



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗ ΚΡΙΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΟΛΥΜΠΟΣ»**



Σακαλάκης Πρόδρομος Α.Μ. 13088

Σακαλάκη Σταυρούλα Α.Μ. 16469

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: Γαλανού Αικατερίνη

ΠΡΕΒΕΖΑ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2018

**«THE STRATEGIES OF HELLENIC DAIRY INDUSTRY BEFORE AND
AFTER CRISIS: THE CASE OF OLYMPUS BUSINESS»**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

ΠΡΕΒΕΖΑ, 2018

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

2. ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ
ΛΕΚΤΟΡΑΣ

3. ΝΑΞΑΚΗΣ ΧΑΡΙΛΑΟΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

© ΣΑΚΑΛΑΚΗΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ, ΣΑΚΑΛΑΚΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ, 2018.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

ΣΑΚΑΛΑΚΗΣ ΠΡΟΔΡΟΜΟΣ, ΣΑΚΑΛΑΚΗ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά την επιβλέποντα καθηγήτριά μας κ. Γαλανού Αικατερίνη για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της που συνέβαλαν στη διαμόρφωση του περιεχομένου και με την επιστημονική της κατάρτιση και εκπαιδευτική της εμπειρία στάθηκε πολύτιμος αρωγός για την ολοκλήρωση της συγγραφής της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Επιπλέον, τους συνεπιβλέποντες καθηγητές για την ανάγνωση και αξιολόγηση της εργασίας μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της οικονομίας, η οποία αποτελεί παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Αρχικά, αναλύεται η διεθνής οικονομία όπως αυτή ξεκίνησε και πώς επηρέασε αρκετούς κλάδους της οικονομίας. Στη συνέχεια αναλύεται η ελληνική οικονομία, με μια σύντομη ιστορική αναδρομή και πώς είναι σήμερα. Τέλος, γίνεται αναφορά στην παρούσα ελληνική οικονομική κρίση και στην ανεργία που έχει εμφανιστεί από αυτή.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας ακολουθεί η ανάλυση του γενικότερου κλάδου της γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα, πώς αυτή ξεκίνησε και λειτουργεί μέχρι και σήμερα. Έπειτα αναλύεται το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον της γαλακτοβιομηχανίας καθώς και η ανάλυση SWOT. Τέλος, επισημαίνεται η εξέλιξη του συγκεκριμένου κλάδου στην αγορά.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας γίνεται ανάλυση στη διαμόρφωση της στρατηγικής στο χώρο των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα αναλύεται η εταιρική αποστολή, δηλαδή για ποιο λόγο πρέπει να δημιουργήσει μια εταιρική αποστολή, τότε υπάρχει πραγματική ανάγκη καθώς και οι παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της. Επίσης γίνεται αναφορά στους στρατηγικούς στόχους. Επιπροσθέτως, αναλύονται οι επιχειρηματικές, οι επιχειρησιακές και οι λειτουργικές στρατηγικές. Τέλος, έχουμε την αξιολόγηση της στρατηγικής, τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να γίνει η επιλογή της καθώς και η υλοποίησή της. Δηλαδή πώς μια επιχείρηση θα αξιολογήσει σωστά μια στρατηγική την οποία θα επιλέξει και κατ' επέκταση να υλοποιήσει η οποία θα τις επιφέρει σημαντικές αλλαγές παρέχοντας της κέρδη.

Στο τέταρτο μέρος της εργασίας αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά και οι αιτίες των κρίσεων. Οι κρίσεις δίνουν έναυσμα για αναδιοργάνωση χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει πρώτα να επέλθουν στην κρίση. Τέλος, αναγράφονται οι στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης καθώς και η προσωπικότητα που πρέπει να έχει ο manager.

Στο πέμπτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το πρακτικό παράδειγμα και αναλύεται η εταιρία ΟΛΥΜΠΟΣ. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται το ιστορικό, η εξέλιξη, οι αξίες, η αποστολή και το όραμα της εταιρίας, καθώς και η ανώτατη διοίκηση, το δίκτυο ομίλου, τα προϊόντα, οι πωλήσεις και οι προμηθευτές. Τέλος αναφέρονται οι στρατηγικές πριν και μετά την οικονομική κρίση, όπως και τα τελικά συμπεράσματα.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ: γαλακτοκομικά προϊόντα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαφήμιση, οικονομίες κλίμακας, μέγεθος εγχώριας αγοράς, ανταγωνισμός αγοράς, στρατηγικές, οικονομία, κρίσεις.

ABSTRACT

The first part of the paper is a brief presentation of the economy, which is a factor of the external business environment. Initially, it analyzes the international economy as it started and how it affected several branches of the economy. Then the Greek economy is analyzed, with a brief historical background and how it is today. Finally, reference is made to the current Greek economic crisis and the unemployment that has emerged from it.

The second part of the thesis follows the analysis of the general dairy industry in Greece, how it started and works until today. The macroeconomic environment and the microenvironment of the dairy industry as well as the SWOT analysis are then analyzed. Lastly, the development of this sector in the market is highlighted.

The third part of the thesis analyzes the formulation of the strategy in the field of business. In particular, the corporate mission is analyzed, ie why it should create a corporate mission, when there is a real need and the factors of success and failure. Also, reference is made to strategic objectives. In addition, business, operational and operational strategies are analyzed. Finally, we have the evaluation of the strategy, the ways in which it can be selected and its implementation. That is, how a business will properly evaluate a strategy that it will choose and, by extension, implement, which will bring about significant changes by providing profits.

The fourth part of the thesis develops the characteristics and causes of crises. Crises trigger reorganization without this implying that they must first come to terms with the crisis. Finally, the crisis management strategies and the personality that the manager must have are listed.

The fifth part of the thesis presents the practical example and analyzes the firm of OLYMPOS. Specifically analyzes the history, the development, the values, the mission and the vision of the firm, also the group network, the products, the sales and the suppliers. At the end mentions the strategies before and after the financial crises, such as the final conclusions

KEY-WORDS: dairy products, competitive advantage, advertising, economies of scale, size of the domestic market, market competition, strategies, economy, crises.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημόσιο Έλλειμμα, Πληθωρισμός, ΑΕΠ και σχέση χρέους-ΑΕΠ (1970-2015)

Πίνακας 2: Porter Συγκριτικό Πλεονέκτημα

Πίνακας 3: Απειλών-Ευκαιριών-Αδυναμιών-Δυνατοτήτων

Πίνακας 4: Διοικητικό μέρος της εταιρείας ΦΑΓΕ

Πίνακας 5: Διοικητικό μέρος της εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (2000-2018)

Διάγραμμα 2: Πωλήσεις του Ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ (2010-2017)

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Ιεραρχία της Στρατηγικής

Σχήμα 2: Συνέπειες της κρίσης

Σχήμα 3: Εστία παραγωγής

Σχήμα 4: Χρονική διάσταση της κρίσης

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:.....	8
ABSTRACT.....	9
KEY-WORDS	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	14
1.1 Ανάλυση Διεθνούς Οικονομίας	14
1.1.1 Ορισμός Διεθνούς Οικονομίας	14
1.1.2 Ανάλυση Διεθνούς Οικονομίας	14
1.2 Ανάλυση Ελληνικής Οικονομίας	15
1.2.1 Ορισμός Οικονομίας	15
1.2.2 Η ιστορία.....	16
1.2.3 Η Ελληνική οικονομία σήμερα	17
1.3 Η Παρούσα Οικονομική Κρίση	18
1.3.1 Ορισμός Οικονομικής Κρίσης	18
1.3.2. Η Παρούσα Ελληνική Οικονομική Κρίση.....	19
1.3.3 Η ανεργία στην Ελλάδα και την Ε.Ε. σήμερα	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	22
2.1 Η Ελληνική Βιομηχανία Γάλακτος.....	22
2.2 Ιστορική Αναδρομή	24
2.2.1 Τύποι γάλακτος και οι κατηγορίες του	24
2.2.2 Το αγελαδινό γάλα: ποικιλίες και τυποποίηση.....	25
2.2.3 Τα γαλακτοκομικά υποκατάστατα	27
2.3 Τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου	27
2.4 Ανταγωνισμός του κλάδου στην Ελλάδα	28
2.5 Ανάλυση του Μακρο-περιβάλλοντος.....	32
2.5.1 Οικονομικό περιβάλλον	32
2.5.2 Τεχνολογικό περιβάλλον	32
2.5.3 Πολιτικό περιβάλλον.....	33

2.5.4 Κοινωνικό περιβάλλον	35
2.6 Ανάλυση Μικρο-Περιβάλλοντος.....	35
2.6.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	36
2.6.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	36
2.6.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	37
2.6.4 Απειλή από υποκατάστατα.....	38
2.6.5 Ένταση του ανταγωνισμού.....	38
2.7 Ανάλυση SWOT	40
2.8 Το μέλλον του κλάδου.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ	
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	45
3.1 Εταιρική αποστολή.....	45
3.1.1 Ορισμός στρατηγικής	45
3.1.2 Η έννοια της εταιρικής αποστολής στον επιχειρησιακό χώρο	45
3.1.3 Δήλωση αποστολής	46
3.1.4 Η πραγματική ανάγκη για Εταιρική Αποστολή.....	46
3.1.5 Παράγοντες επιτυχίας μια δήλωσης αποστολής	48
3.1.6 Παράγοντες αποτυχίας και πιθανές παγίδες.....	49
3.1.7 Κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί μια δήλωση αποστολής να είναι αποτελεσματική: Έρευνα Μαρκίδη-Παπαδάκη	49
3.2 Στρατηγικοί στόχοι.....	50
3.2.1 Φύση στόχων	51
3.2.2 Έκταση στόχων.....	51
3.2.3 Πηγή στόχων	51
3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές.....	52
3.4 Επιχειρηματικές στρατηγικές.....	53
3.4.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης	54
3.4.1.1 Κάθετη Ολοκλήρωση	54
3.4.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση	56
3.4.1.4 Ανάπτυξη αγοράς	58
3.4.1.5 Ανάπτυξη προϊόντων.....	58
3.4.1.6 Συσχετισμένη Διαφοροποίηση	58
3.4.1.7 Ασυσχετίστη διαφοροποίηση	59
3.4.1.8 Κοινές επιχειρηματικές συνέργειες	60

3.4.2 Στρατηγικές Διάσωσης/Εξυγίανσης.....	60
3.4.2.1 Στρατηγική ανόρθωσης.....	60
3.4.2.2 Επανεστίαση και Αποεπένδυση	61
3.4.2.3 Εκποίηση/Ρευστοποίηση	61
3.4.3 Στρατηγικές σταθερότητας.....	62
3.5 Λειτουργικές στρατηγικές.....	62
3.6 Αξιολόγηση στρατηγικής, επιλογή και υλοποίηση	63
3.6.1 Αξιολόγηση της στρατηγικής	63
3.6.1.1 Μοντέλα αξιολόγησης στρατηγικής.....	64
3.6.2 Επιλογή στρατηγικής.....	65
3.6.3 Υλοποίηση στρατηγικής.....	65
3.6.3.1 Ποιοι θα υλοποιήσουν την στρατηγική.....	66
3.6.3.2 Διαχείριση λειτουργιών	67
3.6.3.3 Οργάνωση δομής βάση στρατηγικής	67
3.6.3.4 Στελέχωση	68
3.6.3.5 Διοίκηση.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ	70
4.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	70
4.2 Χαρακτηριστικά και αιτίες κρίσεων.....	71
4.3 Ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες κρίσεων.....	74
4.4 Ενδογενείς αιτίες κρίσεων.....	74
4.5 Εξωγενείς αιτίες κρίσεων	76
4.6 Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης	77
4.7 Η προσωπικότητα του manager εξυγίανσης	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	81
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95
ΕΛΛΗΝΙΚΗ:	95
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ:	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Ανάλυση Διεθνούς Οικονομίας

1.1.1 Ορισμός Διεθνούς Οικονομίας

Η οικονομία αναφέρεται σε ένα σύνολο ανθρώπων που ζουν σε μια κοινωνία οι οποίοι πραγματοποιούν συναλλαγές τόσο με την παροχή αγαθών όσο με την παροχή υπηρεσιών. Οι συναλλαγές αυτές μπορούν να διευρυνθούν και να πάρουν μεγαλύτερη έκταση, γεγονός που αντικατοπτρίζει τις συναλλαγές σε διεθνές επίπεδο.

Συγκεκριμένα, από τη στιγμή που υπάρχει η αλληλεπίδραση μεταξύ των κρατών και η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών ισχύει και η έννοια της διεθνούς οικονομίας. Με την ύπαρξη της ελεύθερης αγοράς δηλαδή με την ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων σε χώρες της Ε.Ε. δημιουργούνται εξαγωγικές σχέσεις οι οποίες καθιστούν την οικονομία διεθνή παράγοντα στις σχέσεις μεταξύ των κρατών.

Οι σχέσεις αυτές επιδρούν άμεσα τις οικονομίες των κρατών λόγω των διάφορων νομισμάτων των αξιών των νομισμάτων των χωρών ανά τον κόσμο αλλά και εξαιτίας της μεταβαλλόμενης αξίας των εξαγόμενων αυτών αγαθών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εξαγωγική ικανότητα των Η.Π.Α. όταν το δολάριο είναι ασθενές και όταν είναι ισχυρό.

Είναι γεγονός ότι ένα ασθενές δολάριο κάνει τα εξαγόμενα προϊόντα περισσότερο ελκυστικά σε αντίθεση με ένα ισχυρό δολάριο το οποίο αποτρέπει τις εξαγωγές και συνεπώς αυξάνει τις εισαγωγές.

1.1.2 Ανάλυση Διεθνούς Οικονομίας

Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική κρίση ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και είχε ως αντίκτυπο την βαριά οικονομική ύφεση στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα. Μετά την κατάρρευση της Lehman Brother στις 15 Σεπτεμβρίου το 2008, μιας παγκόσμιας εταιρείας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών η οποία πριν την κήρυξη της πτώχευσής της ήταν και η τέταρτη μεγαλύτερη επενδυτική Τράπεζα στην Αμερική, το χρηματοπιστωτικό σύστημα άρχισε να εμφανίζει πτωτική

πορεία, αφού επιτεύχθηκε μαζική έξοδος των πελατών της, μείωση των αποθεμάτων της, υποτίμηση της αξίας περιουσιακών στοιχείων, αποστροφή στην ανάληψη κινδύνου και απειλή της σταθερότητας του τραπεζικού τομέα. Η κρίση πέρασε γρήγορα στην πραγματική οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών και του υπόλοιπου κόσμου και επηρέασε αρνητικά πολλούς σημαντικούς κλάδους της οικονομίας όπως είναι ο τραπεζικός, ο ασφαλιστικός και το εμπόριο έχοντας ως αποτέλεσμα την έλλειψη θέσεων εργασίας και κατ' επέκταση την αύξηση της ανεργίας, νέες πληθωριστικές πιέσεις και την υποτίμηση των νομισμάτων.

1.2 Ανάλυση Ελληνικής Οικονομίας

1.2.1 Ορισμός Οικονομίας

Οικονομία σημαίνει η διαχείριση της οικίας. Με την ευρύτερη έννοιά της όμως μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των συνειδητών και συστηματικών ενεργειών των ανθρώπων που ζουν σε μια κοινωνία και περιλαμβάνει την παραγωγή, την διανομή, την ανταλλαγή και την κατανάλωση περιορισμένων σε ποσότητα αγαθών και υπηρεσιών από διαφορετικούς παράγοντες. Οι οικονομικοί παράγοντες μπορεί να είναι ιδιώτες, επιχειρήσεις, οργανισμοί ή κυβερνήσεις. Οι συναλλαγές προκύπτουν εφόσον δυο παράγοντες συμφωνούν σε μία αξία ή τιμή ενός αγαθού ή υπηρεσίας και συνήθως εκφράζεται με ένα συγκεκριμένο νόμισμα.

Ο όρος «οικονομία» μπορεί να αναφέρεται στην κατάσταση μιας χώρας ή μιας περιοχής και αποτελεί ένα βασικό μετρήσιμο μέγεθος. Με άλλη έννοια της οικονομίας δηλαδή με την εξοικονόμηση χρημάτων μπορεί πράγματι να είναι το αποτέλεσμα μιας εσωτερικής πιο αποτελεσματικής οργάνωσης που συχνά ονομάζεται «εσωτερική οικονομία». Η οικονομία όμως μπορεί να προκύψει από ένα φαινόμενο έξω από τον παράγοντα λήψης αποφάσεων και αυτή ονομάζεται «εξωτερική οικονομία».

Η οικονομία με την σύγχρονη έννοια του όρου, άρχισε να ξεπροβάλλει από εμπορικές πρακτικές και να αναπτύσσεται από τον Άνταμ Σμίθ (Adam Smith) ο οποίος υποστηρίζει ότι χωρίζεται σε δύο κλάδους: αυτόν της μικροοικονομίας και αυτόν της μακροοικονομίας. Σήμερα η οικονομία εφαρμόζει αυτήν την ανάλυση για την διαχείριση πολλών ανθρώπινων οργανώσεων όπως των επιχειρήσεων.

Μια οικονομία αποτελείται από το οικονομικό σύστημα μιας χώρας. Περιλαμβάνει το εργατικό δυναμικό, το κεφάλαιο, τους φυσικούς πόρους, την παραγωγή, το εμπόριο, τη διανομή, την κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών στην περιοχή που η ανθρώπινη κοινωνία δραστηριοποιείται. Αυτοί οι παράγοντες δίνουν το πλαίσιο, το περιεχόμενο και καθορίζουν τους όρους και τις παραμέτρους με τις οποίες η οικονομία λειτουργεί.

1.2.2 Η ιστορία

Η Ελληνική οικονομία άρχισε την ανοδική της πορεία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και τον Εμφύλιο επειδή ουσιαστικά ξεκίνησε από πολύ μικρή βάση. Η επαφή με τις ανεπτυγμένες δυτικές χώρες διακόπηκε το 1973 όταν ξέσπασε η μεγάλη πετρελαϊκή κρίση κάτι που συνέβαλλε στην πτώση της χούντας. Ακόμη χειρότερη έγινε η κατάσταση το 1979 εξαιτίας της δεύτερης πετρελαϊκής κρίσης.

