πρακτικές, προσεγγίζοντας ένα απαιτητικό τμήμα καταναλωτών. Η αρχική επένδυση στο μάρκετινγκ αποσκοπεί στην καθιέρωση ισχυρής αναγνωρισιμότητας της μάρκας, με στοχευμένη προσέγγιση προς καταναλωτές που ενδιαφέρονται για την οικολογική βιωσιμότητα και διαθέτουν υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, επιτυγχάνοντας την στόχευση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

Η πρόσληψη έμπειρου διευθυντή παραγωγής, με προγενέστερη εμπειρία σε κορυφαίες διεθνείς εταιρείες, προσδίδει ουσιαστική επιχειρησιακή δυναμική στην εταιρεία. Η εμπειρία του διευθυντή στον κλάδο φέρνει προηγμένες γνώσεις και βέλτιστες πρακτικές για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της εγκατάστασης, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα μέσω της εξειδικευμένης διαχείρισης.

Η καταγωγή του ιδιοκτήτη ενισχύει την υποστήριξη και την εύνοια της τοπικής κοινωνίας, και ανοίγει τον δρόμο για την καθιέρωση του προϊόντος στην τοπική αγορά. Η δέσμευση για

πρόσληψη εργατικού δυναμικού από τον τόπο, ενισχύει τους κοινωνικούς δεσμούς, ενώ η ενεργή συνεισφορά στην τοπική οικονομία και κοινωνική συνοχή ενισχύει τη δημόσια εικόνα της εταιρείας, τονίζοντας την εταιρική κοινωνική ευθύνη.

Οικονομικά, η εταιρεία υποστηρίζεται πέρα από την αρχική επένδυση του ιδιοκτήτη και από χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και προγραμμάτων του ελληνικού κράτους (ΕΣΠΑ). Αυτή η σταθερή οικονομική υποστήριξη προσφέρει ανθεκτικότητα για την έναρξη λειτουργιών και τις προσπάθειες μάρκετινγκ, ενώ επιτρέπει στην εταιρεία να επιδιώξει μελλοντικές ευκαιρίες ανάπτυξης και κλιμάκωσης.

Τέλος, η ευέλικτη δομή της εταιρείας επιτρέπει την ένταξη νέων επενδυτών, ενισχύοντας την προσαρμοστικότητα και την ανάπτυξη για την κάλυψη της αυξανόμενης ζήτησης. Αυτή η ευελιξία ενισχύει το δυναμικό της εταιρείας για γρήγορη επέκταση, προσφέροντας μια ελκυστική επενδυτική ευκαιρία λόγω των ισχυρών προοπτικών ανάπτυξης και της δυνατότητας αύξησης της παραγωγικής ικανότητας καθώς αναπτύσσεται η αγορά. Κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις υπογραμμίζει τη σταθερή βάση της εταιρείας και την ετοιμότητά της να καθιερωθεί με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού.

- **Αδυναμίες**

Ως νέα και μικρή επιχείρηση, η εταιρεία λειτουργεί με συγκεκριμένο αλλά περιορισμένο αριθμό προσωπικού, ενώ η λήψη αποφάσεων συγκεντρώνεται κυρίως στον ιδιοκτήτη, με την συμβολή του διευθυντή παραγωγής. Αυτή η μεγάλη εξάρτηση από τον ιδιοκτήτη για κρίσιμες αποφάσεις ενδέχεται να περιορίσει την ανάπτυξη και την ευελιξία της εταιρείας, ενώ η έλλειψη μιας διαφοροποιημένης ομάδας διοίκησης μπορεί να περιορίσει τον στρατηγικό σχεδιασμό και την επιχειρησιακή εποπτεία. Επιπλέον, λόγω του μικρού μεγέθους της εταιρείας, δεν αξιοποιούνται πλήρως τα επίσημα συστήματα επικοινωνίας, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε παρανοήσεις και σημεία συμφόρησης πληροφόρησης. Οι τρέχουσες πρακτικές επικοινωνίας ενδέχεται επίσης να μην διαθέτουν την υποδομή που απαιτείται για τη στήριξη της μελλοντικής ανάπτυξης.

Η εταιρεία δεν διαθέτει εσωτερικό τμήμα συμμόρφωσης και νομικής υποστήριξης και βασίζεται σε εξωτερικούς νομικούς συμβούλους. Αυτή η εξάρτηση ενδέχεται να εκθέσει την εταιρεία σε κινδύνους συμμόρφωσης κατά την πλοήγηση σε ένα πολύπλοκο ρυθμιστικό περιβάλλον, καθώς η εξωτερική ανάθεση μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις στην

επίλυση νομικών και κανονιστικών ζητημάτων. Επιπλέον, το προσωπικό της εταιρείας έχει περιορισμένη εμπειρία, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει, υπό συνθήκες, σε διακοπές της παραγωγής. Για την αντιμετώπιση αυτού, η εταιρεία θα χρειαστεί να διαθέσει πόρους για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, αν και ενδέχεται να προκύψουν αρχικές δυσλειτουργίες καθώς οι εργαζόμενοι εξοικειώνονται με τους ρόλους τους.

Ως νεοσύστατη επιχείρηση, δεν υπάρχει ιστορικό δεδομένων πωλήσεων για την υποστήριξη των οικονομικών προβλέψεων. Η απουσία αυτών των δεδομένων αυξάνει την οικονομική αβεβαιότητα, καθώς οι προβλέψεις εσόδων βασίζονται σε εκτιμήσεις, γεγονός που ενδέχεται να αυξήσει τον οικονομικό κίνδυνο. Οι επενδυτές μπορεί επίσης να εμφανιστούν επιφυλακτικοί λόγω της έλλειψης αποδεδειγμένης οικονομικής απόδοσης. Επιπλέον οικονομική πίεση προκύπτει από τα υψηλά αρχικά λειτουργικά κόστη που απαιτούνται για το μάρκετινγκ, τον εξοπλισμό και την εκπαίδευση του προσωπικού. Αυτές οι σημαντικές αρχικές δαπάνες ενδέχεται να πιέσουν τους οικονομικούς πόρους, με καθυστέρηση στην απόδοση της επένδυσης, γεγονός που καθιστά δύσκολη την άμεση ανάκτηση αυτών των πρώιμων επενδύσεων.

Η εταιρεία στερείται επί του παρόντος στρατηγικών συνεργασιών ή συμμαχιών που θα μπορούσαν να ενισχύσουν τις δυνατότητές της ή να επεκτείνουν την εμβέλειά της στην αγορά. Η απουσία συνεργασιών μπορεί να επιβραδύνει τη διείσδυση στην αγορά και ενδέχεται να τοποθετήσει την εταιρεία σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές που διαθέτουν καθιερωμένες συνεργασίες, προσφέροντας ενισχυμένους πόρους και κανάλια διανομής. Επιπλέον, η εταιρεία σχεδιάζει να ξεκινήσει με περιορισμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, επικεντρωμένη μόνο στο φυσικό μεταλλικό νερό και το ανθρακούχο νερό. Αυτή η στενή γκάμα προϊόντων ενδέχεται να μειώσει την ελκυστικότητα στην αγορά και το δυναμικό πελατολόγιο, ενώ αυξάνει τον κίνδυνο λόγω εξάρτησης από περιορισμένες πηγές εσόδων, ιδίως εάν οι προτιμήσεις της αγοράς μεταβληθούν.

Η στρατηγική τιμολόγησης της εταιρείας, η οποία αναδεικνύει την ποιότητα και την ξεχωριστή προέλευση των προϊόντων της, μπορεί να αποτελέσει πρόκληση στην ανταγωνιστική αγορά. Οι καταναλωτές που είναι ευαίσθητοι στις τιμές ενδέχεται να είναι λιγότερο δεκτικοί, επηρεάζοντας τον όγκο των πωλήσεων, ενώ οι ανταγωνιστές που προσφέρουν φθηνότερες εναλλακτικές επιλογές μπορεί να ασκήσουν περαιτέρω πίεση στο μερίδιο αγοράς.

Καθεμία από αυτές τις αδυναμίες αναδεικνύει τομείς στους οποίους η εταιρεία θα μπορούσε να επικεντρώσει τις προσπάθειές της για να μετριάσει τους κινδύνους, να ενισχύσει την επιχειρησιακή της ανθεκτικότητα και να βελτιώσει τη στρατηγική της θέση στην αγορά.

3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

3.4.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Οι στρατηγικές μιας εταιρείας διακρίνονται σε τρία επίπεδα (επιχειρησιακό, επιχειρηματικό και λειτουργικό) και διαμορφώνονται με βάση την προηγηθείσα ανάλυση SWOT, με στόχο την αξιοποίηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και των εξωτερικών ευκαιριών, καθώς και την κάλυψη των εσωτερικών αδυναμιών και την αποφυγή των εξωτερικών απειλών.

Το επιχειρησιακό επίπεδο στρατηγικής καθορίζει τα πεδία δραστηριότητας σύμφωνα με τους κλάδους και τις αγορές όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία και περιλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν τη διαποίκηση, την καθετοποίηση, τις εξαγορές, τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα, την αποεπένδυση, καθώς και την κατανομή περιορισμένων πόρων σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Οι αποφάσεις αυτές είναι συνήθως ευθυγραμμισμένες με το μακροπρόθεσμο όραμα και τους γενικούς στόχους του Ομίλου και λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση.

Το επιχειρηματικό επίπεδο στρατηγικής επικεντρώνεται στο πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή αγορά και στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, καθώς και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Διαμορφώνεται από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της συγκεκριμένης εταιρείας, σε συνεργασία με διευθυντές τμημάτων, για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τέλος, το λειτουργικό επίπεδο αφορά την λεπτομερή ανάπτυξη των πόρων και την καθημερινή λειτουργία των τμημάτων, με στόχο τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας, και αναπτύσσεται σύμφωνα με την επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική. Οι σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται από τα εκτελεστικά στελέχη της εταιρείας (οικονομικός διευθυντής, διευθυντής μάρκετινγκ κ.λπ.) σε συνεργασία με τους επικεφαλής των επιμέρους τμημάτων.

- **Επιχειρησιακή στρατηγική**

Η εταιρεία θα εξετάσει την υιοθέτηση της στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκιλης, ώστε να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητες της για βιώσιμη ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική και δυναμική αγορά. Η συσχετισμένη διαποίκιλη, η οποία περιλαμβάνει την επέκταση σε βιομηχανίες ή σειρές προϊόντων που συνδέονται στενά με τις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας, είναι ιδιαίτερα επωφελής για εταιρείες που διαθέτουν ισχυρή θέση στο βασικό τους αντικείμενο, αλλά περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης εντός του υφιστάμενου πλαισίου. Για μια εταιρεία εμφιάλωσης νερού, αυτή η προσέγγιση μπορεί να περιλαμβάνει τη διαφοροποίηση σε σειρές προϊόντων που συμπληρώνουν τις κύριες προσφορές της, όπως τσάγια, αθλητικά ποτά ή χυμούς.

Αυτή η στρατηγική προσφέρει βασικά πλεονεκτήματα:

Εκμετάλλευση των Βασικών Ικανοτήτων

Η συσχετισμένη διαποίκιλη επιτρέπει στην εταιρεία να αξιοποιήσει τις υπάρχουσες βασικές της ικανότητες, όπως την εξειδίκευσή της στην εξαγωγή, τον καθαρισμό, την εμφιάλωση και τη διανομή νερού. Με την επέκταση σε κατηγορίες προϊόντων που σχετίζονται στενά, η εταιρεία μπορεί να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία της, τις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας και τα καθιερωμένα δίκτυα διανομής χωρίς να χρειάζεται να αναπτύξει εντελώς νέες διαδικασίες ή να εισέλθει σε άγνωστες αγορές. Αυτό όχι μόνο αυξάνει την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, αλλά επίσης μειώνει τους κινδύνους που σχετίζονται με την είσοδο σε εντελώς ασυσχέτιστους τομείς, στους οποίους η εταιρεία μπορεί να στερείται κρίσιμων γνώσεων και εξειδίκευσης.

Δημιουργία Συνεργειών

Μέσω της συσχετισμένης διαποίκιλης, η εταιρεία μπορεί να επιτύχει στρατηγικές συνέργειες που ενισχύουν τη θέση της στην αγορά και δημιουργούν πρόσθετη αξία στις σειρές προϊόντων της. Για παράδειγμα, οι πόροι που επενδύονται στη δημιουργία μάρκας και στην προώθηση των βασικών προϊόντων νερού μπορούν να αποτελέσουν βάση για την προώθηση νέων, αλλά σχετικών προϊόντων, μειώνοντας έτσι τα συνολικά έξοδα μάρκετινγκ. Επιπλέον, οι κοινόχρηστοι πόροι, όπως οι εγκαταστάσεις παραγωγής, η έρευνα και ανάπτυξη και τα δίκτυα εφοδιασμού, συμβάλλουν στην εξοικονόμηση κόστους και επιτρέπουν στην εταιρεία να διατηρεί σταθερή ποιότητα στις προσφορές της. Αυτές οι

συνέργειες είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, που είναι ιδιαίτερα πολύτιμες στη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού, όπου η αποδοτικότητα στην παραγωγή και διανομή επηρεάζει σημαντικά τα περιθώρια κέρδους.

Ανταπόκριση στις Προτιμήσεις των Καταναλωτών και στις Τάσεις της Αγοράς

Όπως και πολλές διεθνείς αγορές, η Ελλάδα παρατηρεί αυξημένη ζήτηση για προϊόντα που εστιάζουν στην υγεία και τη βιωσιμότητα. Η συσχετισμένη διαποίκιση επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμοστεί σε αυτές τις τάσεις, προσφέροντας προϊόντα που συμβαδίζουν με τις εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παραγωγή φυσικών χυμών με χαμηλές θερμίδες ή αθλητικών ποτών, που απευθύνονται σε καταναλωτές ευαισθητοποιημένους ως προς την υγεία, καθώς και επενδύσεις σε φιλικές προς το περιβάλλον λύσεις συσκευασίας, που ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες ανησυχίες για τη βιωσιμότητα. Αυτές οι διαφοροποιήσεις προϊόντων όχι μόνο προσελκύουν ευρύτερο πελατολόγιο, αλλά επιτρέπουν επίσης στην εταιρεία να ξεχωρίσει από ανταγωνιστές που επικεντρώνονται αποκλειστικά στο παραδοσιακό εμφιαλωμένο νερό.

Ενίσχυση της Ανθεκτικότητας σε μια Ανταγωνιστική Αγορά

Η ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και, σε ορισμένες περιπτώσεις, από διακυμάνσεις τιμών. Με τη διαφοροποίηση σε σχετικές κατηγορίες προϊόντων, η εταιρεία μπορεί να μειώσει την εξάρτησή της από ένα μοναδικό προϊόν, ενισχύοντας την ανθεκτικότητά της απέναντι στις διακυμάνσεις της αγοράς. Όταν οι πωλήσεις του εμφιαλωμένου νερού παρουσιάζουν εποχιακές διακυμάνσεις ή πιέσεις τιμών από τους ανταγωνιστές, οι επιπλέον σειρές προϊόντων της εταιρείας μπορούν να αποτελέσουν σταθερές πηγές εσόδων.

Στρατηγική Συμβατότητα με τους Μακροπρόθεσμους Εταιρικούς Στόχους

Για την εταιρεία, η συσχετισμένη διαποίκιση ευθυγραμμίζεται καλά με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη, την καθιέρωση της μάρκας και τη θέση στην αγορά. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στην εταιρεία να επιδιώκει σταδιακή ανάπτυξη εντός γνωστού πεδίου, κλιμακώνοντας τις λειτουργίες της χωρίς να εξαντλεί πόρους ή να θέτει σε κίνδυνο την ποιότητα των προϊόντων. Με την καθιέρωσή της στη βασική αγορά εμφιαλωμένου νερού και την σταδιακή επέκταση σε σχετικές σειρές προϊόντων, η εταιρεία μπορεί να ενισχύσει τη φήμη της μάρκας της, να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της και να θέσει τα θεμέλια για μελλοντικές ευκαιρίες

διαποίκισης, εάν χρειαστεί.

Συνοπτικά, η συσχετισμένη διαποίκιση προσφέρει μια δομημένη πορεία για την εταιρεία, ώστε να επεκτείνει τα προσφερόμενα προϊόντα της, να αξιοποιήσει επιχειρησιακές συνέργειες και να ενισχύσει την ανταγωνιστική της ανθεκτικότητα. Αυτή η στρατηγική προσέγγιση ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο και τοποθετεί την εταιρεία σε πλεονεκτική θέση να επωφεληθεί από τις τάσεις της βιομηχανίας, προωθώντας ένα βιώσιμο και κλιμακούμενο επιχειρησιακό μοντέλο στη δυναμική αγορά εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα.

Σε αντίθεση, άλλες στρατηγικές ανάπτυξης—όπως η κάθετη και η οριζόντια ολοκλήρωση ή η ασυσχέτιστη διαποίκιση—προσφέρουν λιγότερο ευνοϊκές επιλογές για μια νέα εταιρεία εμφιάλωσης νερού στην Ελλάδα, λόγω των ιδιαίτερων κινδύνων και των υψηλών απαιτήσεων σε πόρους. Η κάθετη ολοκλήρωση, που περιλαμβάνει την επέκταση προς τους προμηθευτές (πίσω) ή τους διανομείς (εμπρός), απαιτεί σημαντικά κεφάλαια και περιορίζει τη στρατηγική ευελιξία, καθώς η εταιρεία εξαρτάται από δικό της δίκτυο προμηθευτών και διανομικών, μειώνοντας την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς.

Η οριζόντια ολοκλήρωση, μέσω γεωγραφικής επέκτασης ή διεύρυνσης της προϊοντικής γκάμας, είναι αρχικά ελκυστική αλλά απαιτεί υψηλά κόστη και διαχειριστικούς πόρους, ειδικά σε διεθνές επίπεδο. Τέλος, η ασυσχέτιστη διαποίκιση ταιριάζει περισσότερο σε μεγαλύτερες εταιρείες με άφθονους πόρους και εξειδικευμένο προσωπικό, ενώ για μια νέα εταιρεία είναι πιθανό να αυξήσει τον στρατηγικό κίνδυνο και να διασπάσει την εστίαση από το κύριο αντικείμενο της εμφιάλωσης νερού.

Επομένως, η συσχετισμένη διαποίκιση αναδεικνύεται ως η πλέον κατάλληλη στρατηγική για την εταιρεία, προσφέροντας έναν διαχειρίσιμο δρόμο για ανάπτυξη, υποστηρίζοντας τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της μάρκας και ευθυγραμμίζοντάς την με τις ανάγκες των καταναλωτών και τις τάσεις της αγοράς.

- **Επιχειρηματική στρατηγική**

Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς και την τοποθέτηση της εταιρείας, η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, όπως περιγράφεται από τον Porter, αποτελεί την ιδανική προσέγγιση. Αυτή η στρατηγική δίνει έμφαση στην παροχή ενός μοναδικού προϊόντος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ευθυγραμμιζόμενη με τον

στόχο της εταιρείας να προσφέρει φυσικό μεταλλικό και ανθρακούχο νερό υψηλής ποιότητας σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών. Ακολουθεί μια εις βάθος εξέταση του γιατί αυτή η στρατηγική είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για τους στόχους και το περιβάλλον της αγοράς της εταιρείας:

Ευθυγράμμιση με τις Ανάγκες της Στοχευμένης Αγοράς

Οι στοχευμένοι καταναλωτές για τα προϊόντα της εταιρείας αποτελούνται από άτομα περιβαλλοντικής ευαισθησίας, τουρίστες και ντόπιους με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα. Αυτή η δημογραφική ομάδα εκτιμά όχι μόνο την εγγενή ποιότητα του προϊόντος αλλά και τη βιωσιμότητα της συσκευασίας και των μεθόδων παραγωγής του. Εφαρμόζοντας μια στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, η εταιρεία μπορεί να αφιερώσει πόρους στη δημιουργία ενός εξειδικευμένου προϊόντος που να ανταποκρίνεται στις ηθικές αξίες και τον τρόπο ζωής αυτού του καταναλωτικού τμήματος. Η υψηλή ποιότητα (premium) θέση στην αγορά, υποστηριζόμενη από φιλική προς το περιβάλλον συσκευασία και δέσμευση στη βιωσιμότητα, θα ενισχύσει την πιστότητα στο εμπορικό σήμα και θα διαφοροποιήσει την εταιρεία από ανταγωνιστές που προσφέρουν συμβατικές επιλογές εμφιαλωμένου νερού.

Βιώσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω της Πιστότητας στο Εμπορικό Σήμα

Σε υπερ-ανταγωνιστικές και παγιωμένες βιομηχανίες, όπως η αγορά εμφιαλωμένου νερού, η διαφοροποίηση προσφέρει στις εταιρείες μια άμυνα, ενισχύοντας την πιστότητα των καταναλωτών. Έρευνες δείχνουν ότι η πιστότητα των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα ισχυρή για εμπορικά σήματα που ευθυγραμμίζονται με προσωπικές αξίες, όπως η περιβαλλοντική ευθύνη. Εστιάζοντας στη βιωσιμότητα, τα προϊόντα της εταιρείας θα ξεχωρίσουν σε μια γεμάτη αγορά για καταναλωτές με περιβαλλοντική συνείδηση. Επιπλέον, η στρατηγική υψηλής τιμολόγησης που σχετίζεται με την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση επιτρέπει στην εταιρεία να καλύπτει υψηλότερα κόστη που συνδέονται με τις οικολογικές πρακτικές και, με τη σειρά της, ενισχύει τη μοναδική θέση της στην αγορά. Αυτή η πιστότητα λειτουργεί ως φραγμός για νέους ανταγωνιστές και αποτρέπει πιθανούς ανταγωνιστές, ιδίως σε μια εξειδικευμένη αγορά, ενισχύοντας τη θέση της εταιρείας μακροπρόθεσμα.

Αποτελεσματικότητα της Εστίασης σε Κατακερματισμένες και Εξειδικευμένες Αγορές

Η ελληνική αγορά νερού, ιδιαίτερα στα premium προϊόντα, είναι ακόμα σχετικά κατακερματισμένη, με αρκετούς μικρούς έως μεσαίους παίκτες να ανταγωνίζονται σε διαφορετικά τμήματα. Στο πλαίσιο αυτής της κατακερματισμένης δομής, η στρατηγική

εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση επιτρέπει στην εταιρεία να διεκδικήσει μια συγκεκριμένη θέση χωρίς άμεσο ανταγωνισμό με τα εμπορικά σήματα μαζικής αγοράς. Σε τέτοιες αγορές, σύμφωνα με τον Porter, μια στρατηγική εστίασης επιτρέπει στις μικρότερες εταιρείες να εξυπηρετούν αποτελεσματικά τις ανάγκες εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς, αποφεύγοντας τους πολέμους τιμών και τις λειτουργικές προκλήσεις που συναντώνται συχνά στα ευρύτερα τμήματα της αγοράς. Στοχεύοντας τουρίστες και ντόπιους με ένα υψηλής ποιότητας (premium) προϊόν, φιλικό προς το περιβάλλον, η εταιρεία μπορεί να διατηρήσει μια επιλεκτική παρουσία στην αγορά και να εκμεταλλευτεί την εισροή τουριστών στην Ελλάδα χωρίς να καταναλώνει υπερβολικά πόρους.

Εκμετάλλευση των Μοναδικών Γεωγραφικών και Πολιτιστικών Πλεονεκτημάτων της Ελλάδας

Η Ελλάδα, με τους πλούσιους φυσικούς πόρους της και την αυξανόμενη πολιτιστική ευαισθητοποίηση για την περιβαλλοντική προστασία, προσφέρει μια μοναδική πλατφόρμα για την προώθηση του φυσικού μεταλλικού νερού. Καθώς οι τουρίστες στην Ελλάδα συχνά αναζητούν τοπικά και αυθεντικά προϊόντα υψηλής ποιότητας, ειδικά όταν αυτά συνοδεύονται από βιώσιμες πρακτικές, το μεταλλικό νερό της εταιρείας, έχοντας εξαιρετικά οργανοληπτικά και υποστηριζόμενο από βιώσιμες πρακτικές, ανταποκρίνεται τόσο στις απαιτήσεις ποιότητας όσο και της ηθικής υπευθυνότητας. Η στρατηγική διαφοροποίησης με βάση την εστίαση επιτρέπει στην εταιρεία να αναδείξει την προέλευση, την καθαρότητα και τα περιβαλλοντικά διαπιστευτήρια των προϊόντων της—βασικά χαρακτηριστικά για τουρίστες και ντόπιους που αναζητούν αυθεντικότητα και αποκλειστικότητα στις αγορές τους. Αυτό ευθυγραμμίζεται επίσης με τις τάσεις στον τουριστικό τομέα της Ελλάδας, ο οποίος εκτιμά ολοένα και περισσότερο τη βιώσιμη οικολογική ανάπτυξη και την υποστήριξη τοπικών, περιβαλλοντικά υπεύθυνων επιχειρήσεων.

Μείωση Κινδύνων της Υπερ-Ανταγωνιστικότητας μέσω Στρατηγικής Εστίασης

Σύμφωνα με τη θεωρία της υπερ-ανταγωνιστικότητας του D'Aveni (Hypercompetition, 1994) οι βιομηχανίες είναι επιρρεπείς σε ταχείς μεταβολές και στην εξασθένιση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ειδικά σε τμήματα με εμπορευματοποιημένα προϊόντα όπως το εμφιαλωμένο νερό. Επιλέγοντας μια στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, η εταιρεία μπορεί να μετριάσει ορισμένους από τους κινδύνους που συνδέονται με την υπερ-ανταγωνιστικότητα. Αντί να εμπλέκεται σε ανταγωνισμό με βάση την τιμή ή να προσπαθεί να κατακτήσει την ευρύτερη αγορά, η εταιρεία μπορεί να παραμείνει

ευέλικτη, βελτιώνοντας την αξία της προσφοράς της για ένα καλά καθορισμένο εξειδικευμένο τμήμα. Η δέσμευση για βιώσιμες πρακτικές, υψηλή ποιότητα και οικολογική συσκευασία αυξάνει τα εμπόδια εισόδου στο υψηλής ποιότητας (premium) τμήμα της αγοράς, καθώς οι ανταγωνιστές χαμηλού κόστους δυσκολεύονται να αναπαράγουν αυτά τα χαρακτηριστικά χωρίς σημαντικές επενδύσεις. Παρόλο που οι ανταγωνιστές μπορεί να επιχειρήσουν την είσοδο με διάφορες προσεγγίσεις ποιότητας, η έμφαση στην αυθεντικότητα και την ηθική ευθύνη προσδίδει ένα επιπλέον επίπεδο διαφοροποίησης.

