Στέφανος Κάππας

Η εταιρεία ThessaFresh είναι μία νέα μικρή επιχείρηση με έδρα στην Θεσσαλονίκη που παράγει φρέσκους χυμούς και φυσικά smoothies από ελληνικά φρούτα. Η εταιρεία μπορεί σε τοπικό επίπεδο να έχει καλή φήμη, αλλά αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις κυριως ως προς την αύξηση του κόστους παραγωγής. Προσφάτως ο διοικητής της εταιρείας απευθύνθηκε σε πολλούς φοιτητές για να του προτείνουν διάφορες προτάσεις της εταιρείας με σκοπό την περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας και την αντιμετώπιση των προκλήσεων της.

SWOT και PESTEL ανάλυση

Η ανάλυση SWOT της εταιρείας έδειξε ότι τα δυνατά σημεία (Strengths) της εταιρείας είναι ότι οι πωλήσεις στην ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκη βρίσκονται σε καλό επίπεδο και επίσης χρησιμοποιεί τεχνολογίες τελευταίας γενιάς. Οι αδυναμίες (Weaknesses) της εταιρείας είναι ότι αποτελείται μόνο από 3 άτομα, τα οποία είναι ο διοικητής, ο προγραμματιστής και ο διανομέας των προιόντων στα μαγαζιά. Αυτό βεβαίως αποτελεί σημαντική αδυναμία της εταιρείας επειδή αυτή δεν μπορεί να επεκταθεί περισσότερο λόγω της έλλειψης του προσωπικού. Οι ευκαιρείες (Opportunities) που βρίσκει η εταιρεία είναι ότι οι πωλήσεις (γενικότερα) των φυτικών προιόντων έχουν αυξηθεί σημαντικά, κυρίως λόγω της στροφής της κοινωνίας προς φυτικά προιόντα. Άρα η εταιρεία έχει αρκετές ευκαιρείες για να αναπτυχθεί αρκετά. Οι απειλές (Threats) που αντιμετωπίζει η εταιρεία είναι ότι στην περιοχή που εδρεύει η εταιρεία υπάρχουν αρκετές εταιρείες (οι περισσότερες μη καινοτόμες) και ιδιώτες που ασχολούνται με τον ίδιο τομέα και οι δραστηριόποιούνται σε όλη την Ελλάδα με αποτέλεσμα η εταιρεία ThessaFresh να μην μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω εύκολα με το ηφιστάμενο προσωπικό.

Η ανάλυση PESTEL της εταιρεία έδειξε ότι οι πολιτικοί (Political) παράγοντες στην χώρα μας βρίσκονται σε αστάθεια λόγω της συνεχής αλλαγής της φορολογικής πολιτικής. Οι οικονομικοί (Economic) παράγοντες στην χώρα μας δίχνουν ότι η οικονομία της χώρας βρίσκεται σε στασιμότητα κυρίως λόγω της αυξανόμενης ανεργίας και του αυξανόμενου πληθωρισμού. Οι κοινωνικοί (Social) παράγοντες έδιξαν ότι οι καταναλωτές στρέφονται σε φθηνότερα προιόντα και κυρίως σε βιολογικά και φυτικά προιόντα. Οι τεχνολογικοί (Technological) παράγοντες έδειξαν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός πλέον έχει αναπτυχθεί σε όλη την κοινωνία πράγμα που είναι απαραίτητος για να μπορέσει οποιαδήποτε εταιρεία να σταθεί στα πόδια της. Οι περιβαλλοντικοί (Environmental) παράγοντες έδειξαν ότι μπορεί η κλιματική αλλαγή παγκοσμίως να μην εξελίσσεται απότομα αλλά στην περιοχή που δραστηριοποιήται η εταιρεία το κλίμα έχει αλλάξει σε τέτοιο βαθμό, με αποτέλεσμα να επιρρεάζει όχι μόνο την εταιρεία μας αλλά και άλλες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης. Οι νομικοί (Legal) παράγοντες έδειξαν ότι εφαρμόζονται νόμοι που δεν βοηθάνε τις εταιρείες να αναπτυχθούν και τόσο εύκολα κυρίως λόγω των υπεραυστηρών προτύπων που εφαρμόζονται.