Την 1 Ιανουαρίου 2002, η Ελλάδα και άλλες έντεκα τότε χώρες της ευρωζώνης απέκτησαν το ίδιο νόμισμα, το λεγόμενο ευρώ. Η Ελλάδα εντάχθηκε στην ευρωζώνη το 2001 αφού πληρούσε τα τέσσερα από τα πέντε κριτήρια της συνθήκης του Μάαστριχτ τα οποία ήταν ο πληθωρισμός, το δημοσιονομικό έλλειμμα, το δημόσιο χρέος, το μακροπρόθεσμο επιτόκιο δανεισμού και ο μηχανισμός συναλλαγματικών ισοτιμιών. Το ακαθάριστο προϊόν αυξανόταν με ρυθμούς άνω του ευρωπαϊκού μέσου όρου εν μέρει λόγω των επενδύσεων σε υποδομές που σχετίζονταν με τους Ολυμπιακούς Αγώνες το 2004 αλλά και λόγω της εύκολης πρόσβασης σε πιστώσεις για καταναλωτικές δαπάνες. Η Ελλάδα από το 2001 έως το 2004 βρέθηκε να παραβιάζει το κριτήριο για έλλειμμα κάτω από 3% του Σύμφωνου Σταθερότητας, το οποίο έχει ως στόχο την διασφάλιση των κρατών μετά την ένταξή τους στην ευρωζώνη και την ικανοποίηση των κριτηρίων του Μάαστριχτ, εάν συνεχίζουν να τα τηρούν. Από τα τέλη του 2009 και στις αρχές του 2010 εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και των ανεξέλεγκτων δαπανών η ελληνική οικονομία άρχισε να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα αφού έχει το δεύτερο μεγαλύτερο ετήσιο έλλειμμα κρατικού προϋπολογισμού και το δεύτερο μεγαλύτερο δημόσιο χρέος στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Πίνακας 1: Δημόσιο Έλλειμμα, Πληθωρισμός, ΑΕΠ και σχέση χρέους-ΑΕΠ (1970-2015)

Δημόσιο έλλειμμα, Πληθωρισμός, ΑΕΠ και σχέση χρέους-ΑΕΠ (1970-2015)

Από το άρθρο αγγλικής Βικιπαίδειας², Πηγές: Eurostat και Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Δημοσιονομικά:	1970	1980	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 ¹	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012 ²	2013 ²	2014 ²	2015 ³
Δημόσια έσοδα (% του ΑΕΠ)	-	-	31.0	37.0	37.8	39.3	40.9	41.7	43.4	41.2	40.6	39.4	38.4	39.0	39.2	40.7	40.7	38.3	40.6	42.3	43.9	44.1	43.5	46.2
Δημόσια έξοδα ⁴ (% του ΑΕΠ)	-	-	45.2	46.2	44.5	45.3	44.7	44.8	47.1	45.7	45.4	45.1	46.0	44.4	45.0	47.2	50.5	54.0	51.3	51.7	50.7	49.6	48.1	40.9
Έλλειμμα προϋπολογισμού ⁴ (% του ΑΕΠ)	-	-	14.2	9.1	6.7	5.9	3.9	3.1	3.7	4.5	4.8	5.7	7.6	5.5	5.7	6.5	9.8	15.6	10.7	9.4	6.8	5.5	4.6	0.5
Πληθωρισμός (ετήσια %)	-	-	-	8.9	7.9	5.4	4.5	2.1	2.9	3.7	3.9	3.4	3.0	3.5	3.3	3.0	4.2	1.3	4.7	3.1	1.1	-0.8	-0.4	-1.4
Αύξηση ΑΕΠ (%)	8.9	0.7	0.0	2.1	2.4	3.6	3.4	3.4	4.5	4.2	3.4	5.9	4.4	2.3	5.5	3.5	3.1	-0.2	-4.9	-7.1	-6.0	-4.2	0.6	-0.3
Δημόσιο χρέος (δισ €)	0.2	1.5	31.1	86.9	97.8	105.2	111.9	118.6	141.0	151.9	159.2	168.0	183.2	195.4	224.2	239.3	263.3	299.7	329.5	355.7	344.6	347.6	349.3	321.3
Ονομαστικό ΑΕΠ (δισ €)	1.1	6.8	43.4	88.7	97.5	107.9	117.3	125.0	135.0	145.1	155.2	170.9	183.6	193.0	208.6	223.2	233.2	231.1	222.2	208.5	195.0	184.5	185.0	185.1
Αναλογία χρέους προς ΑΕΠ (%)	17.9	22.5	71.7	97.9	100.3	97.5	95.4	94.9	104.4	104.7	102.6	98.3	99.8	101.2	107.5	107.2	112.9	129.7	148.3	170.6	176.7	188.4	188.9	176.7

Σημειώσεις: ¹ Έτος εισαγωγής στην Ευρωζώνη. ² Προβλέψεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής 19 Οκτ. 2012. ³ Προβλέπεται το Νοέμβρ. 2012 ⁴ Υπολογισμένο με τη μέθοδο EDP

Πηγή: Eurostat και Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015

1.2.3 Η Ελληνική οικονομία σήμερα

Τα τελευταία οκτώ χρόνια η Ελλάδα και η κοινωνία μας αντιμετωπίζουν μια διαρκή και με ένταση οικονομική κρίση, παραβλέποντας το «φούσκωμα» που προηγήθηκε την περίοδο 2000-2008, τα χρόνια του ευρώ. Το κατακεφαλήν ΑΕΠ από 21.845 που ήταν το 2008, έφτασε να αγγίζει τα 16.181 εκατομμύρια ευρώ το 2016 με ποσοστό -25,9%, ωστόσο παραμένει στα υψηλότερα επίπεδα από το 2000. Το ΑΕΠ μπορεί το 2008-2015 να παρουσίαζε μεγάλη πτώση (-27,2%), την περίοδο όμως 2000-2008 είχε προηγηθεί μεγάλη άνοδος κατά 70,8% παρά τη «βύθιση». Το ΑΕΠ το 2016 παραμένει κατά 4 δισεκατομμύρια ευρώ υψηλότερο απ' ότι το 2000.

Οι καταθέσεις των τραπεζών μειώθηκαν κατά την περίοδο της κρίσης κατά 103 δισεκατομμύρια ευρώ αλλά παρέμειναν κατά 16 δισεκατομμύρια ευρώ υψηλότερες απ' ότι το 2000. Στην πραγματικότητα ήταν πολύ περισσότερες αφού περίπου 20 δισεκατομμύρια ευρώ παρέμειναν στη χώρα μας, σε θυρίδες και στρώματα ενώ 50 δισεκατομμύρια ευρώ έχουν μετακινηθεί τα τελευταία χρόνια σε τράπεζες του εξωτερικού. Ανάλογη είναι και η εικόνα για την αγορά ακινήτων. Πριν από την κατάρρευση (-40%) είχε προηγηθεί (1997-2007) αύξηση των τιμών κατά 170%, μια από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη.

Η βαθιά ύφεση του 2008-2015 ευθυνόταν σε πολύ μεγάλο βαθμό στην περίοδο 2000-2008, αφού έγινε εμφανής η υπερβολική αύξηση της κατανάλωσης, δημόσιας και ιδιωτικής, μέσω δανειακών κεφαλαίων που έφερε στη χώρα το ευρώ.

Την περίοδο 2000-2009, το δημόσιο χρέος αυξήθηκε κατά 170 δισεκατομμύρια ευρώ και από τα 125 δισεκατομμύρια που ήταν τον Δεκέμβριο του 1999 βρέθηκε στα 299,7 δισεκατομμύρια ευρώ στα τέλη του 2009. Ο δανεισμός των νοικοκυριών και των

επιχειρήσεων από τις τράπεζες αυξήθηκε κατά 177 δισεκατομμύρια ευρώ (ή 26,3% του ΑΕΠ το 1999) ανήλθε στα 225 δισεκατομμύρια ευρώ (ή 94% το 2008). Το κράτος, οι επιχειρήσεις και οι πολίτες στα τέλη της δεκαετίας του 2000 είχαν δανειστεί περισσότερα από 50 δισεκατομμύρια ευρώ πάνω από δυο φορές του τότε ΑΕΠ της χώρας. Η παραπάνω πράξη σήμανε την οικονομική ανάπτυξη της χώρας η οποία όμως εμφανιζόταν μόνο στα χαρτιά σε αντίθεση με την πραγματικότητα· αφού υπήρξε μια συνεχής μεγέθυνση της οικονομίας, ένα «φούσκωμα» μεγεθών σε όλα τα επίπεδα. Η δημόσια και ιδιωτική κατανάλωση είχε φτάσει στο έπακρο. Το δημόσιο δανειζόταν με όρους της Γερμανίας «τινάζοντας» στον αέρα τη χρηματοδότηση των πελατειακών σχέσεων. Έγιναν χιλιάδες προσλήψεις στον δημόσιο τομέα, χιλιάδες πρόωρες συνταξιοδοτήσεις και εκτόξευση αμοιβών. Οι δαπάνες για συντάξεις, μισθούς και κοινωνικές παροχές αυξήθηκαν κατά 90% το χρονικό διάστημα 2001-2009. Στα εκάστοτε χρόνια ο εργαζόμενος που συνταξιοδοτούνταν λάμβανε μεγαλύτερη σύνταξη από τον μισθό που είχε όταν εργαζόταν. Το 2008, ο μέσος όρος των συντάξεων στην Ελλάδα αντιστοιχούσε στο 110% των απολαβών που οι ίδιοι οι άνθρωποι είχαν ως εργαζόμενοι, έναντι 75% που ήταν στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι δαπάνες για συντάξεις και υγεία, δηλαδή το έλλειμμα του ασφαλιστικού συστήματος ανήλθε από το 1994 έως το 2009 στα 89 δισεκατομμύρια ευρώ που αντιστοιχεί στο 30% του συνολικού χρέους όπως διαμορφώθηκε στα τέλη του 2009.

Το μεγάλο πρόβλημα που είχε δημιουργηθεί ήταν ότι ενώ οι καταθέσεις, οι αμοιβές, οι τιμές των ακινήτων κ.λ.π έπεφταν με γρήγορους ρυθμούς, δεν συνέβαινε το ίδιο και με τα δάνεια. Το δημόσιο χρέος ξεπερνούσε τα 300 δισεκατομμύρια ευρώ ενώ τα δάνεια των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών στις τράπεζες έφτανε τα 200 δισεκατομμύρια ευρώ. Το ευρώ αποδείχθηκε σε άλλη μια χαμένη ευκαιρία για την χώρα, όπου η πρόσβαση σε φθινό χρήμα, αντί να αξιοποιηθεί για τον εκμοντερνισμό της οικονομίας, της ενίσχυσης των υποδομών και της δημόσιας διοίκησης, κατασπαταλήθηκε. Η κατάσταση αυτή μπορούσε να αποφευχθεί αρκεί το πολιτικό προσωπικό να είχε συναινέσει στα αυτονόητα. Αντί αυτού, κυριάρχησαν ο διχασμός, ο λαϊκισμός και η αβεβαιότητα με αποτέλεσμα να καταστρέψουν την ελληνική οικονομία.

1.3 Η Παρούσα Οικονομική Κρίση

1.3.1 Ορισμός Οικονομικής Κρίσης

Οικονομική κρίση είναι το φαινόμενο μιας οικονομίας η οποία έχει μια συνεχή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Ο όρος αυτός περιλαμβάνει όλα τα

μακροοικονομικά μεγέθη της οικονομίας όπως είναι η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές και οι επενδύσεις.

Ο σημαντικότερος δείκτης είναι οι επενδύσεις οι οποίες μεταβάλλονται και επηρεάζουν όλα τα υπόλοιπα οικονομικά μεγέθη. Η οικονομική κρίση αποτελεί τη φάση της καθόδου που σημαίνει ότι η οικονομική δραστηριότητα βρίσκεται σε μια διαρκή μείωση. Οι οικονομικές διακυμάνσεις ορίζονται ως οι αλληπάλλληλες αυξομειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας μέσα σε μια οικονομία οι οποίες ονομάζονται και κυκλικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι.

1.3.2. Η Παρούσα Ελληνική Οικονομική Κρίση

Η ελληνική οικονομική κρίση ή αλλιώς ελληνική κρίση χρέους είναι μέρος της κρίσης της ευρωζώνης. Στα μέσα του 2010 και μετά την ανακάλυψη του δημοσιονομικού ελλείμματος της Ελλάδας για το έτος 2009 το οποίο αποτελούσε ένα βιώσιμο¹ δημόσιο χρέος με αποτέλεσμα η κυβέρνηση να μην μπορεί να δανειστεί με λογικά επιτόκια από τις αγορές για την χρηματοδότηση αυτού του δημοσιονομικού ελλείμματος και την αναχρηματοδότηση του χρέους έχοντας ως συνέπεια την στάση πληρωμών του ελληνικού δημοσίου.

Οι προσπάθειες λοιπόν της κυβέρνησης για να αποκτήσει την αξιοπιστία της χώρας στις διεθνείς αγορές και να πετύχει την μείωση επιτοκίων οδήγησαν στη λήψη μέτρων μείωσης των δαπανών, τα οποία δεν είχαν το αποτέλεσμα που επιθυμούσε. Η Ελλάδα, αργότερα, ζήτησε την βοήθεια του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας που συγκρότησαν από κοινού έναν μηχανισμό για την Ελλάδα. Η ανακοίνωση της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης έγινε στις 23 Απριλίου 2010, με τους όρους ότι η Ελλάδα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής προσαρμογής² και συγκεκριμένα θα λάβει μέτρα δημοσιονομικής εξυγίανσης³.

¹Ένα δημόσιο χρέος είναι βιώσιμο όταν είναι σε σταθερό επίπεδο ανά έτος και όταν το επίπεδο αυτό χρέους μπορεί να ανταπεξέλθει στην εγχώρια οικονομία.

²Με τον όρο της δημοσιονομικής προσαρμογής εννοείται η διαδικασία μεταβολής είτε των τιμών, είτε των προσφερόμενων ποσοτήτων, είτε της συζήτησης για την επίτευξη της ισορροπίας προσφοράς και ζήτησης.

³Η δημοσιονομική εξυγίανση αναφέρεται είτε στα μέτρα της οικονομικής πολιτικής που λαμβάνει μια κυβέρνηση για να διορθώσει τις (αν)ισορροπίες της και να πετύχει ισοσκελισμένο προϋπολογισμό.

Η χρηματοδότηση αυτού του μηχανισμού βοήθησε στην αποφυγή της στάσης πληρωμών της Ελλάδας που θα είχε σοβαρές και ανεξέλεγκτες συνέπειες για όλη την ζώνη του ευρώ. Τα πρώτα μέτρα ανακοινώθηκαν από τον Πρωθυπουργό τον Μάιο του 2010. Η ελληνική οικονομία συνέχισε να βρίσκεται στην ίδια κατάσταση (δημοσιονομικής ανισορροπίας). Ένα χρόνο μετά, τον Ιούνιο του 2011 η κυβέρνηση κατέφυγε στη ψήφιση ενός μεσοπρόθεσμου προγράμματος που περιλάμβανε περικοπές και νέα μέτρα λιτότητας.

Για πρώτη φορά η Ελλάδα βρίσκεται στη δίνη μιας διεθνούς οικονομικής κρίσης. Διανύουμε μια δύσκολη εποχή όπου ο πληθωρισμός της ευρωζώνης υπερδιπλασιάστηκε και η ακρίβεια εξελίχθηκε σε μείζον κοινωνικό πρόβλημα για όλες τις χώρες. Η ανεργία απειλεί σοβαρά τις κοινωνίες αφού οι ρυθμοί ανάπτυξης της Ε.Ε έπεσαν στο μισό. Η χρηματοοικονομική κρίση χτύπησε την καρδιά της Ευρώπης και οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί κλονίζονται. Σήμερα, η τρέχουσα οικονομική κρίση ξεπερνά όλα τα διαθέσιμα μέσα και είναι αρκετά δύσκολο να υπάρξει λύση από τις αγορές και από το κράτος ξεχωριστά. Η κρίση αυτή έφερε στο παρασκήνιο πολλά προβλήματα τα οποία επηρέασαν αρνητικά την κοινωνία διότι σημειώθηκε άνοδος των επιτοκίων, δυσκολία στην λήψη δανείων, άνοδος στις τιμές των εμπορευμάτων και των καυσίμων που επέφεραν μεγάλη ακρίβεια και μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών. Πραγματοποιήθηκε μείωση των καταναλωτικών δαπανών άρα και πτώση των κύκλων εργασιών. Η ελληνική οικονομία μετά από δέκα έξι χρόνια για πρώτη φορά βρίσκεται εγκλωβισμένη μέσα στην οικονομική ύφεση και την δημοσιονομική κατάρρευση.

Με βάση τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος το πρώτο τρίμηνο του 2009 χάθηκαν 70.000 θέσεις εργασίας και παρ' όλο που χορηγήθηκαν 28 δισεκατομμύρια ευρώ στις τράπεζες, η ρευστότητα δεν πέρασε στις επιχειρήσεις. Οι σφραγισμένες επιταγές ξεπέρασαν τα 1,7 δισεκατομμύρια ευρώ.

Τέλος, συμπεραίνουμε ότι, τα μέτρα που έχουν παρθεί από τις διάφορες κυβερνήσεις δεν έχουν θετικά αποτελέσματα· αντιθέτως η ύφεση και η δημοσιονομική κρίση όσο πάνε και επιδεινώνονται.

1.3.3 Η ανεργία στην Ελλάδα και την Ε.Ε. σήμερα

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Eurostat, στην Ελλάδα καταγράφονται τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας νέων στην Ε.Ε. Στο 20,1% μειώθηκε το επίπεδο ανεργίας στην Ελλάδα τον Μάρτιο του 2018, από 20,6% που ήταν τον Φεβρουάριο. Τον Μάιο δεν υπάρχουν κάποια στοιχεία, παρ' όλα αυτά όμως η ανεργία παρέμεινε σταθερή στην ευρωζώνη με ποσοστό 8,4% σε σχέση με τον Απρίλιο, καταγράφοντας το χαμηλότερο επίπεδο από τον Δεκέμβριο του 2008.