Υποστήριξη Υψηλότερων Επιπέδων Τιμής μέσω της Αντίληψης της Αξίας

Λόγω του υψηλού ποιοτικά (premium) χαρακτήρα του προϊόντος, ο οποίος περιλαμβάνει βιώσιμη συσκευασία και εξαιρετικά οργανοληπτικά, η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση δικαιολογεί την υψηλότερη τιμή, προβάλλοντας την προστιθέμενη αξία. Ο Porter προτείνει ότι οι στρατηγικές διαφοροποίησης, όταν εφαρμόζονται αποτελεσματικά, μειώνουν την ευαισθησία των καταναλωτών στην τιμή, καθώς αντιλαμβάνονται την προστιθέμενη αξία που υπερβαίνει το κόστος. Αυτό ευθυγραμμίζεται με τους στοχευμένους καταναλωτές—τόσο τουρίστες όσο και περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους ντόπιους—που είναι πιθανό να δώσουν προτεραιότητα στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα αντί του κόστους. Εστιάζοντας σε προσφορές υψηλής ποιότητας με διακριτικά οικολογικά οφέλη, η εταιρεία μπορεί να υποστηρίξει τη στρατηγική τιμολόγησης, επιτυγχάνοντας κερδοφορία χωρίς να υπονομεύει τα ποιοτικά ή ηθικά της πρότυπα.

Συμπέρασμα

Η στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση τοποθετεί την εταιρεία σε πλεονεκτική θέση στην ελληνική αγορά, επιτρέποντάς της να επικεντρωθεί σε μια εξειδικευμένη αγορά η οποία εκτιμά την ποιότητα και τη βιωσιμότητα. Αυτή η στρατηγική όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τις προτιμήσεις των περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων και ευκατάστατων καταναλωτών, αλλά και επιτρέπει στην εταιρεία να αποφύγει τον έντονο ανταγωνισμό τιμών που είναι τυπικός για την ευρύτερη αγορά εμφιαλωμένου νερού. Με ένα υψηλής ποιότητας (premium) προϊόν, φιλικό προς το περιβάλλον, που απευθύνεται τόσο σε ντόπιους όσο και σε τουρίστες, η εταιρεία μπορεί να οικοδομήσει πιστότητα στο εμπορικό σήμα, να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να ευημερήσει εντός της επιλεγμένης εξειδικευμένης αγοράς, παρά τις προκλήσεις της υπερ-ανταγωνιστικής δυναμικής της αγοράς.

Ενώ οι στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης με βάση το κόστος είναι

βιώσιμες σε ορισμένα πλαίσια, καθεμία είναι λιγότερο κατάλληλη για τη μοναδική τοποθέτηση και τους στόχους της εταιρείας εν λόγω.

Η ηγεσία κόστους—που δίνει προτεραιότητα στη χαμηλού κόστους παραγωγή και στοχεύει τη μαζική αγορά—είναι γενικά μη ευνοϊκή για ένα υψηλής ποιότητας (premium) προϊόν που απευθύνεται σε περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές. Αυτή η στρατηγική θα απαιτούσε σημαντική κλίμακα και μέτρα μείωσης κόστους που θα μπορούσαν να υπονομεύσουν την υψηλής ποιότητας, βιώσιμη συσκευασία και τις πρακτικές παραγωγής που είναι ουσιώδεις για την ελκυστικότητα του εμπορικού σήματος. Επιπλέον, η προσέγγιση της μαζικής αγοράς στην ηγεσία κόστους δεν ευθυγραμμίζεται με την εξειδικευμένη αγορά των τουριστών και περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένων ντόπιων, με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα.

Η διαφοροποίηση ως στρατηγική ευρείας αγοράς κρίνεται επίσης λιγότερο ιδανική, καθώς θα απαιτούσε από την εταιρεία να ανταγωνιστεί σε ευρύτερη κλίμακα, πιθανόν να αποδυναμώσει την στοχευμένη απήχηση στους περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές εντός της κατακερματισμένης ελληνικής αγοράς. Η ευρεία διαφοροποίηση απαιτεί εκτεταμένους πόρους για την οικοδόμηση εθνικής ή διεθνούς αναγνώρισης και την προσέγγιση ενός διαφοροποιημένου κοινού, που μπορεί να είναι ανέφικτη δεδομένης της εστίασης της εταιρείας σε τοπικές, υψηλής ποιότητας (premium) και περιβαλλοντικά υπεύθυνες προσφορές. Η στόχευση ολόκληρης της αγοράς με ένα διαφοροποιημένο υψηλής ποιότητας (premium) προϊόν θα ενίσχυε επίσης τον ανταγωνισμό με μεγαλύτερες καθιερωμένες μάρκες που ήδη λειτουργούν σε αυτή την κλίμακα.

Η εστίαση με βάση το κόστος είναι εξίσου ακατάλληλη, καθώς αφορά την εστίαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς διατηρώντας ένα πλεονέκτημα κόστους. Καθώς η εταιρεία αυτή στοχεύει στην παραγωγή ενός υψηλής ποιότητας (premium) προϊόντος με προστιθέμενη αξία στη βιωσιμότητα και την ποιότητα, η υιοθέτηση μιας προσέγγισης με βάση το κόστος θα ερχόταν σε αντίθεση με τη δέσμευσή της για οικολογικά φιλική συσκευασία και υψηλής ποιότητας φυσικό μεταλλικό νερό. Επιπλέον, η εξοικονόμηση κόστους από φθηνότερες πρακτικές παραγωγής θα μπορούσε να μειώσει την ελκυστικότητα της εταιρείας στους στοχευμένους καταναλωτές και να αποδυναμώσει την υψηλή ποιοτικά (premium) τοποθέτηση του εμπορικού σήματος.

Συνολικά, η εστίαση στη διαφοροποίηση είναι η καλύτερη στρατηγική καθώς επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρωθεί σε μια συγκεκριμένη εξειδικευμένη αγορά—περιβαλλοντικά

ευαισθητοποιημένους καταναλωτές με υψηλά εισοδήματα, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν περισσότερο για ποιότητα και βιωσιμότητα. Αυτή η εστιασμένη προσέγγιση ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της εταιρείας, επιτρέποντάς της να παρέχει στοχευμένη αξία χωρίς να αντιμετωπίζει τις πιέσεις της ευρείας αγοράς και τους περιορισμούς κόστους που σχετίζονται με τις άλλες στρατηγικές. Με την εστίαση στην εξειδικευμένη αγορά των ευκατάστατων ντόπιων και τουριστών, η εταιρεία μπορεί να χτίσει ισχυρή πιστότητα στο εμπορικό σήμα, να διατηρήσει υψηλή τιμολόγηση και να αξιοποιήσει τα μοναδικά της πλεονεκτήματα στη βιωσιμότητα και την παραγωγή υψηλής ποιότητας μεταλλικού νερού.

- **Λειτουργική στρατηγική**

Σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης σε επιχειρησιακό και την εστίαση με βάση την διαφοροποίηση σε επιχειρηματικό επίπεδο, προτείνονται οι παρακάτω λειτουργικές στρατηγικές για την υποστήριξη της ανάπτυξης, της αποδοτικότητας κόστους και της ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς και των κανονιστικών απαιτήσεων. Αυτή η προσέγγιση αξιοποιεί δοκιμασμένα πλαίσια και αρχές, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας στην ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού.

Στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D)

- **Καινοτομία και Ανάπτυξη Προϊόντων:** Δεδομένης της στρατηγικής διαφοροποίησης, η στρατηγική Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, διευρύνοντας την προσφορά της εταιρείας με προϊόντα όπως τσάγια, αθλητικά ποτά και χυμούς με χαμηλές θερμίδες. Αυτή η στρατηγική ευθυγραμμίζεται με τη συσχετισμένη διαποίκιση, αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της εταιρείας στην εμφιάλωση και στοχεύοντας παράλληλα σε νέα τμήματα αγοράς.
- **Καινοτομία και Στρατηγικές Συμμαχίες:** Η συνεργασία με τοπικά ερευνητικά ιδρύματα, ειδικούς του κλάδου και πανεπιστήμια θα ενισχύσει την καινοτομία, επιτρέποντας την πρόσβαση σε εξωτερική γνώση χωρίς την ανάγκη σημαντικών εσωτερικών επενδύσεων στην Έρευνας και Ανάπτυξη (R&D). Αυτή η προσέγγιση είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για την εταιρεία που βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και επιθυμεί να παραμείνει ευέλικτη ενώ ενισχύει την καινοτομία μέσω δικτύων συνεργασίας.

Στρατηγική στην Λειτουργία

- **Ευέλικτα Παραγωγικά Συστήματα:** Για την υποστήριξη μιας διαφοροποιημένης σειράς προϊόντων, η εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει ευέλικτα παραγωγικά συστήματα (FMS) που επιτρέπουν αποδοτική παραγωγή διαφόρων τύπων νερού και άλλων πιθανών ροφημάτων, καθώς και μεγεθών συσκευασίας. Η ευελιξία αυτή, θα επιτρέψει την ταχεία προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς, ιδίως ως απάντηση στις προτιμήσεις των καταναλωτών και στις κανονιστικές απαιτήσεις που αφορούν τη βιωσιμότητα.
- **Συνεχής Βελτίωση και Διαχείριση Ποιότητας:** Η εφαρμογή ενός πλαισίου συνεχούς βελτίωσης, εμπνευσμένου από τις αρχές του Deming (Deming, 1986), θα διατηρήσει την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και την αποδοτικότητα των διαδικασιών. Αυτό είναι ζωτικής σημασίας για τη εταιρεία, όπου η ποιότητα του προϊόντος επηρεάζει άμεσα την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και την αποδοχή της αγοράς.

Στρατηγική Μάρκετινγκ

- **Ανάπτυξη Αγοράς και Επέκταση Επωνυμίας:** Αρχικά, η εταιρεία θα πρέπει να εστιάσει στη διείσδυση στην αγορά για να καθιερωθεί ως ισχυρή τοπική επωνυμία (brand). Η σταδιακή επέκταση της επωνυμίας σε σχετικές αγορές, όπως τσάγια, αθλητικά ποτά και χυμούς με χαμηλές θερμίδες, θα επιτρέψει στην εταιρεία να προσελκύσει διάφορα τμήματα καταναλωτών και να ενισχύσει την πίστη στην επωνυμία.
- **Στρατηγική «Pull»:** Μια στρατηγική μάρκετινγκ προσανατολισμένη στον καταναλωτή, που υποστηρίζεται από ψηφιακές και κοινωνικές πλατφόρμες, συνιστάται για την οικοδόμηση αναγνωρισιμότητας και πίστης στην επωνυμία, ιδίως μεταξύ καταναλωτών με προσανατολισμό στην υγεία. Αυτή η στρατηγική ανταποκρίνεται στις τρέχουσες τάσεις στην Ελλάδα και στην ευρύτερη ευρωπαϊκή αγορά, που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη ζήτηση για φυσικά και υγιεινά ποτά.

Οικονομική Στρατηγική

- **Ισορροπημένη Κεφαλαιακή Δομή:** Για την υποστήριξη των στόχων ανάπτυξης της εταιρείας, συνιστάται μια ισορροπημένη προσέγγιση που συνδυάζει εσωτερική χρηματοδότηση με μετοχικό κεφάλαιο, ιδιαίτερα για τη χρηματοδότηση των λειτουργιών και των προσπαθειών διαφοροποίησης προϊόντων. Αυτή η προσέγγιση βοηθά στην άμβλυνση των κινδύνων που σχετίζονται με υψηλά επίπεδα χρέους, το οποίο μπορεί να πιέσει τις ταμειακές ροές σε έναν κλάδο ευάλωτο σε διακυμάνσεις της ζήτησης.
- **Στρατηγικές Επενδύσεις σε Τεχνολογίες που επιτρέπουν την αύξηση της παραγωγής:** Η έμφαση θα πρέπει να δοθεί στις επενδύσεις που επιτρέπουν την αύξηση της παραγωγής, που θα επιτρέπουν στην εταιρεία να αυξήσει την παραγωγική ικανότητα και τη γκάμα προϊόντων της σε συνάρτηση με τη ζήτηση της αγοράς.

Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)

- **Προσλήψεις με Δεξιότητες και Ευελιξία:** Η πρόσληψη εργαζομένων με δεξιότητες σε θέσεις όπως στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης (R&D), μάρκετινγκ και παραγωγής. Οι ομάδες αυτές θα προάγουν την καινοτομία και θα υποστηρίξουν τη στρατηγική διαφοροποίησης, υποστηρίζοντας την ευελιξία στην ανάπτυξη προϊόντων.
- **Διαφορετικότητα ως Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα:** Η ανάπτυξη ενός εργατικού δυναμικού με ποικιλία υπόβαθρων μπορεί να προσφέρει μοναδικές προοπτικές που ενισχύουν την ανάπτυξη προϊόντων και την αποτελεσματικότητα του μάρκετινγκ. Έρευνες όπως «Diversity Wins: How Inclusion Matters» (McKinsey & Company, 2020) υποστηρίζουν ότι οι ποικιλόμορφες ομάδες συμβάλλουν σε υψηλότερη παραγωγικότητα και ενισχύουν τη στρατηγική ανταπόκριση, κάτι που είναι επωφελές για μια εταιρεία που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη μέσω διαφοροποίησης.

Στρατηγική Προμηθειών και Εφοδιαστικής Αλυσίδας

- **Εναλλακτική Προμήθεια και Συνεργασία με Προμηθευτές:** Η εταιρεία θα πρέπει να υιοθετήσει ένα μοντέλο εναλλακτικής προμήθειας για να διασφαλίσει την ποιότητα και τη σταθερότητα των προμηθειών. Η στενή συνεργασία με τους προμηθευτές θα υποστηρίξει την αποδοτικότητα κόστους, ιδιαίτερα καθώς η εταιρεία επεκτείνει την παραγωγή της. Για βασικά υλικά όπως η συσκευασία, η προμήθεια από πολλούς προμηθευτές θα μειώσει τους κινδύνους και θα υποστηρίξει τους στόχους βιωσιμότητας.
- **Κεντρική Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας με Ευελιξία στην Εξωτερική Ανάθεση:** Ο κεντρικός έλεγχος της Εφοδιαστικής Αλυσίδας θα ενισχύσει την αποδοτικότητα της διανομής και τη διαχείριση κόστους. Καθώς η εταιρεία επεκτείνεται, η εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών Εφοδιαστικής Αλυσίδας (π.χ., αποθήκευση και διανομή) σε τρίτους μπορεί να αποδειχθεί ευεργετική, ιδίως όταν επεκτείνεται σε νέες περιοχές.

Στρατηγική Πληροφορικής

- **Ανάλυση Δεδομένων και Κατανόηση της Αγοράς:** Η αξιοποίηση της ανάλυσης δεδομένων στο μάρκετινγκ και στην Εφοδιαστική Αλυσίδα θα επιτρέψει στην εταιρεία να προβλέψει τη ζήτηση, να κατανοήσει τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να βελτιστοποιήσει τη διαχείριση των αποθεμάτων. Οι πληροφορίες που βασίζονται σε δεδομένα θα είναι ανεκτίμητες για την προσαρμογή των προϊόντων σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς.
- **Ψηφιακή Ενσωμάτωση για Δέσμευση Πελατών:** Η δημιουργία μιας ισχυρής ψηφιακής παρουσίας και η διερεύνηση επιλογών για άμεσες πωλήσεις στον καταναλωτή μπορούν να διαφοροποιήσουν την εταιρεία, να ενισχύσουν την πίστη των πελατών και να παρέχουν πολύτιμα δεδομένα για την ανάπτυξη μελλοντικών προϊόντων.

Στρατηγικές που Πρέπει να Αποφευχθούν

Για να διασφαλιστεί η εστίαση και η αποδοτικότητα των πόρων, η εταιρεία πρέπει να αποφύγει ορισμένες κοινές στρατηγικές παγίδες:

- **«Ακολουθώντας τον Ηγέτη»:** Η υιοθέτηση στρατηγικής ενός κύριου ανταγωνιστή χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα μοναδικά πλεονεκτήματα της εταιρείας μπορεί να μειώσει την ευελιξία και να περιορίσει την αποτελεσματικότητα μιας προσαρμοσμένης λειτουργικής προσέγγισης.
- **«Προσπάθεια Ενασχόλησης με Όλες τις Ευκαιρίες»:** Μια πειθαρχημένη εστίαση στις στρατηγικές ευκαιρίες ανάπτυξης είναι ουσιώδης για την αποφυγή εξάντλησης των πόρων και την αποτροπή διάχυσης των στρατηγικών στόχων.

Συμπέρασμα

Η υιοθέτηση αυτών των λειτουργικών στρατηγικών θα επιτρέψει στην εταιρεία να ακολουθήσει μια στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης στην αγορά, να εστιάσει με βάση την διαφοροποίηση, ενώ θα δημιουργήσει ισχυρή παρουσία στην ελληνική αγορά. Με την ευθυγράμμιση των λειτουργικών τομέων με τους στρατηγικούς στόχους και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών σε λειτουργική ευελιξία, ανταπόκριση στην αγορά και διαχείριση πόρων, η εταιρεία μπορεί να εδραιώσει τη θέση της ως ανταγωνιστικός παίκτης στην αγορά εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα. Οι στρατηγικές αυτές όχι μόνο υποστηρίζουν την άμεση ανάπτυξη, αλλά θέτουν και τη βάση για επεκτάσιμη και βιώσιμη πρόοδο καθώς η εταιρεία προσαρμόζεται στις προτιμήσεις των καταναλωτών και στις τάσεις του κλάδου.

3.4.2. ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ & ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ

Το παρόν πλαίσιο πολιτικών καθορίζει τις θεμελιώδεις αρχές της εταιρείας, η οποία δεσμεύεται στη διασφάλιση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και της υπεύθυνης διαχείρισης πόρων. Αυτές οι πολιτικές έχουν σχεδιαστεί για να ενσωματώσουν τη βιωσιμότητα στον πυρήνα των λειτουργιών της εταιρείας, εξασφαλίζοντας παράλληλα την ευθυγράμμιση με τους εταιρικούς στόχους και τις κανονιστικές απαιτήσεις στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Πολιτική Περιβαλλοντικής Βιωσιμότητας

Η εταιρεία δεσμεύεται να υιοθετεί και να διατηρεί πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον, σε όλα τα στάδια της παραγωγής και διοίκησης. Αυτή η πολιτική περιλαμβάνει:

- **Φιλική προς το Περιβάλλον Συσκευασία:** Έμφαση σε βιώσιμα υλικά, όπως ανακυκλωμένες ή βιοδιασπώμενες συσκευασίες, με στόχο την ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- **Προστασία Υδάτινων Πόρων:** Δέσμευση για άντληση νερού με τρόπο που διασφαλίζει τη μακροχρόνια βιωσιμότητα των πηγών, βάσει περιβαλλοντικών μελετών που καθορίζουν τα μέγιστα επιτρεπόμενα όρια εξαγωγής.
- **Συμμόρφωση με Κανονισμούς:** Τήρηση των κανονιστικών προτύπων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας σχετικά με τη βιώσιμη συσκευασία.
- **Περιβαλλοντικές Αξιολογήσεις:** Τακτικές αξιολογήσεις για την παρακολούθηση και μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων που συνδέονται με τη λειτουργία της εταιρείας, με στόχο τη συνεχή βελτίωση των πρακτικών βιωσιμότητας.

Πολιτική Διαχείρισης Αποβλήτων και Ανακύκλωσης

Η πολιτική αυτή αποσκοπεί στη μείωση των αποβλήτων ως βασικό στοιχείο της λειτουργικής απόδοσης και της περιβαλλοντικής υπευθυνότητας και περιλαμβάνει:

- **Μείωση Αποβλήτων:** Περιορισμός των αποβλήτων παραγωγής μέσω ανακύκλωσης και βέλτιστων πρακτικών διάθεσης, με εφαρμογή βιώσιμων αρχών σε περιβάλλοντα παραγωγής και γραφείων.
- **Συνεργασίες Ανακύκλωσης:** Συνεργασία με τοπικές μονάδες ανακύκλωσης και ένταξη στην κυκλική οικονομία για υπεύθυνη διαχείριση αποβλήτων.
- **Έλεγχοι Αποβλήτων:** Διενέργεια περιοδικών ελέγχων για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας της διαχείρισης αποβλήτων και τον εντοπισμό τομέων που χρήζουν βελτίωσης.

Πολιτική Ενεργειακής Αποδοτικότητας και Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας

Η εταιρεία δεσμεύεται να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα μέσω βιώσιμων ενεργειακών πρακτικών, συγκεκριμένα:

- **Χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας:** Δέσμευση στη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως η ηλιακή, στις παραγωγικές διαδικασίες.

- **Στόχοι Ενεργειακής Αποδοτικότητας:** Καθορισμός ετήσιων στόχων για μείωση της ενεργειακής κατανάλωσης μέσω της εφαρμογής ενεργειακά αποδοτικών μηχανημάτων και πρακτικών.
- **Έλεγχοι Απόδοσης:** Τακτικοί ενεργειακοί έλεγχοι για την αξιολόγηση της ενεργειακής χρήσης και την παρακολούθηση της προόδου σε θέματα αποδοτικότητας.

Πολιτική Υπεύθυνης Διαχείρισης Υδάτων

Για τη διασφάλιση της βιώσιμης χρήσης των υδάτινων πόρων, η εταιρεία έχει θεσπίσει πολιτικές που εστιάζουν σε:

- **Βιώσιμη Διαχείριση Υδάτων:** Εφαρμογή πρακτικών που προστατεύουν τους τοπικούς υδάτινους πόρους και υποστηρίζουν την ακεραιότητα των οικοσυστημάτων.
- **Συνεργασία με Κοινότητες και Περιβαλλοντικούς Οργανισμούς:** Εμπλοκή των τοπικών κοινοτήτων και περιβαλλοντικών οργανισμών στην προώθηση υπεύθυνης χρήσης και διατήρησης υδάτινων πόρων.
- **Διαφάνεια και Λογοδοσία:** Ετήσια αναφορά δεικτών χρήσης νερού, με δυνατότητα πιστοποίησης από τρίτους και ευθυγράμμιση με παγκόσμια πρότυπα αναφοράς, όπως το «Global Reporting Initiative».

Πολιτική Βιώσιμων Προμηθειών

Σύμφωνα με τη δέσμευση της εταιρείας για βιωσιμότητα, αυτή η πολιτική κατευθύνει τη διαδικασία προμηθειών προς υπεύθυνες περιβαλλοντικά επιλογές:

- **Αξιολόγηση Προμηθευτών:** Επιλογή προμηθευτών με βάση βιώσιμες πρακτικές που μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα.
- **Τοπική Προμήθεια:** Προτίμηση τοπικών προμηθευτών για μείωση των εκπομπών μεταφοράς, υποστήριξη της τοπικής οικονομίας και μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.
- **Ηθικά Πρότυπα Προμήθειας:** Προτεραιότητα σε προμηθευτές που εφαρμόζουν βιώσιμες και ηθικές πρακτικές παραγωγής, ειδικά για συσκευασία και πρώτες ύλες.

Πολιτική Εκπαίδευσης και Εμπλοκής Εργαζομένων

Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι θεμελιώδης για την ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας βιωσιμότητας και περιλαμβάνει:

- **Προγράμματα Εκπαίδευσης:** Συνεχής εκπαίδευση στις βιώσιμες πρακτικές, όπως η μείωση αποβλήτων και η εξοικονόμηση ενέργειας.
- **Πρωτοβουλίες Συμμετοχής Εργαζομένων:** Ενθάρρυνση συμμετοχής σε δράσεις βιωσιμότητας, όπως εθελοντισμός και τοπικές δράσεις καθαρισμού.
- **Κατευθυντήριες Οδηγίες για Βιώσιμη Συμπεριφορά:** Σαφώς καθορισμένα πρότυπα περιβαλλοντικής συμπεριφοράς για όλους τους εργαζομένους, εντός και εκτός εργασιακού χώρου.

Πολιτική Εμπλοκής Κοινότητας και Ενημέρωσης Πελατών

Η πολιτική αυτή διασφαλίζει διαφανείς και υπεύθυνες αλληλεπιδράσεις με την κοινότητα και τους πελάτες:

- **Εκπαίδευση Πελατών:** Πληροφόρηση για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των προϊόντων και οδηγίες για υπεύθυνη απόρριψη και ανακύκλωση.
- **Συνεργασία με Κοινότητα:** Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα και οργανισμούς για προώθηση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης.
- **Διαφάνεια στην Αναφορά:** Ετήσια έκδοση αναφοράς βιωσιμότητας για ενημέρωση των καταναλωτών και των φορέων για την περιβαλλοντική απόδοση.

Πολιτική Υγείας και Ασφάλειας

Η εταιρεία διατηρεί υψηλά πρότυπα υγείας και ασφάλειας για την ποιότητα του προϊόντος και την ευημερία των εργαζομένων, συμπεριλαμβάνοντας:

- **Συμμόρφωση με Κανονισμούς:** Τήρηση προτύπων υγείας και ασφάλειας, όπως HACCP και ISO 22000, για το πόσιμο νερό.
- **Ποιοτικός Έλεγχος Προϊόντος:** Συνεχής ποιοτικός έλεγχος για διασφάλιση ασφάλειας και ποιότητας του εμφιαλωμένου νερού.
- **Ασφάλεια Εργαζομένων:** Εφαρμογή εκτενών πρωτοκόλλων ασφάλειας για δημιουργία ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και μείωση κινδύνων.

Πολιτική Βιώσιμης Κερδοφορίας

Η εταιρεία δεσμεύεται να παράγει αξία με βιώσιμο τρόπο, ωφελώντας όχι μόνο τους μετόχους αλλά και τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την ευρύτερη κοινωνία. Η οικονομική ευθύνη της εταιρείας εκφράζεται μέσα από τις εξής πολιτικές και πρακτικές:

- **Μακροπρόθεσμος Οικονομικός Σχεδιασμός:** Καθορισμός στόχων που εξασφαλίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη της εταιρείας, δημιουργώντας κερδοφορία που δεν αποβαίνει εις βάρος των κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων.
- **Υπεύθυνες Επενδύσεις:** Επενδύσεις σε βιώσιμες πρακτικές και τεχνολογίες που μειώνουν το περιβαλλοντικό αποτύπωμα και προάγουν την οικονομική βιωσιμότητα.
- **Διασφάλιση Ανταγωνιστικότητας:** Διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών και προϊόντων, ώστε η εταιρεία να παραμένει ισχυρός παίκτης στην αγορά, συμβάλλοντας στη συνολική οικονομική ευημερία και σταθερότητα.