Καθορισμός κύριων προκλήσεων και ευκαιριών

Οι προκλήσεις της εταιρείας είναι ότι στην περιοχή που δραστηριοποιήται αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό από άλλες εταιρείες που οι περισσότερες υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια και παρόλο που δεν καινοτόμησαν τόσο πολύ, μπορούν να έχουν μεγαλύτερο πελατολόγιο από την εταιρεία μας. Οι ευκαιρίες της εταιρείας είναι η ανάδειξη της εταιρείας στην κοινωνία κυρίως λόγω των καινοτομιών που χρησιμοποιεί αλλά και λόγω του μεγάλου πλήθους των προιόντων που παράγει.

Εντοπισμός αδυναμιών στην παραγωγή, προβολή ή διανομή

Οι αδυναμίες στην παραγωγή είναι ότι στην Ελλάδα οι περισσότεροι εργάτες που ασχολούνται με τον πρωτογενή τομέα δεν ειναι Έλληνες αλλά αλλοδαποι λόγω της υπερβολικής εκμετάλλευσης από τους επιχειρηματίες-γεωκτήμονες με αποτέλεσμα να μειώνεται η ζήτηση για προσωπικό. Έτσι η εταιρεία αποτελείται μόνο από 3 άτομα. Η εταιρεία δυστυχώς δεν προβάλλεται σε κανένα κανάλι παρά μόνο βρίσκεται στα ράφια των μαγαζιών της περιοχής. Η διανομή των προιόντων αντιμετωπίζει σοβαρή αδυναμία ακόμα και στην Θεσσαλονίκη επειδή υπάρχει μόνο ένας διανομέας προιόντων.

Εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων (e-shop, ERP, CRM, ψηφιακή παρακολούθηση αποθεμάτων).

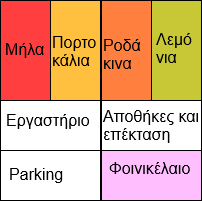
Η εισαγωγή των ψηφιακών εργαλείων στην εταιρεία υπάρχει ήδη από την ίδρυση της. Για παράδειγμα υπάρχει ο ελεγκτής των αποθεμάτων, ο αυτόμενος οργωτής εδάφους, ο αυτόματος ελεγκτής υγρασίας εδάφους, τα αυτόματα ποτιστικά, οι αυτόματοι συλλέκτες φρούτων, ο ελεγκτής θερμοκρασίας των θερκοκηπίων που διαθέτει, οι κάμερες παρακολούθησης των καρπών για την οριμότητα τους. Η ψηφιακή παρακολούθηση των αποθεμάτων είναι μία καλή καινοτομία που θα εισαχθεί στο μέλλον αλλά μέχρι τώρα δεν έχει γίνει καμία προσπάθεια. Επίσης η εταιρεία δεν διαθέτει ούτε e-shop, ούτε ERP, CRM. Οι στόχοι της εταιρείας ως προς την εισαγωγή των ψηφιακών εργαλειών πάνε προς την ίδρυση ενός e-shop και την ψηφιακή παρακολούθηση των αποθεμάτων.

Υιοθέτηση πράσινων πρακτικών (ανακυκλώσιμες συσκευασίες, πράσινη ενέργεια, διαχείριση απορριμμάτων).

Η εταιρεία δεν διαθέτει πράσινες πρακτικές επειδή δεν χρησιμοποιεί καύσιμα για την παραγωγή των ποτών αλλά ηλεκτρική ενέργεια. Μία πράσινη πρακτική θα είναι η κομποστοποίηση των φυτικών απορριμάτων με σκοπό να αξιοποιηθούν και αυτά χωρίς απλά να πετάγονται στα σκουπίδια. Οι συσκευασίες είναι φτιαγμένες από ξύλο επειδή είναι φθηνό στην παραγωγή και κοπή (από τα κλαδιά που κλαδεύει ο ιδιοκτήτης από τα φυτά) και ανανεώσιμο.

Νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (π.χ. vegan smoothies, functional drinks, συνδρομητικά κουτιά διατροφής).