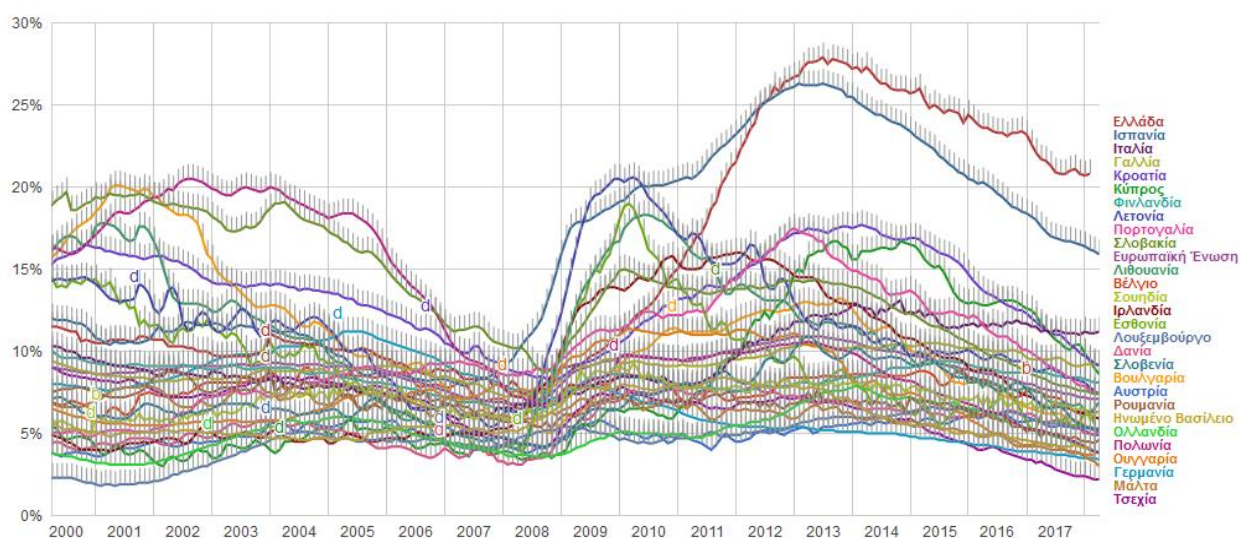
Η ανεργία παρέμεινε σταθερή στο 7% στην Ε.Ε. καταγράφοντας το χαμηλότερο επίπεδο από τον Αύγουστο του 2008. Τον Μάιο του 2017 η ανεργία στην ευρωζώνη και στην «Ε.Ε. των 28» ήταν 9,2% και 7,7% αντίστοιχα. Συνολικά τον Μάιο οι άνεργοι στην Ε.Ε. έφτασαν τα 17.207 εκατομμύρια και στην ευρωζώνη τα 13.656 εκατομμύρια.

Τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας στην Ε.Ε. κατέχουν η Ελλάδα με 20,1% (τον Μάρτιο) και η Ισπανία με 15,8%. Αντίθετα τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας σημειώθηκαν στη Γερμανία με 3,4% και στην Τσεχία με 2,3%.

Μετά την Κροατία και την Κύπρο, η Ελλάδα κατέγραψε την μεγαλύτερη μείωση της ανεργίας μέσα σε ένα χρόνο στην Ε.Ε. με ποσοστά 22,1% το Μάρτιο του 2017 και 20,1% τον Μάρτιο του 2018. Στην Ελλάδα ο αριθμός των ανέργων, τον Μάρτιο του 2018, ανέρχεται στους 956.000 με το 16,3% να αντιστοιχεί στο ανδρικό φύλλο και το 25% στο γυναικείο. Το ποσοστό ανεργίας των νέων μειώθηκε από 45,5% (Φεβρουάριο) σε 43,2%.

Τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας των νέων στην Ε.Ε. καταγράφηκαν στην Ελλάδα (43,2%), στην Ισπανία (33,8%) και στην Ιταλία (31,9%) ενώ τα χαμηλότερα ποσοστά παρουσιάστηκαν στην Γερμανία (6,1%), στην Ολλανδία (6,9%) και στην Εσθονία (6,8%). Τον Μάιο η ανεργία των νέων στην ευρωζώνη μειώθηκε στο 16,8% και στην Ε.Ε. στο 15,1%. (Eurostat,2018)

Διάγραμμα 1: Ποσοστά ανεργίας στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση (2000-2018)



Πηγή: Eurostat, 2018

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

2.1 Η Ελληνική Βιομηχανία Γάλακτος

Σύμφωνα με μελέτες, ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα περιλαμβάνει ένα σημαντικό αριθμό παραγωγικών επιχειρήσεων. Οι μεγάλες μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της εγχώριας ζήτησης στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων, αφού διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό και οργανωμένα δίκτυα διανομής καλύπτοντας γεωγραφικά σχεδόν όλη τη χώρα. Επιπλέον, ο παραγωγικός τομέας περιλαμβάνει αρκετές μικρές επιχειρήσεις μικρότερης παραγωγικής δυναμικότητας, οι οποίες είναι κυρίως τοπικής εμβέλειας.

Ο εισαγωγικός τομέας περιλαμβάνει πολλές επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων. Στην Ελλάδα η πρωτογενής παραγωγή τα τελευταία έτη υλοποιεί των εθνικών ποσοστώσεων. (Χατζηχρήστου και Θωμαΐδου, 2010)

Ο ευρύτερος κλάδος έχει επηρεαστεί διαχρονικά από την ύφεση των τελευταίων ετών, με την εγχώρια κατανάλωση μετά το 2009 να εμφανίζει πτωτική πορεία εξαιτίας της

σταδιακής συρρίκνωσης της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.(Αλέξης Νικολαΐδης, Economic Research & Sectorial Studies Senior Analyst)

Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών Γαλακτοκομικών Προϊόντων (ΣΕΒΓΑΠ) ο όγκος κατανάλωσης του γάλακτος το 2016 μειώθηκε σε όλες τις κατηγορίες σε ποσοστό περίπου 10%-12% ενώ η μείωση σε αξία διαμορφώθηκε σε 12%-17%. Μεγάλο μέρος των απωλειών προήλθε από την κατάρρευση του δικτύου Μαρινόπουλος και πριν την οριστικοποίηση της εξαγοράς από τον Σκλαβενίτη.

Η IRI υπολόγισε ότι οι πωλήσεις γάλακτος το 2017, στο σύνολο στα σούπερ μάρκετ (εξαιρουμένων των Lidl) υποχώρησαν περαιτέρω κατά 4,7% στα 232 εκατ. Επομένως το χρονικό διάστημα 2013-2017 καταγράφηκε μείωση 27%.

Η απελευθέρωση της διάρκειας ζωής του γάλακτος έχει επιτρέψει στις εγχώριες εταιρείες να περιορίσουν το κόστος επιστροφών. Ωστόσο στα σούπερ μάρκετ και οι μεγάλοι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να εισάγουν γάλα και να το πουλούν σαν ελληνικό φρέσκο σε ανταγωνιστικές τιμές. Τα εισαγόμενα προϊόντα έχουν αυξηθεί σημαντικά εξαιτίας της άρσης των ποσοστώσεων, γεγονός που έφερε την απότομη αύξηση παραγωγής σε χώρες όπως η Ολλανδία, η Γερμανία και η Γαλλία.

Αναφορικά με τις τιμές του παραγωγού του αγελαδινού γάλακτος, η μέση τιμή το 2017 διαμορφώθηκε στα 0,3937€ το κιλό σημειώνοντας μια άνοδο του 1,2%. Κατά την διάρκεια του έτους, το πρώτο τρίμηνο, προέκυψαν χαμηλότερες τιμές σε σχέση με το 2016. Ακολούθως επικράτησε τάση ανάκαμψης, ιδίως τους τελευταίους μήνες, με την τιμή να φτάνει τα 0,4088€ το κιλό τον Δεκέμβριο, αφού αυξήθηκαν οι τιμές στις χώρες της Βόρειας Ελλάδας.

Τέλος, οι αγελαδοτροφικές μονάδες έχουν μειωθεί σημαντικά αφού οι παραγωγοί υφίστανται πιέσεις από τις αυξανόμενες εισαγωγές φθηνού γάλακτος λόγω της απελευθέρωσης της διάρκειας ζωής του, τον περιορισμό του όγκου εισαγόμενου γάλακτος από τις βιομηχανίες εξαιτίας της φθίνουσας ζήτησης και τις χαμηλές τιμές παραγωγής.

IRI: Μια Αμερικανική εταιρεία έρευνας αγοράς η οποία παρέχει στους καταναλωτές, αγοραστές και μυστικές υπηρεσίες αγοράς ανάλυση που εστιάζεται στην Βιομηχανία Καταναλωτικών Συσκευασμένων αγαθών (CPG). Η επιχείρηση λειτουργεί σε 58 χώρες.

2.2 Ιστορική Αναδρομή

Οι κλιματολογικές συνθήκες της χώρας μας όπως είναι οι υψηλές θερμοκρασίες και η μεγάλη ηλιοφάνεια σε σχέση με τις βόρειες χώρες της Ε.Ε. δίνουν την δυνατότητα περισσότερο για ανάπτυξη στον τομέα της γεωργίας και της κτηνοτροφίας. Συγκεκριμένα, οτι αφορά την κτηνοτροφία, ο τομέας το γάλακτος, εμφανίστηκε από την Ομηρική εποχή αφού αποτελεί βασικό στοιχείο της διατροφής του πληθυσμού αναιρώντας τις δύσκολες συνθήκες μεταποίησης της πρώτης ύλης.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα παίρνουν ιδιαίτερη θέση στην διατροφή των παιδιών με εισαγόμενο συμπυκνωμένο, δημιουργώντας την ανάγκη της γενετικής βελτίωσης των αγελάδων αλλά και της δημιουργίας βιομηχανιών μεταποίησης με αποτέλεσμα τα συνεταιριστικά εργοστάσια να κυριαρχούν και να ελαχιστοποιούνται τα εισαγόμενα προϊόντα.

Μετά την ένταξη του 1981 όμως, οι συνθήκες μεταβάλλονται, αφού καταργούνται τελωνειακά εμπόδια-εισαγωγικά τέλη, δασμοί και φόροι με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν προβλήματα από τα εισαγόμενα σε ανταγωνιστικές τιμές γαλακτοκομικά προϊόντα.

Αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση της κατανάλωσης και των εισαγόμενων προϊόντων τα οποία το 2004 ξεπέρασαν τους 1 εκατ. τόνους σε ισόποσο αγελαδινού γάλακτος έναντι των 250 χιλιάδων τόνων την πενταετία πριν την ένταξη. Ταυτόχρονα σημειώθηκε ανάπτυξη των ιδιωτικών βιομηχανιών στον βαθμό που είναι σήμερα από τις μεγαλύτερες των τροφίμων στην χώρα μας. Τα οικονομικά συμφέροντα, οι ανταγωνισμοί και η έλλειψη μακροχρόνιας αγροτικής πολιτικής αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που δημιουργούν τα προβλήματα του κλάδου. (Αλέξης Παππάς, Γεώργιος Καλατζόπουλος, Περιοδικός Τύπος, 2007)

2.2.1 Τύποι γάλακτος και οι κατηγορίες του

Στην αγορά διατίθενται πολλοί και διαφορετικοί τύποι γάλακτος. Υπάρχει το πρόβειο, το κατσικίσιο και το αγελαδινό γάλα το οποίο κατέχει και το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς. Επίσης, υπάρχουν διάφορες κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται και έχει ως εξής:

- Τα λιπαρά που περιέχει το γάλα

- Τα πρόσθετα που περιλαμβάνει το τελικό προϊόν (π.χ ασβέστιο)

Ανάλογες κατηγοριοποιήσεις υπάρχουν και στο βιολογικό γάλα το οποίο τα τελευταία χρόνια έχει μπει δυναμικά στη μαζική αγορά-ειδικά στο εξωτερικό. Το κατσικίσιο γάλα είναι το πρώτο σε παγκόσμια κατανάλωση κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την χώρα μας αφού υπερτερεί και με μεγάλη διαφορά το αγελαδινό. (Κώστας Τσίγκας)

2.2.2 Το αγελαδινό γάλα: ποικιλίες και τυποποίηση

Το φρέσκο αγελαδινό γάλα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες οι οποίες είναι μικρής διάρκειας και μεγάλης διάρκειας. Όσον αφορά το γάλα μικρής διάρκειας τυποποιείται σε α) πλήρες (με όλα τα λιπαρά τουλάχιστον 3,25%, σε μπλε ή κόκκινη συσκευασία), β) χαμηλά λιπαρά (με -2% ή λιγότερο, σε πράσινη συσκευασία) και γ) χωρίς λιπαρά (συνήθως σε μωβ συσκευασία). Παράλληλα, υπάρχει και αγελαδινό γάλα με προσθήκη ασβεστίου, Ω-3 ή βιταμίνη D και E. Το φρέσκο αγελαδινό γάλα μικρής διάρκειας κρατάει μέχρι και πέντε ημέρες από την ημερομηνία εμφιάλωσης και παστεριώνεται στους 71,7°C για 15 δευτερόλεπτα τουλάχιστον.

Η δεύτερη κατηγορία της μεγάλης διάρκειας του γάλακτος το οποίο έχει περάσει από υψηλή παστερίωση και συντηρείται στο ψυγείο μέχρι και τρεις εβδομάδες μετά την εμφιάλωση. Μπορεί βέβαια να κρατήσει και παραπάνω αλλά οι εταιρείες αποφεύγουν να το γράφουν για λόγους marketing.

Οι τυποποιήσεις του γάλακτος είναι οι εξής:

1. **Το γάλα UHT:** Το γάλα UHT (Ultra High Temperature processing) παστεριώνεται σε πολύ ψηλή θερμοκρασία (13.500°C για 1 δευτερόλεπτο τουλάχιστον) έχοντας ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση των βακτηρίων. Το τυποποιημένο με αυτόν τον τρόπο γάλα μπορεί να διατηρηθεί και ένα χρόνο μετά την εμφιάλωση σε θερμοκρασία δωματίου.

2. **Το συμπυκνωμένο γάλα:** Υπάρχει και σε κονσέρβα με συμπυκνωμένη μορφή (η οποία δέχεται προσθήκη νερού) με ημερομηνίες λήξης που φτάνουν έως και τα δύο χρόνια από την ημέρα παραγωγής. Περιέχουν ζάχαρη ενώ χάρη στην αφαίρεση μεγάλου τμήματος υγρασίας του γάλακτος μειώνεται η επικινδυνότητα ανάπτυξης παθογόνων μικροοργανισμών.

3. **Γάλα για αλλεργικά άτομα:** Με μεγάλη εξειδίκευση διατίθεται και γάλα με acidophilus, ένα βακτήριο το οποίο συμβάλλει θετικά στον οργανισμό των αλλεργικών ατόμων που έχουν πρόβλημα στη λακτόζη και έτσι μπορούν να το καταναλώσουν άφοβα. Για τον ίδιο ακριβώς σκοπό υπάρχει και γάλα με μειωμένη ή και καθόλου λακτόζη.

4. **Το ξινόγαλα:** Το ξινόγαλα είναι ένα είδος γάλακτος που έχει εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια στην αγορά και φέρει και την επωνυμία «αριάνι». Αρχικά ήταν υποπροϊόν για την παραγωγή βουτύρου αλλά τα τελευταία χρόνια παράγεται με την προσθήκη λακτικού οξέος σε γάλα με χαμηλά λιπαρά. Μερικές φορές οι εταιρείες προσθέτουν στο ξινόγαλα βούτυρο ή αλάτι.

5. **Το κεφίρ:** Παρόμοιο σε γεύση είναι και το γαλακτοκομικό προϊόν «κεφίρ» το οποίο περιέχει λακτικό οξύ σε ποσοστώςωση 1% και αλκοόλ κατά 1%. Το κεφίρ είναι προϊόν ζύμωσης με βάση τους σπόρους κεφίρ.

6. **Γάλα με πρόσθετη γεύση:** Οι ανάγκες της αγοράς οδήγησαν στη δημιουργία σειρών γαλάκτων με γεύσεις όπως σοκολάτα ή βανίλια που καταναλωτές συνήθως είναι τα παιδιά μικρής ηλικίας. Σ' αυτή τη κατηγορία γάλακτος τα λιπαρά και τα πρόσθετα συνήθως είναι αυξημένα.

7. **Η κρέμα γάλακτος:** Πρέπει να αναφερθούμε και στην κρέμα γάλακτος η οποία τυποποιείται ανάλογα με τα λιπαρά και το βούτυρο που περιέχει. Η κλασική (heavy cream) περιέχει λιπαρά που υπερβαίνουν το 35% ενώ στην αγορά κυκλοφορούν και με χαμηλά λιπαρά που φτάνουν μέχρι το 10%. Στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης υπάρχουν κρέμες «διπλές» (double creams) με περισσότερο από 42% λιπαρά ή και κρέμες «δεμένες» που χρησιμοποιούνται όπως το βούτυρο.

8. **Για vegetarian και όχι μόνο:** Τα τελευταία χρόνια οι vegetarian και οι αλλεργικοί στα γαλακτοκομικά προϊόντα χρησιμοποιούν είδη γάλακτος μη ζωϊκής προέλευσης όπως είναι το γάλα σόγιας, ρυζιού, αμυγδάλου και βρώμης τα οποία είναι διατεθειμένα στα σουπερ μαρκετ και σε όλα τα καταστήματα υγιεινών τροφών.

α) Από σόγια. Το γάλα σόγιας είναι γνωστό παγκοσμίως και είναι παρόμοιο με το αγελαδινό. Έχει λιγότερη χοληστερόλη και ασβέστιο από το αγελαδινό και γι' αυτό το λόγο ενισχύεται πάντα με ασβέστιο. Συνήθως κυκλοφορεί με γεύση βανίλιας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην ζαχαροπλαστική ως υποκατάστατο του αγελαδινού.