3.4.3. ΤΑΚΤΙΚΕΣ

Στο στρατηγικό μάνατζμεντ, οι τακτικές είναι στοχευμένες ενέργειες και συγκεκριμένοι επιχειρησιακοί ελιγμοί, σχεδιασμένοι για να στηρίξουν και να υλοποιήσουν τη συνολική στρατηγική μιας εταιρείας. Σε αντίθεση με τις στρατηγικές, που θέτουν μακροπρόθεσμους στόχους και καθορίζουν τη θέση της εταιρείας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι τακτικές αποτελούν εστιασμένα, πρακτικά βήματα, που ανταποκρίνονται σε άμεσες ανταγωνιστικές απαιτήσεις και λειτουργικές λεπτομέρειες. Γεφυρώνουν το κενό μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής, καθορίζοντας το «πότε», «πού» και «πώς» του στρατηγικού σχεδίου. Οι τακτικές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την τοποθέτηση στην αγορά, σε επιθετικές και αμυντικές, ενώ με βάση την σειρά εισόδου της εταιρείας, σε πρωτοπόρο (first mover) και μεταγενέστερο εισερχόμενο (late mover ή follower).

Οι επιθετικές τακτικές εστιάζουν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στην αποσταθεροποίηση των ανταγωνιστών, μέσω μεθόδων όπως η άμεση επίθεση, ο πλευρικός ελιγμός και η περικύκλωση της αγοράς. Με αυτές, οι εταιρείες αξιοποιούν τα πλεονεκτήματά τους για να καταλάβουν ή να επεκταθούν σε αγορές που κατέχουν οι ανταγωνιστές.

Αντίθετα, οι αμυντικές τακτικές στοχεύουν στην προστασία και διατήρηση της θέσης της εταιρείας στην αγορά, μειώνοντας την ελκυστικότητα των επιθέσεων από τον ανταγωνισμό.

Περιλαμβάνουν την ενίσχυση των δομικών φραγμών, την καλλιέργεια της αντίληψης για πιθανή αντίδραση και τη μείωση των κινήτρων κέρδους για τους ανταγωνιστές.

Μαζί, οι επιθετικές και αμυντικές τακτικές διασφαλίζουν ότι οι στρατηγικές όχι μόνο εφαρμόζονται αποτελεσματικά, αλλά και παραμένουν ανθεκτικές και προσαρμοστικές σε ένα δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Οι τακτικές χρόνου είναι στρατηγικοί ελιγμοί που καθορίζουν τη βέλτιστη χρονική στιγμή για την εφαρμογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής, επηρεάζοντας τη θέση και τα πλεονεκτήματα μιας εταιρείας στην αγορά. Ενεργώντας είτε ως πρωτοπόρος (first mover) είτε ως μεταγενέστερος εισερχόμενος (late mover ή follower), μια εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί τον συγχρονισμό για να καθιερώσει πρότυπα στον κλάδο, να εξασφαλίσει πλεονεκτήματα κόστους ή να αποφύγει στρατηγικά κινδύνους. Οι πρωτοπόροι συχνά επωφελούνται από την πρώιμη δημιουργία φήμης, την αφοσίωση των πελατών και τη διαμόρφωση προτύπων προϊόντων, ενώ οι μεταγενέστεροι εισερχόμενοι μπορούν να αξιοποιήσουν τα χαμηλότερα κόστη έρευνας και ανάπτυξης και τις βελτιωμένες πληροφορίες για την αγορά. Με προσεκτική επιλογή της χρονικής στιγμής δράσης, οι εταιρείες μπορούν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις δυναμικές του κλάδου.

Ως νέος εισερχόμενος στη βιομηχανία εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα, η εταιρεία τοποθετείται χρονικά ως ακόλουθος. Η ελληνική αγορά εμφιαλωμένου νερού είναι ώριμη, με καθιερωμένα εμπορικά σήματα που έχουν εξασφαλίσει σημαντικό μερίδιο αγοράς, πιστότητα πελατών και ισχυρά δίκτυα διανομής. Αυτοί οι καθιερωμένοι ανταγωνιστές έχουν το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας, των μακροχρόνιων σχέσεων με προμηθευτές και της εμπιστοσύνης των καταναλωτών, γεγονός που δημιουργεί υψηλά εμπόδια εισόδου για τους νέους. Η είσοδος στην αγορά με έμφαση σε προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον και υψηλής ποιότητας διαφοροποιεί την εταιρεία, αλλά δεν αλλάζει τη θέση της ως ακόλουθο, αφού στηρίζεται σε τάσεις που ήδη έχουν καθιερωθεί από υπάρχοντα εμπορικά σήματα, τα οποία στοχεύουν περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους και καταναλωτές με ενδιαφέρον για την υγεία τους.

Για να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά ως ακόλουθος, η εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόσει έναν συνδυασμό επιθετικών τακτικών, με έμφαση αρχικά στις πλευρικές (flanking maneuver) και έπειτα στις παρακαμπτήριες (bypass) τακτικές. Υιοθετώντας πλευρικούς ελιγμούς, η εταιρεία μπορεί να στοχεύσει τμήματα της αγοράς που ενδεχομένως αγνοούν ή δεν εξυπηρετούν επαρκώς τα καθιερωμένα εμπορικά σήματα, όπως καταναλωτές που

αναζητούν εξαιρετικά βιώσιμες λύσεις συσκευασίας ή νερά υψηλής ποιότητας, προερχόμενα από μοναδικές φυσικές πηγές, όπως αυτή της εταιρείας. Αυτή η τακτική δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες, εξειδικευμένες ανάγκες καταναλωτών χωρίς να συγκρουστεί άμεσα με τους κυρίαρχους παίκτες.

Επιπλέον, σε δεύτερη φάση, μια παρακαμπτήρια επίθεση μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα επωφελής, ιδίως μέσω καινοτομιών σε βιώσιμες πρακτικές και συσκευασίες που αναδιαμορφώνουν το ανταγωνιστικό τοπίο. Για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας προηγμένα βιοδιασπώμενα ή ανακυκλωμένα υλικά και προωθώντας τη διαφάνεια στην προέλευση, η εταιρεία μπορεί να θέσει ένα νέο πρότυπο στη βιωσιμότητα, αναδεικνύοντάς την ως ηγέτη της αγοράς σε φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές. Αυτές οι επιθετικές τακτικές δίνουν στην εταιρεία την ευκαιρία να εδραιωθεί στην αγορά, καλύπτοντας μερικώς ανεκπλήρωτες ανάγκες των καταναλωτών και να διαφοροποιηθεί με τρόπους που συνάδουν με τις περιβαλλοντικές και υψηλής ποιότητας αξίες του εμπορικού της σήματος.

3.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ

Η ελληνική αγορά εμφιαλωμένων νερών έχει παρουσιάσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω της αύξησης του τουρισμού και των αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών προς πιο υγιεινές συνήθειες ζωής. Το 2022, το μέγεθος της αγοράς αυξήθηκε κατά εκτιμώμενο 5% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, υποδεικνύοντας τη συνεχιζόμενη ζήτηση (ICAP CRIF, 2023). Σε όρους όγκου, η συνολική εγχώρια αγορά ανήλθε περίπου σε 2,155 δισεκατομμύρια λίτρα το 2021, καλύπτοντας κατηγορίες όπως το φυσικό μεταλλικό νερό, το επιτραπέζιο νερό και το ανθρακούχο νερό (IOBE, 2023). Όσον αφορά τη διάρθρωση της συνολικής παραγωγής ανά κατηγορία προϊόντων, η κατηγορία των φυσικών μεταλλικών εμφιαλωμένων νερών κάλυψε το 71% του συνολικού όγκου παραγωγής, τα επιτραπέζια νερά αντιπροσώπευσαν το 23% και το ανθρακούχο νερό περίπου το 6% (ICAP CRIF, 2023).

Από το 2016 έως το 2019, η εγχώρια παραγωγή εμφιαλωμένων νερών στην Ελλάδα παρουσίασε σταθερή αύξηση. Η παραγωγή υπέστη προσωρινή μείωση το 2020 λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19, αλλά ανέκαμψε το 2021 και το 2022, ξεπερνώντας τα επίπεδα παραγωγής πριν από την πανδημία (ICAP CRIF, 2023). Η πλειονότητα της παραγωγής είναι συγκεντρωμένη σε έναν μικρό αριθμό επιχειρήσεων, με επτά επιχειρήσεις να καλύπτουν περίπου το 80% του συνολικού όγκου παραγωγής το 2021 (ICAP CRIF, 2023).

Η ελληνική βιομηχανία εμφιαλωμένων νερών κατέγραψε μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης

πωλήσεων περίπου 9% μεταξύ 2017 και 2019. Ωστόσο, το 2020 οι πωλήσεις μειώθηκαν κατά 8% λόγω της πανδημίας, φτάνοντας συνολικά τα 273,7 εκατομμύρια ευρώ (ICAP CRIF, 2023). Το 2021, τα έσοδα από τις πωλήσεις των εγχώριων παραγωγών εμφιαλωμένων νερών αυξήθηκαν σε εκτιμώμενα 307 εκατομμύρια ευρώ και συνέχισαν να αυξάνονται, φτάνοντας τα 337 εκατομμύρια ευρώ το 2022 (ICAP CRIF, 2023; IOBE, 2023).

Η ελληνική αγορά εμφιαλωμένων νερών χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση, με τέσσερις μεγάλες μάρκες—Ζαγόρι, Βίκος, AVRA και Κορπή—να καταλαμβάνουν περίπου το 55-60% του μεριδίου αγοράς το 2021. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας διατηρούν επίσης σημαντική παρουσία στον τομέα (ICAP CRIF, 2023). Επιπλέον, ο Σύνδεσμος Εμφιαλωμένων Νερών (ΣΕΦΥΜΕΝ) αντιπροσωπεύει περίπου το 70-75% της αγοράς, ενισχύοντας περαιτέρω τη συγκέντρωση του μεριδίου αγοράς σε επιχειρήσεις που συνδέονται με τον σύνδεσμο (IOBE, 2023). Αυτό υποδεικνύει ότι ένα σημαντικό ποσοστό της αγοράς επηρεάζεται από τις εταιρείες που ανήκουν στον ΣΕΦΥΜΕΝ, ενισχύοντας τη συγκέντρωση στον τομέα.

Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση στην ελληνική αγορά εμφιαλωμένων νερών περιλαμβάνουν την αύξηση του τουρισμού, τους περιορισμούς στην υποδομή ύδρευσης σε ορισμένες περιοχές και τη στροφή των καταναλωτών σε πιο υγιεινές συνήθειες (ICAP CRIF, 2023). Άλλοι σημαντικοί παράγοντες ζήτησης περιλαμβάνουν τα επίπεδα διαθέσιμου εισοδήματος, την προσιτότητα, τη διαθεσιμότητα δικτύου νερού, την ευκολία συσκευασίας, την προτίμηση των καταναλωτών για προϊόντα υγιεινής διατροφής, τις καιρικές συνθήκες και την εποχικότητα που επηρεάζουν τη ζήτηση (IOBE, 2023).

Η μελλοντική ζήτηση για εμφιαλωμένα νερά στην Ελλάδα αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται, υποστηριζόμενη από την ανάπτυξη του τουρισμού και την προτίμηση των καταναλωτών για πιο υγιεινές επιλογές διατροφής. Ο τομέας αναμένεται επίσης να ωφεληθεί από τις συνεχείς επενδύσεις στην παραγωγή και την καινοτομία στις συσκευασίες, που ενισχύουν την ελκυστικότητα και την ευκολία χρήσης των προϊόντων (ICAP CRIF, 2023).

Ακολουθεί ο πίνακας με τα πιο δημοφιλή εμπορικά σήματα εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα, καθώς και τις αντίστοιχες εταιρείες εμφιάλωσης:

ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΦΙΑΛΩΣΗΣ
Βίκος	Ηπειρωτική Βιομηχανία Εμφιαλώσεων Α.Ε.
Ζαγόρι	Χήτος Α.Β.Ε.Ε.

Θεόνη	ΘΕΟΝΗ Α.Ε.
Κορπή	Nestlé Waters Hellas
Αύρα	Coca-Cola 3Ε Ελλάδας
Ιόλη	ΙΟΛΗ ΠΗΓΗ Α.Ε.
Διός	Σ. Μεντεκίδης Α.Ε.
Σέλι	Σ. Μεντεκίδης Α.Ε.
Κωστηλάτας	ΠΗΓΕΣ ΚΩΣΤΗΛΑΤΑΣ Α.Ε.
Σαμαριά	ΕΤΑΝΑΠ Α.Ε.

Πίνακας 3. Δημοφιλή εμπορικά σήματα & εταιρείες εμφιάλωσης

Παρακάτω τα πιο σημαντικά εμπορικά σήματα ξένων εταιρειών με παρουσία στην Ελλάδα, τόσο με φυσικό μεταλλικό νερό, όσο και ανθρακούχο:

ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΣΗΜΑ	ΤΥΠΟΣ ΝΕΡΟΥ	ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ
Evian	Φυσικό	Γαλλία
Perrier	Ανθρακούχο	Γαλλία
San Pellegrino	Ανθρακούχο	Ιταλία
Voss	Φυσικό, Ανθρακούχο	Νορβηγία
Fiji	Φυσικό	Φίτζι
Aqua Carpatica	Φυσικό, Ανθρακούχο	Ρουμανία
Acqua Panna	Φυσικό, Ανθρακούχο	Ιταλία

Πίνακας 4. Σημαντικά εμπορικά σήματα ξένων εταιρειών

3.5.1. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Για τον προσδιορισμό της μελλοντικής θα χρησιμοποιηθεί ο ρυθμός ανάπτυξης του κύκλου εργασιών των παραγωγών εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα. Ο υπολογισμός του ρυθμού ανάπτυξης αποτελεί ένα θεμελιώδες εργαλείο στην πρόβλεψη μελλοντικής απόδοσης με βάση τα δεδομένα του παρελθόντος. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την ποσοτικοποίηση ετήσιων αυξήσεων ή μειώσεων σε δείκτες, όπως οι πωλήσεις, τα έσοδα ή το μέγεθος της αγοράς.

Ο βασικός υπολογισμός του ρυθμού ανάπτυξης περιλαμβάνει μια απλή σύγκριση μεταξύ των τιμών δύο συνεχόμενων περιόδων, η οποία συνήθως εκφράζεται ως ποσοστό. Ο τύπος

είναι ο εξής:

$$ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ = \frac{ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΕΤΟΥΣ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ}{ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟΥ ΕΤΟΥΣ}$$

Η χρήση ιστορικών ρυθμών ανάπτυξης για την εκτίμηση της μελλοντικής ανάπτυξης βασίζεται στον αρχικό αυτόν υπολογισμό, αξιοποιώντας τις τάσεις του παρελθόντος για να διαμορφωθούν τεκμηριωμένες προβλέψεις για τη μελλοντική απόδοση. Με τον υπολογισμό του μέσου όρου των ρυθμών ανάπτυξης σε αρκετά χρόνια, μπορεί να προκύψει ένας αντιπροσωπευτικός ρυθμός ανάπτυξης που μπορεί να εφαρμοστεί σε προβλέψεις, υπό την προϋπόθεση ότι οι συνθήκες της αγοράς θα παραμείνουν παρόμοιες. Στα πλαίσια, ωστόσο, αυτής της ανάλυσης, θα ληφθούν υπόψη στοιχεία επηρεαζόμενα από την πανδημία του ιού COVID-19.

Συγκεκριμένα, αντλώντας τα στοιχεία από την έρευνα του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) το 2023, παρουσιάζεται ο εκτιμώμενος κύκλος εργασιών των παραγωγών εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΣΕ ΕΚΑΤ €)
2009	230
2010	236
2011	239
2012	239
2013	232
2014	231
2015	234
2016	241
2017	249
2018	265
2019	298
2020	261
2021	307
2022	337

Πίνακας 5. Εκτιμώμενος κύκλος εργασιών των παραγωγών εμφιαλωμένου νερού στην Ελλάδα

Και προχωρώντας στον υπολογισμό του μέσου ρυθμού ανάπτυξης, ο παραπάνω πίνακας διαμορφώνεται ως εξής:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΣΕ ΕΚΑΤ €)	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
2009	230	-
2010	236	2,61%
2011	239	1,27%
2012	239	0,00%
2013	232	-2,93%
2014	231	-0,43%
2015	234	1,30%
2016	241	2,99%
2017	249	3,32%
2018	265	6,43%
2019	298	12,45%
2020	261	-12,42%
2021	307	17,62%
2022	337	9,77%
ΜΕΣΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		3,23%

Πίνακας 6. Πωλήσεις και μέσος ρυθμός ανάπτυξης 2009-2022

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, παρατηρείται ότι από το 2016 και μετά ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων αυξάνεται, και συγκεκριμένα:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΣΕ ΕΚΑΤ €)	ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
2016	241	2,99%
2017	249	3,32%
2018	265	6,43%

2019	298	12,45%
2020	261	-12,42%
2021	307	17,62%
2022	337	9,77%
ΜΕΣΟΣ ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ		5,74%

Πίνακας 7. Πωλήσεις και μέσος ρυθμός ανάπτυξης 2016-2022

Για την συνολική περίοδο 2009-2022, ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης είναι 3,23% ενώ αν υπολογίσουμε μόνο την περίοδο 2016-2022, ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης είναι 5,74%.

Λαμβάνοντας υπόψη την σημασία του μεγαλύτερου εύρους δεδομένων της περιόδου 2009-2022 (14 έτη), αλλά και αυξητική τάση των τελευταίων χρόνων της περιόδου 2016-2022 (7 έτη), θα δώσουμε αντίστοιχα βαρύτητα 60% και 40% (συντελεστές στάθμισης) στους μέσους ρυθμούς ανάπτυξης των δύο αυτών περιόδων, για να προκύψει ο παρακάτω σταθμισμένος μέσος όρος:

$$\text{Σταθμισμένος Μ. Ο.} = 0,6 \times 3,23\%(14 \text{ έτη}) + 0,4 \times 5,74\%(7 \text{ έτη}) = 4,234\%$$

Με την βοήθεια του σταθμισμένου μέσου όρου, παρουσιάζεται η πρόβλεψη για τα έτη 2023-2029:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΣΕ ΕΚΑΤ €)
2023	351
2024	366
2025	383
2026	398
2027	415
2028	432
2029	450

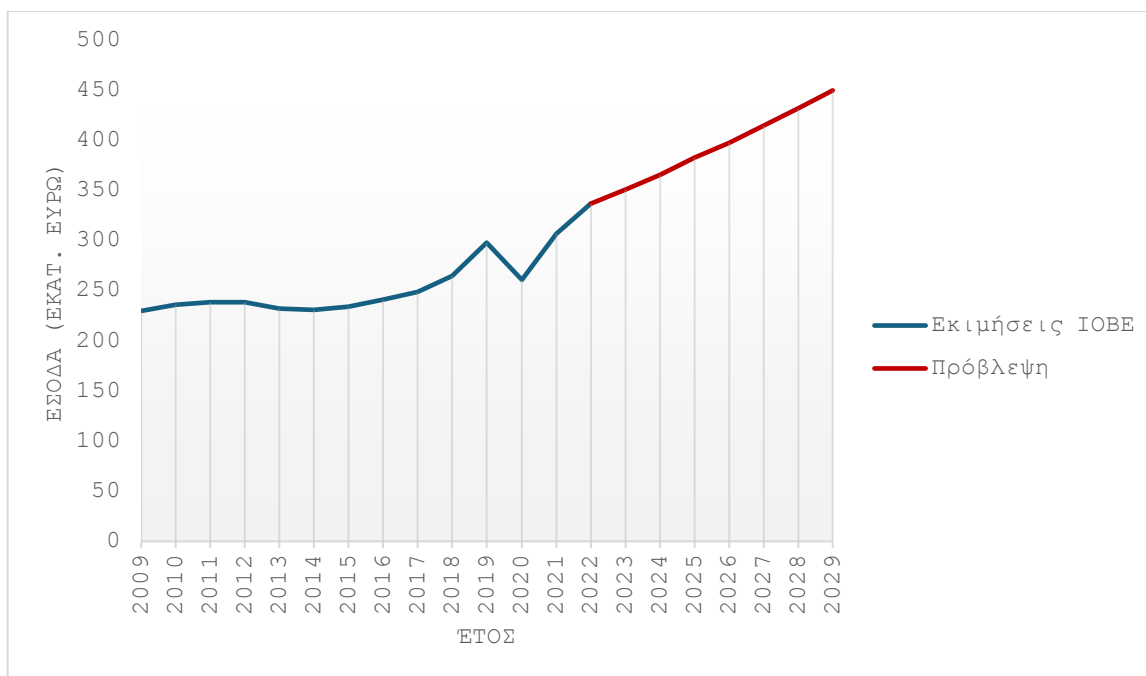
Πίνακας 8. Πρόβλεψη πωλήσεων 2023-2029

Και τέλος, ο συνολικός πίνακας και η γραφική αναπαράσταση, που περιλαμβάνει τα έτη

2009-2029, με την πρόβλεψη για τα έτη 2023-2029 να παρουσιάζεται με κόκκινο χρώμα:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΣΕ ΕΚΑΤ €)
2009	230
2010	236
2011	239
2012	239
2013	232
2014	231
2015	234
2016	241
2017	249
2018	265
2019	298
2020	261
2021	307
2022	337
2023	351
2024	366
2025	383
2026	398
2027	415
2028	432
2029	450

Πίνακας 9. Πρόβλεψη πωλήσεων 2009-2029



Γράφημα 1. Πρόβλεψη πωλήσεων 2009-2029

3.6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

3.6.1. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ

Για να επιτύχει η εταιρεία μια ανταγωνιστική θέση ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις στο νησί «Υ» της Ελλάδας, είναι απαραίτητο να καθορίσει πρώτα τη σχετική αγορά στην οποία στοχεύει να δραστηριοποιηθεί. Η επιλογή της αγοράς-στόχου περιλαμβάνει τη γεωγραφική οριοθέτηση της περιοχής, όπου θα αναπτυχθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η αναγνώριση των χαρακτηριστικών της τοπικής αγοράς, επιτρέποντας στη εταιρεία να εστιάσει στις ανάγκες των καταναλωτών.

Στην αρχική φάση, η αγορά-στόχος της εταιρείας περιλαμβάνει τους κατοίκους και τους τουρίστες του νησιού «Υ», με ιδιαίτερη έμφαση στους περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές, καθώς και σε αυτούς με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα. Το προϊόν θα διατίθεται κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών εστίασης (HoReCa – Hotels, Restaurants, Cafés), ενώ παράλληλα θα είναι διαθέσιμο και σε σουπερ μάρκετ και μίνι μάρκετ του νησιού.

Αξιοποιώντας τη ζήτηση για ποιοτικά, περιβαλλοντικά υπεύθυνα προϊόντα, η εταιρεία θα επιδιώξει μέσα στα πρώτα 2-3 χρόνια να επεκταθεί και σε άλλα νησιά της Ελλάδας, χρησιμοποιώντας την εμπειρία και τις συνεργασίες που θα έχει αναπτύξει στην τοπική

αγορά. Η επέκταση αυτή θα εστιάσει κυρίως σε τουριστικές περιοχές, όπου παρατηρείται αυξημένη ζήτηση για προϊόντα υψηλής ποιότητας.

Μετά από πέντε χρόνια λειτουργίας, η εταιρεία σκοπεύει να επεκτείνει την παρουσία της σε όλη την Ελλάδα, καλύπτοντας τόσο μεγάλες όσο και μικρές αγορές, στοχεύοντας τόσο τους τουρίστες όσο και τους ντόπιους καταναλωτές. Σε αυτή τη φάση, η εταιρεία θα επιδιώξει να εδραιώσει τη φήμη της ως κορυφαία επιλογή στον τομέα των εμφιαλωμένων νερών που σέβεται το περιβάλλον και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών.

Ακολούθως, η εταιρεία θα εξετάσει τη δυνατότητα επέκτασης σε αγορές του εξωτερικού, αξιοποιώντας την εμπειρία και την αναγνωρισιμότητα που θα έχει αποκτήσει στην εγχώρια αγορά. Η αρχική στόχευση θα περιλαμβάνει αγορές με αντίστοιχο προφίλ καταναλωτών, δηλαδή περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους και με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, σε τουριστικές περιοχές ή μεγάλα αστικά κέντρα. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία θα μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν υψηλής ποιότητας, συνδυάζοντας το ελληνικό προφίλ με τις σύγχρονες απαιτήσεις για βιωσιμότητα.

3.6.2. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ

Στο πλαίσιο της στρατηγικής τοποθέτησης για την εταιρεία, η οποία απευθύνεται σε περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένους τουρίστες και ντόπιους με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, είναι απαραίτητο να ευθυγραμμιστεί η προσέγγιση με τις προτιμήσεις των καταναλωτών αυτών και να τονιστεί η υψηλή ποιότητα του προϊόντος. Δεδομένων των χαρακτηριστικών του προϊόντος—φυσικό μεταλλικό νερό και ανθρακούχο νερό—προτείνονται οι εξής στρατηγικές τοποθέτησης:

Οφέλη για τον Καταναλωτή (customer benefits)

Η εταιρεία θα πρέπει να αναδείξει τα οφέλη για τον καταναλωτή, όπως η καθαρότητα και τα εξαιρετικά οργανοληπτικά του νερού, που συμβάλλουν στην υγεία και ευεξία. Πρέπει επίσης να τονιστούν τα πλεονεκτήματα τόσο για την φιλική προς το περιβάλλον συσκευασία, όσο και για την διαδικασία εμφιάλωσης.

Τιμή και Ποιότητα (price and quality)

Δεδομένου ότι το προϊόν τοποθετείται ως υψηλής ποιότητας (premium), η στρατηγική θα πρέπει να τονίζει την ανώτερη ποιότητα της βασικής ύλης, αλλά και τα υλικά συσκευσίας. Οι καταναλωτές-στόχοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για προϊόντα υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται στις αξίες τους. Το διαφημιστικό μήνυμα "Αξία για την υγεία σας, αξία για το περιβάλλον" μπορεί να ενισχύσει αυτή την τοποθέτηση.

Σύμβολα (Cultural symbols)

Η χρήση συμβολισμών μπορεί να ενισχύσει την εικόνα της μάρκας. Το νησί «Υ» είναι γνωστό για τις παραλίες αλλά και τα δύο βουνά του. Η σύνδεση του νερού με αυτά τα στοιχεία, μπορεί να ενισχύσει τη συναισθηματική σύνδεση με το κοινό.

Ολοκληρωμένη Προσέγγιση Τοποθέτησης

Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει τα οφέλη για τον καταναλωτή, την τιμή και ποιότητα αλλά και τους συμβολισμούς, μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική. Ο συνδυασμός αυτός δίνει έμφαση στα οφέλη για την υγεία και το περιβάλλον, δικαιολογεί την αυξημένη τιμή και συνδέει το προϊόν με τον τόπο και την Ελλάδα.