Μέχρι στιγμής η εταιρεία παράγει φράσκους χυμούς και smoothies από ελληνικά φρούτα που στην κατοχή της διαθέτει μόνο μήλα και πορτοκάλια. Ο λόγος είναι ότι η έκταση της εταιρείας είναι 2 στρέμματα όπου στο πρώτο στρέμμα βρίσκεται το εργαστήριο της με το πάρκινγκ ενώ το άλλο στο άλλο στρέμμα βρίσκονται οι μηλιές και οι πορτοκαλιές. Η εταιρεία σκοπεύει να αγοράσει ένα ακόμη αγροτεμάχειο των 2 στρεμμάτων με σκοπό να φυτέψει και άλλα φυτά όπως το λεμόνι και το ροδάκινο αλλά και να αναβαθμίσει το εργαστήριο της με σκοπό να παράγει περισσότερα προιόντα όπως ενεργειακά ποτά (functional drinks). Βεβαίως τα smoothies είναι vegan επειδή δεν χρησιμοποιείται ζωική τροφή, αλλά η εταιρεία σκοπεύει να χρησιμοποιείσει δικά της φυτά για να φτιάξει π.χ. την δική της φυτική κρέμα όπως φοινικόδεντρα που παράγουν φοινικέλαιο που είναι το κύριο συστατικό.



Εικόνα. 1 Η εικόνα είναι 200 x 200 pixels. Το 1 μέτρο αναπαριστάται σε 10 pixels. Το αριστερό ήμισι της εικόνας είναι η αρχική της έκταση και υπηρεσία, ενώ το δεξί ήμισι είναι η επέκταση της εταιρίας στο διπλανό χωράφι. Ο λόγος που θα επεκταθεί το κτήριο του εργαστηρίου είναι επειδή σκοπεύει να έχει περισσότερο χώρο για την αποθήκευση των μηχανημάτων, και επίσης να παράγει περισσότερα προόντα όπως τα ενεργειακά ποτά.

Ανασχεδιασμός εταιρικής ταυτότητας (brand story, λογότυπο, tagline).

Η εταιρεική ταυτότητα δεν χρειάζεται να αλλάξει το λόγότυπο της αλλά θα πρέπει να προσελκύσει εργαζόμενους με σκοπό να επεκταθεί και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Στρατηγική επικοινωνίας στα social media.

Η εταιρεία σκοπεύει να δημιουργήσει έναν λογαριασμό στο Facebook με το όνομα της εταιρείας και να δημοσιεύει τα προιόντα που παράγει, τις ανάγκες για εύρεση προσωπικού και πως φαίνεται από έξω η εταιρεία με σκοπό την προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων.

Δημιουργία εταιρικού ESG προφίλ (ενσυναίσθηση, βιωσιμότητα, κοινωνική συνεισφορά).

Το εταιρικό προφίλ στοχεύει στην βιοσιμότητα και στην κοινωνική συνεισφορά. Με λίγα λόγια ο μελλοντικός στόχος της εταιρείας είναι η πρόσληψη γεωργών (από την Ελλάδα κυρίως) που θα χρησιμοποιούν τα σκαπτικά για να οργώσουν καλύτερα το έδαφος από τις μηχανές και επίσης άνθρωποι που να μαζεύουν τους καρπούς επειδή οι μηχανές δεν τα καταφέρνουν και τόσο καλά. Αυτό θα αυξήσει τις πωλήσεις και η εταιρεία θα αναπτυχθεί. Οι κοινωνική συνεισφορά θα δώσει νέες θέσεις εργασίας στην περιοχή με σκοπό η εταιρεία σταδιακά να γίνει γνωστή σε ευρύτερο επίπεδο με απώτερο στόχο την πανελλαδική της επέκταση.

Προϋπολογισμός επένδυσης και εκτίμηση κόστους ψηφιακής αναβάθμισης.

Ο προυπολογισμός επένδυσης της εταιρεία θα ανέρχεται στο 1 εκατομμύριο ευρώ. Πιο συγκεκριμένα, η αγορά 2 στρεμμάτων κοστίζει 100 χιλιάδες ευρώ, η επέκταση του εργαστηρίου ανέρχεται στα 200 χιλιάδες ευρώ, η εσωτερική διαμόρφωση του εργαστηρίου κοστίζει 200 χιλιάδες ευρώ, η αγορά 10 οχημάτων που θα μεταφέρνουν τα εμπορεύματα ανέρχεται σε 300 χιλιάδες ευρώ, και τέλος η πρόσληψη των εργαζομένων ανέρχονται σε 200 ευρώ επειδή θα περιλαμβάνει 20 νέους εργαζόμενους, 10 στις μεταφορές και 10 στον χειρισμό του κήπου και των προιόντων.