β) Από ρύζι: Το γάλα ρυζιού περιέχει μικρότερη ποσότητα πρωτεΐνης και είναι πιο γλυκό από το γάλα σόγιας και του αμυγδάλου. Επίσης, η υφή του είναι πιο «νερουλή» και πολύ καλό υποκατάστατο του αγελαδινού γάλακτος στην ζαχαροπλαστική.

γ) Από αμύγδαλο: Το γάλα του αμυγδάλου παράγεται από την συμπίεση αμυγδάλων ή άλλων καρπών και με την προσθήκη νερού. Είναι περισσότερο κρεμώδες από τα υπόλοιπα και έχει έντονη γεύση των ξηρών καρπών.

δ) Από καρύδα: Το γάλα καρύδας είναι ένα ακόμα παράδειγμα vegetarian γάλακτος και μάλιστα με την ευρύτερη χρήση παγκοσμίως, ιδιαίτερα στην Ασία. Χρησιμοποιείται τόσο στη μαγειρική όσο και στην ζαχαροπλαστική. Μάλιστα, σε πολλές χώρες της Νοτιοανατολικής Ασίας αποτελεί βασικό στοιχείο της εθνικής τους κουζίνας. (Κώστας Τσίγκας, 2012)

2.2.3 Τα γαλακτοκομικά υποκατάστατα

Για τους vegetarians διατίθενται στην αγορά και τα υποκατάστατα του γάλακτος τα οποία έχουν μορφή σκόνης ή υγρή μορφή. Βασίζονται σε διάφορα μείγματα (πρωτεΐνη ρυζιού, αρακά και σόγιας) και έχουν ιδιαίτερα κρεμώδη γεύση και υφή. Τα προϊόντα αυτά χρησιμοποιούνται και στην μαγειρική.

Επίσης, ως υποκατάστατο του ξινόγαλου υπάρχει το γάλα από σόγια και ξύδι καθώς και vegetarian «μαργαρίνη» βασισμένη στη σόγια χωρίς υδρογονοποιημένα έλαια και trans λιπαρά.

Παράλληλα μπορεί κάποιος να βρει και βούτυρο ή κρέμα γάλακτος κυρίως λόγω της χαμηλής τιμής σε σχέση με τη ζωική κρέμα γάλακτος. Τέλος να επισημάνουμε, ότι τα περισσότερα νηστίσιμα γλυκά παρασκευάζονται με τέτοιες κρέμες. (Κώστας Τσίγκας, 2012)

2.3 Τα βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, κατέχει σημαντική θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων που αποτελεί ένα βασικό είδος διατροφής και ζήτησης. Κάποια βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου είναι τα εξής:

- Τα γαλακτοκομικά προϊόντα παρουσιάζουν χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή και το εισόδημα
- Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση της εξαγωγικής τους δραστηριότητας

- Συνεχής ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων
- Η αποδοχή των βιολογικών προϊόντων η οποία δίνει την ευκαιρία και την δυνατότητα στην επιχείρηση να επεκταθεί σε νέες σειρές προϊόντων και κατ' επέκταση στην αύξηση των πωλήσεών της
- Ο καταμερισμός της πρωτογενούς παραγωγής συνεπάγεται με υψηλό κόστος που αφορά την συλλογή και την μεταφορά της πρώτης ύλης
- Η μικρή διάρκεια ζωής του γάλακτος δημιουργεί πρόσθετο κόστος παραγωγής
- Η Ευρωπαϊκή Ένωση επιβάλλει περιορισμούς και ποσοστώσεις στην παραγωγή γάλακτος
- Αύξηση της συγκέντρωσης στο λιανικό εμπόριο

2.4 Ανταγωνισμός του κλάδου στην Ελλάδα

Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει μεγάλες αλλαγές όσον αφορά την αγορά του φρέσκου γάλακτος. Στο χώρο της γαλακτοβιομηχανίας έχουν αποσυρθεί μεγάλες εταιρείες ενώ παράλληλα έχουν εισέλθει νέες μικρές με αποτέλεσμα να γίνει και η αντίστοιχη αναδιανομή των μεριδίων αγοράς.

Αναλυτικότερα οι πωλήσεις του φρέσκου γάλακτος στα σουπερ μάρκετ (εκτός από τα Lidl) ανήλθαν το 2017 στα 323 εκατ. ευρώ, καταγράφοντας μείωση 4,7% έναντι του 2016. Σφωρευτικά το διάστημα 2013-2017 η υποχώρηση σε αξία αγγίζει το 27% με τις χαμένες πωλήσεις του γάλακτος να ανέρχονται στα 85 εκατ. ευρώ.

Η ΦΑΓΕ αλλά και η Friesland-Campina γνωστή ως NOYNOY είναι τα δύο ισχυρά ονόματα που αποχώρησαν πρόσφατα από τον κλάδο του φρέσκου γάλακτος.

Οι λόγοι που οδήγησαν τις δύο παραπάνω εταιρείες στην αποχώρησή τους, σύμφωνα με τους εκπροσώπους τους αντίστοιχα, ήταν η σταθερή πτώση της κατανάλωσης της ελληνικής αγοράς γάλακτος η οποία τον πρώτο καιρό λόγω της οικονομικής κρίσης περιορίζε τις αγορές σε προϊόντα διατροφής των καταναλωτών.

Η στρατηγική του ομίλου ΦΑΓΕ πλέον επικεντρώνεται στην παραγωγή γιαουρτιού και σε δεύτερο χρόνο στα τυροκομικά προϊόντα όπως είναι το κίτρινο τυρί, η φέτα κτλ.

Όσον αφορά την Friesland-Campina (NOYNOY) πέρα από την δραστηριοποίησή της στο παστεριωμένο γάλα, στις βρεφικές κρέμες κλπ επικεντρώνεται στη παραγωγή του γιαουρτιού και του τυριού.

Κάποιες από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες στην Ελλάδα είναι η ΔΕΛΤΑ, η ΟΛΥΜΠΟΣ καθώς και η ΜΕΒΓΑΛ.

Η ΔΕΛΤΑ είναι μια γαλακτοβιομηχανία η οποία έχει την ηγετική θέση στην αγορά του φρέσκου γάλακτος με μερίδιο αγοράς που φτάνει το 30%. Η εταιρεία κάθε χρόνο απορροφά μεγάλο ποσοστό που την καθιστά το μεγαλύτερο αγοραστή αγελαδινού γάλακτος στην Ελλάδα.

Στο χαρτοφυλάκιο της περιλαμβάνει πολλά αναγνωρισμένα σήματα του κλάδου όπως είναι το Φρέσκο γάλα ΔΕΛΤΑ, τις Μικρές Οικογενειακές Φάρμες, το Milko, το ΔΕΛΤΑ Advance, το Life, το Complet, το ΔΕΛΤΑ Daily, το Βλάχας, το Natural, Vitaline κ.α. Επίσης στη παραγωγή της εντάσσεται το κίτρινο τυρί, η φέτα, τα γιαουρτάκια με διάφορα φρούτα καθώς και το στραγγιστό. Διαθέτει επτά μονάδες παραγωγής εντός και εκτός Ελλάδας, τέσσερις σταθμούς συγκέντρωσης του γάλακτος και ένα πανελλαδικό δίκτυο πωλήσεων και διανομής.

Η ΟΛΥΜΠΟΣ είναι η δεύτερη μεγαλύτερη γαλακτοβιομηχανία στην Ελλάδα, στην αγορά του φρέσκου γάλακτος με σημαντικό μερίδιο αγοράς που φθάνει το 20%. Ένα ποσοστό με αυξητικές τάσεις καθώς και πρόθεση της εταιρείας είναι η ενίσχυση του μεριδίου αγοράς της και η παραγωγή νέων προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το 2017 οι εξαγωγές του Ομίλου Τυρά αυξήθηκαν κατά 25% και ανήλθαν στα 146 εκατ. ευρώ. Φέτος αναμένεται νέα αύξηση και προβλέπεται ότι θα φτάσουν τα 180 εκατ. ευρώ. Αυτή η αύξηση εκτιμάται ότι θα είναι και η συνολική αύξηση του ομίλου κατά την διάρκεια του έτους 2018. Οι συνολικές του πωλήσεις για φέτος προβλέπεται ότι θα ανέλθουν στα 330-340 εκατ. ευρώ, θα αυξηθεί δηλαδή κατά 10%.

Στη διάρκεια του 2017 οι πωλήσεις του Ομίλου Τυρά που περιλαμβάνει πέντε παραγωγικές μονάδες, τρεις στην Ελλάδα (την Τυράς στα Τρίκαλα, τον Όλυμπο και την Ροδόπη στη Λάρισα), στη Βουλγαρία και μία στη Ρουμανία, είχε πωλήσεις ύψους 312 εκατ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση 10% από το 2016.

Η εταιρεία ΟΛΥΜΠΙΟΣ πέρα από τα προϊόντα που παρήγαγε όπως γάλα, τυρί, φέτα, γιαουρτάκια και χυμούς, τα τελευταία χρόνια συνεχίζει να υλοποιεί τις προθέσεις της για την παραγωγή νέων προϊόντων με την παραγωγή αριάνι, κατσικίσιου γάλακτος, βιολογικού γάλακτος, fre-lact, κακάο με ξηρούς καρπούς (αμύγδαλο, καρύδα), κεφίρ γάλα αλλά και γιαουρτάκια σκέτα ή με φρούτα, βούτυρο για γλυκά καθώς και soft βούτυρο για άλειμμα καθώς και νέες γεύσεις χυμών.

Η γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ πέρα από τις τεράστιες οικονομικές δυσκολίες που αντιμετώπισε μπόρεσε να ορθοποδήσει και να ενταχθεί μέσα στις μεγαλύτερες ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες καθώς και να ανακτήσει την ηγεσία στην Βόρειο Ελλάδα. Δραστηριοποιείται στην καρδιά της παραγωγής του αγελαδινού γάλακτος, στην Μακεδονία όπου παράγει το 67% του φρέσκου γάλακτος στην Ελλάδα και εισκομίζει σταθερά πρώτη ύλη από 700 φάρμες της ευρύτερης περιοχής. Διανέμει τα προϊόντα της σε πολλά σημεία πώλησης στην Ελλάδα καθώς και σε χώρες του εξωτερικού.

Επιπλέον υπάρχουν και οι νέες γαλακτοβιομηχανίες που έλαβαν μέρος στο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων όπως είναι η ΕΒΟΛ, η Γιώτης, το ΘΕΣγάλα καθώς και οι 8 ΓΥΝΑΙΚΕΣ.

Η ΕΒΟΛ είναι μια εταιρεία η οποία εισήλθε πρόσφατα στην αγορά του γάλακτος των 18 ημερών, έπειτα από επένδυση ύψους 1 εκατ. ευρώ, ικανοποιώντας τις ανάγκες ενός καταναλωτικού κοινού που επιθυμεί την συγκεκριμένη κατηγορία γάλακτος καθώς καλύπτει και απομακρυσμένες περιοχές κυρίως τις νησιώτικες.

Η βιομηχανία παράγει προϊόντα με αιχμή το βιολογικό γίδινο γάλα. Το 2015 είχε θέσει σε πλήρη λειτουργία την ανανεωμένη μονάδα παστερίωσης και εμφιάλωσης γάλακτος ολοκληρώνοντας τη σχετική επένδυση στην Α΄ Βιομηχανική περιοχή του Βόλου όπου βρίσκονται και οι εγκαταστάσεις της. Στις αρχές του 2016 είχε κυκλοφορήσει στραγγιστό γιαούρτι με το σήμα «Διαλαχτό». Το 2017 παρουσίασε στην αγορά νέα προϊόντα μεταξύ των οποίων ήταν και το ρυζόγαλο. Το μερίδιό της στην αγορά του φρέσκου γάλακτος στην Μαγνησία είναι πολλά χρόνια πλειοψηφία.

Στην αγορά φρέσκου γάλακτος εισήλθε και η Γιώτης προχωρώντας στην εξαγορά της γαλακτοβιομηχανίας Στάμου. Η βιομηχανία Στάμου δραστηριοποιείται στην παραγωγή και την εμπορία των γαλακτοκομικών προϊόντων όπως είναι: το φρέσκο παστεριωμένο γάλα, γιαούρτι πρόβειο πλήρες και ελαφρύ (2%), γιαούρτι αγελαδινό πλήρες και ελαφρύ

(2%), γιαούρτι πλήρες και με χαμηλά λιπαρά, επιδόρπια γάλακτος (ρυζόγαλο, κρέμες κλπ) και επιδόρπια χωρίς γάλα (μουσταλευριά και ζελέδες, βούτυρο λιωμένο, βούτυρο (τύπου Κερκύρας) και αριάνι. Επίσης διαθέτει και δικά της γαλακτοπωλεία σε διάφορα σημεία της Αττικής.

Το ΘΕΣγάλα είναι ένας συνεταιρισμός ο οποίος διανέμει γάλα μέσω των ΑΤΜ's γάλακτος τόσο στην Αθήνα και τα Ιωάννινα όσο και σε άλλες πόλεις της Ελλάδας. Σήμερα διαθέτει ένα δίκτυο 62 καταστημάτων.

Παράλληλα περιορισμένες ποσότητες των προϊόντων ΘΕΣγάλα είναι διαθέσιμες μέσω της αλυσίδας λιανικής COOP σε μικρές πόλεις όπου δεν μπορεί να εγκατασταθεί κατάστημα λόγω των πληθυσμιακών χαρακτηριστικών.

Οι 8 ΓΥΝΑΙΚΕΣ ή αλλιώς το «γυναικείο γάλα» είναι μια νέα εύρεση όπου 8 γυναίκες παράγουν και συλλέγουν γάλα στο Γυναικόκαστρο του Νομού Κιλκίς μια περιοχή γνωστή για την κτηνοτροφική της ιστορία. Το γάλα συλλέγεται από αγελάδες των γυναικών που εκτρέφουν με ζωοτροφές παραγωγής τους και στη συνέχεια το εμπιστεύονται στην γαλακτοβιομηχανία ΜΕΒΓΑΛ για την συσκευασία και διανομή του.

Επιπροσθέτως άλλες μικρές γαλακτοβιομηχανίες που δραστηριοποιούνται στον συγκεκριμένο κλάδο στον ελλαδικό χώρο είναι η ΚΡΙ ΚΡΙ η οποία βρίσκεται στην Βόρειο Ελλάδα και συγκεκριμένα στο μέσο της κοιλάδας του Στροιμόνα και πολύ κοντά στην πόλη των Σερρών. Η συγκεκριμένη εταιρεία παράγει παγωτά αλλά και γιαούρτια από γάλα που παράγεται και συλλέγεται στη πόλη των Σερρών.

Η εταιρεία ΚΟΛΙΟΣ είναι ακόμη μία εταιρεία η οποία βρίσκεται και αυτή στη Βόρειο Ελλάδα και συγκεκριμένα στο Πολύκαστρο του Νομού Κιλκίς. Παράγει –φέτα-βιολογική και βαρέλι καθώς και τυριά από πρόβειο, κατσικίσιο και αγελαδινό γάλα.

Η συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία Τρικάλων με την επωνυμία «ΤΡΙΚΚΗ» αποτελεί και αυτή μια μικρή εταιρεία η οποία έχει τις εγκαταστάσεις τις στα Τρίκαλα και παράγει γάλα, γιαούρτι, τυριά καθώς και επιδόρπια όπως είναι η κρέμα.

Τέλος, η γαλακτοβιομηχανία ΔΟΪΡΑΝΗ της οποίας οι εγκαταστάσεις βρίσκονται στο Σταυροχώρι Κιλκίς εξαγοράστηκε από την ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ με ποσοστό 51% με σκοπό την αύξηση της παραγωγής της αφού μοναδικό προϊόν της αποτελεί η παραγωγή τυριών.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι υπάρχουν κι άλλες μικρότερες γαλακτοβιομηχανίες οι οποίες περισσότερο ικανοποιούν τις ανάγκες των τοπικών καταναλωτών τους όπως είναι η γαλακτοβιομηχανία ΚΟΥΚΑΚΗΣ κτλ.

2.5 Ανάλυση του Μακρο-περιβάλλοντος

Το μακροπεριβάλλον ανήκει στην στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το μακροπεριβάλλον επηρεάζει την γαλακτοβιομηχανική εταιρεία, παράλληλα όμως και όλες όσες δραστηριοποιούνται στον ίδιο τόπο ή χώρο και επιδρά στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις α) το οικονομικό περιβάλλον β) το τεχνολογικό περιβάλλον γ) το πολιτικό περιβάλλον δ) το κοινωνικό περιβάλλον ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Μια αποτελεσματική μέθοδος για την μελέτη αυτών είναι η ανάλυση PEST-DG η οποία εστιάζει στα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακροπεριβάλλοντος. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης)

2.5.1 Οικονομικό περιβάλλον

Η ελληνική βιομηχανία γάλακτος είναι μια από τις πιο υγιείς οικονομικά βιομηχανίες στην Ελλάδα αφού συνεισφέρει στην οικονομική ενίσχυση του ετήσιου ΑΕΠ της χώρας. Από την άλλη η κυβέρνηση με τον θεσμό των ορίων τιμολόγησης των προϊόντων του κλάδου, οδηγεί στην αυξημένη ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εταιρειών. Όμως η οικονομική ύφεση που έχει εμφανιστεί την τελευταία δεκαετία δημιουργεί αρκετά προβλήματα στις εταιρείες, όπως επίσης και η αλλαγή εντός των πλαισίων της Ευρωπαϊκής Νομισματικής Ένωσης είχε σχετικές επιπτώσεις στον κλάδο.