3.6.3. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα μάρκετινγκ αποτελεί θεμελιώδη έννοια στον τομέα του μάρκετινγκ, προσφέροντας στις επιχειρήσεις ένα πλαίσιο για τη στρατηγική τοποθέτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους στην αγορά, με στόχο την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών των καταναλωτών. Η έννοια αυτή διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον E. Jerome McCarthy το 1960 και περιλάμβανε τέσσερα βασικά στοιχεία—το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση—γνωστά διεθνώς ως «4 P's» (Product, Price, Place, Promotion). Το μοντέλο αυτό υιοθετήθηκε ευρέως λόγω της απλότητας και της πρακτικότητάς του, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητές τους με τις απαιτήσεις της αγοράς και τις ανταγωνιστικές δυνάμεις.

- Προϊόν (Product)

Η γκάμα προϊόντων της εταιρείας περιλαμβάνει δύο βασικές κατηγορίες: φυσικό μεταλλικό νερό και ανθρακούχο νερό, που αντλούνται από τη μοναδική και εξαιρετικής ποιότητας πηγή «Ζ». Και τα δύο προϊόντα διαθέτουν εξαιρετικά οργανοληπτικά χαρακτηριστικά, τα οποία αντικατοπτρίζουν την ποιότητα και τη σύνθεση του νερού. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη βιωσιμότητα, την υψηλή ποιότητα και την ελληνική ταυτότητα, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμισή της με τις σύγχρονες καταναλωτικές ανάγκες και τις περιβαλλοντικές απαιτήσεις.

Το φυσικό μεταλλικό νερό θα διατίθεται σε δύο επιλογές συσκευασίας:

- Συσκευασία 500ml σε χάρτινη μορφή
- Συσκευασία 1L σε χάρτινη μορφή

Η συσκευασία του φυσικού μεταλλικού νερού βασίζεται σε μια βραβευμένη και πρωτοποριακή χάρτινη λύση, σχεδιασμένη με έμφαση στη βιωσιμότητα. Αποτελείται από 82% ανανεώσιμα υλικά, συμπεριλαμβανομένου ενός καπακιού που προέρχεται από ζαχαροκάλαμο, αποτελώντας μια οικολογική εναλλακτική στις συμβατικές πλαστικές φιάλες. Ο σχεδιασμός της χάρτινης συσκευασίας διατηρεί το νερό δροσερό, καθιστώντας την ιδανική για ζεστές καιρικές συνθήκες που επικρατούν αρκετούς μήνες στην Ελλάδα.

Η όψη της συσκευασίας συνδυάζει μπλε, λευκά και πράσινα χρώματα, αναδεικνύοντας τη φρεσκάδα, την καθαρότητα και τη δέσμευση της εταιρείας στη βιωσιμότητα. Το brand 'Alpha' θα συνοδεύεται από τη χαρακτηριστική φράση: «Premium Natural Mineral Greek Water».

Ειδικά σύμβολα στη συσκευασία θα αναδεικνύουν τη δέσμευση της εταιρείας για βιωσιμότητα, όπως ενδείξεις για «πλήρως ανακυκλώσιμο», «ελάχιστο περιβαλλοντικό αποτύπωμα» και «βιώσιμη παραγωγή». Η συσκευασία θα αναδεικνύει επίσης τη γεωγραφική προέλευση του νερού, ενισχύοντας την ελληνική του ταυτότητα.

Στο πίσω μέρος τους, οι συσκευασίες θα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων:

- Όλες τις υποχρεωτικές πληροφορίες σύμφωνα με τη νομοθεσία
- Αναλυτική σύνθεση του νερού
- Συχνότητα ποιοτικών ελέγχων

Κάθε συσκευασία θα διαθέτει κωδικό QR, ο οποίος θα παραπέμπει στην ιστοσελίδα της εταιρείας, προωθώντας τη διαφάνεια και ενθαρρύνοντας την αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές.

Το ανθρακούχο νερό θα διατίθεται σε:

- Γυάλινη φιάλη 330ml
- Γυάλινη φιάλη 0,75L

Η επιλογή της γυάλινης συσκευασίας, χαραγμένη με λέιζερ, αντικατοπτρίζει τον υψηλής ποιότητας (premium) χαρακτήρα του προϊόντος. Οι καταναλωτές θα ενθαρρύνονται να ανακυκλώνουν τις φιάλες μέσω επιστροφής, υποστηρίζοντας την κυκλική οικονομία και την βιωσιμότητα.

Η συσκευασία θα ακολουθεί την αισθητική του φυσικού μεταλλικού νερού, με χρωματικούς συνδυασμούς μπλε, λευκού και πράσινου, επικοινωνώντας τη φρεσκάδα, την καθαρότητα και τη βιωσιμότητα. Το brand 'Alpha' θα συνοδεύεται από τη χαρακτηριστική φράση: «Premium Sparkling Greek Water».

Στις φιάλες θα περιλαμβάνονται ειδικά σύμβολα που θα προβάλλουν τη δέσμευση της εταιρείας για «βιώσιμη παραγωγή» και «ελάχιστο περιβαλλοντικό αποτύπωμα», ενώ θα προτρέπει η ανακύκλωση.

Στο πίσω μέρος τους, οι συσκευασίες θα περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων:

- Όλες τις υποχρεωτικές πληροφορίες σύμφωνα με τη νομοθεσία
- Αναλυτική σύνθεση του νερού
- Συχνότητα ποιοτικών ελέγχων

Κάθε γυάλινη φιάλη θα διαθέτει κωδικό QR, ο οποίος θα παραπέμπει στην ιστοσελίδα της εταιρείας, προωθώντας τη διαφάνεια και ενισχύοντας τη σχέση με τους καταναλωτές.

- Τιμή (Price)

Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής υψηλότερης τιμολόγησης συνάδει με τη θέση της εταιρείας ως μάρκα υψηλής ποιότητας (premium brand) που δίνει προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και τα εξαιρετικά οργανοληπτικά. Η χρήση χάρτινης συσκευασίας φιλικής προς το περιβάλλον,

για το φυσικό μεταλλικό νερό, από μια μοναδική πηγή υψηλής ποιότητας υπογραμμίζει τη δέσμευση της εταιρείας στις περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές.

Αυτή η προσέγγιση απευθύνεται σε μια εξειδικευμένη αγορά περιβαλλοντολογικά ευαισθητοποιημένων καταναλωτών, όπως τουρίστες και ντόπιος, με υψηλότερο διαθέσιμο εισόδημα, που είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για προϊόντα που αντικατοπτρίζουν τις αξίες τους.

Η υψηλότερη τιμή επικοινωνεί την αποκλειστικότητα και την ανώτερη ποιότητα του προϊόντος, ενώ ενισχύει τη διαφοροποίησή του σε μια ανταγωνιστική αγορά. Η πολυτελής εμφάνιση της συσκευασίας και η έμφαση στη βιωσιμότητα ενισχύουν την αντίληψη της αυξημένης αξίας, δικαιολογώντας το υψηλότερο κόστος.

Επιπλέον, η στρατηγική αυτή διασφαλίζει ότι η εταιρεία μπορεί να στηρίξει τις περιβαλλοντικές της πρωτοβουλίες, καλύπτοντας τα αυξημένα κόστη παραγωγής λόγω της χρήσης ανανεώσιμων υλικών και βιώσιμων πρακτικών. Η ευθυγράμμιση της τιμής με τις αξίες και την ποιότητα ενισχύει την αξιοπιστία της μάρκας, προσελκύοντας και διατηρώντας τη μακροπρόθεσμη αφοσίωση των απαιτητικών καταναλωτών.

Τέλος, η εταιρεία θα υιοθετηθεί τιμολόγηση σε στρογγυλές τιμές. Οι στρογγυλές τιμές, όπως το 1,00 ευρώ, συνδέονται συχνά με προϊόντα υψηλής ποιότητας, καθώς μεταδίδουν αυτοπεποίθηση και αποκλειστικότητα. Σε αντίθεση με τις τιμές που καταλήγουν στο 0,99 ευρώ, οι οποίες χρησιμοποιούνται παραδοσιακά για να δημιουργήσουν αίσθηση οικονομίας ή προσιότητας, οι στρογγυλές τιμές υποδηλώνουν ότι το προϊόν δεν ανταγωνίζεται μόνο στο κόστος, αλλά δίνει έμφαση σε ανώτερη ποιότητα, καλύτερη κατασκευή και μοναδικά χαρακτηριστικά. Αυτή η προσέγγιση συνάδει με την ψυχολογική σύνδεση των στρογγυλών τιμών με προϊόντα υψηλής ποιότητας, όπου η έμφαση μετατοπίζεται από την εξοικονόμηση χρημάτων στην αντιλαμβανόμενη αξία και το κύρος της μάρκας.

ΠΡΟΙΟΝ	ΤΙΜΗ
Φυσικό μεταλλικό νερό 0,5 L	1,00
Φυσικό μεταλλικό νερό 1 L	1,70
Ανθρακούχο νερό 0,33 L	1,50
Ανθρακούχο νερό 0,75 L	2,50

Πίνακας 10. Τιμή προϊόντων

- Προώθηση (Promotion)

Η στρατηγική προώθησης της εταιρείας έχει σχεδιαστεί ώστε να επικοινωνεί αποτελεσματικά τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, να δημιουργεί ισχυρή αναγνωρισιμότητα της μάρκας και να ενθαρρύνει την εμπλοκή των καταναλωτών μέσω ενός συνδυασμού παραδοσιακών και ψηφιακών μεθόδων. Η εταιρεία στοχεύει να αξιοποιήσει άμεσους και έμμεσους διαύλους για την προσέγγιση του κοινού της, το οποίο περιλαμβάνει τοπικούς καταναλωτές, τουρίστες και βασικούς ενδιαφερόμενους στον κλάδο της φιλοξενίας.

Αρχικά, θα αξιοποιηθούν παραδοσιακές μέθοδοι διαφήμισης, όπως η τοποθέτηση σε ειδικά σημεία προβολής στα σούπερ μάρκετ, προτρέποντας τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το νερό. Αυτή η στρατηγική ενισχύει την ορατότητα του προϊόντος και ενθαρρύνει τις άμεσες αγορές, στοχεύοντας κυρίως τοπικούς καταναλωτές που αναζητούν προϊόντα υψηλής ποιότητας και φιλικά προς το περιβάλλον.

Επιπλέον, η εταιρεία θα αξιοποιήσει ενεργά την διαδικτυακή παρουσία της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μέσω διαφημιστικών καμπανιών με γεωγραφική στόχευση για την προσέγγιση πιθανών πελατών σε συγκεκριμένες περιοχές. Οι καμπάνιες αυτές θα εστιάζουν στην προβολή των οικολογικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, της ανώτερης ποιότητάς του και της μοναδικής σχέσης του με την τοπική αγορά, ενισχύοντας το ενδιαφέρον και την πρόθεση αγοράς.

Η εταιρεία σχεδιάζει επίσης την τοποθέτηση διαφήμισης στον χώρο αφίξεων του αεροδρομίου, στοχεύοντας τους τουρίστες αμέσως μετά την άφιξή τους. Αυτή η πρωτοβουλία ευθυγραμμίζεται με την υψηλής ποιότητας θέση της μάρκας, προσελκύοντας ταξιδιώτες υψηλού εισοδήματος και περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους καταναλωτές που αναζητούν ποιοτικά και τοπικά προϊόντα.

Η εταιρεία θα αξιοποιήσει τις υφιστάμενες σχέσεις του ιδιοκτήτη στον τομέα της φιλοξενίας, για να τοποθετήσει τα προϊόντα της στα κορυφαία ξενοδοχεία, εστιατόρια και μπαρ της περιοχής. Θα προσφέρει εκτενή δοκιμή στους ιδιοκτήτες και υπεύθυνους αυτών των καταστημάτων, ώστε να δοκιμάσουν και να κατανοήσουν τη μοναδική προστιθέμενη αξία του προϊόντος. Αυτή η πρωτοβουλία θα διευκολύνει την άμεση επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους, αυξάνοντας την πιθανότητα υιοθέτησης του προϊόντος σε χώρους υψηλής ποιότητας φιλοξενίας.

Επιπλέον, για την ενίσχυση της παρουσίας της στον κλάδο της φιλοξενίας, η εταιρεία θα παρέχει, μέσω τοπικών διανομέων, σουβέρ με το λογότυπο της μάρκας σε επιλεγμένα εστιατόρια, μπαρ και καφέ. Αυτή η προσέγγιση όχι μόνο αυξάνει την ορατότητα της μάρκας, αλλά ενσωματώνει το προϊόν στην καταναλωτική εμπειρία, ενισχύοντας την αναγνωρισιμότητα της μάρκας.

Ο συνδυασμός αυτών των στοχευμένων ενεργειών προώθησης εξασφαλίζει ότι η εταιρεία εμπλέκεται αποτελεσματικά με τα διάφορα τμήματα του κοινού της, επικοινωνεί τη δέσμευσή της στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα και εδραιώνει μια ισχυρή παρουσία στην τοπική αγορά, ενώ ταυτόχρονα προσελκύει περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους τουρίστες.

- Διανομή (Place)

Η διανομή, ως μέρος του μείγματος μάρκετινγκ της εταιρείας, έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει την εύκολη διαθεσιμότητα του προϊόντος στο στοχευμένο κοινό μέσω στρατηγικών δικτύων διανομής και συνεργασιών με το λιανεμπόριο. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στη χρήση έμμεσων διαύλων διανομής, αποδοτικής εφοδιαστικής αλυσίδας και ενίσχυσης της προβολής σε αγορές υψηλού επιπέδου, με στόχο τη μέγιστη εμβέλεια και την ικανοποίηση των καταναλωτών.

Για να επιτύχει ευρεία διείσδυση στην αγορά, η εταιρεία θα υιοθετήσει ένα μοντέλο έμμεσης διανομής, αξιοποιώντας διανομείς, χονδρέμπορους και λιανοπωλητές για την εξυπηρέτηση ενός ευρύτερου κοινού. Με αυτή τη στρατηγική, η εταιρεία διασφαλίζει τη σταθερή διαθεσιμότητα των προϊόντων της σε ποικίλα κανάλια πώλησης, μειώνοντας παράλληλα την πολυπλοκότητα της λειτουργίας της.

Η εταιρεία θα εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα της θα τοποθετηθούν σε σημεία λιανικής πώλησης που συνάδουν με τη στρατηγική της ως υψηλής ποιότητας (premium) και οικολογικά ευαισθητοποιημένης μάρκας. Συγκεκριμένα, τα προϊόντα θα είναι διαθέσιμα σε σούπερ μάρκετ, μίνι μάρκετ, καταστήματα βιολογικών προϊόντων, και περίπτερα, στοχεύοντας καταναλωτές που δίνουν προτεραιότητα στην υψηλή ποιότητα και τη βιωσιμότητα. Για την ενίσχυση της προβολής και της προσβασιμότητας του προϊόντος, η εταιρεία θα συνεργαστεί με τους λιανοπωλητές για να εξασφαλίσει προνομιακή τοποθέτηση στα ράφια, δυναμώνοντας την εικόνα της ως μάρκα υψηλής ποιότητας.

Επιπλέον, η εταιρεία θα συνάψει συνεργασίες με τον κλάδο HORECA (Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, Καφέ) για να ενισχύσει την παρουσία της σε χώρους φιλοξενίας υψηλού επιπέδου. Αυτές οι συνεργασίες θα τοποθετήσουν το προϊόν ως επιλογή υψηλής ποιότητας, ελκυστική στους απαιτητικούς πελάτες. Παράλληλα, θα διατεθούν προωθητικά υλικά, όπως εξατομικευμένα σουβέρ, ενσωματώνοντας το προϊόν στην εμπειρία των πελατών και ενισχύοντας την αναγνωρισιμότητα της μάρκας.

Η αποτελεσματική διανομή είναι βασικό στοιχείο της στρατηγικής τοποθέτησης της εταιρείας. Η εταιρεία θα βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες της εφοδιαστικής αλυσίδας για να διασφαλίσει την έγκαιρη παράδοση σε λιανοπωλητές και καταναλωτές, ελαχιστοποιώντας τις διακοπές και βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών. Επιπλέον, θα εφαρμόσει προηγμένα συστήματα διαχείρισης αποθεμάτων για τη διατήρηση βέλτιστων επιπέδων στοκ και τη μείωση της σπατάλης, σύμφωνα με τους στόχους βιωσιμότητας της εταιρείας.

Συνδυάζοντας την έμμεση διανομή, τις στρατηγικές συνεργασίες με το λιανεμπόριο, την αποδοτική εφοδιαστική αλυσίδα και την καινοτόμο διαχείριση αποθεμάτων, η εταιρεία διασφαλίζει ότι τα προϊόντα της είναι εύκολα προσβάσιμα στο στοχευμένο κοινό της, διατηρώντας παράλληλα τη δέσμευσή της στην ποιότητα και τη βιωσιμότητα.

3.6.4. ΚΟΣΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εκτίμηση του κόστους μάρκετινγκ απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς συνιστά ουσιαστικό τμήμα των συνολικών δαπανών μιας επιχείρησης και έχει σημαντική επίδραση στα έσοδά της. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει τις δαπάνες για την προώθηση και διανομή των προϊόντων στους καταναλωτές. Δεδομένου ότι ο στόχος της επιχείρησης είναι να αποκτήσει περίπου το 0,2% της συνολικής αγοράς, οι πωλήσεις της εταιρείας για τα έτη 2025-2029 θα είναι:

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (ΣΕ ΧΙΛ €)
2025	764
2026	796
2027	830
2028	864
2029	901

Πίνακας 11. Πρόβλεψη πωλήσεων εταιρείας 2025-2029

Κατά το πρώτο έτος λειτουργίας, η σημαντική επένδυση στο μάρκετινγκ είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της εταιρείας. Αυτή η στρατηγική κατανομή πόρων στοχεύει στην ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας της μάρκας, την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στους καταναλωτές και τη διασφάλιση μιας ανταγωνιστικής θέσης σε μια άκρως κορεσμένη αγορά. Λόγω της εστίασης της εταιρείας σε υψηλής ποιότητας (premium) και οικολογικά ευαίσθητοποιημένα προϊόντα, στοχευμένες ενέργειες μάρκετινγκ είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική προβολή της μοναδικής αξίας της.

Η υψηλή δαπάνη για μάρκετινγκ το πρώτο έτος, που μπορεί να φτάσει έως και το 25% των προβλεπόμενων εσόδων, δικαιολογείται από την ανάγκη δημιουργίας αναγνωρισιμότητας στους οικολογικά ευαίσθητοποιημένους τοπικούς καταναλωτές και τους τουρίστες υψηλού εισοδήματος, που αποτελούν τον κύριο στόχο της εταιρείας. Αυτή η επένδυση υποστηρίζει την υλοποίηση παραδοσιακών και ψηφιακών καμπανιών, την τοποθέτηση προϊόντων στον κλάδο του λιανεμπορίου και της φιλοξενίας (HORECA), καθώς και τη δημιουργία συνεργασιών που ενισχύουν την ταυτότητα της μάρκας.

Επιπλέον, η αρχική αυτή επένδυση στο μάρκετινγκ θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμης πιστότητας των πελατών και την εδραίωση της παρουσίας της στην αγορά, ενισχύοντας τη δυναμική της εταιρείας σε μια ανταγωνιστική βιομηχανία. Αυτή η στρατηγική, εκτός από την ενίσχυση της παρουσίας της μάρκας στην αγορά, επιταχύνει την επίτευξη του στόχου απόκτησης περίπου του 0,2% της αγοράς, διαμορφώνοντας μια ισχυρή βάση για βιώσιμη ανάπτυξη.

Για την 1^η χρονιά, θα διατεθεί το 25% των πωλήσεων, ενώ για τις επόμενες 4 χρονιές θα διατεθεί το 5%.

Συνεπώς, ο πίνακας του κόστους Μάρκετινγκ διαμορφώνεται ως εξής:

ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (%)	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (€)
2025	25	191.000
2026	5	39.800
2027	5	41.500
2028	5	43.210
2029	5	45.038

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1.1. ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ

Η επιλογή των πρώτων υλών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων και την αποδοτική λειτουργία της εταιρείας. Οι εισροές των υλικών διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο του προϊόντος, με τις επιλογές να βασίζονται σε κριτήρια όπως η αξιοπιστία των προμηθευτών, το κόστος μεταφοράς και η συνολική οικονομική αποδοτικότητα.

Για τα προϊόντα σε συσκευασίες χαρτιού, θα χρησιμοποιηθούν χάρτινα δοχεία 0,5 L και 1 L. Τα καπάκια, κατασκευασμένα από ζαχαροκάλαμο, θα έχουν ενιαίο μέγεθος για τις δύο αυτές

συσκευασίες. Τα συγκεκριμένα δοχεία θα παραλαμβάνονται από την εταιρεία Tetrapack, η οποία επιλέχθηκε λόγω της φήμης της στην αγορά και της τοποθεσίας της εντός Ελλάδας, γεγονός που μειώνει το κόστος μεταφοράς, καθώς η εγγύτητά της εξασφαλίζει γρήγορη και οικονομική παράδοση. Επιπλέον, τα δοχεία αυτά θα παραδίδονται με το λογότυπο της εταιρείας ήδη εκτυπωμένο, εξοικονομώντας χρόνο και κόστος στη διαδικασία παραγωγής. Ως εναλλακτικός προμηθευτής έχει επιλεγεί η Aquarax, που μπορεί να καλύψει την παραγωγή σε περίπτωση αυξημένων αναγκών.

Για το ανθρακούχο νερό, θα χρησιμοποιηθούν γυάλινα μπουκάλια με χωρητικότητα 0,33 L και 0,75 L. Τα μπουκάλια αυτά θα παραλαμβάνονται από την GlassPack, η οποία επελέγη ως κύριος συνεργάτης λόγω των ανταγωνιστικών τιμών της. Επιπλέον, τα γυάλινα μπουκάλια θα παραδίδονται με το λογότυπο της εταιρείας χαραγμένο επάνω τους, προσδίδοντας υψηλή αισθητική και ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας. Εναλλακτικός προμηθευτής για τις ίδιες συσκευασίες είναι η εταιρεία AmGlass. Τα αλουμινένια καπάκια, με ενιαίο μέγεθος και για τις δύο χωρητικότητες, θα προμηθεύονται επίσης από την GlassPack, διασφαλίζοντας σταθερότητα και συνέπεια στις προμήθειες.

Για τη μεταφορά των προϊόντων, θα χρησιμοποιούνται χάρτινες συσκευασίες αποστολής, σχεδιασμένες σε τέσσερις διαστάσεις, προσαρμοσμένες στις ανάγκες κάθε τύπου προϊόντος. Οι συσκευασίες αυτές θα προμηθεύονται από την εταιρεία Pakohart, που εξειδικεύεται σε λύσεις υψηλής ποιότητας, ενισχύοντας τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

4.1.2. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ

Ο υπολογισμός του κόστους των πρώτων υλών θα βασιστεί στην πρόβλεψη των πωλήσεων. Συγκεκριμένα προβλέπεται ότι για το 65% των πωλήσεων θα είναι στις δύο συσκευασίες του φυσικού μεταλλικού νερού, ενώ το 35% θα είναι στις δύο συσκευασίες του ανθρακούχου νερού.

Παρόλο που από δεδομένα μελετών, το ανθρακούχο νερό αποτελεί μόλις το 6% των πωλήσεων της αγοράς (ICAP CRIF, 2023), στα πλαίσια της συγκεκριμένης αγοράς στόχου, το ποσοστό αυτό αυξάνεται σημαντικά, και προβλέπεται να φτάνει το 35% των πωλήσεων.

Η πρόβλεψη αυτή δικαιολογείται από το αγοραστικό κοινό, το οποίο σε μεγάλο βαθμό προέρχεται από ευρωπαϊκές χώρες, με μελέτες σε ευρωπαϊκό επίπεδο να δείχνουν ότι το ποσοστό των πωλήσεων φτάνει το 36% (naturalmineralwaters, 2022).

Ακόμη, προβλέπεται ότι οι πωλήσεις στις επί μέρους συσκευασίες να είναι 65% στις μικρές συσκευασίες (0,5 λίτρα φυσικού μεταλλικού και 0,33 λίτρα ανθρακούχου νερού) και 35% στις μεγάλες συσκευασίες (1 λίτρο φυσικού μεταλλικού και 0,75 λίτρα ανθρακούχου νερού).

Λαμβάνοντας τα παραπάνω υπόψη, ο πίνακας των προβλέψεων των πωλήσεων για το έτος (2025) διαμορφώνεται ως εξής:

ΕΙΔΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (%)	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€)	ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (€)	ΤΕΜΑΧΙΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΟΥΛΗΘΟΥΝ
ΧΑΡΤΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,5 ΛΙΤΡΑ	65	322.790	1,00	322.790
ΧΑΡΤΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 1,0 ΛΙΤΡΑ	35	173.810	1,70	102.242
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΦΥΣΙΚΟΥ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟΥ (65% ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ)	-	496.600	-	-
ΓΥΑΛΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,33 ΛΙΤΡΑ	65	173.810	1,50	115.874
ΓΥΑΛΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,75 ΛΙΤΡΑ	35	93.590	2,50	37.436
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟΥ (35% ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ)	-	267.400	-	-
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ		764.000		

Πίνακας 13. Πρόβλεψη πωλήσεων ανά προϊόν 2025

Στην συνέχεια, θα υπολογιστεί το κόστος πρώτων υλών.

Συγκεκριμένα, στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζεται το κόστος ανά τεμάχιο πρώτης ύλης, ενώ σημειώνεται ότι τα καπάκια από ζαχαροκάλαμο είναι κοινά για τις χάρτινες συσκευασίες 0,5 και 1 λίτρων, ενώ αντίστοιχα, τα καπάκια από αλουμίνιο για τις γυάλινες φιάλες των 0,33 και 0,75 λίτρων είναι και αυτά κοινά:

ΕΙΔΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (€)
ΧΑΡΤΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,5 ΛΙΤΡΑ	0,11
ΧΑΡΤΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 1,0 ΛΙΤΡΑ	0,14
ΓΥΑΛΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,33 ΛΙΤΡΑ	0,28
ΓΥΑΛΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,75 ΛΙΤΡΑ	0,38
ΚΑΠΑΚΙ ΖΑΧΑΡΟΚΑΛΑΜΟΥ ΚΟΙΝΟ	0,05
ΚΑΠΑΚΙ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΚΟΙΝΟ	0,18

Πίνακας 14. Κόστος ανά τεμάχιο πρώτων υλών

Με βάση τα παραπάνω, και έχοντας υπολογίσει τα απαιτούμενα τεμάχια, παρουσιάζεται ο παρακάτω πίνακας, με το κόστος αγοράς των πρώτων υλών. Σημειώνεται ότι υπολογίζεται και ένα ποσοστό ασφάλειας (λόγω φύρας) της τάξεως του 5%.