Προβλεπόμενα έσοδα και αναμενόμενο ROI (Return on Investment).

Τα έσοδα της εταιρείας ανέρχονται στα 10000 ευρώ ενώ με την αναβάθμιση της εταιρίας θα αυξηθούν στα 100 χιλιάδες ευρώ. Τα κόστη της εταιρείας θα ανέρχονται στα 80 χιλιάδες ευρώ και θα περιλαμβάνουν κυρίως τα κόστη συντήρησης των μηχανιμάτων, καυσίμων των φορτηγών, συντήρησης των φορτηγών και επίσης των βοηθητικών υλών που θα χρησιμοποιόύνται στα εργαστήρια με σκοπό την παραγωγή των τελικών προιόντων. Έτσι το ROI θα ανέλθει στο 20%.

Πηγές χρηματοδότησης: ΕΣΠΑ, Ταμείο Ανάκαμψης, ιδιώτες επενδυτές.

Δεν θα περιλαμβάνονται ταμεία ΕΣΠΑ και Ανάκαμψης αλλά η χρηματοδότηση θα γίνει από ιδιώτες επενδυτές αλλά και από τα πανεπιστήμια που εδεύουν στην Θεσσαλονίκη.

Χρονοδιάγραμμα ενεργειών 12 μηνών.

Το χρονοδιάγραμμα ενεργαιών σε ένα χρόνο θα περιλαμβάνει την μελέτη της επιχείρησης, την εύρεση των προκλήσεων και αδυναμιών που αντιμετωπίζει (1 μήνας). Στην συνέχεια θα γίνει η πρόταση των στόχων όπως η προσθήκη νέου προσωπικού και η εκπαίδευση του (3 μήνες). Μετά θα γίνει η επέκταση στο επόμενο χωράφι και η αναβάθμιση της επιχείρησης όπως επέκταση του εργαστηρίου και η φύτευση νέων φυτών (4 μήνες). Τέλος θα στηθεί το e-shop, η αγορά νέων οχημάτων-φορτηγών που θα μεταφέρνουν τα προιόντα, η ανάδειξη της εταιρείας και η ορίμανση των φυτών με σκοπό να παράγουν τα προιόντα τους (4 μήνες).

Κατανομή ρόλων (π.χ. Project Manager, Marketing Lead, Finance Analyst).

Οι ρόλοι στην εταιρεία θα περιλαμβάνουν τα εξής: Περίπου 10 φοιτητές θα αναλάβουν τους ρόλους των Project Manager, Marketing Lead και Finance Analyst και η εταιρεία στο μέλλον θα διαμορφωθεί ως εξής: 1 θα είναι ο CEO. 10 θα χρησιμοποιούν τα φορτηγά. 10 θα ελέγχουν τον κήπο, 1 θα παράγει τα προιόντα, 1 θα διαχειρήσεται τα αποθέματα και 1 θα ελέγχει την οικονομική πορεία της εταιρείας.

KPIs για μέτρηση επιτυχίας (π.χ. αύξηση πωλήσεων, μείωση κόστους ενέργειας, brand awareness).

Η αύξηση των πωλείσεων κατά 10 φορές σε σχέση με πριν την αναβάθμιση της εταιρείας θα εξοφλήσει σε 20 χρόνια το κόστος της επένδυσης αλλά στην πράξη η εξώφληση του κόστους θα γίνει πιο γρήγορα επειδή οι πωλήσεις πιθανών να αυξηθούν περισσότερο στο μέλλον. Το κόστος ενέργειας θα μειωθεί επειδή πλέον θα απασχολούνται άνθρωποι στην διαχείρηση του χοραφιού έναντι των μηχανών. Τέλος το brand awareness ή αλλιώς η αναγνώριση της εταιρείας θα κάνει την εταιρεία γνωστή σε όλη την Ελλάδα.