Η σημερινή οικονομική κρίση αναμένεται να συνεχίσει να οδηγεί τους καταναλωτές στην αγορά φθηνότερων προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας γεγονός που θα ωφελήσει τις βιομηχανίες οι οποίες έχουν συνάψει συνεργασία με λιανεμπορικές αλυσίδες για την ανάπτυξη των κωδικών αυτών. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης)

2.5.2 Τεχνολογικό περιβάλλον

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δίνει την δυνατότητα στην γαλακτοβιομηχανία να μπορεί να προβλέψει μακροπρόθεσμα την απόδοση της αγοράς, να επιλέγει την βέλτιστη

διεργασία και να διορθώνει τα τυχόν λάθη της προτού αυτά συμβούν. Η αλλαγή αυτή στο τεχνολογικό περιβάλλον του κλάδου δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μεγάλες επιχειρήσεις αφού εκμεταλλεύονται σωστά τις νέες τεχνολογίες. Μια καινοτομία είναι οι αναμεικτές γάλακτος οι οποίοι συμβάλλουν στην ανασύσταση της σκόνης, στην ανάμιξη υγρών και στην διασπορά αερίου σε υγρό. Ένα βιομηχανικό εργαλείο που:

- Αναμιγνύει συστατικά σε σκόνη και αύξηση της δυναμικότητας
- Αφαιρεί το οξυγόνο από το γάλα (με προσθήκη αζώτου) για την αύξηση του χρόνου ζωής του γάλακτος (συμπυκνωμένο γάλα που αναμιγνύεται με νερό)
- Ρυθμίζει το Ph για την παραγωγή του τυριού με προσθήκη CO₂ για την επίτευξη μειωμένου κόστους παραγωγής και σταθερή ποιότητα προϊόντος
- Αναμιγνύει συστατικά κατά την παραγωγή καλλιέργειας
- Παράγει και κάνει γρήγορα τη διασπορά της άλμης

Κάποια πλεονεκτήματα της χρήσης αναμικτών είναι το χαμηλό κόστος λειτουργίας και επένδυσης αλλά και η αύξηση της κερδοφορίας ανά μονάδα προϊόντος. (ISO-MIX)

2.5.3 Πολιτικό περιβάλλον

Υπάρχει μια σειρά νομοθεσιών τόσο της ελληνικής κυβέρνησης όσο και της Ε.Ε. που αφορούν την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων γάλακτος αλλά και την τιμολόγηση των προϊόντων.

Το 1992 η Ε.Ε. εξέδωσε την οδηγία 46/92 η οποία θέτει τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την παραγωγή και εμπορία νωπού γάλακτος για άμεση κατανάλωση και παρασκευή γαλακτοκομικών προϊόντων. Στον πιο πρόσφατο κανονισμό 853/2004 αναγράφονται οι κανόνες υγιεινής για τρόφιμα ζωτικής προέλευσης στα οποία περιλαμβάνονται το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα. Ο Κανονισμός αυτός αφορά την υγιεινή κατά την παραγωγή, τη συλλογή και την επεξεργασία του γάλακτος. Με βάση λοιπόν τον κανονισμό αυτό οι μονάδες παραγωγής πρέπει να συμμορφώνονται με τους παρακάτω αναγραφόμενους κανόνες:

- Το νωπό γάλα πρέπει να παράγεται από ζώα τα οποία βρίσκονται σε καλή, υγιή κατάσταση. Σε περιπτώσεις που κάποιο ζώο πάσχει από φυματίωση ή βουκελλώση ή παρουσιάζει συμπτώματα μολυσματικών ασθενειών που μπορούν να μεταδοθούν στον άνθρωπο μέσω του γάλακτος, το γάλα δεν πάει για συσκευασία. Οι αγελάδες πρέπει να

παράγουν δύο λίτρα γάλα ημερησίως. Το γάλα από αιγοπρόβατα πρέπει να παράγεται από ζώα τα οποία δεν πάσχουν από φυματίωση ή βουκελλώση εκτός αν προορίζεται για την παραγωγή τυριού που ωριμάζει τουλάχιστον για δύο μήνες.

- Τα γαλακτοπαραγάγα ζώα δεν πρέπει να έχουν πληγές και τραύματα στους μαστούς τα οποία μπορούν να επηρεάσουν το γάλα. Οι μαστοί, οι θηλές και η γύρω περιοχή πρέπει να καθαρίζονται πριν την άλμεξη.

- Το γάλα από τα ζώα που εμφανίζουν συμπτώματα μαστίτιδας δεν χρησιμοποιείται για ανθρώπινη κατανάλωση.

- Στα γαλακτοπαραγάγα ζώα πρέπει να εφαρμόζονται μόνο επιτρεπόμενες θεραπευτικές ουσίες (Οδηγία 96/23), να τηρούνται κατά γράμμα οι φαρμακευτικές αγωγές και η άλμεξη του γάλακτος.

Επιπροσθέτως, στον Κανονισμό 852/2004 αναγράφονται κανόνες υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων που εφαρμόζονται στα στάδια της αλυσίδας παραγωγής τροφίμων από τον στάβλο μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Με το κανονισμό αυτό ο παραγωγός φέρει την πλήρη ευθύνη για την ασφάλεια των τροφίμων που παράγει, διακινεί και διαθέτει. Με βάση, λοιπόν, αυτό το κανονισμό:

- Ο υπεύθυνος της επιχείρησης τροφίμων φέρει την πρωταρχική ευθύνη για την ασφάλεια των τροφίμων.

- Τα τρόφιμα πρέπει να έχουν ασφάλεια σε όλο το μήκος της τροφικής αλυσίδας, με αρχικό στάδιο την πρωτογενή παραγωγή.

- Τα τρόφιμα τα οποία δεν αποθηκεύονται σε θερμοκρασία περιβάλλοντος πρέπει να διατηρείται η ψυκτική αλυσίδα.

- Η εφαρμογή διαδικασιών που βασίζονται στις αρχές HACCP από κοινού με την εφαρμογή ορθής πρακτικής υγιεινής πρέπει να τηρείται από τους αναμειγμένους «οδηγούς».

- Είναι αναγκαία και υποχρεωτική οι μικροβιολογικοί έλεγχοι καθώς και οι έλεγχοι της θερμοκρασίας στις οποίες τοποθετείται το γάλα.

- Τα εισαγόμενα τρόφιμα πρέπει να πληρούν την ίδια ή ισοδύναμα πρότυπα με τα τρόφιμα που παράγονται εδώ.

Ο παρών Κανονισμός με λίγα λόγια εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια παραγωγής και διανομής των τροφίμων και στις εξαγωγές με την επιφύλαξη των απαιτήσεων που αφορούν την υγιεινή των τροφίμων.(ΕΦΕΤ, 2008)

2.5.4 Κοινωνικό περιβάλλον

Στον κλάδο του γάλακτος η χαμηλή ζήτηση του φρέσκου γάλακτος δηλαδή το γάλα χαμηλής παστερίωσης, έχει καταστήσει την αγορά ασύμφορη αφού η μεγάλη παραγωγή αυτού δεν ισορροπεί με τις πωλήσεις της, με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές επιστροφές στους παραγωγούς αλλά και στους εμπορευματοπωλούς.

Από την άλλη πλευρά όσον αφορά το γάλα υψηλής παστερίωσης η ζήτησή τους είναι άκρως αντίθετη από αυτήν του φρέσκου γάλακτος, αφού η διάρκεια ζωής του είναι μεγαλύτερη και μπορεί να διατηρηθεί στο ψυγείο, γεγονός που κάνει τις γαλακτοβιομηχανίες κερδοφόρες.

Συνεπώς, οι εταιρείες έχουν αντικαταστήσει το φρέσκο γάλα με το υψηλής παστερίωσης γάλα το οποίο καθίσταται πλέον το πεδίο ανταγωνισμού.

Επίσης, εξαιτίας της ένταξης του βιολογικού γάλακτος, οι καταναλωτές έχουν στραφεί στην υιοθέτηση της υγιεινής διατροφής προτιμώντας την κατανάλωση βιολογικών προϊόντων κάτι που ακόμα είναι σε χαμηλά επίπεδα. Παρ' όλα αυτά όμως έχει ανοδική πορεία (Hellastat: Αποτελέσματα κλάδου γαλακτοκομικών προϊόντων). Γενικά η ζήτηση των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι ιδιαίτερα αυξημένη στην Ελλάδα αφού υπάρχει μεγάλη ποικιλία προϊόντων που καλύπτουν όλες τις ανάγκες των ανθρώπων τόσο στις ηλικιακές όσο και τις διατροφικές. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης)

2.6 Ανάλυση Μικρο-Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος και ειδικότερα η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter αποτελεί και αυτή μια στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι οι ακόλουθες και θα αναλυθούν παρακάτω.

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.
5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Η ανάλυση των παραπάνω δυνάμεων βοηθάει την επιχείρηση να εκτιμήσει την ελκυστικότητά της που μέσα από έρευνες που έχει διεξάγει έχει βρει τον τρόπο να σχεδιάσει την στρατηγική που θα ταιριάζει στο ύφος της και να αναλύσει την ανταγωνιστικότητα που κυριαρχεί σε αυτόν τον κλάδο δίνοντάς την, την ευκαιρία να κερδοφορήσει.(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

2.6.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των γαλακτοκομικών είναι αρκετά δύσκολη εξαιτίας του μεγάλου βαθμού ανταγωνιστικότητας που επικρατεί. Υπάρχουν αρκετές γαλακτοβιομηχανίες μικρού ή μεγάλου μεγέθους με υψηλή πανελλαδική αναγνωσιμότητα έχοντας μεγάλη απήχηση τα προϊόντα τους, στο κοινό. Η πολυετής ύπαρξη των επιχειρήσεων στο χώρο, δίνει ισχυρές εγκαταστάσεις καθώς έχουν αξιοποιήσει σωστά την τεχνολογία, την προβολή των προϊόντων και την οργάνωση του δικτύου διανομής καθώς είναι παράγοντες που επιφέρουν μεγάλο κόστος στην επιχείρηση.

Επίσης, οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να ακολουθήσουν χαμηλές τιμολογιακές πολιτικές λόγω των οικονομιών κλίμακας κάτι που δεν μπορούν να κάνουν οι νέες επιχειρήσεις, δημιουργώντας πιστούς καταναλωτές. Τέλος, ένα μεγάλο εμπόδιο στις νέες επιχειρήσεις αποτελούν οι τράπεζες αφού δεν τις δίνουν την δυνατότητα της δανειοδότησης για το λόγο ότι έχουν πελάτες τους τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες.(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

2.6.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι παραγωγοί των γαλακτοβιομηχανιών είναι κτηνοτρόφοι αλλά υπάρχουν και εταιρείες οι οποίες εισάγουν γάλα από χώρες κυρίως της Ευρώπης. Οι γαλακτοβιομηχανίες συνάπτουν συμφωνίες με τους προμηθευτές ενώ παράλληλα υπάρχει μεγάλη κινητικότητα αυτών αφού οι τιμές δεν είναι σταθερές με αποτέλεσμα να μπορούν να πετύχουν την καλύτερη τιμή που θα τους προσφέρουν. Δηλαδή οι παραγωγοί πουλούν το γάλα τους στην επιχείρηση που θα τους προσφέρει την μεγαλύτερη τιμή.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες συνάπτουν συμφωνίες μεταξύ τους για τις τιμές του γάλακτος. Οι επιχειρήσεις συμφωνούν στο ανώτατο επίπεδο τιμών το οποίο προσφέρουν στους προμηθευτές (καρτέλ). Οι τιμές αυτές είναι χαμηλές οι οποίες θίγουν τους παραγωγούς όμως λόγω του ότι η μοναδική λύση για τους προμηθευτές είναι αυτή, αφού οι γαλακτοβιομηχανικές επιχειρήσεις είναι ο μόνος πελάτης τους και λόγω της φύσης του προϊόντος (μικρή διάρκεια ζωής και υψηλό κόστος αποθήκευσης), συμβιβάζονται.

Αυτή η μικρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών οφείλεται στην έλλειψη οργάνωσης αυτών. Η πλειοψηφία των γαλακτοπαραγωγών βρίσκεται στην Βόρειο Ελλάδα και στην Ήπειρο, οι οποίοι είναι μικροί και πολλοί από αυτούς κάνουν μόνοι τους τις διαπραγματεύσεις με αποτέλεσμα να ζημιώνονται οικονομικά. Έτσι αν οι παραγωγοί ήταν οργανωμένοι σε συνεταιριστικές οργανώσεις θα μπορούσαν να πετυχαίνουν καλύτερες τιμές και καλύτερες συμφωνίες με τις γαλακτοβιομηχανίες και θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016)

2.6.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι καταστήματα λιανικής πώλησης (σουπερ μαρκετ, παντοπωλεία, ψιλικάτζιδικα, φούρνοι, περίπτερα κτλ). Την μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν τα σουπερ μαρκετ και συγκεκριμένα οι μεγάλες αλυσίδες αφού προμηθεύονται τα προϊόντα από τις γαλακτοβιομηχανίες σε μεγάλες ποσότητες. Δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός οι επιχειρήσεις συνάπτουν συνεργασίες με μεγάλες αλυσίδες αφού με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να προβάλλουν καλύτερα τα προϊόντα τους. Οι συμφωνίες αυτές για να είναι συμφέρουσες για τους αγοραστές αλλά και για τις γαλακτοβιομηχανίες θα πρέπει οι επιχειρήσεις να δίνουν κίνητρα όπως για παράδειγμα είναι οι εκπτώσεις κατά την αγορά των προϊόντων και οι μακροχρόνιες πιστώσεις.

Όσον αφορά τα μικρότερα σημεία πώλησης όπως παντοπωλεία κτλ οι προσφορές προς τους ιδιοκτήτες είναι κυρίως ψυγεία που τοποθετούν τα προϊόντα τους. Τα προϊόντα που πουλούν τα μικρά καταστήματα λιανικής πώλησης είναι συνήθως ακριβότερα των μεγάλων αλυσίδων.

Καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι η μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών είναι οι μεγάλες αλυσίδες σουπερ μαρκετ και επηρεάζουν σημαντικά τον ανταγωνισμό του κλάδου των γαλακτοβιομηχανιών.(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

2.6.4 Απειλή από υποκατάστατα

Η σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης η οποία μετρά το βαθμό της υποκατάστασης μεταξύ των προϊόντων είναι πολύ μικρή για τα γαλακτοκομικά προϊόντα αφού το γάλα δεν έχει υποκατάστατα. Ως υποκατάστατα των γαλακτοκομικών προϊόντων μπορούν να θεωρηθούν η σκόνη γάλακτος και οι χυμοί. Το γάλα περιλαμβάνει πολλά θρεπτικά συστατικά και η χρήση του είναι πολλαπλή (μαγειρική, ζαχαροπλαστική, βρεφική τροφή) και δεν μπορεί να αντικατασταθεί με άλλο προϊόν οπότε και η απειλή είναι ελεγχόμενη.(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

2.6.5 Ένταση του ανταγωνισμού

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό. Στον κλάδο αυτό όπως έχει αναφερθεί, δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις μικρού, μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Παρ' αυτά όμως η συγκέντρωση είναι υψηλή καθώς και οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν σύγχρονες εγκαταστάσεις συλλογής και παραγωγής των προϊόντων τους αλλά και οργανωμένα δίκτυα διανομής, τα οποία περιλαμβάνουν ψυκτικές εγκαταστάσεις για την ασφαλή μεταφορά των προϊόντων σχεδόν σε όλη τη χώρα. Εκτός από την πανελλαδική κάλυψη, οι εταιρείες κάνουν και εξαγωγές των προϊόντων τους κυρίως στην Ευρώπη. Πολλά από τα προϊόντα παρουσιάζουν μεγάλη ζήτηση στο εξωτερικό.

Η εισαγωγή ξένων πολυεθνικών αλλά και η εξαγορά των ελληνικών εταιρειών βοηθάει στην προώθηση των προϊόντων μας. Το γεγονός αυτό βοηθάει τις επιχειρήσεις να επεκταθούν και στο εξωτερικό. Επίσης, για την αναγνωρισιμότητα των προϊόντων σημαντικό μέρος αποτελεί και η διαφήμιση στην οποία οι εταιρείες επενδύουν μεγάλα

χρηματικά ποσά. Οι εταιρείες γνωρίζοντας τον αυξημένο ανταγωνισμό επενδύουν μεγάλα ποσά στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης νέων και βελτιωμένων προϊόντων όπως είναι για παράδειγμα η ελληνική γαλακτοβιομηχανία ΟΛΥΜΠΟΣ. Αυτό το ενδεχόμενο δεν χαροποιεί τις μικρότερες γαλακτοβιομηχανίες αφού δεν έχουν την ίδια δυνατότητα με τις μεγάλες, να κάνουν το ίδιο, λόγω ανεπάρκειας των χρηματικών κεφαλαίων.

Επιπλέον, όσον αφορά την εξαγορά μικρότερων επιχειρήσεων από τις μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες του κλάδου είναι ένα συχνό φαινόμενο. Αυτό επιτυγχάνεται γιατί δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στην ανταγωνιστικότητα και κατ' επέκταση οδηγούνται στην εξαγορά ή στην διακοπή της λειτουργίας τους. Η πρώτη περίπτωση μπορεί να επιφέρει μείωση ή περιορισμό της παραγωγής παρ' όλα αυτά όμως είναι λιγότερο ζημιογόνα από την δεύτερη.

Στον ανταγωνισμό μεταξύ των γαλακτοβιομηχανιών εμφανίζεται ένα μεγάλο φαινόμενο το οποίο είναι η «αδιωτική ετικέτα» των προϊόντων. Αυτό συνεπάγεται με αύξηση της ελληνικής αγοράς και το «κλέψιμο» των μεριδίων αγοράς. Τα προϊόντα αυτά επειδή είναι ομώνυμα των μεγάλων αλυσίδων σουπερ μαρκετ τυγχάνουν ιδιαίτερης μεταχείρισης και προβάλλονται και προωθούνται στα σημεία πώλησης. Τα προϊόντα αυτά είναι πιο φθηνά και έχουν αυξημένο περιθώριο κέρδους αφού φτιάχνονται από τις εταιρείες και πωλούνται για λογαριασμό των αλυσίδων σουπερ μάρκετ. Η χαμηλότερη τιμή οφείλεται στο ότι δεν υπάρχει κόστος διαφήμισης, συσκευασίας και μεταφοράς.

Ο κλάδος αυτός θεσπίζεται από εταιρείες με διάφορες δυνάμεις. Ο κύκλος ζωής του κλάδου βρίσκεται στην ανάπτυξη του (και συνεχώς ανανεώνεται) οπότε υπάρχουν και περαιτέρω προοπτικές ανάπτυξης.