ΕΙΔΟΣ	ΤΕΜΑΧΙΑ ΠΟΥ ΘΑ ΠΟΥΛΗΘΟΥΝ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΑ ΤΕΜΑΧΙΑ + 5% ΑΣΦΑΛΕΙΑ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΤΕΜΑΧΙΟ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ (€)
ΧΑΡΤΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,5 ΛΙΤΡΑ	322.790	338.929	0,11	37.282

ΧΑΡΤΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 1,0 ΛΙΤΡΑ	102.241	107.353	0,14	15.029
ΓΥΑΛΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,33 ΛΙΤΡΑ	115.873	121.667	0,28	34.066
ΓΥΑΛΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ 0,75 ΛΙΤΡΑ	37.436	39.308	0,38	14.936
ΚΑΠΑΚΙ ΖΑΧΑΡΟΚΑΛΑΜΟΥ ΚΟΙΝΟ	42.5031	446.283	0,05	22.314
ΚΑΠΑΚΙ ΑΛΟΥΜΙΝΙΟΥ ΚΟΙΝΟ	153.309	160.975	0,18	28.975
ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ				152.605

Πίνακας 15. Συνολικό κόστος αγοράς πρώτων υλών

Συνεχίζοντας, θα εκτιμηθεί το κόστος των πρώτων υλών για κάθε υπό εξέταση έτος. Συγκεκριμένα, θα αξιοποιηθεί η πρόβλεψη των πωλήσεων του κεφαλαίου 3.6.4, και συνεπώς προκύπτει:

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ (€)
2025	152.606
2026	158.996
2027	165.788
2028	172.620
2029	179.922

Πίνακας 16. Συνολικό κόστος πρώτων υλών 2025-2029

4.2. ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ

Για να διασφαλιστεί ότι η εταιρεία λειτουργεί αποτελεσματικά, είναι απαραίτητα ορισμένα επιπλέον βοηθητικά υλικά και εφόδια. Μεταξύ αυτών, περιλαμβάνονται η ηλεκτρική ενέργεια,

οι τηλεπικοινωνίες, το διαδίκτυο και τα αναλώσιμα που υποστηρίζουν την παραγωγική διαδικασία και τις υποστηρικτικές λειτουργίες.

Η ηλεκτρική ενέργεια είναι θεμελιώδους σημασίας για τη λειτουργία του εργοστασίου, καθώς καλύπτει κρίσιμες ανάγκες, όπως τη λειτουργία των μηχανών εμφιάλωσης, της γραμμής συσκευασίας και των συστημάτων καθαρισμού και φιλτραρίσματος του νερού. Επιπλέον, εξασφαλίζει τον φωτισμό και τον κλιματισμό του χώρου, συμβάλλοντας στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία της μονάδας.

Παρόλο που προβλέπεται η εγκατάσταση ηλιακών πάνελ για την κάλυψη μέρους των ενεργειακών αναγκών του εργοστασίου, η εταιρεία θα διατηρεί ενεργή σύνδεση με το δίκτυο ηλεκτροδότησης. Αυτή η επιλογή διασφαλίζει τη σταθερότητα στην παραγωγή, τη συνεχή λειτουργία της μονάδας, καθώς και την ικανότητα να ανταποκριθεί σε πιθανή αύξηση της παραγωγής λόγω αυξημένης ζήτησης.

Οι τηλεπικοινωνίες και η πρόσβαση στο διαδίκτυο αποτελούν επίσης σημαντικούς παράγοντες. Χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία με προμηθευτές και διανομείς, τη διαχείριση παραγγελιών, την παρακολούθηση της παραγωγής, καθώς και για τη λειτουργία λογισμικών αποθήκευσης και τιμολόγησης.

Πέρα από τα παραπάνω, η εταιρεία θα αντιμετωπίσει και άλλες τακτικές δαπάνες, οι οποίες σχετίζονται με τη συντήρηση και την υποστήριξη του συστήματος ERP (Enterprise Resource Planning), που εξασφαλίζει την απρόσκοπτη ροή πληροφοριών και τη διαχείριση της παραγωγής, των αποθεμάτων και των παραγγελιών. Επιπλέον, προβλέπονται συνδρομές για τη διαδικτυακή παρουσία της εταιρείας, όπως η διαχείριση της ιστοσελίδας και υπηρεσίες όπως το Microsoft Office, απαραίτητες για την καθημερινή λειτουργία και την επικοινωνία της επιχείρησης. Αυτές οι συνδρομές ενσωματώνονται στο σταθερό κόστος λειτουργίας, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας.

ΕΙΔΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΑΝΑ ΜΗΝΑ (€)	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
Τηλέφωνο & Ίντερνετ	50	600
Ηλεκτρικό ρεύμα	200	2.400
Συντήρηση ERP	53,55	267,75
Άλλες συνδρομές λογισμικών	25	300
Αναλώσιμα γραφείου	100	1.200

Σύνολο	4.767,75
---------------	-----------------

Πίνακας 17. Λοιπά έξοδα

4.3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Ετήσια Επισκόπηση Προμηθειών

Με βάση το πρόγραμμα παραγωγής και τις προβλεπόμενες ανάγκες για πρώτες ύλες, το πρόγραμμα προμηθειών διαμορφώνεται ως εξής:

ΤΥΠΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ (ΕΤΗΣΙΕΣ)
Χάρτινη συσκευασία 0,5L	338.929
Χάρτινη συσκευασία 1L	107.353
Γυάλινη φιάλη 0,33L	121.667
Γυάλινη φιάλη 0,75L	39.308
Καπάκια ζαχαροκάλαμου	446.283
Καπάκια αλουμινίου	160.975

Πίνακας 18. Πρόγραμμα προμηθειών ετήσιο

Εποχιακή Κατανομή Προμηθειών

- Περίοδος Υψηλής Ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος)

Κατά την περίοδο υψηλής ζήτησης, οι προμήθειες θα καλύπτουν το 70% των ετήσιων αναγκών. Οι παραγγελίες θα πραγματοποιούνται μηνιαίως, με βάση την κατανομή της ζήτησης και της παραγωγής.

ΤΥΠΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ	Μάιος (10,5%)	Ιούνιος (10,5%)	Ιούλιος (14%)	Αύγουστος (14%)	Σεπτέμβριος (10,5%)	Οκτώβριος (10,5%)	Σύνολο (70%)
Χάρτινη συσκευασία 0,5L	35.588	35.588	47.450	47.450	35.588	35.588	237.251

Χάρτινη συσκευασία 1L	11.272	11.272	15.029	15.029	11.272	11.272	75.147
Γυάλινη φιάλη 0,33L	12.775	12.775	17.033	17.033	12.775	12.775	85.167
Γυάλινη φιάλη 0,75L	4.127	4.127	5.503	5.503	4.127	4.127	27.515
Καπάκια ζαχαροκάλαμου	46.860	46.860	62.480	62.480	46.860	46.860	312.398
Καπάκια αλουμινίου	16.902	16.902	22.536	22.536	16.902	16.902	112.682

Πίνακας 19. Πρόγραμμα προμηθειών περιόδου υψηλής ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος)

- Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης (Νοέμβριος-Απρίλιος)

Κατά την περίοδο χαμηλής ζήτησης, οι προμήθειες θα καλύπτουν το 30% των ετήσιων αναγκών, με παραδόσεις να πραγματοποιούνται σε δύο τριμηνιαίες παρτίδες, ώστε να μειωθούν τα λειτουργικά έξοδα.

ΤΥΠΟΣ ΠΡΩΤΗΣ ΥΛΗΣ	Τριμηνιαία (15%)	Σύνολο (30%)
Χάρτινη συσκευασία 0,5L	50.839	101.679
Χάρτινη συσκευασία 1L	16.103	32.206
Γυάλινη φιάλη 0,33L	18.250	36.500
Γυάλινη φιάλη 0,75L	5.896	11.792
Καπάκια ζαχαροκάλαμου	66.942	133.885
Καπάκια αλουμινίου	24.146	48.292

Πίνακας 20. Πρόγραμμα προμηθειών περιόδου χαμηλής ζήτησης (Νοέμβριος-Απρίλιος)

Στρατηγική Υλοποίησης

1. Προγραμματισμός Παραδόσεων:

- Περιοδικές μηνιαίες παραδόσεις κατά τη διάρκεια της υψηλής ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος).
- Τριμηνιαίες παραδόσεις κατά τη χαμηλή ζήτηση (Νοέμβριος-Απρίλιος).

2. Διαχείριση Αποθεμάτων:

- Εβδομαδιαία παρακολούθηση αποθεμάτων για άμεση αντιμετώπιση πιθανών ελλείψεων.
- Αξιοποίηση της περιόδου χαμηλής ζήτησης για τη δημιουργία στρατηγικών αποθεμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Ετήσια Επισκόπηση Παραγωγής

Με βάση την προβλεπόμενη ζήτηση για τα προϊόντα της εταιρείας, οι ετήσιες απαιτήσεις παραγωγής διαμορφώνονται ως εξής:

ΠΡΟΙΟΝ	ΜΟΝΑΔΕΣ (ΕΤΗΣΙΕΣ)
---------------	--------------------------

Φυσικό μεταλλικό νερό 0,5 L	322.790
Φυσικό μεταλλικό νερό 1 L	102.241
Ανθρακούχο νερό 0,33 L	115.873
Ανθρακούχο νερό 0,75 L	37.436

Πίνακας 21. Πρόγραμμα παραγωγής 2025

Εποχικότητα και Κατανομή Ζήτησης

Λόγω της εποχικότητας της ζήτησης, με 70% των πωλήσεων να πραγματοποιούνται μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου και 30% μεταξύ Νοεμβρίου και Απριλίου, η παραγωγή κατανέμεται ανάλογα για να καλύψει αυτές τις εποχικές διακυμάνσεις.

Εποχιακή Κατανομή Παραγωγής

- Περίοδος Υψηλής Ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος)

Κατά την περίοδο υψηλής ζήτησης, θα διατεθεί το 70% της ετήσιας παραγωγής. Η παραγωγή για το διάστημα αυτό θα κατανεμηθεί περαιτέρω στους έξι μήνες, λαμβάνοντας υπόψη τις μηνιαίες διαφοροποιήσεις που παρουσιάζονται στη ζήτηση. Συγκεκριμένα, οι μήνες Μάιος, Ιούνιος, Σεπτέμβριος και Οκτώβριος θα αντιστοιχούν σε 10,5% της ετήσιας παραγωγής ο καθένας, ενώ οι μήνες Ιούλιος και Αύγουστος, που είναι οι πιο έντονοι, θα αντιστοιχούν σε 14% της ετήσιας παραγωγής ο καθένας.

ΠΡΟΙΟΝ	Μάιος (10,5%)	Ιούνιος (10,5%)	Ιούλιος (14%)	Αύγουστος (14%)	Σεπτέμβριος (10,5%)	Οκτώβριος (10,5%)	Σύνολο (70%)
Φυσικό μεταλλικό νερό 0,5 L	33.893	33.893	45.191	45.191	33.893	33.893	225.953
Φυσικό μεταλλικό νερό 1 L	10.735	10.735	14.314	14.314	10.735	10.735	71.569

Ανθρακούχο νερό 0,33 L	12.167	12.167	16.222	16.222	12.167	12.167	81.111
Ανθρακούχο νερό 0,75 L	3.931	3.931	5.241	5.241	3.931	3.931	26.205

Πίνακας 22. Πρόγραμμα παραγωγής περιόδου υψηλής ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος)

- Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης (Νοέμβριος-Απρίλιος)

Το υπόλοιπο 30% της ετήσιας παραγωγής κατανέμεται ισόποσα σε έξι μήνες της περιόδου χαμηλής ζήτησης, με κάθε μήνα να αντιστοιχεί σε 5% της ετήσιας παραγωγής. Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει συνεχή παραγωγή ενώ διατηρεί την αποδοτικότητα.

ΠΡΟΙΟΝ	Μηνιαία (5%)	Σύνολο (30%)
Φυσικό μεταλλικό νερό 0,5 L	16.140	96.837
Φυσικό μεταλλικό νερό 1 L	5.112	30.672
Ανθρακούχο νερό 0,33 L	5.794	34.762
Ανθρακούχο νερό 0,75 L	1.872	11.231

Πίνακας 23. Πρόγραμμα παραγωγής περιόδου χαμηλής ζήτησης (Νοέμβριος-Απρίλιος)

Σχέδιο Υλοποίησης

1. Περίοδος Υψηλής Ζήτησης (Μάιος-Οκτώβριος):
 - Η παραγωγή θα εντατικοποιηθεί για την κάλυψη της αυξημένης ζήτησης, με ενίσχυση του εργατικού δυναμικού και πιθανή επέκταση των ωρών λειτουργίας των μηχανημάτων, όπου απαιτείται.
 - Ιδιαίτερη προσοχή θα δοθεί στη διατήρηση των αποθεμάτων για τους μήνες αιχμής Ιούλιο και Αύγουστο, οι οποίοι αντιστοιχούν στο 28% της ετήσιας ζήτησης.

2. Περίοδος Χαμηλής Ζήτησης (Νοέμβριος-Απρίλιος):

- Κατά την περίοδο αυτή, η παραγωγή θα προσαρμοστεί στη χαμηλότερη ζήτηση, ενώ παράλληλα θα δημιουργούνται αποθέματα για την έναρξη της περιόδου υψηλής ζήτησης τον Μάιο.
- Ο προγραμματισμός συντήρησης των μηχανημάτων θα πραγματοποιηθεί αυτό το διάστημα, με στόχο την ελαχιστοποίηση τυχόν διακοπών κατά τη διάρκεια των πιο απαιτητικών μηνών.

5.2. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ

Για την ομαλή λειτουργία της εμφιάλωσης φυσικού μεταλλικού και ανθρακούχου νερού, επιλέχθηκαν τα ακόλουθα μηχανήματα και εξοπλισμός. Η επιλογή βασίστηκε στην ετήσια παραγωγή, την εποχικότητα της ζήτησης και την ανάγκη συμμόρφωσης με τα πρότυπα ποιότητας για φυσικό μεταλλικό νερό.

1. Αντλίες άντλησης και μεταφοράς νερού

Για την άντληση νερού:

- Προδιαγραφή: 500 λίτρα/ώρα
- Αιτιολόγηση: Η ημερήσια ανάγκη σε ακατέργαστο νερό υπολογίζεται περίπου στα 660 λίτρα, συμπεριλαμβάνοντας και επιπλέον πρόβλεψη για καθαρισμούς και απώλειες, συνολικά ~800 λίτρα ημερησίως.

Μια αντλία με ικανότητα 500 λίτρα/ώρα μπορεί να αντλήσει τον απαραίτητο όγκο μέσα σε 2–3 ώρες, εξασφαλίζοντας αποδοτική λειτουργία και περιθώριο για συντήρηση ή αυξημένη ζήτηση.

- Επιλογή προμηθευτή: IDATOR
- Κόστος: 600 ευρώ

Για την μεταφορά νερού:

- Προδιαγραφή: 150 λίτρα/ώρα
- Αιτιολόγηση: Αυτή η αντλία εξασφαλίζει τη συνεχή ροή νερού προς τις γραμμές παραγωγής κατά τη διάρκεια της 8ωρης παραγωγικής διαδικασίας, καλύπτοντας συνολικά ~800 λίτρα ημερησίως. Η ελαφρώς μεγαλύτερη ικανότητα (150 λίτρα/ώρα) παρέχει ευελιξία για τυχόν διακοπές ή αυξημένες ροές κατά τις ώρες αιχμής.

- Επιλογή προμηθευτή: IDATOR
- Κόστος: 300 ευρώ

Για το σύστημα καθαρισμού:

- Προδιαγραφή: 600 λίτρα/ώρα
- Αιτιολόγηση: Το σύστημα CIP απαιτεί ροή 10–15 λίτρα/λεπτό για τον καθαρισμό δεξαμενών, σωληνώσεων και εξοπλισμού παραγωγής. Μια αντλία αυτής της ικανότητας εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα πρότυπα υγιεινής και υποστηρίζει γρήγορους κύκλους καθαρισμού κατά τις διακοπές της παραγωγής.
- Επιλογή προμηθευτή: IDATOR
- Κόστος: 700 ευρώ

Εφεδρική αντλία:

- Προδιαγραφή: 500 λίτρα/ώρα
- Αιτιολόγηση: Μια εφεδρική αντλία διασφαλίζει την αδιάλειπτη λειτουργία σε περίπτωση συντήρησης ή βλάβης των κύριων αντλιών. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για την άντληση νερού από την πηγή όσο και για τη μεταφορά νερού στις γραμμές παραγωγής, ανάλογα με τις απαιτήσεις.
- Επιλογή προμηθευτή: IDATOR
- Κόστος: 600 ευρώ

2. Σύστημα πολυεστερικού φίλτρου άμμου πολλαπλών στρώσεων:

- Προδιαγραφή: 1000 λίτρα/ώρα
- Αιτιολόγηση: Αφαιρεί στερεά σωματίδια, όπως άμμο, χώμα ή άλλες ακαθαρσίες, από το νερό της πηγής.
- Επιλογή προμηθευτή: AcquaSource
- Κόστος: 2.000 ευρώ

3. Δεξαμενές Αποθήκευσης Ακατέργαστου Νερού

- Χωρητικότητα: 2.000 λίτρα
- Αιτιολόγηση:

- Η ημερήσια ανάγκη σε ακατέργαστο νερό υπολογίζεται περίπου στα 660 λίτρα.
- Δύο μεσαίες δεξαμενές (1.000 λίτρα η καθεμία) παρέχουν επαρκή αποθεματική χωρητικότητα για κάλυψη παραγωγικών αιχμών, καθαρισμών και τυχόν καθυστερήσεων στην άντληση ή τροφοδοσία.
- Εξασφαλίζει τη σταθερότητα της λειτουργίας κατά την περίοδο υψηλής ζήτησης.
- Επιλογή προμηθευτή: Euroinox
- Κόστος: 700 ευρώ ανά δεξαμενή

4. Δεξαμενές Αποθήκευσης Τελικού Προϊόντος

- Χωρητικότητα: 1.000 λίτρα ανά γραμμή προϊόντος (4.000 λίτρα συνολικά)
- Αιτιολόγηση:
 - Η τρέχουσα παραγωγή απαιτεί ημερησίως περίπου 500 λίτρα ανά γραμμή προϊόντος.
 - Οι δεξαμενές των 1.000 λίτρων ανά γραμμή διασφαλίζουν την αποθήκευση πολλαπλών κύκλων παραγωγής, επιτρέποντας πιο ευέλικτη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.
 - Αποφεύγονται καθυστερήσεις κατά την περίοδο υψηλής ζήτησης.
- Επιλογή προμηθευτή: Euroinox
- Κόστος: 700 ευρώ ανά δεξαμενή

5. Μηχανές Γεμίσματος και Καπακώματος

Χάρτινες Συσκευασίες (0,5L και 1L):

- Ικανότητα Παραγωγής: 200 τεμάχια/ώρα
- Αιτιολόγηση:
 - Ετήσια ζήτηση για 0,5L: 322.790 τεμάχια για 1L: 100.850 τεμάχια.

- Η παραγωγική ικανότητα 200 μονάδων/ώρα καλύπτει τις ημερήσιες ανάγκες και επιτρέπει ευελιξία για συντήρηση και πιθανή αύξηση ζήτησης.
- Επιλογή προμηθευτή: Tahirack
- Κόστος: 20.000 ευρώ

Γυάλινες Φιάλες (0,33L και 0,75L) με προσθήκη διοξειδίου του άνθρακα και ψύξη:

- Ικανότητα Παραγωγής: 100 τεμάχια/ώρα
- Αιτιολόγηση:
 - Ετήσια ζήτηση για 0,33L: 115.874 τεμάχια για 0,75L: 37.436 τεμάχια.
 - Η ικανότητα των 100 μονάδων/ώρα επαρκεί για τις ημερήσιες ανάγκες, ενώ υποστηρίζει ενδεχόμενη μελλοντική αύξηση παραγωγής.
- Επιλογή προμηθευτή: AlfaLaval
- Κόστος: 18.000 ευρώ

6. Σύστημα Πεπιεσμένου Αέρα

- Προδιαγραφή: 7,5 ίππων (HP) με δεξαμενή 200 λίτρων
- Αιτιολόγηση:
 - Ο πεπιεσμένος αέρας απαιτείται για τη διαχείριση των καπακιών, τη σφράγιση και τη μετακίνηση φιαλών, ειδικά στις γυάλινες συσκευασίες.
 - Η δεξαμενή των 200 λίτρων και το σύστημα 7,5 ίππων HP εξασφαλίζουν σταθερή πίεση για συνεχή λειτουργία.
- Επιλογή προμηθευτή: D&K Βιομηχανικός εξοπλισμός
- Κόστος: 7.000 ευρώ

7. Σύστημα Καθαρισμού (CIP)

- Προδιαγραφή: Ροή 10–15 λίτρα/λεπτό με δεξαμενή 500 λίτρων καθαριστικού διαλύματος

- Αιτιολόγηση:
 - Διασφαλίζει τον αποτελεσματικό καθαρισμό όλων των γραμμών εμφιάλωσης και των δεξαμενών, σε συμμόρφωση με τα πρότυπα φυσικού μεταλλικού νερού.
 - Η χωρητικότητα επαρκεί για τη μικρής κλίμακας λειτουργία, καλύπτοντας όλες τις ανάγκες καθαρισμού.
- Επιλογή προμηθευτή: Sanono
- Κόστος: 10.000 ευρώ

8. Εκτυπωτικό Σύστημα για Παρτίδες και Ημερομηνίες Παραγωγής

- Προδιαγραφή: Δύο διαφορετικά συστήματα για κάθε είδος συσκευασίας.
- Αιτιολόγηση:
 - Καθώς οι συσκευασίες θα παραλαμβάνονται έτοιμες, απαιτείται μόνο εκτύπωση αριθμών παρτίδας και ημερομηνιών παραγωγής απευθείας στις συσκευασίες.
 - Το σύστημα είναι οικονομικό και προσφέρει ακρίβεια στην εκτύπωση.

Για τις χάρτινες συσκευασίες θα χρησιμοποιηθεί θερμικός εκτυπωτής Inkjet (TIJ)

Για τις γυάλινες συσκευασίες θα χρησιμοποιηθεί βιομηχανικός εκτυπωτής Inkjet (CIJ)

- Επιλογή προμηθευτή: Labelink
- Κόστος: 1.200 ευρώ για τον TIJ και 1.800 ευρώ για τον CIJ

9. Συστήματα Παλετοποίησης και Συσκευασίας

Για τις χάρτινες συσκευασίες:

- Ικανότητα Παραγωγής: 200 τεμάχια/ώρα
- Αιτιολόγηση:

- Συγχρονίζεται με την παραγωγή χάρτινων συσκευασιών, διασφαλίζοντας ομαλή διαχείριση μετά την εμφιάλωση.

Για τις γυάλινες φιάλες:

- Ικανότητα Παραγωγής: 100 τεμάχια/ώρα
- Αιτιολόγηση:
 - Ευθυγραμμίζεται με το χαμηλότερο ρυθμό παραγωγής της γραμμής γυάλινων φιαλών.
- Επιλογή προμηθευτή: Innovation Systems
- Κόστος: 5.000 ευρώ για την γραμμή χάρτινων συσκευασιών και 4.000 ευρώ για την γραμμή γυάλινων φιαλών.

10. Φωτοβολταϊκό Σύστημα

- Προδιαγραφή: Σύστημα 300 kW
- Αιτιολόγηση:
 - Η εκτιμώμενη κατανάλωση ενέργειας ευθυγραμμίζεται με την επιλεγμένη δυναμικότητα, και την διαθέσιμη έκταση, μειώνοντας την εξάρτηση από το δίκτυο και το κόστος λειτουργίας.
- Επιλογή προμηθευτή: Mp energy
- Κόστος: 140.000 ευρώ και περιλαμβάνει 512 φωτοβολταϊκά πάνελ, 3 αντιστοροφείς (inverter) και τις βάσεις στήριξης.

11. Ανυψωτικό μηχάνημα μεταφοράς (Κλαρκ)

- Προδιαγραφή: Ηλεκτρικό 2 τόνων
- Αιτιολόγηση: Απαραίτητο για την μεταφορά και την τοποθέτηση παλετών με τελικά προϊόντα και πρώτες ύλες στους αποθηκευτικούς χώρους. Η ηλεκτρική λειτουργία διασφαλίζει μηδενικές εκπομπές, προστατεύοντας το περιβάλλον εργασίας και συμμορφούμενη με τα πρότυπα βιωσιμότητας. Ικανότητα ανύψωσης έως 2 τόνους εξυπηρετεί πλήρως τις ανάγκες μεταφοράς παλετών.