Ο Porter υποστηρίζει ότι μια εταιρεία πρέπει να διαλέξει, να χτίσει και να συντηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτές οι τέσσερις στρατηγικές είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση, η εστίαση με ηγεσία και η εστίαση με διαφοροποίηση.

Πίνακας 2 Porter Συγκριτικό Πλεονέκτημα

Συνολική Αγορά	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
Εστίαση σε Τμήμα	Εστίαση με Ηγεσία κόστους	Εστίαση με διαφοροποίηση

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016

Η ελληνική γαλακτοβιομηχανία χαρακτηρίζεται από έναν μεγάλο βαθμό διαφοροποίησης με άλλες εταιρείες. Είναι πολύ δύσκολο μια εταιρεία να είναι ηγέτης κόστους στην αγορά αφού το κόστος λειτουργίας και παραγωγής διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία. Η μεγάλη γκάμα προϊόντων όμως μειώνει τις πιθανότητες διαφοροποίησης μεταξύ των εταιρειών οπότε αυξάνεται και ο ανταγωνισμός. Ένα τελευταίο γεγονός που αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού είναι οι υψηλές επενδύσεις από το σύνολο των εταιρειών ενώ παράλληλα αυξάνονται και τα εμπόδια εξόδου από τον κύκλο.(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

2.7 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων σε συνδυασμό με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης βοηθούν στην απόκτηση μιας γενικότερης εικόνας για την στρατηγική θέση στην οποία βρίσκεται. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί τη σύνοψη των δυνατών και αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών και απειλών που έχει προβάλλει η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, αποτελεί ένα μέσο για την ανάπτυξη των στρατηγικών επιλογών και της αξιολόγησης των προϊόντων της γαλακτοβιομηχανίας.(Gerry J.,Richard W.,Kevan S.,Duncan A.,Patrick R., 2016)

Σκοπός της ανάλυσης SWOT είναι να προσδιοριστούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες (εσωτερικό περιβάλλον) οι οποίες είτε είναι σχετικές είτε αντιμετωπίζουν τις μεταβολές που ενδεχομένως να υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ως προαπαιτούμενα για αυτήν την ανάλυση αποτελούν η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες, απειλές) και ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων της (εσωτερικό περιβάλλον-δυνατότητες, αδυναμίες).

Επιπλέον η χρησιμότητά της αυξάνεται όταν πραγματοποιείται σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές της επιχείρησης. Είναι επομένως πιο χρήσιμη όταν εξετάζονται οι δυνατότητες, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές σε ο, τι αφορά τους άμεσους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Πίνακας 3 «Απειλών-Ευκαιριών-Αδυναμιών-Δυνατοτήτων»

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Πηγή: Gerry J.,Richard W.,Kevan S.,Duncan A.,Patrick R., 2016

Ακόμα η ανάλυση SWOT βοηθάει την επιχείρηση στην αναγνώριση μελλοντικών στρατηγικών επιλογών. Ο παραπάνω πίνακας «Απειλών-Ευκαιριών-Αδυναμιών-Δυνατοτήτων»(Πίνακας 3) ο οποίος βασίζεται στην ανάλυση SWOT βοηθά προς αυτή τη κατεύθυνση. Κάθε πεδίο χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών που σχετίζονται με έναν διαφορετικό συνδυασμό εσωτερικών (δυνατότητες και αδυναμίες) και εξωτερικών παραγόντων (ευκαιρίες και απειλές). Για παράδειγμα η γαλακτοβιομηχανία χρησιμοποιεί τις δυνατότητές της για να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες του εξωτερικού της περιβάλλον.

Ακολουθεί η SWOT ανάλυση αναλυτικά, η οποία απεικονίζει την κατάσταση των επιχειρήσεων και της αγοράς αναφορικά με τον κλάδο.

Δυνατά σημεία

- Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν ένα βασικό είδος διατροφής.

- Αποτελούν πρώτη ύλη για την παραγωγή άλλων βιομηχανικών προϊόντων (παγωτό, τυροκομικά προϊόντα, είδη ζαχαροπλαστικής).
- Παρουσιάζουν σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα.

Αδύνατα σημεία

- Ο κατακερματισμός και η διασπορά που χαρακτηρίζει τον πρωτογενή τομέα παραγωγής γάλακτος επιβαρύνει τις γαλακτοβιομηχανίες με μεγάλο κόστος που αφορά την συλλογή και την μεταφορά της πρώτης ύλης
- Ο περιορισμός της εγχώριας παραγωγής αγελαδινού γάλακτος από τις υπάρχουσες υποχρεωτικές ποσοστώσεις της Ε.Ε.
- Η μικρή διάρκεια ζωής των γαλακτοκομικών προϊόντων αυξάνει σημαντικά το κόστος των γαλακτοβιομηχανιών (λόγω της συχνής διανομής και της επιστροφής των προϊόντων).
- Η ανάγκη μείωσης των τιμών που έχει προκληθεί από την οικονομική κρίση.

Ευκαιρίες

- Η αύξηση των εισαγόμενων προϊόντων σε αναπτυσσόμενες αγορές, όπως είναι οι Βαλκανικές χώρες.
- Η σταδιακή αποδοχή των βιολογικών προϊόντων από τους καταναλωτές πιθανόν να αποτελεί ευκαιρία για τις γαλακτοβιομηχανίες αφού τις παροτρύνει στην επέκταση νέων σειρών προϊόντων και κατ' επέκταση στην αύξηση των πωλήσεων.
- Η παραγωγή προϊόντων απευθυνόμενα σε συγκεκριμένες πληθυσμιακές ομάδες (πχ γυναίκες, παιδιά) ή σε ομάδες με ιδιαίτερες διατροφικές ανάγκες (πχ διαβητικοί, άτομα με οστεοπόρωση) διευρύνει το καταναλωτικό κοινό.

Απειλές

- Μη αναμενόμενες διατροφικές κρίσεις προερχόμενες από ασθένειες ή επιδημίες του ζωικού κεφαλαίου επηρεάζουν αρνητικά την κατανάλωση των γαλακτοκομικών.

- Η διείσδυση νέων πολυεθνικών ομίλων παραγωγής ειδών διατροφής με εδραιωμένα εμπορικά σήματα τους δίνει την δυνατότητα να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά.
- Ανάπτυξη ανταγωνιστών από το εξωτερικό και ιδιαίτερα από χώρες που έχουν χαμηλότερα κόστη παραγωγής και λειτουργικά κόστη.

Η νέα νομοθεσία που επιβάλλει τα χαμηλότερα κόστη παραγωγής επηρεάζει άμεσα και σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο.(Gerry J.,Richard W.,Kevan S.,Duncan A.,Patrick R., 2016)

2.8 Το μέλλον του κλάδου

Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας περιλαμβάνει ένα μεγάλο πλήθος προϊόντων τα οποία είναι απαραίτητα για την διατροφή αφού χρησιμοποιούνται σε καθημερινή βάση. Στο μέρος της βελτίωσης της ποιότητας οι εταιρείες προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τα υπάρχοντα προϊόντα με την προσθήκη βιταμινών και στοιχείων μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, την αύξηση της διάρκειας ζωής των προϊόντων καθώς και την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων.

Ο κλάδος της βιομηχανίας γάλακτος λόγω των πολλών παραγόντων που τον επηρεάζουν είναι ένας από τους πιο επικίνδυνος κλάδους για νέες επενδύσεις. Ο μεγάλος ανταγωνισμός, η τιμή και το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής γάλακτος, τα οποία μεταβάλλονται συνεχώς και ο πολύ ευπαθής χαρακτήρας του προϊόντος είναι κάποιιοι από τους παράγοντες που πρέπει να υπολογιστούν πολύ προσεκτικά για την αποφυγή απρόσμενων καταστάσεων. Επιπλέον, η τεράστια ποικιλία των ανταγωνιστικών προϊόντων στο εσωτερικό και το εξωτερικό παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον σχεδιασμό για την προώθηση ενός προϊόντος.

Την τελευταία δεκαετία έχει παρατηρηθεί ετήσια αύξηση στην κατανάλωση του γάλακτος της τάξης του 3% το οποίο δείχνει ότι η αγορά έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης. Το 44% της ζήτησης καλύπτεται από φρέσκο παστεριωμένο γάλα ενώ αντίθετα το γάλα υψηλής παστερίωσης αύξησε το ποσοστό συμμετοχής του επι τη συνολική αγορά. Αναλυτικότερα, το 2008 η συγκεκριμένη κατηγορία κάλυψε μερίδιο 25,8% της συνολικής αγοράς του γάλακτος. Το αντίστοιχο ποσοστό συμπυκνωμένου γάλακτος διαμορφώθηκε σε 27,2% ενώ η κατανάλωσή του είναι φθίνουσα. Το τελευταίο

διάστημα όμως υπάρχουν κάποιες αλλαγές στην αγορά του φρέσκου γάλακτος. Οι γαλακτοβιομηχανίες αλλάζουν την στρατηγική που ακολουθούσαν και δίνουν έμφαση στο τυρί και στο γιαούρτι που εκτός από το εξαγωγικό κομμάτι έχει και μεγάλα περιθώρια κέρδους.

Η στρατηγική προώθησης του γάλακτος πρέπει να στοχεύει σε δύο κατευθύνσεις: την διαφήμιση και την τιμή του προϊόντος. Ο ανταγωνισμός λοιπόν εμφανίζεται σε σημαντικό βαθμό και σε αυτόν τον τομέα. Γι' αυτό το λόγο οι εταιρείες πρέπει να επινοήσουν μια πρωτοπόρα διαφήμιση που να μην προβάλλεται από κάποια ανταγωνίστρια εταιρεία, να πετύχουν σταθερή τιμή κόστους γι' αυτήν ή να μην αυξηθεί σημαντικά ενώ παράλληλα να επιτυγχάνεται και η προώθηση του προϊόντος.

Το βασικότερο εργαλείο προώθησης που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί είναι η μείωση της τιμής των νέων προϊόντων σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Μια μείωση του 15%-20% από την υπάρχουσα επικρατούσα τιμή μπορεί να επιφέρει αναδιάρθρωση ολόκληρης της αγοράς. Οι περισσότεροι από τους ανταγωνιστές στην αρχή μπορεί να αιφνιδιαστούν ενώ αργότερα να υιοθετήσουν αυτήν την στρατηγική. Αντίθετα όμως υπάρχουν και εταιρείες οι οποίες να μην έχουν την δυνατότητα να ακολουθήσουν τη μείωση της τιμής με αποτέλεσμα να χάσουν μερίδια που έχουν στην αγορά λόγω της αυξημένης τιμής πώλησης των προϊόντων τους ενώ παράλληλα οι παραγωγοί θα αναγκαστούν να μειώσουν τις τιμές αγοράς του γάλακτος.

Η απώλεια εσόδων στις εταιρείες από τη μείωση της τιμής των προϊόντων υπολογίζεται περίπου σε 20-30 εκατ. ευρώ ανά έτος τα οποία όμως μπορεί να καλυφθούν από την αυξημένη ζήτηση και την αύξηση του μεριδίου στην αγορά. Η ΔΕΛΤΑ κατέχοντας την πρώτη θέση στην αγορά με 30% αναμένεται με την κίνηση αυτή να αυξήσει τα κέρδη της κατά περίπου 5% το οποίο αντιστοιχεί σε περίπου 40-45 εκατ. ευρώ ετησίως. Το ποσοστό ενδέχεται να κερδηθεί αφού πολλές από τις μικρότερες γαλακτοβιομηχανίες δεν θα μπορέσουν να αντέξουν την νέα τιμολογιακή πραγματικότητα της αγοράς. Η κίνηση αυτή πρόκειται να δώσει άλλη όψη στην εταιρεία απέναντι στους καταναλωτές αφού δρα προς το συμφέρον τους, τόσο οικονομικά όσο και ψυχολογικά καθώς μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης και άλλων διαφορετικών προϊόντων της εταιρείας.

Η ζήτηση για προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης θα εξακολουθεί να ενισχύεται, επιφέροντας μεγάλα περιθώρια κέρδους. Η στροφή της παραγωγής στο γάλα υψηλής

παστερίωσης θα επιτευχθεί εφόσον επεκταθεί η διάρκεια ζωής του γάλακτος σε περισσότερες από πέντε μέρες.

Επίσης, η οικονομική κρίση θα συνεχίσει να στρέφει τους καταναλωτές στα φθηνότερα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αδιαφορώντας όμως για την ποιότητα του γάλακτος, γεγονός που θα ωφελήσει τις βιομηχανίες αν οι οποίες έχουν συνάψει συνεργασία με λιανεμπορικές αλυσίδες για την ανάπτυξη των κωδικών αυτών.

Στον τομέα των τυροκομικών, η αναγνώριση της φέτας από την Ε.Ε σαν Π.Ο.Π αποτελεί προνόμιο για την ανάπτυξη των εξαγόμενων προϊόντων και την σύναψη συνεργασιών των εγχώριων εταιρειών με διεθνή δίκτυα λιανικής, έχοντας ως απαραίτητη προϋπόθεση την εφαρμογή της ελληνικής στρατηγικής προώθησης του προϊόντος διεθνώς.

Τέλος η κατανάλωση των συσκευασμένων προϊόντων και ιδιαίτερα των τυριών και του γιαουρτιού θα αυξηθεί περαιτέρω έναντι των χύμα λόγω της ασφάλειας και της αξιοπιστίας που προσφέρει η συσκευασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Εταιρική αποστολή

3.1.1 Ορισμός στρατηγικής

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα εναλλασσόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων. (Johnson and Scholes, 1999)

3.1.2 Η έννοια της εταιρικής αποστολής στον επιχειρησιακό χώρο

Στο προηγούμενο υποερώτημα αναλύοντας τον ορισμό της στρατηγικής καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα στελέχη που διαμορφώνουν την στρατηγική μιας επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τους αλλά και το που θα ήθελαν η επιχείρησή τους να φτάσει στο μέλλον. Αυτό το σχέδιο για το που

θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση τους στο μέλλον ονομάζεται αποστολή (mission) ή όραμα (vision). Συγκεκριμένα όμως ως αποστολή η επιχείρηση αναφέρεται στο βασικό σκοπό της, στον καθορισμό της σχέσης της εταιρείας με άλλους οργανισμούς και στην τοποθέτηση των στόχων τους. Με τον όρο όραμα η επιχείρηση σκιαγραφεί το σχήμα της μελλοντικά, θέτει στόχους και οδηγεί την στρατηγική και πολιτική της.

Τις τελευταίες δυο δεκαετίες πολλές διεθνής επιχειρήσεις αλλά και πολλές από τις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν το σχέδιο αυτό, αφού ένας μεγάλος αριθμός πλέον, στις ιστοσελίδες τους, συμπεριλαμβάνουν το όραμα, την αποστολή, τη φιλοσοφία και τους στόχους. (Χριστίνα Δαμουλιανού, 2002)

3.1.3 Δήλωση αποστολής

Τα τελευταία χρόνια οι δηλώσεις αποστολής είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στον επιχειρησιακό χώρο στην χώρα μας. Δηλώσεις αποστολής δημιουργούν συνήθως οι μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις. Είναι βέβαια προφανές αφού μεγάλος αριθμός των ηλεκτρονικών σελίδων των επιχειρήσεων φέρει και αυτές τις πληροφορίες.

Ωστόσο οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν το τι είναι «Δήλωση Αποστολής» Καταρχήν πρέπει να διασαφηνιστεί ότι δεν αποτελεί κανένα μέσω διαφήμισης, δεν είναι «μόδα» και δημιουργία σχέσεων, ότι δεν συμβάλλει στην προώθηση της εταιρείας ή του υπεύθυνου που φέρει την υπογραφή καθώς και ότι δεν είναι προϋπόθεση για να αποκτήσουν πιστοποίηση ISO.

Επομένως μια επιτυχημένη επιχείρηση δεν χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι έχει υποβάλλει «Δήλωση Αποστολής» αφού υπάρχουν περιπτώσεις που η εταιρεία δεν έχει υποβάλλει. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να σταματήσει η αντίληψη ότι «η υιοθέτηση μιας εταιρικής αποστολής μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε υψηλότερη απόδοση».

Τέλος θα πρέπει η κάθε εταιρεία να στοχεύει στην ανάπτυξη της, να ορίζει στόχους και να προσπαθεί να τους πετύχει, παρά να αφοσιωθεί στην υλοποίηση μια δήλωσης αποστολής με την παραπάνω λογική. (Χριστίνα Δαμουλιανού, 2002)

3.1.4 Η πραγματική ανάγκη για Εταιρική Αποστολή

Οι κυριότεροι λόγοι για την δημιουργία της Δήλωσης Αποστολής είναι οι εξής:

- Εξασφαλίζει την ομοφωνία για τον επιχειρησιακό σκοπό.
- Βοηθάει στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων.
- Δίνει το γενικότερο επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα.
- Λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο ταυτίζονται οι μονάδες με τον επιχειρησιακό σκοπό και ξεχωρίζει παράλληλα αυτούς που δεν μπορούν να ταυτιστούν.
- Εξυπηρετεί ώστε οι επιχειρησιακοί στόχοι να μεταφράζονται σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες.
- Τέλος, καθορίζει του επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο ώστε να ελέγχεται το κόστος, ο χρόνος και η απόδοση.

Υπάρχουν όμως και λειτουργίες -μη εμφανείς -που μπορεί να πραγματοποιήσει μια εταιρική αποστολή, τέτοιες μπορεί να είναι:

-Κριτήριο αξιολόγησης για την απόδοση των στελεχών (αξιολογούνται τα στελέχη με βάση βιωσιμότητα τους, την προώθηση των αξιών και την αποστολή του οργανισμού).

-Επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού (διακρίνονται οι εργαζόμενοι οι οποίοι απάζονται ή όχι τις οργανωτικές αξίες που δηλώνει η εταιρική αποστολή. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί κατά πόσο η στελέχωση της εταιρείας είναι επιτυχής).

Όμως σημασία έχει κατά πόσο οι εργαζόμενοι υιοθετούν τους λόγους δημιουργίας της δήλωσης αποστολής. Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας (Καναδάς) έχουν καταγραφεί οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες δημιουργούν εταιρικές αποστολές. Τα αποτελέσματα λοιπόν επιβεβαιώνουν μια από τις βασικότερες αρχές-λόγους υιοθέτησης της εταιρικής αποστολής. Δηλαδή προσφέρει τον βασικό κοινό στόχο ή την κατεύθυνση για την επιχείρηση υπερβαίνοντας τις ατομικές και τμηματικές ανάγκες.

Τέλος, τα οφέλη μιας εταιρικής αποστολής αφορούν περισσότερο τον σχηματισμό στρατηγικής παρά την καθ' αυτή εφαρμογή της. Αυτό μας βοηθάει να κατανοήσουμε και τους λόγους που πολλοί αμφισβητούν την ουσιαστική αξία των δηλώσεων αποστολών. (Χριστίνα Δαμουλιανού,2002)

3.1.5 Παράγοντες επιτυχίας μια δήλωσης αποστολής

Μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής πρέπει να εκφράζει έναν τρόπο ζωής για τους εργαζομένους παρέχοντάς τους οτιδήποτε τους είναι χρήσιμα (κατεύθυνση, έμπνευση) για την επίτευξη των στόχων τους. Σκοπός της θα πρέπει να είναι η ενδυνάμωση του οργανισμού και η στροφή τους προς τις μελλοντικές ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν.

Χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής:

- Να παρέχει πληροφόρηση και να είναι πηγή έμπνευσης για τους εργαζόμενους
- Να είναι συγκεκριμένη αλλά όχι πολύ περιοριστή
- Να είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη αλλά να μην αλλάζει συνέχεια
- Να είναι ρεαλιστική
- Να βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες των πελατών
- Να θέτει ένα στόχο στο χρόνο
- Να είναι μετρήσιμη αλλά όχι πολύ περιοριστική
- Να γίνεται εύκολα αντιληπτή αλλά να μην είναι υπεραπλουστευμένη

Αναλυτικότερα η εταιρεία για να μπορέσει να επιτύχει την δήλωση αποστολής θα πρέπει να απαντάει σε τρία ερωτήματα:

1. Τι είδους επιχείρηση θα είναι στο μέλλον
2. Ποιοι είναι οι στόχοι της
3. Πως θα κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά

Επιπλέον σημαντική είναι και η διαδικασία εταιρικής αποστολής της οποίας ο ρόλος και τα στελέχη της είναι αποφασιστικά και κυρίαρχα. Μέσα λοιπόν από αυτή τη διαδικασία η εταιρεία ξανά εκπαιδεύεται στρατηγικά και τα στελέχη της αποκτούν ευθύνες για την επίτευξη των στόχων της. Πρέπει να είναι οικεία για τους εργαζομένους, να είναι στην καθημερινότητά τους, με αποτέλεσμα να τους ευχαριστεί και να αποδίδουν. Αλλιώς οι επιχειρήσεις δεν έχουν κανένα λόγο να δημιουργούν δηλώσεις αποστολής. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016)

3.1.6 Παράγοντες αποτυχίας και πιθανές παγίδες

Από την άλλη υπάρχουν και οι πιθανότητες αποτυχίας της δήλωσης αποστολής αφού δεν είναι πάντα εφικτό να υλοποιηθούν οι στόχοι. Ακόμη και το ίδιο το περιεχόμενο της κρύβει παγίδες όπως είναι τα αυτονόητα, γενικολογίες, ασάφειες, πραγματικότητα, βραχυπρόθεσμα προβλήματα κτλ που πολλές φορές συντελούν στη μη αποδοχή του από άλλα μέλη της επιχείρησης.

Παρά την πανελλήνια διάδοσή τους ιδιαίτερα την δεκαετία του '90 οι δηλώσεις αποστολής φαίνεται να μην επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Μόνο ένα μικρό μέρος στελεχών απασχολείται για την δήλωση αποστολής της επιχείρησης. Πολλές φορές η αποτυχία αυτή οφείλεται στην έλλειψη αξιοπιστίας της επιχείρησης και αρκετές φορές περιγράφουν πολύ ωραίες καταστάσεις σε βαθμό που να μην πείθεται ο καταναλωτής έχοντας ως αποτέλεσμα την κατάρρευσή της αλλά και σε ώρες δυσκολίας η επιχείρηση να καταφεύγει σε μαζικές απολύσεις.

3.1.7 Κάτω από ποιες προϋποθέσεις μπορεί μια δήλωση αποστολής να είναι αποτελεσματική: Έρευνα Μαρκίδη-Παπαδάκη

Σύμφωνα με την έρευνα του Μαρκίδη και του Παπαδάκη (1998) σε διεθνές δείγμα (245) μεσαίων διοικητικών στελεχών ένα ποσοστό 10% δεν γνωρίζει το περιεχόμενο της δήλωσης αποστολής των επιχειρήσεων καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι μεταβλητές επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα της δήλωσης και ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:

- Στα αντιληπτά χαρακτηριστικά της αποστολής
- Στον τρόπο με τον οποίο διαδόθηκε η αποστολή εσωτερικά
- Στην αξιοπιστία της ανώτατης διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο
- Στην αφοσίωση του στελέχους προς την εταιρεία
- Στο βαθμό συμμετοχής του στελέχους στη διαδικασία δημιουργίας της αποστολής

Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας απευθύνονται σε όλα τα διοικητικά στελέχη ανεξαρτήτως των εθνικών συνόρων και πρέπει να αξιοποιούνται σωστά για να παρέχονται

οι σαφείς και αναλυτικές οδηγίες ώστε η δήλωση αποστολής να θεωρηθεί σημαντική και να την ενστερνίζεται το σύνολο της επιχείρησης.(Βασίλης Μ. Παπαδάκης)

3.2 Στρατηγικοί στόχοι

Ο καθορισμός των στόχων είναι το αμέσως επόμενο βήμα μετά την αποστολή της επιχείρησης και χρειάζεται για κάθε δραστηριότητα. Σκοπός τους είναι να κάνουν τις επιχειρήσεις να εστιάζουν την προσοχή τους στο τι πρέπει να επιτευχθεί και μέχρι πότε.

Οι στρατηγικοί στόχοι είναι σημαντικοί για την επιχείρηση γιατί σχετίζονται με την βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά μακροπρόθεσμα. Τέτοιοι στόχοι είναι το χαμηλό κόστος των προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές, το μερίδιο αγοράς, η ικανότητα ανάπτυξης και παραγωγής νέων προϊόντων, η ηγετική θέση στην οικονομία, η ισχυρή παρουσία σε διεθνείς αγορές κτλ. Αυτό ισχύει κυρίως για επιχειρήσεις που έχουν μακροπρόθεσμες βλέψεις και είναι διατεθειμένες να κάνουν οικονομικές επενδύσεις για να αποκτήσουν ηγετικές θέσεις στην αγορά. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διείσδυση της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές διαθέτοντας ποιοτικά προϊόντα σε χαμηλές τιμές και με χαμηλά περιθώρια κέρδους με στόχο μακροπρόθεσμα τα μεγάλα μερίδια αγοράς και τελικά να αποκτήσει ηγετική θέση στην αγορά.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι έχουν δύο βασικούς σκοπούς. Αρχικά οι επιχειρήσεις προετοιμάζουν την πορεία τους σήμερα για μετά από πέντε χρόνια. Είναι προφανές ότι αυτό πρέπει να γίνει το γρηγορότερο δυνατό και όχι μετά από τέσσερα-πέντε χρόνια. Ο δεύτερος ίσως και ο σπουδαιότερος σκοπός είναι ότι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι αναγκάζουν τους μάνατζερ να παίρνουν αποφάσεις σήμερα για την μακροπρόθεσμη ευημερία της επιχείρησης παρά με βραχυπρόθεσμα οφέλη και κριτήρια. Συχνά, πολλές επιχειρήσεις δεν δίνουν σημασία στο μέλλον διότι το παρόν είναι όπως το θέλουν.

3.2.1 Φύση στόχων

Στόχοι μιας επιχείρησης σε συνέχεια της αποστολής πρέπει να κινούν το ενδιαφέρον σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και να το παροτρύνουν να αποδίδει πέρα από τις δυνάμεις τους. Ταυτόχρονα όμως πρέπει να είναι εφικτοί.

Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι υποχρεωτικά για τον καθορισμό των στόχων και την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Οι μάνατζερ πρέπει να κρίνουν με βάση τις εξωτερικές συνθήκες, την κατάσταση και τις δεξιότητες της επιχείρησης εσωτερικά και την εφικτή απόδοση για την κάθε εταιρεία. Αυτό όμως στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο απλό αφού χρειάζεται ανάλυση και άλλων παραγόντων εντός και εκτός της επιχείρησης όπως είναι οι ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου και η απόδοση που επιτρέπουν, η απόδοση που μπορεί να έχει η επιχείρηση σε περιόδους πίεσεων και ποια μπορούν να θεωρηθούν ως επιτυχία. Σε όλες τις επιλογές αυτές οι στρατηγικοί στόχοι συνδέονται με τους χρηματοοικονομικούς αφού για τους στρατηγικούς στόχους απαιτούνται πάντα κάποιοι οικονομικοί πόροι, οι οποίοι υπάγονται στους χρηματοοικονομικούς στόχους.

3.2.2 Έκταση στόχων

Οι στόχοι είναι σημαντικοί για την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και για τα επίπεδα, τα τμήματα καθώς και για τις λειτουργίες της. Μόνο με αυτό τον τρόπο όλες οι αποφάσεις καθοδηγούνται από κάποιο στρατηγικό τρόπο σκέψης και δράσης. Βέβαια για να μπορέσει μια επιχείρηση να ακολουθήσει μια σωστή πορεία και να έχει αποτέλεσμα πρέπει όλο το προσωπικό, από τον διευθύνοντα σύμβουλο έως τον τελευταίο εργαζόμενο να συμβάλλουν και να έχουν την ευθύνη για την επίτευξη των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων.

3.2.3 Πηγή στόχων

Η πιο συνηθισμένη περίπτωση είναι οι στόχοι να καθορίζονται στην κορυφή της ιεραρχίας και να διαχέονται προς τα κάτω. Οι στόχοι σε ένα επίπεδο καθορίζουν τους στόχους στο επόμενο επίπεδο. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος καθορισμού στόχων είναι από πάνω προς τα κάτω. Ο προτιμότερος τρόπος είναι η κατάστροψη να γίνεται στη κορυφή με βάση την επιχείρηση και να διαρρέει προς τα κάτω ώστε να καθορίζονται οι στρατηγικές και οι στόχοι. Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να καταλήξει σε στρατηγικές και στόχους που να μην έχουν συνοχή και συντονισμό.

3.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί το πρώτο στάδιο μιας εφαρμογής στρατηγικής (Σχήμα 2 Ιεραρχία της στρατηγικής) και απαρτίζεται από τα στελέχη τα οποία είναι στα κεντρικά της επιχείρησης. Τα στελέχη αυτά ασχολούνται με την στρατηγική

Σχήμα 1 Ιεραρχία της στρατηγικής



προοπτική (εύρος και ποικιλία) του οργανισμού και γενικότερα με την εύρυθμη λειτουργία του. Τα επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό και επηρεάζουν το ένα το άλλο διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση.

Αναλυτικότερα η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται στις επιχειρηματικές στρατηγικές μονάδες που διατηρεί η επιχείρηση στο χαρτοφυλάκιο της, οι οποίες περιγράφουν:

- Την τάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης.

- Την διοίκηση των δραστηριοτήτων και τις γραμμές παραγωγής.
- Το είδος των δραστηριοτήτων που θα επιλέξει η επιχείρηση.
- Τη ροή των χρημάτων και των πόρων προς τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Τις σχέσεις της με τις άλλες κοινωνικές ομάδες και γενικότερα το περιβάλλον.
- Τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα μπορέσει να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων

Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις:

1. Προγραμματισμένη (Προσεκτικά μελετημένη)
2. Αναδυόμενη (Τι υλοποιείται)
3. Επιβαλλόμενη
4. Κοινή σοφία

Στρατηγικές κατεύθυνσης των επιχειρησιακών στρατηγικών

Οι στρατηγικές κατεύθυνσης για να επιτευχθούν πρέπει η επιχείρηση να απαντήσει σε κάποια ερωτήματα:

- Σε τι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση και πώς.
- Πώς τα διευθυντικά στελέχη θα διοικήσουν τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες.
- Πώς μια τέτοια συστηματική σκέψη τόσο των ικανοτήτων και των πόρων όσο και των αναγκών και ευκαιριών μπορεί να είναι ωφέλιμη για την επιχείρηση.

Κάθε επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να έχει αποφασίσει για το πώς θα δραστηριοποιηθεί στο μέλλον, αν θα προσθέσει νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ακόμη κι αν θα τις περιορίσει.

3.4 Επιχειρηματικές στρατηγικές

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές λαμβάνονται στην κορυφή κάθε επιχείρησης ασχέτως το μέγεθός της και συγκεκριμένα είναι το δεύτερο στάδιο στην ιεραρχία της στρατηγικής (Σχήμα 2) και αφορά το που έχει παρουσία η επιχείρηση ή το που δεν επιθυμεί πλέον να έχει παρουσία. Επομένως έχουμε τρεις κεντρικές επιλογές στρατηγικής που καθορίζουν τα πεδία δράσεις. (Αναστάσιος Αλεξανδρίδης, 2014)

- Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)

- Στρατηγικές Εξυγίανσης/Διάσωσης (Turnaround Strategies)
- Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)

3.4.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι από τις πιο διαδεδομένες στρατηγικές οι οποίες χρησιμοποιούνται για την καλύτερη λειτουργία και ανάπτυξη της εταιρείας όπως είναι η αύξηση των πωλήσεων, των μεριδίων αγοράς, των κερδών της και κάποιος συνδυασμός αυτών. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα δυναμικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι οποίες πρέπει να αναπτυχθούν για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Οι στρατηγικές ανάπτυξης χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

1. Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration).
2. Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration).
3. Διασπορά/Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων (Diversification) η οποία εξειδικεύεται στην συσχετισμένη διαφοροποίηση (Related Diversification) και στην ασυσχέτιστη διαφοροποίηση (Unrelated Diversification).
4. Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development).
5. Ανάπτυξη Προϊόντων (Product Development).
6. Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration).
7. Κοινές Επιχειρηματικές Συνεργασίες (Joint Ventures).

3.4.1.1 Κάθετη Ολοκλήρωση

Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αποτελεί την προσπάθεια μιας επιχείρησης να επεκτείνει την παρουσία της είτε προς τα μπροστά (διανομείς/λιανοπωλητές των προϊόντων της) είτε προς τα πίσω (προμηθευτές). Αυτό σημαίνει ότι έχει τη δύναμη να δημιουργήσει μια άλλη εταιρεία με την οποία θα γίνεται η διανομή των προϊόντων της ή η προμήθεια των πρώτων υλών της ακόμη και να αγοράζει ή να συγχωνεύεται με μια υπάρχουσα επιχείρηση.

Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχουν δύο στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης, προς τα μπροστά (Forward Integration) και προς τα πίσω (Backward Integration). Όταν μια επιχείρηση ακολουθεί την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, σημαίνει ότι οι δραστηριότητες της βρίσκονται προς τα πίσω και ευθύνονται για τις εισροές του υπό εξέταση οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η εξαγορά μιας μονάδας γάλακτος από μια μικρή γαλακτοβιομηχανία. Από την άλλη πλευρά εάν ακολουθεί την κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά σημαίνει ότι οι δραστηριότητες της βρίσκονται προς τα μπροστά και ευθύνονται για τις εκροές του υπό εξέταση οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για μια γαλακτοβιομηχανία αποτελεί η δημιουργία καταστημάτων λιανικής πώλησης των προϊόντων της.

Σε κάθε στάδιο λοιπόν της αλυσίδας παραγωγής δημιουργείται αξία για το προϊόν. Αυτό σημαίνει ότι μια επιχείρηση η οποία δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας παραλαμβάνει τα προϊόντα που παρήχθησαν ή επεξεργάστηκαν στο προηγούμενο στάδιο και τα μεταποιεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αξίζει περισσότερο για την εταιρεία που θα το παραλάβει στο επόμενο στάδιο της αλυσίδας αξίας ώσπου το προϊόν να φτάσει στον τελικό καταναλωτή.