- Επιλογή προμηθευτή: ΑΦΟΙ ΒΟΥΡΛΟΥΜΗ ΑΕΒΕ
- Κόστος: 8.000 ευρώ

12. Σύστημα ERP

- Προδιαγραφή: Πλήρης πρόσβαση σε όλα τα χαρακτηριστικά του SAP Business One
- Αιτιολόγηση: Το SAP Business One ERP προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καλύπτοντας βασικές λειτουργίες όπως: διαχείριση παραγωγής, διαχείριση αποθήκης και αποθεμάτων, οικονομική διαχείριση, ανάλυση δεδομένων. Το σύστημα προσφέρει δυνατότητες επέκτασης για μελλοντική ανάπτυξη, ενώ παρέχει συμβατότητα με άλλα πληροφοριακά συστήματα και υποστηρίζει τη συμμόρφωση με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.
- Επιλογή προμηθευτή: SAP
- Κόστος: 3.000 ευρώ

13. Εργαστηριακός εξοπλισμός για ανάλυση ποιότητας του νερού

- Προδιαγραφή: Σταθερότητα και ακρίβεια στα αποτελέσματα
- Αιτιολόγηση: Απαραίτητος εξοπλισμός για την τακτική ανάλυση της ποιότητας του νερού.
- Επιλογή προμηθευτή: Alchema
- Κόστος: 2.000 ευρώ

ΠΡΟΙΟΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ (€)
ΑΝΤΛΙΕΣ 500 ΛΙΤΡΩΝ/ΩΡΑ	2	600	1.200
ΑΝΤΛΙΑ 600 ΛΙΤΡΩΝ/ΩΡΑ	1	700	700
ΑΝΤΛΙΑ 150 ΛΙΤΡΩΝ/ΩΡΑ	1	300	300
ΣΥΣΤΗΜΑ ΦΙΛΤΡΑΡΙΣΜΑΤΟΣ	1	2.000	2.000

ΔΕΞΑΜΕΝΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΝΕΡΟΥ	6	700	4.200
ΓΕΜΙΣΤΙΚΟ ΦΥΣΙΚΟΥ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟΥ	1	20.000	20.000
ΓΕΜΙΣΤΙΚΟ ΦΥΣΙΚΟΥ ΜΕΤΑΛΛΙΚΟΥ	1	20.000	20.000
ΓΕΜΙΣΤΙΚΟ ΑΝΘΡΑΚΟΥΧΟΥ ΝΕΡΟΥ	1	18.000	1800
ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΠΙΕΣΜΕΝΟΥ ΑΕΡΑ	1	7.000	7.000
ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ	1	10.000	10.000
ΕΚΤΥΠΩΤΗΣ ΓΙΑ ΧΑΡΤΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	1	1.200	1.200
ΕΚΤΥΠΩΤΗΣ ΓΙΑ ΓΥΑΛΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	1	1.800	1.800
ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΛΕΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΧΑΡΙΝΗ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	1	5.000	5.000
ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΛΕΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΓΥΑΛΙΝΗ ΦΙΑΛΗ	1	4.000	4.000
ΦΩΤΟΒΟΛΤΑΙΚΟ ΠΑΡΚΟ	1	140.000	140.000
ΠΕΡΟΝΟΦΟΡΟ (ΚΛΑΡΚ)	1	8.000	8.000
ΣΥΣΤΗΜΑ ERP	1	3.200	3.200
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	1	2.000	2.000
ΣΥΝΟΛΟ			232.400

Πίνακας 24. Είδη εξοπλισμού και κόστος αγοράς

Περαιτέρω, για τον χώρο των εγκαταστάσεων απαιτούνται:

ΠΡΟΙΟΝ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΑΝΑ ΜΟΝΑΔΑ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΑΓΟΡΑΣ (€)
Κλιματιστικά χώρου	4	800	3.200
Αφυγραντήρες	4	200	800

Έπιπλα γραφείου	-	-	3.000
Εξοπλισμός Η/Υ	4	700	2.800
Εξοπλισμός πυρασφάλειας	-	-	2.000
ΣΥΝΟΛΟ			11.800

Πίνακας 25. Λοιπά είδη εξοπλισμού

5.3. ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

Για τη συμμόρφωση με την ελληνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία, απαιτείται μια σειρά πιστοποιήσεων που αφορούν την ασφάλεια τροφίμων, τη διαχείριση ποιότητας και την περιβαλλοντική συμμόρφωση. Οι πιστοποιήσεις αυτές διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες παραγωγής συμμορφώνονται με τις νομικές απαιτήσεις, ενώ παράλληλα εγγυώνται την ποιότητα του προϊόντος και προστατεύουν την υγεία των καταναλωτών. Παράλληλα, ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην αγορά.

Οι βασικές πιστοποιήσεις περιλαμβάνουν:

- **HACCP:** Περιλαμβάνει συστηματική ανάλυση κινδύνων και έλεγχο κρίσιμων σημείων στην παραγωγή.
- **ISO 22000:** Βασίζεται στις αρχές του HACCP, δημιουργώντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων.
- **ISO 9001:** Διασφαλίζει τη συνεπή διαχείριση ποιότητας και συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις.
- **Πιστοποίηση Ποιότητας Νερού:** Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα πρότυπα για το φυσικό μεταλλικό νερό.
- **EN 17025:** Αφορά την πιστοποίηση εσωτερικών εργαστηρίων για τη ανάλυση νερού.
- **Σήμανση CE:** Διασφαλίζει ότι ο εξοπλισμός και τα υλικά συσκευασίας πληρούν τις απαιτήσεις ασφαλείας της ΕΕ.
- **Τοπικές Άδειες:** Περιλαμβάνουν άδειες υδροληψίας και συμμόρφωση με περιβαλλοντικούς κανονισμούς.

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ	ΚΟΣΤΟΣ ΣΕ ΕΥΡΩ
HACCP	3.000
ISO 22000	4.000
ISO 9001	3.000
Πιστοποίηση Ποιότητας Νερού	2.000
EN 17025 (για εσωτερικές δοκιμές)	5.000
Σήμανση CE (εξοπλισμός & συσκευασία)	2.000
Τοπικές Άδειες	1.000
ΣΥΝΟΛΟ	20.000

Πίνακας 26. Είδη πιστοποιήσεων και συνολικό κόστος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΜΟΝΑΔΑΣ

6.1. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η οργάνωση αναφέρεται στη διαμόρφωση και διαχείριση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μέσω οργανωτικών μονάδων. Οι οργανωτικές μονάδες αποτελούν τον πυρήνα της λειτουργίας μιας εταιρείας, καθώς διασφαλίζουν τον συντονισμό και την αξιολόγηση της απόδοσής της. Στελεχώνονται από επιτελικά και εποπτικά στελέχη, τα οποία αναλαμβάνουν τη στρατηγική καθοδήγηση, την εποπτεία των καθημερινών λειτουργιών και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Ο αποτελεσματικός σχεδιασμός

της οργανωτικής δομής είναι καθοριστικός για τη βελτιστοποίηση της λειτουργίας της επιχείρησης, διευκολύνοντας παράλληλα την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στη μελλοντική ανάπτυξη.

Οι οργανωτικές λειτουργίες συνιστούν τον θεμέλιο λίθο κάθε επιχείρησης και, για αυτόν τον λόγο, απαιτείται σαφής καθορισμός τους, ώστε να διασφαλίζονται η συνοχή, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτική τμηματοποίησή τους. Στο πλαίσιο της εν λόγω εταιρείας, οι απαιτήσεις για οργανωτικές μονάδες είναι προσαρμοσμένες στις ειδικές ανάγκες της επιχείρησης, ενώ είναι ταυτόχρονα απλές και αποδοτικές.

Η διοίκηση της εταιρείας λειτουργεί ως το κέντρο λήψης αποφάσεων και στρατηγικού συντονισμού. Την πλήρη ευθύνη αναλαμβάνει ο Διευθύνων Σύμβουλος, ο οποίος διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους επιχειρηματικούς στόχους, την επίτευξη ποιοτικών και χρονικών προδιαγραφών και τη στρατηγική καθοδήγηση των λειτουργιών. Παράλληλα, ο Διευθύνων Σύμβουλος επικοινωνεί με εξωτερικούς συνεργάτες και καθοδηγεί την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και βιώσιμων πρακτικών για την ενίσχυση της αποδοτικότητας της παραγωγής.

Το τμήμα παραγωγής και ποιοτικού ελέγχου επικεντρώνεται στη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές ποιότητας, τη σωστή λειτουργία και συντήρηση του εξοπλισμού και την αποδοτική χρήση πρώτων υλών και ενέργειας. Μέσα από συστηματικές διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου, διασφαλίζεται ότι τα προϊόντα πληρούν τα απαιτούμενα πρότυπα, ενώ η προληπτική συντήρηση του εξοπλισμού μειώνει τις πιθανότητες διακοπών στην παραγωγή.

Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων διαδραματίζει καίριο ρόλο στην ανάπτυξη της αγοράς και στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας. Οι δραστηριότητές του περιλαμβάνουν τη δημιουργία στρατηγικών προώθησης, την ανάλυση των αναγκών των πελατών, την ανάπτυξη συνεργασιών με διανομείς και σημεία λιανικής πώλησης, καθώς και τη συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις. Το τμήμα πωλήσεων διασφαλίζει τη ροή των προϊόντων από την παραγωγή στη διανομή και την επίτευξη των στόχων εσόδων.

Το ERP αποτελεί τον κεντρικό πυλώνα για τη διαχείριση των λειτουργιών της επιχείρησης. Μέσω αυτού παρακολουθούνται τα αποθέματα, οργανώνονται οι παραγγελίες και τιμολογούνται οι πωλήσεις. Το σύστημα επιτρέπει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, διευκολύνοντας τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η αρμονική συνεργασία μεταξύ των

τμημάτων παραγωγής, πωλήσεων και διοίκησης ενισχύεται από τη σωστή διαχείριση του ERP.

Η γραμματεία εξυπηρετεί τις διοικητικές ανάγκες της εταιρείας, διατηρώντας την ομαλή ροή πληροφοριών. Οι κύριες δραστηριότητές της περιλαμβάνουν τη διαχείριση της αλληλογραφίας, την οργάνωση εσωτερικών και εξωτερικών επικοινωνιών, καθώς και τη σύνταξη και τήρηση διοικητικών εγγράφων. Επιπλέον, διαχειρίζεται την επικοινωνία με προμηθευτές, εξασφαλίζοντας την εύρυθμη εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών.

Η διανομή των προϊόντων πραγματοποιείται μέσω εξωτερικών συνεργατών. Το τμήμα διαχείρισης διανομής επιβλέπει τη διαδικασία μεταφοράς, εξασφαλίζοντας την έγκαιρη και ασφαλή παράδοση των προϊόντων στους πελάτες. Επιπλέον, αξιολογεί την αποδοτικότητα των συνεργασιών, με στόχο τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση της αξιοπιστίας των υπηρεσιών διανομής.

Ο συνδυασμός χαμηλού λειτουργικού κόστους, εξειδίκευσης αρμοδιοτήτων και αποτελεσματικού συντονισμού διασφαλίζει την αποδοτική λειτουργία της εταιρείας. Η προσαρμοστική αυτή προσέγγιση ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και την ετοιμότητά της να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της αγοράς εμφιάλωσης νερού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7.1. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο προσδιορισμός των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου της εταιρείας αποτελεί βασικό μέρος της μελέτης σκοπιμότητας. Η επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει την επιχείρηση απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία του εγχειρήματος.

Για να καλύπτει η διαδικασία στελέχωσης τις ανάγκες της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό προσδιορίζεται τόσο ανά κατηγορία όσο και ανά λειτουργία. Με βάση τα

παραπάνω, οι ανθρώπινοι πόροι της επιχείρησης κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εργασιών:

Διοικητικό Προσωπικό:

Η αποτελεσματική διαχείριση της μονάδας εμφιάλωσης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα καθοδήγησης και συντονισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό προϋποθέτει αρμονική συνεργασία και επιτυχημένο συντονισμό ανάμεσα στα διοικητικά και τεχνικά στελέχη. Η διοίκηση θα στελεχωθεί από τον διευθύνοντα σύμβουλο με εμπειρία στη διοίκηση επιχειρήσεων. Ο διευθυντής θα υποστηρίζεται από μια γραμματέα που θα αναλαμβάνει τη διαχείριση της αλληλογραφίας, της εσωτερικής επικοινωνίας και των καθημερινών διοικητικών διαδικασιών.

Τεχνικό Προσωπικό:

Η πρόσληψη εξειδικευμένων εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της μονάδας. Οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό καθορίζονται από τις απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας, της διαχείρισης υλικών και του ελέγχου ποιότητας. Συγκεκριμένα, απαιτείται:

- Ένας υπεύθυνος παραγωγής με εμπειρία στη διαχείριση γραμμών παραγωγής.
- Ένας βοηθός υπευθύνου παραγωγής για την υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας.
- Οκτώ εργαζόμενοι για τη λειτουργία των γραμμών παραγωγής και τη διαχείριση υλικών.
- Ένας υπεύθυνος εργαστηρίου, για την διενέργεια τακτικών ποιοτικών ελέγχων.

Μάρκετινγκ και Πωλήσεις:

Το τμήμα μάρκετινγκ και πωλήσεων θα στελεχωθεί από έναν υπεύθυνο για τη στρατηγική προώθηση και ανάπτυξη σχέσεων με πελάτες.

Υποστήριξη ERP και Τεχνολογικών Συστημάτων:

Η χρήση συστήματος ERP είναι καίριας σημασίας για την οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Η διαχείριση του συστήματος θα ανατεθεί σε εξειδικευμένο εργαζόμενο με γνώσεις πληροφορικής και διοικητικών συστημάτων.

Με βάση τα παραπάνω, η στελέχωση της εταιρείας πρέπει να οργανωθεί με προσεκτική μελέτη, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες κάθε τμήματος, να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας και να επιτευχθεί η στρατηγική ανάπτυξης της επιχείρησης.

7.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Προσδιορισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαδικασία Στελέχωσης

Η επόμενη φάση στη διαδικασία στελέχωσης, μετά την καταγραφή των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι η προσέλκυση και επιλογή επαρκούς αριθμού κατάλληλων υποψηφίων.

Η επιτυχία αυτής της διαδικασίας εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα εξειδικευμένου προσωπικού στην περιοχή εγκατάστασης της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η αξιολόγηση της τοπικής αγοράς εργασίας.

Στην περίπτωση της εν λόγω εταιρείας, οι θέσεις της διοίκησης έχουν ήδη καλυφθεί, καθώς ο ιδρυτής της εταιρείας θα αναλάβει τον ρόλο του διευθύνοντα συμβούλου. Έτσι, η προσοχή επικεντρώνεται στην κάλυψη των τεχνικών και εργατικών θέσεων. Η ανάλυση της αγοράς εργασίας στην ευρύτερη περιοχή της νησιού «Υ» δείχνει ότι υπάρχει επαρκής προσφορά στις απαιτούμενες ειδικότητες, γεγονός που διευκολύνει τη διαδικασία επιλογής.

Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού θα πραγματοποιηθεί μέσω των εξής βημάτων:

1. Προσέλκυση Υποψηφίων:

Η επιχείρηση θα αξιοποιήσει διάφορες εξωτερικές πηγές, όπως:

- Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- Επαγγελματικές σχολές.
- Διαδικτυακές πλατφόρμες (π.χ., LinkedIn, Χρυσή ευκαιρία, Skywalker).
- Τοπικά δίκτυα συνεργατών.
- Εξειδικευμένα γραφεία εύρεσης προσωπικού.

- ο Προγράμματα παραπομπών από υφιστάμενους εργαζόμενους (για μελλοντικούς σκοπούς).

2. Αξιοποίηση Ψηφιακών Εργαλείων:

Η αξιολόγηση των υποψηφίων θα υποστηρίζεται από συστήματα διαχείρισης αιτήσεων. Επιπλέον, η χρήση ψυχομετρικών εργαλείων και δοκιμασιών προσωπικότητας θα συμβάλλει στη συνολική εκτίμηση των δεξιοτήτων των υποψηφίων.

3. Αρχική Αξιολόγηση Βιογραφικών:

Τα βιογραφικά σημειώματα θα εξεταστούν για να εντοπιστούν οι υποψήφιοι που πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις.

4. Συνεντεύξεις και Πρακτικές Δοκιμασίες:

Οι συνεντεύξεις και οι πρακτικές δοκιμασίες θα αξιοποιηθούν για την τελική επιλογή, ιδίως στις τεχνικές θέσεις.

5. Συγκριτική Αξιολόγηση και Προσφορά Θέσης Εργασίας:

Οι καλύτεροι υποψήφιοι θα αξιολογηθούν βάσει κριτηρίων και θα τους προσφερθούν οι θέσεις με την υπογραφή συμβάσεων εργασίας.

7.3. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αμοιβή εργασίας περιλαμβάνει κάθε είδους παροχή που αποδίδεται στους εργαζομένους, είτε με τη μορφή μισθού είτε μέσω πρόσθετων ωφελημάτων, τα οποία μπορεί να είναι άμεσα ή έμμεσα, χρηματικά ή σε είδος. Στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, η αμοιβή διακρίνεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

1. Άμεση Οικονομική Παροχή:

Πρόκειται για το χρηματικό ποσό που καταβάλλεται απευθείας στους εργαζομένους και συνδέεται άμεσα με τις ευθύνες και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους.

2. Έμμεση Οικονομική Παροχή:

Αφορά παροχές όπως η κοινωνική και ιατρική ασφάλιση, καθώς και άλλα ωφελήματα που αποσκοπούν στη βελτίωση της συνολικής ευημερίας των εργαζομένων.

Το «πακέτο αμοιβών» αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για την προσέλκυση, παρακίνηση και διατήρηση εργαζομένων. Επηρεάζει άμεσα την απόδοσή τους, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Για τον λόγο αυτό, η πολιτική αμοιβών απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων και να παραμένει εντός των χρηματοοικονομικών δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Πολιτική Αμοιβών της Εταιρείας

Η πολιτική αμοιβών για την εταιρεία έχει σχεδιαστεί με γνώμονα τη διαφάνεια, τη δίκαιη αμοιβή και την τήρηση της εργατικής νομοθεσίας. Περιλαμβάνει τα εξής κύρια χαρακτηριστικά:

- **Βασική Αμοιβή:**

Υπολογίζεται σε μηνιαία βάση και περιλαμβάνει όλες τις υποχρεωτικές παροχές, όπως ασφάλιση υγείας, επιδόματα και λοιπά ωφελήματα που προβλέπει η νομοθεσία.

- **Αμοιβές Υπερωριακής Εργασίας:**

Καταβάλλονται σύμφωνα με τις νομοθετικές διατάξεις. Ωστόσο, στο παρόν στάδιο λειτουργίας της επιχείρησης, δεν προβλέπεται υπερωριακή απασχόληση.

- **Συχνότητα Πληρωμής:**

Οι μισθοί θα καταβάλλονται σε μια δόση κάθε μήνα, την πέμπτη εργάσιμη ημέρα.

- **Μέθοδος Πληρωμής:**

Η πληρωμή θα πραγματοποιείται μέσω τραπεζικών καταθέσεων σε λογαριασμούς που θα διατηρούν οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα Πειραιώς.

Εκτίμηση Κόστους Εργασίας

Το κόστος εργασίας της εταιρείας υπολογίζεται με ακρίβεια και περιλαμβάνει προβλέψεις για το πρώτο έτος λειτουργίας (2025) και για τα επόμενα έτη. Συγκεκριμένα:

- **Υπολογισμός Ετήσιου Κόστους:**

Το ετήσιο κόστος ανά εργαζόμενο προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού επί 14 (12 μισθοί συν τα δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα και το επίδομα αδειάς).

- **Εργοδοτικές Εισφορές:**

Οι εργοδοτικές εισφορές υπολογίζονται στο 30% του μικτού μισθού και προστίθενται στο συνολικό ετήσιο κόστος.

- **Προσαρμογές Πληθωρισμού:**

Στις εκτιμήσεις για τα επόμενα έτη λαμβάνονται υπόψη οι αναμενόμενες ετήσιες αυξήσεις που συνδέονται με τα επίπεδα πληθωρισμού.

Η εκτίμηση του κόστους εργασίας, όπως παρουσιάζεται στους συνημμένους πίνακες, παρέχει μια σαφή εικόνα του οικονομικού βάρους που σχετίζεται με τις αμοιβές και διασφαλίζει την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης.

ΘΕΣΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ (€)	ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ (€)	ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ	1	2.500	35.000	10.500	45.500
ΥΠΕΘΥΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1	2.000	28.000	8.400	36.400
ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1	1.600	22.400	6.720	29.120
ΥΠΕΘΥΝΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	1	1.400	19.600	5.880	25.480
ΥΠΕΘΥΝΟΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	1	1.400	19.600	5.880	25.480
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟΥ	1	1.400	19.600	5.880	25.480
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	8	1.000	14.000	4.200	18.200

ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ	1	1.100	15.400	4.620	20.020
ΣΥΝΟΛΟ					225.680

Πίνακας 27. Εκτίμηση κόστους εργασίας

ΕΤΟΣ	ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟΣ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΣ %	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2025	(3,0)	225.680
2026	2,4	231.096
2027	2,03	235.788
2028	2,03	240.574
2029	2,03	245.458

Πίνακας 28. Κόστος εργασίας 2025-2029

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ

Η επιλογή της τοποθεσίας για μια εταιρεία εμφιάλωσης νερού είναι καθοριστικής σημασίας λόγω της φύσης των δραστηριοτήτων της, που απαιτούν άμεση εγγύτητα με την πηγή ύδατος. Στην προκειμένη περίπτωση, η τοποθεσία έχει προκαθοριστεί, καθώς η εγκατάσταση θα ανεγερθεί απευθείας στη πηγή, από την οποία θα πραγματοποιείται η

άντληση του νερού. Η συγκεκριμένη επιλογή εξαλείφει την ανάγκη διερεύνησης εναλλακτικών τοποθεσιών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αιτιολογηθεί η καταλληλότητα της επιλεγμένης τοποθεσίας, να αξιολογηθεί η συμμόρφωσή της με τις επιχειρησιακές απαιτήσεις και να εξεταστούν οι παράγοντες που αφορούν την ανάπτυξη του χώρου και των συναφών υποδομών.

Οι περιβαλλοντικές παράμετροι διαδραματίζουν καίριο ρόλο τόσο κατά την κατασκευή όσο και κατά τη λειτουργία της εγκατάστασης. Κατά τη διάρκεια της κατασκευής, πιθανές επιπτώσεις, όπως η εκπομπή σκόνης και θορύβου, που ενδέχεται να προκαλέσουν προσωρινή όχληση στο γύρω περιβάλλον, δεν κρίνονται ιδιαίτερες καθώς λόγω της τοποθεσίας, ο χώρος βρίσκεται μακριά από κατοικημένες ζώνες. Κατά τη λειτουργία, η εγκατάσταση οφείλει να διασφαλίζει την ορθή διαχείριση υγρών αποβλήτων και στερεών υπολειμμάτων, ώστε να αποτρέπεται η μόλυνση της πηγής ύδατος και του περιβάλλοντος. Η συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς προϋποθέτει την εξασφάλιση των απαραίτητων αδειών και την εγκατάσταση συστημάτων επεξεργασίας αποβλήτων, με τα σχετικά κόστη να περιλαμβάνουν τόσο την αρχική επένδυση όσο και τη συνεχή συντήρηση.

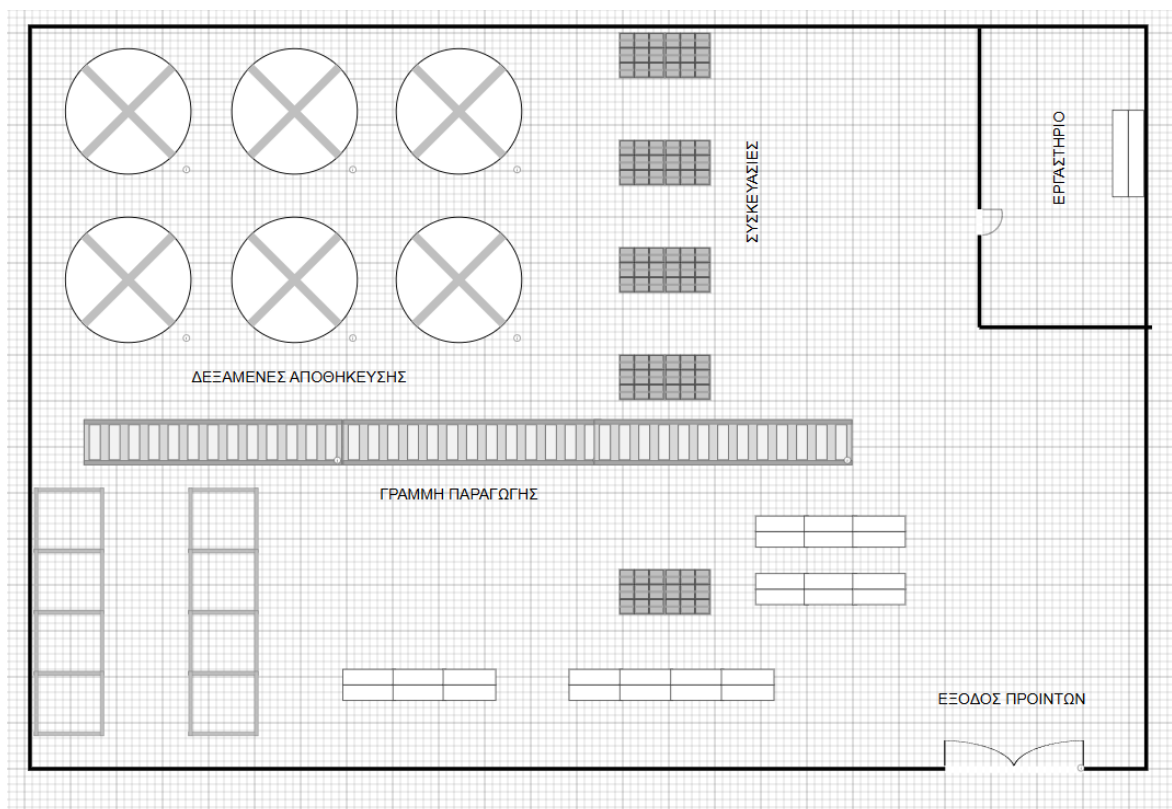
Η νέα εγκατάσταση θα ανεγερθεί σε ιδιόκτητο οικόπεδο του ιδρυτή της εταιρείας, στο νησί «Υ», εξαλείφοντας οποιοδήποτε κόστος απόκτησης γης. Ο σχεδιασμός της εγκατάστασης πρέπει να περιλαμβάνει δραστηριότητες παραγωγής, αποθηκευτικούς χώρους για πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα, διοικητικούς χώρους και να επιτρέπει μελλοντική επέκταση. Το κόστος κατασκευής του κτιρίου έχει εκτιμηθεί σε 150.000 ευρώ, ενώ το κόστος των αρχικών εγκαταστάσεων για την άντληση του νερού υπολογίζεται στα 30.000 ευρώ. Αυτές οι επενδύσεις είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της εγκατάστασης σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας.

Η πηγή ύδατος συνιστά κεντρικό στοιχείο του έργου. Είναι μια φυσική πηγή με επαρκή χωρητικότητα για να στηρίξει τις δραστηριότητες εμφιάλωσης. Η χημική και ανόργανη σύνθεση του νερού έχει αξιολογηθεί ως εξαιρετική, έπειτα από εκτενείς αναλύσεις στην πηγή. Η συμμόρφωση με τους κανονισμούς είναι απαραίτητη για τη βιώσιμη χρήση της πηγής, ενώ οι άδειες για την άντληση, εμφιάλωση και διανομή του νερού πρέπει να εξασφαλιστούν σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.

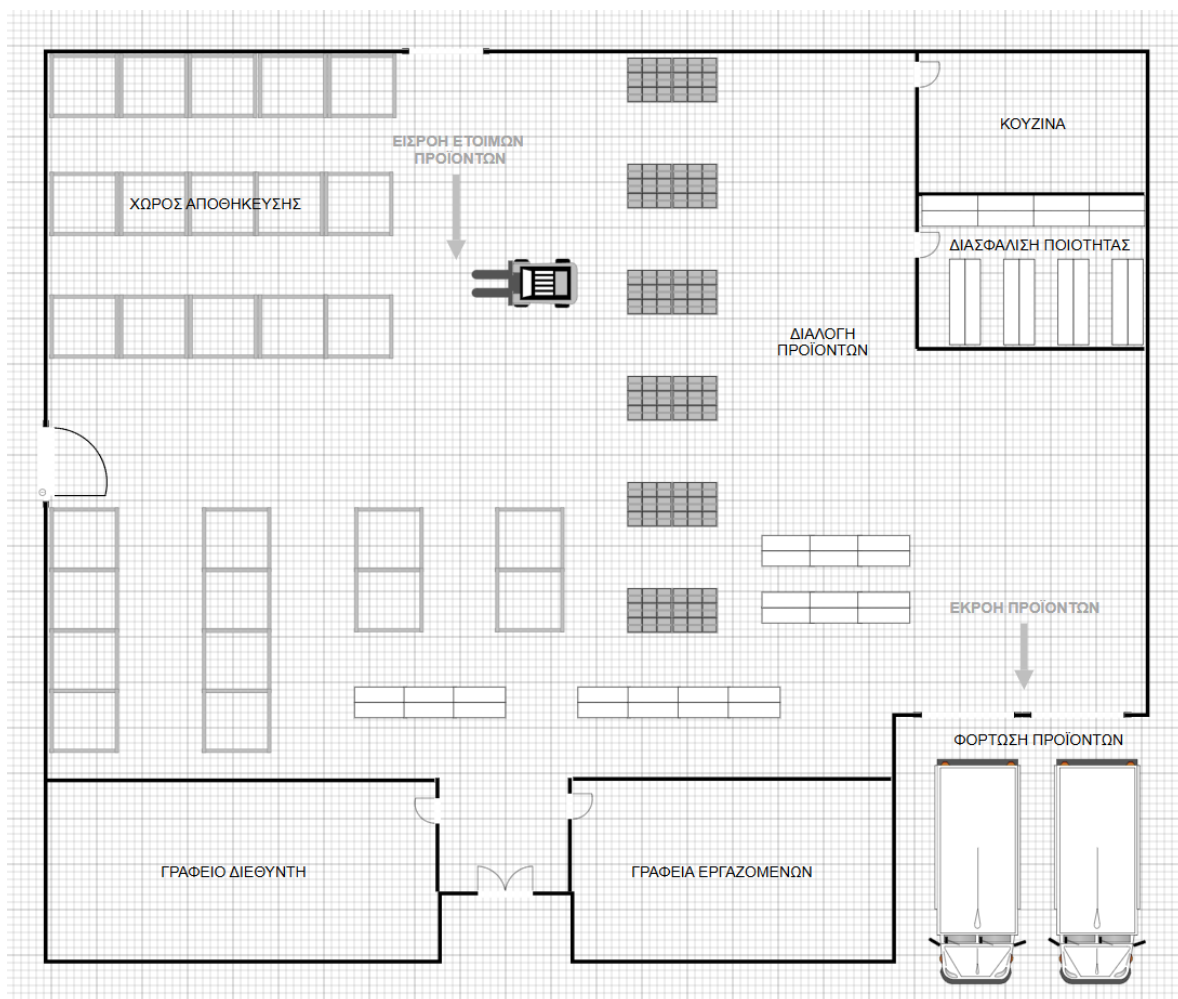
Οι ανάγκες σε υποδομές και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας απαιτούν επίσης προσοχή. Η

εγκατάσταση φωτοβολταϊκού πάρκου στο γύρω οικόπεδο και στην οροφή των κτηριακών εγκαταστάσεων θα υποστηρίζεται από το τοπικό δίκτυο ενέργειας, εξασφαλίζοντας την τροφοδοσία των μηχανημάτων παραγωγής και διασφαλίζοντας συνεχή και περιβαλλοντικά υπεύθυνα λειτουργία.

Ακολουθούν ενδεικτικές κατόψεις των χώρων παραγωγής και διανομής:



Εικόνα 1. Κάτοψη χώρου παραγωγής



Εικόνα 2. Κάτοψη χώρου γραφείων και διανομής

ΕΙΔΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΓΗΣ	0
ΑΝΕΓΕΡΣΗ ΚΤΗΡΙΩΝ	150.000
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΤΛΙΑΣ	30.000
ΣΥΝΟΛΟ	180.000

Πίνακας 28. Κόστος υποδομών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ ΕΡΓΟΥ

9.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο σχεδιασμός της εκτέλεσης του έργου αφορά τη χρονική περίοδο από τη λήψη της απόφασης για την υλοποίηση της επένδυσης έως τη στιγμή που η νέα εταιρεία θα είναι έτοιμη να ξεκινήσει τη λειτουργία της. Αυτή η φάση συνοψίζει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, τόσο εντός όσο εκτός της εταιρείας, για τη μετάβαση του επενδυτικού σχεδίου από τη μελέτη σκοπιμότητας στη λειτουργία.

Για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτής της φάσης απαιτείται η κατάρτιση ενός ρεαλιστικού προγράμματος δράσης, που θα καλύπτει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του έργου. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει αρχικά να προσδιορίζει τα επιμέρους στάδια με βάση τους διαθέσιμους πόρους και τη διάρκεια των απαραίτητων δραστηριοτήτων. Στη συνέχεια, αυτά τα στάδια αποτυπώνονται σε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα, που συνδυάζει τις δραστηριότητες σε ένα συνεκτικό σχέδιο.

Ο σχεδιασμός και η κατάρτιση προϋπολογισμού για το συγκεκριμένο επενδυτικό σχέδιο περιλαμβάνουν τις εξής κύριες ενέργειες:

- Προσδιορισμός των απαραίτητων εργασιών, εντός και εκτός των εγκαταστάσεων, για την ολοκλήρωση του έργου.
- Καθορισμός της λογικής σειράς των εργασιών για την ομαλή ροή των δραστηριοτήτων.
- Δημιουργία ενός χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης που αποτυπώνει τη χρονική κατανομή των εργασιών και διασφαλίζει επαρκή χρόνο για την ολοκλήρωση κάθε δραστηριότητας.
- Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων για κάθε εργασία και υπολογισμός του αντίστοιχου κόστους.
- Σύνταξη προϋπολογισμού εκτέλεσης και κατάρτιση ταμειακών ροών, για τη διασφάλιση της επαρκούς χρηματοδότησης.
- Τεκμηρίωση όλων των δεδομένων εκτέλεσης για την υποστήριξη του χρονικού και οικονομικού προγραμματισμού.

Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ομαλή μετάβαση από τον σχεδιασμό στη λειτουργία, με πλήρως ελεγχόμενο χρονοδιάγραμμα και προϋπολογισμό.

9.2. ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Η επιτυχής υλοποίηση του έργου απαιτεί τη σύσταση μιας εξειδικευμένης ομάδας, υπεύθυνης για την παρακολούθηση της προόδου του. Η εμπειρία των μελών της ομάδας, σε συνδυασμό με την εκτενή γνώση των τοπικών παραμέτρων, είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση των δραστηριοτήτων και την αντιμετώπιση απρόβλεπτων προκλήσεων. Ένα οργανόγραμμα που καθορίζει ρόλους και ευθύνες και ενισχύεται από αποτελεσματική επικοινωνία διασφαλίζει τη συνεργασία της ομάδας.

Η χρήση σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης έργων, όπως λογισμικά για την παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων, την κατανομή πόρων και τη διαχείριση κινδύνων, είναι απαραίτητη. Τα εργαλεία αυτά διευκολύνουν την ακριβή παρακολούθηση της προόδου και υποστηρίζουν τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Παράλληλα, η εκπόνηση σχεδίου διαχείρισης κινδύνων, που περιλαμβάνει την αναγνώριση προβλημάτων, την εκτίμηση της πιθανότητάς τους και την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων, είναι απαραίτητη.

Η παρακολούθηση της προόδου μέσω βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs- key performance index) πρέπει να συνοδεύεται από τη συνεχή ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού. Οι δείκτες, όπως η συνέπεια στο χρονοδιάγραμμα, η αποδοτική χρήση των διαθέσιμων πόρων και η ποιότητα των παραδοτέων, παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τη διατήρηση της ευθυγράμμισης με τους στόχους του έργου.

Η εκπαίδευση του διοικητικού και τεχνικού προσωπικού αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας, ειδικά για τη φάση της πλήρους λειτουργίας. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να επικεντρώνονται τόσο στις τεχνικές δεξιότητες όσο και στη συμμόρφωση με τις εταιρικές διαδικασίες, διασφαλίζοντας την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Κύρια Σημεία Δράσης της Ομάδας Επίβλεψης

- Δημιουργία αποτελεσματικής ομάδας διαχείρισης έργου (project management).
- Χρήση εξειδικευμένων εργαλείων για την παρακολούθηση χρονοδιαγραμμάτων, κόστους και κινδύνων.

- Εκπόνηση ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης κινδύνων και αντιμετώπιση προκλήσεων.
- Διασφάλιση της τήρησης του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού.
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων με έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες και τη συμμόρφωση.
- Εξασφάλιση χρηματοδότησης μέσω του προγράμματος ΕΣΠΑ.
- Παρακολούθηση δεικτών απόδοσης (KPIs) για την πρόοδο.

Η σωστή εφαρμογή αυτών των στρατηγικών εξασφαλίζει την απρόσκοπτη εκτέλεση του έργου, με τήρηση των προδιαγραφών, του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού, ενώ προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς.

9.3. ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η υλοποίηση ενός έργου ίδρυσης μονάδας εμφιάλωσης νερού απαιτεί ένα καλά οργανωμένο σχέδιο που καλύπτει όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό έως την πλήρη λειτουργία. Παρακάτω παρουσιάζεται μια εμπλουτισμένη και ολοκληρωμένη ανάλυση των δραστηριοτήτων και εργασιών που απαιτούνται, μαζί με το εκτιμώμενο χρονοδιάγραμμα. Κάθε στάδιο έχει σχεδιαστεί ώστε να διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα βιομηχανικά πρότυπα, τους κανονισμούς και την αποδοτικότητα.

1. Σχεδιασμός και Αδειοδοτήσεις

Η φάση του σχεδιασμού αποτελεί τη βάση για το έργο και διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις.

Βασικές Δραστηριότητες:

- Άδειες και Κανονιστικές Εγκρίσεις:
 - Έκδοση όλων των απαραίτητων αδειών (οικοδομικών, περιβαλλοντικών και λειτουργίας) από τις τοπικές αρχές.
 - Εξασφάλιση δικαιωμάτων άντλησης νερού και συμμόρφωση με τους τοπικούς κανονισμούς διαχείρισης υδάτων.

- Αίτηση για πιστοποιήσεις ποιότητας νερού και ασφάλειας τροφίμων (π.χ. ISO 22000, HACCP).
- Ολοκλήρωση Σχεδιασμού Έργου:
 - Οριστικοποίηση αρχιτεκτονικών και μηχανολογικών σχεδίων, συμπεριλαμβανομένων της διάταξης του εργοστασίου για ομαλή λειτουργία.
 - Προγραμματισμός υποδομών όπως ηλεκτροδότηση, υδροδότηση, διαχείριση λυμάτων και εφεδρικά συστήματα ενέργειας.
 - Σύνταξη λεπτομερούς χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού, με πρόβλεψη για ενδεχόμενες καθυστερήσεις.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 2 μήνες

2. Φάση Κατασκευής

Η φάση κατασκευής μετατρέπει τα σχέδια σε φυσικές υποδομές και εξοπλισμό.

Βασικές Δραστηριότητες:

- Προετοιμασία Χώρου:
 - Καθαρισμός και προετοιμασία γης για κατασκευή.
 - Γεωτεχνικός έλεγχος για την καταλληλότητα του εδάφους στην κατασκευή και υποστήριξη βαρέος εξοπλισμού.
 - Εγκατάσταση βασικών υποδομών, όπως δρόμοι, αποχετευτικά συστήματα και συνδέσεις κοινής ωφέλειας.
- Κατασκευή Εγκαταστάσεων:
 - Ανέγερση κτιρίου εμφιάλωσης, διοικητικών γραφείων και αποθηκών.
 - Δημιουργία ειδικών χώρων όπως εργαστήρια για έλεγχο ποιότητας.
 - Συμμόρφωση με πρότυπα ενεργειακής αποδοτικότητας και περιβαλλοντικής βιωσιμότητας.
- Γεωτρήσεις και Εγκατάσταση Αντλιών:

- Διενέργεια γεωλογικών και υδρολογικών μελετών για τον εντοπισμό των βέλτιστων σημείων γεώτρησης.
- Διάνοιξη γεωτρήσεων και εγκατάσταση υποβρύχιων αντλιών.
- Έλεγχος παροχής και ποιότητας νερού ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις παραγωγής.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 6 μήνες

3. Προμήθεια και Εγκατάσταση Εξοπλισμού

Η φάση αυτή περιλαμβάνει την εξασφάλιση και εγκατάσταση του αναγκαίου εξοπλισμού για την εμφιάλωση και την επεξεργασία του νερού.

Βασικές Δραστηριότητες:

- Προμήθεια Εξοπλισμού:
 - Εξασφάλιση μηχανημάτων εμφιάλωσης, όπως γραμμές πλήρωσης, πωματισμού και άλλων μηχανημάτων, από αξιόπιστους προμηθευτές.
 - Προμήθεια βοηθητικού εξοπλισμού, όπως γραφεία και υπολογιστές
- Εγκατάσταση και Δοκιμές:
 - Εγκατάσταση γραμμών παραγωγής και διασύνδεση με τα συστήματα επεξεργασίας νερού.
 - Δοκιμές και προσαρμογές μηχανημάτων για τη βέλτιστη λειτουργία.
 - Δημιουργία εργαστηρίου για ποιοτικό έλεγχο.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 2 μήνες

4. Στελέχωση και Εκπαίδευση

Η στελέχωση και η κατάρτιση του προσωπικού είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή λειτουργία της εγκατάστασης.

Βασικές Δραστηριότητες:

- Στελέχωση:
 - Πρόσληψη προσωπικού εργαζομένων γραμμής παραγωγής.
 - Πρόσληψη γραμματειακής υποστήριξης
- Εκπαίδευση:
 - Πραγματοποίηση σεμιναρίων για τη χρήση του εξοπλισμού και την τήρηση πρωτοκόλλων ασφαλείας.
 - Εκπαίδευση σε πρότυπα βιομηχανίας και κανονισμούς συμμόρφωσης.
 - Καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας βιωσιμότητας μέσω προγραμμάτων που προάγουν την αποδοτική χρήση πόρων.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 2 μήνες

5. Ανάπτυξη Μάρκετινγκ και Δικτύου Διανομής

Η φάση αυτή εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα της εταιρείας είναι καλά τοποθετημένα στην αγορά.

Βασικές Δραστηριότητες:

- Δημιουργία Μάρκας:
 - Δημιουργία λογοτύπου, ετικετών και σχεδίου συσκευασίας.
 - Δημιουργία στρατηγικής branding για την αποτελεσματική προσέγγιση του καταναλωτικού κοινού.
- Δημιουργία Δικτύου Διανομής:
 - Συνεργασία με διανομείς, χονδρέμπορους και καταστήματα λιανικής.
 - Ανάπτυξη σχεδίων εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) για αποδοτική μεταφορά και αποθήκευση.
- Εκστρατείες Μάρκετινγκ:
 - Δημιουργία και εφαρμογή καμπανιών για την προβολή του προϊόντος πριν από την έναρξη της λειτουργίας.

- Αξιοποίηση κοινωνικών μέσων δικτύωσης και παραδοσιακών καναλιών διαφήμισης.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 3 μήνες

6. Έλεγχος και Διασφάλιση Ποιότητας

Πριν από την πλήρη λειτουργία, η εγκατάσταση πρέπει να περάσει από αυστηρούς ελέγχους για να διασφαλιστεί η ποιότητα.

Βασικές Δραστηριότητες:

- Δοκιμαστικές Παραγωγές:
 - Δοκιμές της γραμμής παραγωγής για εντοπισμό και επίλυση πιθανών προβλημάτων.
 - Παραγωγή δειγμάτων για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους ποιότητας.
- Απόκτηση Πιστοποιήσεων:
 - Απόκτηση πιστοποιήσεων ποιότητας νερού, όπως ανάλυση περιεκτικότητας σε μέταλλα και μικροβιολογική ασφάλεια.
 - Εξασφάλιση πρόσθετων πιστοποιήσεων, όπως ISO 9001.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 1 μήνας

7. Λειτουργική Ετοιμότητα

Η τελική φάση προετοιμάζει την εγκατάσταση για πλήρη παραγωγή και επίσημη έναρξη λειτουργίας.

Βασικές Δραστηριότητες:

- Προμήθεια Αναλώσιμων:
 - Διασφάλιση συνεχούς τροφοδοσίας σε φιάλες, πώματα και υλικά συσκευασίας.

- Εγκατάσταση συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων για πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα.
- Αναπτυξιακό Σχέδιο Λειτουργίας:
 - Δημιουργία προγράμματος παραγωγής βασισμένου στη ζήτηση της αγοράς.
 - Εφαρμογή πρωτοκόλλων ασφαλείας και σχεδίων έκτακτης ανάγκης.
- Προετοιμασία Έναρξης:
 - Συντονισμός με τις ομάδες μάρκετινγκ και διανομής για την κυκλοφορία του προϊόντος στην αγορά.
 - Ολοκλήρωση τελικών επιθεωρήσεων και έλεγχος ετοιμότητας προσωπικού και συστημάτων.

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 1 μήνας

8. Ένταξη σε πρόγραμμα ΕΣΠΑ

Η ένταξη σε πρόγραμμα ΕΣΠΑ είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς η χρηματοδότηση της τάξεως του 40% της επένδυσης θα υποστηρίξει αισθητά την βιωσιμότητα της επένδυσης

Βασικές Δραστηριότητες:

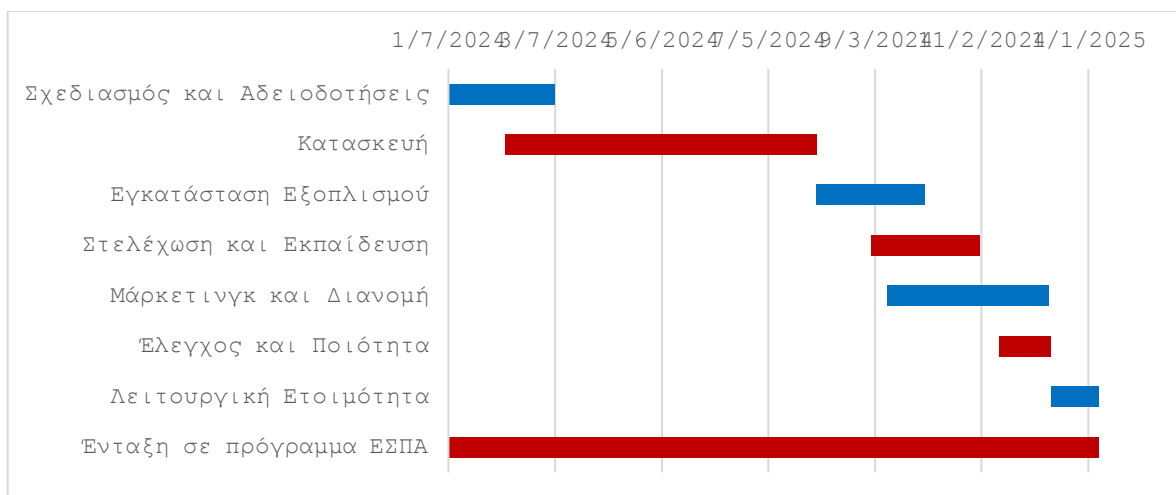
- Συλλογή των απαραίτητων προσφορών από τους προμηθευτές.
- Παρουσίαση του επενδυτικού σχεδίου και υποβολή του φακέλου προς έγκριση.
- Συλλογή των τιμολογίων για την πληρωμή της επιδότησης

Εκτιμώμενη Διάρκεια: 12 μήνες

ΣΤΑΔΙΟ ΕΡΓΟΥ	ΕΝΑΡΞΗ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΕ ΗΜΕΡΕΣ	ΛΗΞΗ
---------------------	---------------	---------------------------	-------------

Σχεδιασμός και Αδειοδοτήσεις	7/1/2024	60	7/3/2024
Κατασκευή	8/2/2024	175	1/8/2024
Εγκατάσταση Εξοπλισμού	1/8/2024	61	1/10/2024
Στελέχωση και Εκπαίδευση	1/9/2024	61	1/11/2024
Μάρκετινγκ και Διανομή	10/9/2024	91	10/12/2024
Έλεγχος και Ποιότητα	12/11/2024	29	11/12/2024
Λειτουργική Ετοιμότητα	11/12/2024	27	7/1/2025
Ένταξη σε πρόγραμμα ΕΣΠΑ	7/1/2024	366	7/1/2025

Πίνακας 29. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης



Γράφημα 2. Gantt

9.4. ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Το κόστος των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος πρέπει να υπολογιστεί με μέγιστη ακρίβεια. Ο υπολογισμός αυτός πρέπει να καλύπτει όλες τις δαπάνες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση των απαραίτητων εργασιών, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, οι οποίες είναι κρίσιμες για τη μετάβαση από τη φάση της μελέτης σκοπιμότητας στη φάση της λειτουργίας.

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι το κόστος υλοποίησης του έργου αφορά τις δαπάνες που θα πραγματοποιηθούν από τη στιγμή της απόφασης για την επένδυση. Περιλαμβάνει όλες τις δαπάνες έως τη φάση όπου η νέα επιχείρηση θα ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία. Δεν περιλαμβάνει, ωστόσο, τις δαπάνες οι οποίες έχουν ήδη ενσωματωθεί στα προηγούμενα κεφάλαια.

Παρακάτω παρατίθεται πίνακας με την εκτίμηση του κόστους για όλες τις φάσεις υλοποίησης του προγράμματος:

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.500
ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΙΤΕΚΤΩΝΩΝ	5.000
ΕΥΡΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	500
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	800
ΣΥΝΟΛΟ	7.800

Πίνακας 30. Εκτίμηση κόστους για κάθε φάση υλοποίησης του προγράμματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1. ΣΤΟΧΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου. Σκοπός της ανάλυσης είναι ο εντοπισμός πιθανών αδυναμιών σε οικονομικό επίπεδο και η εφαρμογή κατάλληλων βελτιώσεων, με στόχο τη μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση ξεκινά με την εκτίμηση των απαιτούμενων εισροών και των αναμενόμενων εκροών που συνδέονται με την επένδυση. Καθοριστικής σημασίας στη διαδικασία αυτή είναι η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο περιλαμβάνει πάγιες επενδύσεις, καθαρό κεφάλαιο κίνησης και τη δημιουργία ρευστότητας μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης του ενεργητικού.

Η χρηματοδότηση της επένδυσης απαιτεί τον σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης χρηματοοικονομικής δομής, που να λαμβάνει υπόψη τις τρέχουσες οικονομικές συνθήκες και τις δυνατότητες διάθεσης των κεφαλαίων. Παράλληλα, η αξιολόγηση της επένδυσης επικεντρώνεται στη διερεύνηση και ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων απόδοσης, με σκοπό την επιλογή εκείνου που διασφαλίζει τη βέλτιστη εκμετάλλευση του επενδυόμενου κεφαλαίου.

Συνολικά, η αξιολόγηση παρέχει μια σαφή εικόνα της βιωσιμότητας του επενδυτικού σχεδίου και της συμβατότητάς του με τις συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπου πρόκειται να υλοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό, αποτιμάται η προοπτική επιτυχίας του σχεδίου και αξιολογείται η ελκυστικότητα της επένδυσης για δυνητικούς επενδυτές.

10.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η αξιολόγηση του συγκεκριμένου επενδυτικού σχεδίου βασίζεται σε αξιόπιστες εκτιμήσεις κόστους. Αυτές οι εκτιμήσεις αποσκοπούν στον εντοπισμό και την ανάλυση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική του βιωσιμότητα. Έχουν ήδη παρουσιαστεί στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας και περιλαμβάνουν τις δαπάνες που σχετίζονται με την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του σχεδίου, καθώς και τις δαπάνες που απαιτούνται για την πλήρη λειτουργία της εταιρείας.

Πιο συγκεκριμένα, το συνολικό κόστος της επένδυσης υπολογίζεται βάσει της ακόλουθης εξίσωσης:

Κόστος Επένδυσης = Πάγιο Ενεργητικό + Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει τις πάγιες επενδύσεις, όπως τα κεφάλαια για την ανέγερση των εγκαταστάσεων της εταιρείας, την εγκατάσταση της αντλίας και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού που απαιτείται για την εφαρμογή του έργου, καθώς και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Οι προπαραγωγικές δαπάνες περιλαμβάνουν το σύνολο των εξόδων που απαιτούνται για τη μετάβαση από τη φάση της μελέτης σκοπιμότητας στη φάση πλήρους λειτουργίας.

Στην περίπτωση της υπό εξέταση εταιρείας, το πάγιο ενεργητικό παρουσιάζεται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

ΠΙΝΑΚΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ		
24, 25	ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	252.200
28	ΑΝΕΓΕΡΣΗ ΚΤΗΡΙΩΝ	150.000
28	ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΤΛΙΑΣ	30.000
ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ		
30	ΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1.500
30	ΚΟΣΤΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΡΧΙΤΕΚΤΩΝΩΝ	5.000
30	ΕΥΡΕΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	500
30	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	800
2	ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ	1.000
2	ΥΔΡΟΓΕΩΛΟΓΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	5.000
2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΝΕΡΟΥ	1.000
26	ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	20.000
ΣΥΝΟΛΟ		477.000

Πίνακας 31. Υπολογισμός πάγιου ενεργητικού

Το Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης περιγράφει τους πόρους που χρειάζονται για την πλήρη ή μερική λειτουργία της εταιρείας, όπως η αγορά πρώτων υλών και εφοδίων. Υπολογίζεται με την εξής εξίσωση:

Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης = Τρέχον Ενεργητικό — Τρέχον Παθητικό

Το Τρέχον Ενεργητικό περιλαμβάνει το άθροισμα των αποθεμάτων, των εμπορεύσιμων χρεογράφων, των προπληρωμένων στοιχείων, των εισπρακτέων λογαριασμών και των μετρητών. Αντίθετα, το Τρέχον Παθητικό αποτελείται κυρίως από τους λογαριασμούς πληρωτέους.

Για την εκτίμηση του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αρχικά προσδιορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για τα στοιχεία του ενεργητικού και παθητικού. Στη συνέχεια, καταγράφονται τα αντίστοιχα κόστη (A), ενώ υπολογίζεται ο συντελεστής κύκλου εργασιών (Y). Ο συντελεστής αυτός προκύπτει διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό ημερών ελάχιστης κάλυψης ($Y = 360/X$).

Ακολούθως, το κόστος κάθε στοιχείου διαιρείται με τον συντελεστή κύκλου εργασιών ($B = A/Y$), ώστε να προσδιοριστούν οι ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης. Οι ανάγκες αυτές προκύπτουν αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Διευκρινίζεται ότι, για τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (πελάτες) και των αποθεμάτων τελικών προϊόντων, είναι αναγκαίο να έχει υπολογιστεί το ετήσιο κόστος παραγωγής. Αυτό συμβαίνει διότι οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης βασίζονται άμεσα στο συγκεκριμένο κόστος.

Σε αυτό το σημείο, είναι απαραίτητος ο υπολογισμός των ετήσιων αποσβέσεων του πάγιου ενεργητικού. Οι αποσβέσεις αυτές εφαρμόζονται σύμφωνα με τη γραμμική (σταθερή) μέθοδο, όπου το αποσβεστέο κόστος ισούται με το συνολικό αρχικό κόστος κτήσης. Σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία, η υπολειμματική αξία των παγίων θεωρείται μηδενική. Το αποσβεστέο κόστος διαιρείται με τον αριθμό των ετών της ωφέλιμης διάρκειας ζωής (στη συγκεκριμένη περίπτωση, 5 έτη), οπότε προκύπτει το ετήσιο ποσό απόσβεσης. Με βάση τα παραπάνω, ο τύπος υπολογισμού της ετήσιας απόσβεσης διατυπώνεται ως εξής:

Ετήσια Απόσβεση = Αξία Κτήσης Παγίου Στοιχείου / Ωφέλιμη Ζωή

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές στον τύπο, προκύπτει ότι:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = 477.000 / 5 = 95.400 \text{ €}$$

Συνοπτικά, οι ανάγκες της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΡΕΧΟΝΤΟΣ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	45 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις
B. Αποθέματα:	
Πρώτες ύλες	45 ημέρες, στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Γενικά έξοδα	30 ημέρες στο αντίστοιχο επιμέρους κόστος παραγωγής
Τελικά προϊόντα	15 ημέρες στο ετήσιο κόστους παραγωγής μείον τις αποσβέσεις
Γ. Μετρητά στο ταμείο	27 ημέρες στο ετήσιο κόστους παραγωγής μείον τις πρώτες ύλες και τις αποσβέσεις
Δ. Λογαριασμοί πληρωτέοι	30 ημέρες στο ετήσιο κόστος πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Πίνακας 32. Ανάγκες σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης

Το ετήσιο κόστος παραγωγής διαμορφώνεται ως εξής:

ΕΙΔΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (€)
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΕΦΟΔΙΑ	152.605
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	225.680
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	4.768
ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	95.500
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ	95.400
ΣΥΝΟΛΟ	573.953

Πίνακας 33. Κόστος παραγωγής 2025

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΗΜΕΡΕΣ ΕΛΑΧΙΣΤΗΣ ΚΑΛΥΨΗΣ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΩΤΟΥ ΕΤΟΥΣ (€)
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
A. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	478.553	45	8	59.819
B. Αποθέματα				
Πρώτες ύλες	152.605	45	8	19.076
Γενικά έξοδα	4.768	30	12	397
Τελικά προϊόντα	478.553	15	24	19.939
Γ. Μετρητά στο ταμείο	321.180	27	13,5	23.791
Δ. Τρέχον ενεργητικό				123.022
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ				13.114
A. Λογαριασμοί πληρωτέοι	13.114,42 €	30	12	13.114
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)				109.908
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ				573.953
Μείον πρώτες ύλες και άλλα εφόδια				(157.373)
Μείον Αποσβέσεις				(95.400)
ΣΥΝΟΛΟ				321.180
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ				23.791

Πίνακας 34. Ανάγκες του έτους 2025

Από τις προηγούμενες αναλύσεις, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας, ο οποίος παρουσιάζει το συνολικό κόστος επένδυσης:

ΕΙΔΟΣ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	477.000	81,3
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	109.908	18,7
ΣΥΝΟΛΟ	586.908	100

Πίνακας 35. Συνολικό κόστος επένδυσης

Έτσι λοιπόν, από τα παραπάνω, προκύπτει ότι το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 586.908 ευρώ, ενώ αντίστοιχα το πάγιο ενεργητικό αποτελεί το 81,3%, ενώ το καθαρό κεφάλαιο κίνησης το 18,7% της συνολικής επένδυσης.

10.3. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Στο πλαίσιο αυτού του επενδυτικού προγράμματος, θα θεωρηθεί δεδομένη η επιχορήγηση μέσω προγράμματος ΕΣΠΑ, με ποσοστό επιχορήγησης 40%. Έτσι, το υπόλοιπο 60% της επένδυσης θα χρηματοδοτηθεί από τα ίδια κεφάλαια του επενδυτή, και συγκεκριμένα προκύπτει:

ΠΗΓΗ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)	ΥΨΟΣ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ (€)
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	60	352.144
ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΣΠΑ	40	234.763
ΣΥΝΟΛΟ	100	586.908

Πίνακας 36. Πηγή κεφαλαίων

10.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα αποτελούν θεμελιώδεις στόχους κάθε αντίστοιχης επένδυσης. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση του συνολικού κόστους παραγωγής αποτελεί βασικό παράγοντα για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας της υπό εξέταση εταιρείας και τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου. Η παράβλεψη ή ο μη ενδελεχής έλεγχος του στοιχείου αυτού ενδέχεται να έχει σοβαρές συνέπειες για τη λειτουργία και την ευημερία της εταιρείας.

Αρχικά, απαιτείται η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής, συμπεριλαμβανομένων των επιμέρους στοιχείων όπως υπολογίστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τη διαχρονική εξέλιξη του συνολικού κόστους παραγωγής για τα έτη του σχεδίου:

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ (€)	ΑΝΡΘΩΠΙ ΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚ Ο (€)	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΕΞΟΔΑ ΜΑΡΚΕΤΙ ΝΓΚ (€)	ΑΠΟΣΒΕ ΣΕΙΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚ Ο ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩ ΓΗΣ (€)
2025	152.606	225.680	4.768	191.000	95.400	669.454
2026	158.996	231.096	4.768	39.800	95.400	530.060
2027	165.788	235.788	4.768	41.500	95.400	543.244
2028	172.620	240.574	4.768	43.210	95.400	556.572
2029	179.922	245.458	4.768	45.038	95.400	570.586

Πίνακας 37. Συνολικό κόστος παραγωγής 2025-2029

Δεδομένου ότι οι ανάγκες της εταιρείας σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελούν βασικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου, η εκτίμησή τους δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στο πρώτο έτος της επιχείρησης. Συνεπώς, απαιτείται ο υπολογισμός των απαιτήσεων σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για όλα τα εξεταζόμενα έτη.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	2025	2026	2027	2028	2029
I. ΤΡΕΧΟΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ					
Α. Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	478.553	429.244	447.844	461.172	475.186
Β. Αποθέματα	157.373	163.764	170.556	177.388	184.690
Γ. Μετρητά στο ταμείο	321.180	265.480	277.288	283.784	290.496
Δ. Σύνολο τρέχοντος ενεργητικού	123.022	111.477	116.301	119.857	123.603
II. ΤΡΕΧΟΝ ΠΑΘΗΤΙΚΟ					
Λογαριασμοί πληρωτέοι	13.114	13.647	14.213	14.782	15.390
III. ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (I-II)					
	109.908	97.830	102.088	105.075	108.212
IV. ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ					
Α. Κόστος παραγωγής	573.953	524.644	543.244	556.572	570.586
Μείον πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	(157.373)	163.764	170.556	177.388	184.690
Μείον Αποσβέσεις	(95.400)	95.400	95.400	95.400	95.400
ΣΥΝΟΛΟ	321.180	265.480	277.288	283.784	290.496
V. ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΜΕΤΡΗΤΑ					
	23.791	19.665	20.539	21.021	21.518

Πίνακας 38. Ανάγκες για τα έτη 2025-2029

10.5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Για την εκπόνηση χρηματοοικονομικής ανάλυσης ενός προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, απαιτείται η παρουσίαση ορισμένων βασικών λογιστικών καταστάσεων. Η σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων της εταιρείας, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω, αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση κάθε επενδυτικής πρότασης. Μέσω αυτών παρέχεται

μια σαφή εικόνα τόσο για τη δομή της χρηματοδότησης όσο και για το κόστος κεφαλαίου της υπό ίδρυση εταιρείας.

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως είναι η λογιστική κατάσταση που παρουσιάζει τα οικονομικά αποτελέσματα μιας μονάδας κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης περιόδου. Ειδικότερα, χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό των καθαρών αποτελεσμάτων (καθαρό κέρδος) ή της ζημιάς του επενδυτικού σχεδίου, όπως διαμορφώνονται ανά έτος.

Με βάση αυτά τα δεδομένα, οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για όλα τα έτη της υπό ίδρυση εταιρείας παρουσιάζονται παρακάτω:

	2025	2026	2027	2028	2029
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	764.000	796.000	830.000	864.204	900.760
ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	669.454	530.060	543.244	556.572	570.586
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	94.546	265.940	286.756	307.632	330.174
ΦΟΡΟΣ 22%	-20.800	-58.506	-63.086	-67.679	-72.638
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ	73.746	207.433	223.670	239.953	257.536

Πίνακας 39. Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για τα έτη 2025-2029

10.6. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.6.1. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

Η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης (payback period) υπολογίζει τα έτη που απαιτούνται για την ανάκτηση του αρχικού κόστους μέσω των καθαρών ταμειακών ροών. Η μέθοδος αυτή παρέχει μια εικόνα του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης, καθώς μια μικρότερη περίοδος επανείσπραξης υποδηλώνει, κατά κανόνα, μικρότερο επενδυτικό ρίσκο. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δεν λαμβάνει υπόψη το μέγεθος ούτε τον χρονισμό των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά την περίοδο επανείσπραξης, καθώς τις αντιμετωπίζει ως ενιαίο σύνολο. Για τον λόγο αυτό, συνιστάται η χρήση της σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων.

Αρχικά, υπολογίζονται οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) που αναμένεται να προκύψουν από τη λειτουργία της υπό μελέτη εταιρείας. Οι καθαρές ταμειακές ροές για κάθε εξεταζόμενο έτος ορίζονται ως εξής:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Οι ταμειακές εισροές περιλαμβάνουν τα οικονομικά οφέλη που αναμένονται από την επένδυση, όπως οι πωλήσεις, ενώ οι εκροές περιλαμβάνουν όλες τις δαπάνες που προκύπτουν κατά τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ακολουθούν οι πίνακες που παρουσιάζουν τον υπολογισμό των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου.

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€)	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (€)	ΜΕΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ (€)	ΦΟΡΟΣ 22% (€)	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (€)
2025	764.000	669.454	94.546	20.800	73.745
2026	796.000	530.060	265.940	58.506	207.433
2027	830.000	543.244	286.756	63.086	223.670
2028	864.204	556.572	307.632	67.679	239.953
2029	900.760	570.586	330.174	72.638	257.536

Πίνακας 40. Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για τα έτη 2025-2029

ΕΤΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ (€)	ΠΡΟΣΘΕΤΗ ΑΠΟΣΒΕΣΗ (€)	ΚΤΡ (€)	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΗ ΚΤΡ (€)
2025	73.745	95.400	169.145	169.145
2026	207.433	95.400	302.833	471.978
2027	223.670	95.400	319.070	791.048
2028	239.953	95.400	335.353	1.126.401
2029	257.536	95.400	352.936	1.479.337

Πίνακας 41. Καθαρές ταμειακές ροές για τα έτη 2025-2029

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, η περίοδος επανείσπραξης του κόστους της επένδυσης εκτιμάται σε 1 χρόνο και 5 μήνες. Ειδικότερα, από τα 352.144 ευρώ της επένδυσης, τα 169,145 ευρώ θα έχουν επανεισπραχθεί στο πρώτο έτος, ενώ τα υπόλοιπα 182.999 ευρώ θα ανακτηθούν κατά τον πέμπτο μήνα του δεύτερου έτους. Συνεπώς, βάσει της μεθόδου επανείσπραξης του κόστους, η παρούσα επένδυση θεωρείται ιδιαίτερα ελκυστική, καθώς από το δεύτερο κιάλας έτος της εξεταζόμενης περιόδου το επενδυθέν κεφάλαιο έχει πλήρως ανακτηθεί, και η επένδυση αρχίζει να αποδίδει κέρδη.

10.6.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΠΛΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης εκφράζει τη σχέση ανάμεσα στο ετήσιο καθαρό κέρδος μιας εταιρείας (μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους) και το επενδυόμενο κεφάλαιο. Σε επενδύσεις όπως αυτή, συνήθως χρησιμοποιούνται δύο βασικοί δείκτες απόδοσης:

- Συντελεστής απόδοσης επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου
- Συντελεστής απόδοσης επί του επενδυόμενου μετοχικού κεφαλαίου

Για την περίπτωση της εταιρείας, επιλέγεται ο συντελεστής απόδοσης επί του επενδυόμενου μετοχικού κεφαλαίου, που ανέρχεται σε 352.144 ευρώ. Ο υπολογισμός γίνεται σύμφωνα με τον εξής τύπο:

$$A\Sigma_{AM} (\%) = \text{Καθαρό Κέρδος} \times 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

Για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου, προϋποτίθεται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών. Ο σχετικός υπολογισμός παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

	2025	2026	2027	2028	2029
ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (€)	73.746	207.433	223.670	239.953	257.536
ΕΠΕΝΔΥΟΜΕΝΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ (€)	352.144				
AΣ_{AM} (%)	20,94	58,90	63,51	68,14	73,13

Πίνακας 42. Υπολογισμός απλού συντελεστή απόδοσης

Όπως προκύπτει, ο απλός συντελεστής απόδοσης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικός για τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου, που είναι εξαιρετικά υψηλός, στοιχείο που καθιστά την επένδυση εξαιρετικά ελκυστική.

10.6.3. ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΑΞΙΑΣ

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που βασίζονται στην προεξόφληση των μελλοντικών καθαρών ταμειακών ροών λαμβάνουν υπόψη τόσο το μέγεθος όσο και το χρόνο πραγματοποίησής τους καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Συνεπώς, αυτές οι μέθοδοι θεωρούνται πιο αντικειμενικές από τις δύο προηγούμενες.

Σύμφωνα με τη μέθοδο της Καθαρής Παρούσας Αξίας (net present value), όλες οι καθαρές ταμειακές ροές προεξοφλούνται στο παρόν (έτος 0) με συντελεστή προεξόφλησης, που ισούται με την ελάχιστη αποδεκτή απόδοση (το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου). Ειδικότερα, η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) υπολογίζεται βάσει του ακόλουθου τύπου:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^v [KTP_t / (1 + \kappa)^t] - ΚΕ$$

όπου:

- ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία
- KTP_t = Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο T
- ΚΕ = Κόστος Επένδυσης
- κ = Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου
- v = Αριθμός Περιόδων

Ωστόσο, σε περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών, όπως συμβαίνει εδώ, η εξίσωση της καθαρής παρούσας αξίας εκφράζεται ως εξής:

$$ΚΠΑ = \sum [KTP_t (\Sigma ΠΑ_{\kappa,v})] - ΚΕ$$

Ο $\Sigma ΠΑ_{\kappa,v}$ είναι ο συντελεστής παρούσας αξίας, που υπολογίζεται από ειδικούς πίνακες και δίνεται από τη σχέση:

$$\Sigma ΠΑ_{\kappa,v} = 1 / (1 + \kappa)^v$$

Η επενδυτική πρόταση θεωρείται αποδεκτή όταν η Καθαρή Παρούσα Αξία, δηλαδή το άθροισμα των παρούσων αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης, είναι τουλάχιστον μηδέν.

Με βάση τα παραπάνω, παρουσιάζεται ο πίνακας υπολογισμού της Καθαρής Παρούσας Αξίας. Ο υπολογισμός βασίζεται στον αναμενόμενο συντελεστή προεξόφλησης, που σύμφωνα με τις τρέχουσες τραπεζικές συνθήκες, ορίζεται στο 6%.

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ (€)	ΣΠΑ _{6%,v}	ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ (€)
2025	169.145	0,9434	159.571
2026	302.833	0,8900	269.521
2027	319.070	0,8396	267.891
2028	335.353	0,7921	265.633
2029	352.936	0,7473	263.749
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΑ ΑΞΙΑ			1.226.366

Πίνακας 43. Παρούσα αξία για τα έτη 2025-2029

Και έτσι προκύπτει:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ} - \text{ΚΕ} \Rightarrow \text{ΚΠΑ} = 1.226.366 - 352.144 \Rightarrow \text{ΚΠΑ} = 847.222 > 0$$

Εφόσον η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι θετική, το επενδυτικό σχέδιο κρίνεται ιδιαίτερα ελκυστικό και συνιστάται να γίνει αποδεκτό.

10.7. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, όλα τα επενδυτικά σχέδια επηρεάζονται από τις αλλαγές στο πολιτικό, κοινωνικό, εμπορικό, τεχνολογικό και επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Οι ραγδαίες εξελίξεις στο μακροπεριβάλλον κάθε επιχείρησης εντείνουν την αβεβαιότητα, η οποία αυξάνεται διαχρονικά. Για τον λόγο αυτό, είναι απαραίτητη η συστηματική αξιολόγηση των πηγών αβεβαιότητας και η εκτίμηση κάθε

πιθανού κινδύνου που θα μπορούσε να επηρεάσει σημαντικά τη βιωσιμότητα του σχεδίου, ώστε να διαμορφώνονται κατάλληλες εναλλακτικές στρατηγικές διαχείρισης.

Όσον αφορά την αβεβαιότητα που σχετίζεται με τη χρηματοοικονομική αξιολόγηση, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή σε τρεις βασικές μεταβλητές:

- Τα Έσοδα από τις Πωλήσεις
- Το Κόστος των Πωλούμενων Προϊόντων
- Το Κόστος της Επένδυσης

Προστίθενται επίσης επιπλέον παράγοντες, κυρίως σχετιζόμενοι με τις τιμές και τις ποσότητες, που μπορεί να επηρεάσουν το κόστος, τα οφέλη και την αναμενόμενη απόδοση της εταιρείας.

Η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των πηγών αβεβαιότητας που ενδέχεται να επηρεάσουν την προτεινόμενη επένδυση. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση ευαισθησίας αποτελεί βασικό εργαλείο για την ταυτοποίηση των κρίσιμων μεταβλητών και την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο αυτές επηρεάζουν τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα του σχεδίου. Επιπλέον, η ανάλυση του «νεκρού σημείου» προσφέρει μια αποτελεσματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση της γενικότερης αβεβαιότητας.

10.7.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ

Το «Νεκρό Σημείο» (Break–Even Point ή BEP) ορίζεται ως το σημείο όπου τα συνολικά έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με το συνολικό προβλεπόμενο κόστος παραγωγής. Το BEP μπορεί να εκφραστεί είτε ως αριθμός παραγόμενων μονάδων είτε ως ποσοστό της παραγωγικής δυναμικότητας που χρησιμοποιείται, όταν τα έσοδα από τις πωλήσεις ισούνται με το κόστος παραγωγής.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό και δεδομένου ότι η εταιρεία μας δραστηριοποιείται τόσο στην πώληση προϊόντων όσο και στην παροχή υπηρεσιών, το «Νεκρό Σημείο» υπολογίζεται ως ποσοστό επί των προβλεπόμενων πωλήσεων, βάσει του ακόλουθου τύπου:

$$BEP = \sigma / (\varepsilon - \mu) \times 100\%$$

Όπου:

- ε: Έσοδα από τις πωλήσεις (σε πλήρη δυναμικότητα)
- μ: Συνολικά μεταβλητά έξοδα
- σ: Συνολικά σταθερά έξοδα

Για την ακρίβεια των υπολογισμών, είναι απαραίτητος ο διαχωρισμός των ετήσιων εξόδων της επιχείρησης σε σταθερά και μεταβλητά κόστη. Στο πλαίσιο αυτό, παρουσιάζεται ο διαχωρισμός των σταθερών και μεταβλητών εξόδων της υπό εξέταση εταιρείας, όπως αυτά διαμορφώνονται κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της, στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΞΟΔΑ (€)	ΜΕΤΑΒΛΗΤΑ ΕΞΟΔΑ (€)
Κόστος ανθρωπίνου δυναμικού	245.458	-
Γενικά έξοδα	4.768	
Αποσβέσεις	95.400	
Κόστος πρώτων υλών	-	152.606
Κόστος μάρκετινγκ	191.000	
ΣΥΝΟΛΟ	536.626	152.606

Πίνακας 44. Διαχωρισμός σταθερών και μεταβλητών εξόδων

Βάσει λοιπόν των στοιχείων του παραπάνω πίνακα, το «Νεκρό Σημείο» διαμορφώνεται ως εξής: $BEP = \sigma / (\varepsilon - \mu) * 100\% = 536.626 / (764.000 - 152.606) * 100\% = 92,18\%$

Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, εάν πραγματοποιήσει, κατά το πρώτος έτος λειτουργίας της, το 92,18% των πωλήσεων προϊόντων που προϋπολογίζει, δεν θα κερδίσει ούτε θα χάσει.

10.7.2. Ανάλυση Ευαισθησίας

Δεδομένου ότι όλες οι προβλέψεις του υπό εξέταση επενδυτικού σχεδίου ενέχουν έναν βαθμό αβεβαιότητας, η ανάλυση ευαισθησίας αναδεικνύεται ως εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της παρούσας πρότασης. Συγκεκριμένα, η ανάλυση αυτή συμβάλλει στον εντοπισμό κρίσιμων μεταβλητών που εισάγουν στοιχεία κινδύνου στην επένδυση και ενδέχεται να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική βιωσιμότητα του σχεδίου. Όπως έχει ήδη

επισημανθεί, για να επιτύχει η εξεταζόμενη εταιρεία το επίπεδο του «Νεκρού Σημείου», απαιτείται η επίτευξη εσόδων από πωλήσεις που αντιστοιχούν στο 92,18% των προβλεπόμενων εσόδων για το τέταρτο έτος λειτουργίας της.

Στη συνέχεια, εξετάζεται η ευαισθησία του «Νεκρού Σημείου» σε ενδεχόμενη μείωση της τιμής των προϊόντων. Αυτή η μείωση, που συνεπάγεται πτώση των εσόδων από πωλήσεις, εντάσσεται στο πλαίσιο μιας στρατηγικής αντιμετώπισης πιθανής έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο των εμφιαλωμένων νερών. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, αποφασίζεται η μείωση των τιμών όλων των προϊόντων και υπηρεσιών κατά 6%. Υποκαθιστώντας τις νέες τιμές στους σχετικούς συντελεστές, προκύπτει:

$$BEP = \sigma / (\varepsilon - \mu) * 100\% = 536.626 / (718.160 - 152.606) * 100\% = 99,65\%$$

Για να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό μειώνοντας τις τιμές κατά 6%, είναι απαραίτητο να ολοκληρώσει το πρώτο έτος λειτουργίας της. Αυτό σημαίνει ότι, ακόμα και με τη συγκεκριμένη μείωση, η εταιρεία, εισερχόμενη στο δεύτερο έτος λειτουργίας, θα έχει ξεπεράσει το «Νεκρό Σημείο». Επιπλέον, δεδομένου ότι ο κλάδος βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, αναμένεται το πελατολόγιο να διευρύνεται διαρκώς, ιδιαίτερα μετά την πρώτη πενταετία, γεγονός που καθιστά δυνατή την περαιτέρω μείωση των τιμών, εφόσον κριθεί απαραίτητο.

10.8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ

Η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας, λαμβάνοντας υπόψη τις προαναφερθείσες αναλύσεις, το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, το προφίλ του επενδυτή και τις συνθήκες ευδοκίμησης του ως άνω εγχειρήματος, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το παρόν επενδυτικό σχέδιο είναι κερδοφόρο και συμφέρον, ενώ παράλληλα εναρμονίζεται με την τάση και την στροφή της αγοράς προς ένα πιο βιώσιμο και ποιοτικό προϊόν.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Thomas L. Wheelen - Strategic management and business policy, globalization, innovation, and sustainability (2018, Pearson)

R. A. D'Aveni, Hypercompetition (New York: The Free Press, 1994), pp. xiii–xiv.

Deming, W.E., 1986. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.

Στρατηγικό μάνατζμεντ, Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Αθήνα, 2010

SUSTAINABILITY REPORT (DELOITTE-INSETE, 2023)

Associated Press. (2024). *Greek Teachers and Ferry Crews Strike for Better Wages*.

Chambers. (2020). *Greece Introduces Significant Reforms to Environmental Legislation*.

Delta Finance. (2021). *Loux Acquires Stake in Dirfys*.

Ekathimerini. (2019). *New App Helps Users Find Drinking Water Taps in Athens*.

Ekathimerini. (2023). *New Water Pricing Regulations to Take Effect Next Year*.

European Central Bank. (2022). *Survey on the Access to Finance of Enterprises*. Retrieved from [ECB Website]

gCaptain. (2020). *Greek Residents Oppose Water Extraction Plans*.

Greek Reporter. (2021). *Greece Bans Ten Single-Use Plastic Items to Protect Environment*.

Hellenic Daily News. (2024). *Greenpeace Calls for Public Water Fountains in Greece*.

Keep Talking Greece. (2022). *Recycling Fee of €0.08 on PVC Packaging Goes into Effect in Greece*.

UNICEF. (n.d.). *Water, Sanitation and Hygiene*. Retrieved from [UNICEF Greece Website]

Wikipedia. (2023). *Initiative 136*.

<https://chambers.com/articles/greece-reforms-its-environmental-legal-framework-facilitating-new-investments>

<https://ypen.gov.gr/plastika-proionta-mias-chronis/>

<https://gcaptain.com/suspicious-of-sabotage-proliferate-at-most-attempts-to-solve-greeces-aquifers-problems/>

<https://www.tanea.gr/2018/07/01/greece/apokalyptiki-ereyna-ti-nero-pinoyme-stin-ellada/>

<https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/drinking-water-essential-quality-standards.html>

https://food.ec.europa.eu/food-safety-news-0/commission-adopts-new-rules-enhance-safety-recycled-plastics-used-contact-food-2022-09-15_en

<https://www.terna-energy.com/restories-en/the-largest-hybrid-project-to-produce-clean-energy-in-europe/>

https://link.springer.com/chapter/10.1007/979-8-8688-0315-4_9

<https://www.sem-wizard.com/digital-marketing-agency-in-athens-greece>

<https://www.water-technology.net/features/latest-water-purification-technologies-top-five/>

<https://www.statista.com/study/48820/bottled-water-market-data-and-analysis/>.

https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/eu-data-protection-rules_en

<https://www.deltafinance.gr/en/whos-making-waves-in-the-bottled-water-wars/>

https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_surveys/safe/html/ecb.safe202011~e3858add29.en.html

<https://torqpackagingusa.com/automated-bottling-lines-efficiency-customization/>

<https://naturalmineralwaterseurope.org/statistics/>