Πλεονεκτήματα της καθετοποίησης

- Προστασία ποιότητας. Εάν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές στην αγορά οι οποίοι προσφέρουν χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών και παράλληλα να υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε η επιχείρηση μπορεί να επιφέρει πολλά κέρδη εφόσον δραστηριοποιείται στο συγκεκριμένο στάδιο παραγωγής με αποτέλεσμα να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Ακριβοί προμηθευτές/διανομείς. Αν οι προμηθευτές/διανομείς έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και παράλληλα η επιχείρηση έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων, μπορεί να πετύχει εξοικονόμηση κόστους και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή.
- Ανάλυση επενδύσεων σε εξειδικευμένους πόρους. Οι επιχειρήσεις επενδύουν εξειδικευμένους πόρους όπως είναι η απόκτηση μιας τεχνολογικής καινοτομίας που πολλές φορές τους επιφέρει μείωση κόστους παραγωγής ή βελτίωση της ποιότητας και κατ' επέκταση στην διαφοροποίηση του προϊόντος τους από τους ανταγωνιστές.
- Χτίσιμο φραγμών εισόδου στους ανταγωνιστές. Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας την στρατηγική καθετοποίησης είτε προς τα μπροστά είτε προς τα πίσω εμποδίζει την είσοδο ανταγωνιστών στο κλάδο. Αυτό επιδρά θετικά στην επιχείρηση αφού έχει την δυνατότητα να αυξήσει τη τιμή των προϊόντων της και κατά συνέπεια να αυξήσει τη κερδοφορία της
- Σταθερή παραγωγή. Η στρατηγική αυτή βοηθάει την επιχείρηση να προβάλλει την ζήτηση των προϊόντων της καθώς και την διαθεσιμότητα των πρώτων υλών. Με αυτό τον τρόπο είναι ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός των διάφορων σταδίων παραγωγής. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση κόστους αποθήκευσης των προϊόντων αλλά και η γρηγορότερη διανομή των προϊόντων στην αγορά
- Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία και οι μελλοντικές προοπτικές κρίνονται πολύ καλές
- Διαθεσιμότητα ανθρώπινων και χρηματοοικονομικών πόρων που έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιηθούν σε μια στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης

Μειονεκτήματα της καθετοποίησης

- Μειονεκτήματα κόστους. Η καθετοποίηση όπως αναφέρθηκε παραπάνω μπορεί να εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού η υπάρχει η περίπτωση οι εξωτερικοί προμηθευτές να παράγουν το προϊόν τους φθηνότερα. Στην περίπτωση αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση δεσμεύεται να αγοράζει τις εισροές από τους εσωτερικούς προμηθευτές με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται κοστολογικά. Επίσης,

υπάρχουν μεγάλα γραφειοκρατικά κόστη μεταξύ των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

- Η διαιώνιση απαρχαιωμένων διαδικασιών. Μεγάλο κίνδυνο αποτελεί η εμφάνιση μιας νέα τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο παραγωγής. Με την κάθετη ολοκλήρωση μειώνεται η δυνατότητα της επιχείρησης να αλλάζει τους προμηθευτές ή τα συστήματα διανομής ώστε να κινείται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της μεταβαλλόμενης τεχνολογίας. Γι' αυτό το λόγο η στρατηγική αυτή αποτρέπει την επιχείρηση να μεταβεί στη νεότερη τεχνολογία που ενδεχομένως να μπορέσει να βοηθήσει στη βελτίωση του επιχειρηματικού μοντέλου.
- Αποτυχία επίτευξης συνεργειών. Οι διαφορές των εταιρικών κουλτουρών, οι συγκρούσεις των στελεχών ακόμα και οι διαφορετικές προτεραιότητες είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση των γραφειοκρατικών κοστών σε μια καθετοποιημένη επιχείρηση. Ειδικά εάν η καθετοποίηση είναι αποτέλεσμα συγχωνεύσεων και εξαγορών τότε οι παραπάνω παράγοντες είναι πολύ σημαντικοί αφού καθίστανται υπεύθυνοι για τις τυχόν εκμηδενίσεις των συνεργειών που αναμένονταν από την στρατηγική αυτή.
- Η δυσκολία εξόδου από τον κλάδο. Για τον λόγο του ότι η επιχείρηση ουσιαστικά δεσμεύεται με τον συγκεκριμένο κλάδο και για τις μελλοντικές του προοπτικές είναι αρκετά δύσκολο να μπορέσει να αποχωρήσει. Έτσι κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου όπως είναι η πτώση της ζήτησης θα έχει και τις αντίστοιχες επιπτώσεις στην επιχείρηση. Σ' αυτή τη περίπτωση είναι δυνατόν να υπάρξει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα με αποτέλεσμα η επιχείρηση να αντιμετωπίσει προβλήματα υψηλού κόστους. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016)

3.4.1.2 Οριζόντια ολοκλήρωση

Στην οριζόντια ολοκλήρωση οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγχουν τους ανταγωνιστές τους. Αυτό επιτυγχάνεται με την εξαγορά, τη συγχώνευση ή την δημιουργία παρόμοιων επιχειρήσεων που θα δραστηριοποιούνται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (π.χ η ΟΛΥΜΠΙΟΣ μια εταιρεία παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων να εξαγοράσει μια αντίστοιχη γαλακτοβιομηχανία όπως είναι η ΔΕΛΤΑ ή το αντίστροφο)

Η οριζόντια ολοκλήρωση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μονοπωλιακό πλεονέκτημα σε κάποια συγκεκριμένη αγορά. Εάν επιτευχθεί αυτό τότε η επιχείρηση θα αυξήσει τα μερίδια αγοράς της με αποτέλεσμα να μειωθεί ή ακόμα να εξοφληθεί η ανταγωνιστικότητα. Επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική πιστεύουν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή στη διάθεση των προϊόντων της.

Επίσης, συνήθως οι επιχειρήσεις εξαγοράζουν ανταγωνιστές τους, οι οποίοι αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικά προβλήματα. Έχοντας την ικανότητα οι επιχειρήσεις, στα συστήματα διοίκησης πιστεύουν ότι θα μπορέσουν να αναστρέψουν τις αρνητικές προοπτικές των επιχειρήσεων αυτών.

Τα μειονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης είναι σχεδόν τα ίδια με της κάθετης ολοκλήρωσης.

- Η επιχείρηση δεσμεύεται με τον κλάδο και τις προοπτικές του.
- Κακός συντονισμός μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων.
- Οι διαφορετικές κουλτούρες, οι εξαγορές και το αρνητικό κλίμα τα οποία μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στο χάσιμο των οφελών της.
- Εθνικά και υπερεθνικά όργανα προστασίας του ανταγωνισμού τα οποία μελετούν τις οριζόντιες κινήσεις και επιβάλλουν πρόστιμα.

Τέλος, η οριζόντια ολοκλήρωση κυριαρχεί σήμερα ως επιλογή στρατηγικής των επιχειρήσεων αφού αποτελεί προϋπόθεση όταν επιτυγχάνονται εξαγορές, διότι χάρη σε αυτήν οι επιχειρήσεις διασφαλίζουν την ανταγωνιστικότητά τους καθώς και την επιβιώσή τους. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

3.4.1.3 Διείσδυση αγοράς

Η στρατηγική διείσδυσης αγοράς αναφέρεται στις επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν τους πόρους τους για την αύξηση του μεριδίου αγοράς μέσω μεγαλύτερης προσπάθειας μάρκετινγκ. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους:

1. Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες (μπορεί να αυξήσει το ρυθμό απαξίωσης, να διαφημίζει νέες χρήσεις του προϊόντος ή ακόμη και να δώσει κίνητρα τιμής για την αγορά περισσότερων μονάδων)

2. Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών (μπορεί να διαφοροποιήσει το προϊόν στα μάτια του καταναλωτή με την ενίσχυση προώθησης του προϊόντος ή με την προσφορά χαμηλότερης τιμής)

3. Προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος (δοκιμαστική χρήση του προϊόντος μέσω δειγμάτων, να διαφημίσει νέες χρήσεις του προϊόντος)

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν:

- ✓ Οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες.
- ✓ Υπάρχουν εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών.
- ✓ Υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές.
- ✓ Τα μερίδια αγοράς μειώνονται και αναπτύσσεται η αγορά.
- ✓ Οι οικονομικές κλίμακες προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- ✓ Ο κλάδος δεν αποτελεί αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών.

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή τη στρατηγική είναι ευαίσθητες σε μεγάλες αλλαγές που γίνονται στη αγορά αλλά και σε αλλαγές του οικονομικού περιβάλλοντος. Επίσης, υπόκεινται σε υψηλό κόστος ευκαιριών λόγω της εμμονής τους σε ένα κλάδο και σε απώλεια των ευκαιριών επένδυσης σε άλλους κλάδους.(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

3.4.1.4 Ανάπτυξη αγοράς

Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς αναφέρεται σε επιχειρήσεις οι οποίες προωθούν τα υπάρχοντα προϊόντα τους σε νέες αγορές. Αυτό που μπορεί να επιτευχθεί με την επέκτασή της σε μια περιοχή. Ακόμη μπορεί να καταστεί δυνατό με την προσέλκυση των πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς όπως είναι για παράδειγμα η ανάπτυξη νέων παραλλαγών που ζητούνται και από άλλα τμήματα.

Επιπροσθέτως, η επιχείρηση μπορεί να επιχειρήσει την είσοδό της σε νέα κανάλια διανομής χωρίς όμως να είναι ακριβά και παράλληλα αξιόπιστα και όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. .(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

3.4.1.5 Ανάπτυξη προϊόντων

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων αναφέρεται στις επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές ή τροποποιούν τα υπάρχοντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τρεις τρόπους:

1. Η επιχείρηση να αναπτύσσει νέα χαρακτηριστικά των προϊόντων (τροποποιεί χρώμα και σχήμα, μεγεθύνει το προϊόν, προσπαθεί να πετύχει συνδυασμό ιδεών ή γεύσεων).
2. Η επιχείρηση να αναπτύσσει τις ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος.
3. Η επιχείρηση να αναπτύσσει επιπλέον μοντέλα και μεγέθη.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν η επιχείρηση παράγει επιτυχημένα προϊόντα που βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης. .(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

3.4.1.6 Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

Συσχετισμένη διαφοροποίηση εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που έχουν κοινές δραστηριότητες ως προς την αλυσίδα αξίας. Για παράδειγμα επιχειρήσεις που τα προϊόντα ή και οι υπηρεσίες παρομοιάζουν ομοιότητα ως προς τις μεθόδους παραγωγής ή μεθόδους προώθησης στην αγορά ακόμα και στην τεχνολογία.

Σκοπός της συσχετισμένης διαφοροποίησης είναι η δημιουργία αξίας. Ενισχύει την στρατηγική ανταγωνιστικότητα και συνεπώς δημιουργεί αξία. Οι λόγοι εφαρμογής της στρατηγικής είναι:

- ✓ Μεταφορά ικανοτήτων (όταν η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες δραστηριότητες που έχουν ομοιότητα με τις ήδη υπάρχουσες σε ο,τι αφορά μια τουλάχιστον από τις

λειτουργίες της αλυσίδας αξίας όπως είναι η παραγωγή, το μαρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη)

- ✓ Μείωση κόστους (όταν δύο τουλάχιστον δραστηριότητες μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους όπως είναι οι παραγωγικές εγκαταστάσεις, το δίκτυο πωλητών, τα δίκτυα διανομής, τα κόστη έρευνας και ανάπτυξης και οι διαφημιστικές καμπάνιες)
- ✓ Οικονομίες εύρους προϊόντων/υπηρεσιών (όταν από ένα προϊόν που παράγει η επιχείρηση αρχίζει να παράγει κι άλλα με τη χρήση του προϋπάρχοντος προϊόντος)
- ✓ Αύξηση της δύναμης της αγοράς (οι ανταγωνιστές της διαφοροποιημένης επιχείρησης με δυσκολία θα επιτεθούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση διότι έχει την δυνατότητα να ανταπεξέλθει λόγω των αυξημένων αγορών της)
- ✓ Διασπορά κινδύνου (μείωση της εξάρτησης από μια δραστηριότητα)
- ✓ Κίνητρα/Συμφέροντα ανώτατων στελεχών (μειώνει τον κίνδυνο για την μείωση των αμοιβών ή ακόμη και την απώλεια της θέσης στελέχους)

Χτίσιμο «αυτοκρατορίας» (εξομάλυνση της εποχικότητας των πωλήσεων του προϊόντος). .(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

3.4.1.7 Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση

Ασυσχέτιστη διαφοροποίηση εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις όταν οι δραστηριότητές τους δεν εμφανίζουν ομοιότητες. Ακόμη η στρατηγική αυτή οδηγεί τις επιχειρήσεις μακριά από τις υφιστάμενες αγορές και τα υπάρχοντα προϊόντα με αποτέλεσμα το φάσμα δραστηριοτήτων να διευρύνεται. Οι επιχειρήσεις επιλέγουν την ασυσχέτιστη διαφοροποίηση γιατί πιστεύουν ότι η απόκτηση ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων θα επιφέρει μελλοντικές επενδυτικές ευκαιρίες. Βέβαια δεν αποκλείεται το ενδεχόμενο της αβεβαιότητας με την μελλοντική πορεία ενός κλάδου.

Οι λόγοι εφαρμογής αυτής της στρατηγικής είναι οι εξής:

- Διασπορά κινδύνου.
- Φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών.
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα κέρδη και ανάπτυξη.
- Υπάρχουν διάφοροι πόροι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταγωνιστεί σε ένα νέο κλάδο.
- Σημαντική ευκαιρία για την απόκτηση μιας ασυσχέτιστης επιχείρησης.
- Υπάρχει χρηματοοικονομική συνέργεια μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας επιχείρησης.
- Η μονοπωλιακή δύναμη καταρρίπτεται επομένως γίνεται αναζήτηση ανάπτυξης και εκτός του κλάδου.

Κίνητρα ανώτατων στελεχών-μείωση του κινδύνου απασχόλησης και αύξηση των προνομίων τους. .(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

3.4.1.8 Κοινές επιχειρηματικές συνέργειες

Σε αυτή τη στρατηγική γίνεται εμφανή η ένωση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων δημιουργώντας εκ νέου μια νέα επιχείρηση. Υπάρχει η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων για την επίτευξη ενός κοινού στόχου όπως είναι η κερδοφορία.

3.4.2 Στρατηγικές Διάσωσης/Εξυγίανσης

Οι στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης είναι πολύ σημαντικές για την υιοθέτησή τους από τις επιχειρήσεις διότι τις βοηθάει να προλαμβάνουν τα προβλήματά τους, γεγονός που δεν ισχύει σήμερα. Οι επιχειρήσεις σήμερα αρχίζουν να ακολουθούν αυτή τη στρατηγική όταν έχουν αρχίσει να εμφανίζονται τα προβλήματα.

Συνήθως δημιουργείται αυτή η ανάγκη όταν η απόδοση της επιχείρησης είναι για μεγάλο χρονικό διάστημα μη αποδεκτή. Δηλαδή όταν τα κέρδη της επιχείρησης είναι χαμηλότερα από το κόστος του κεφαλαίου της. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

Οι στρατηγικές διάσωσης/εξυγίανσης χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- 1) Ανόρθωση (Turnaround)
- 2) Επανεστίαση και Αποεπένδυση (Divestiture)
- 3) Εκποίηση/Ρευστοποίηση

3.4.2.1 Στρατηγική ανόρθωσης

Η στρατηγική ανόρθωσης των επιχειρήσεων αναφέρεται στην ανασυγκρότηση μέσω μείωσης του κόστους των παγίων, προς την αναστροφή των πτωτικών τάσεων σε πωλήσεις και κέρδη. Η στρατηγική ανόρθωσης αποτελείται από τρία στάδια:

1. Το στάδιο της συρρίκνωσης
2. Το στάδιο της σταθεροποίησης
3. Το στάδιο της αναδόμησης

Το στάδιο της συρρίκνωσης είναι η πρώτη επιλογή των στελεχών σε περίπτωση προβλημάτων αφού επιθυμούν την μείωση του κόστους σε όλα τα επίπεδα. Συνεπώς η συρρίκνωση αναφέρεται στη μείωση κάθε κόστους και συνήθως ταυτίζεται με τις απολύσεις του εργατικού δυναμικού. Βέβαια η συρρίκνωση υλοποιείται και από επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν ηγετική θέση στην αγορά τους κυρίως μετά από συγχωνεύσεις και εξαγορές. Εφαρμόζεται για την επίτευξη των οικονομικών και οργανωσιακών ωφελειών.

Το στάδιο της σταθεροποίησης είναι ο επομένως στόχος της επιχείρησης, δηλαδή να σταθεροποιηθεί. Αναλυτικότερα, όταν οι αποφάσεις των στελεχών που πάρθηκαν στο πρώτο στάδιο (στάδιο συρρίκνωσης) επιτευχθούν, τότε η επιχείρηση προσπαθεί να σταθεροποιηθεί ή και να βελτιώσει τα μεγέθη της. Όταν υλοποιηθεί και αυτό τότε τα στελέχη περνούν στο τρίτο στάδιο.

Το στάδιο της αναδόμησης έρχεται στην τελευταία φάση αφού η επιχείρηση έχει πετύχει την επιβίωση και τη σταθεροποίησή της και επιθυμεί να αναπτυχθεί. Δηλαδή η επιχείρηση στοχεύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων τομέων, διαφημιστικές εκστρατείες, ανανέωση ή επέκταση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

3.4.2.2 Επανεστίαση και Αποεπένδυση

Η επανεστίαση και αποεπένδυση οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιλογή των πεδίων δράσης στα οποία έχει παρουσία. Όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενες στρατηγικές, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να αναπτύσσονται γύρω από τον πυρήνα των δραστηριοτήτων τους και να αποεπενδούν οτιδήποτε είναι περιφερειακό. Η επανεστίαση συνήθως εφαρμόζεται στις παρακάτω περιπτώσεις:

- Όταν εφαρμόζεται η στρατηγική συρρίκνωσης αλλά τα αποτελέσματα είναι πενιχρά και η επιχείρηση αναγκάζεται να πάρει δραστικότερα μέτρα.
- Όταν η επιχείρηση πουλάει μια μονάδα ή ένα κομμάτι της και αυτά απαιτούν περισσότερους πόρους από αυτούς που παράγει όμως η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να τα παράξει.
- Όταν επιλέγεται η στρατηγική αποεπένδυσης γιατί οι δραστηριότητες της επιχείρησης δεν ταιριάζουν στο μακροχρόνιο όραμα που έχουν αναπτύξει για την επιχείρηση. Αποτελεί συνηθισμένο γεγονός η αποεπένδυση των κερδοφόρων δραστηριοτήτων για τον παραπάνω λόγο.
- Όταν η επιχείρηση έχει υποστεί αυστηρές ποινές αντιμονοπωλιακών νόμων και αποφασίζει να θυσιάσει ένα μέρος της δύναμής της στην αγορά.

3.4.2.3 Εκποίηση/Ρευστοποίηση

Με αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση ολοκληρώνει την ύπαρξή της ως σύνολο και αποτελεί το τελευταίο στάδιο. Οι προσπάθειες αποεπένδυσης ή διάσωσης απέτυχαν και το μόνο που της έχει απομείνει να κάνει είναι να πουλήσει στην τρέχουσα τιμή τους τα πράγματά που της, που έχουν ακόμα αξία, όπως είναι κτίρια, μηχανήματα, εξοπλισμός γραφείων και ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

3.4.3 Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας δεν αποτελούν μεγάλο ενδιαφέρον αφού δεν υπάρχει καμιά μεταβολή στις επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις διατηρούν την ίδια αποστολή και τους ίδιους στόχους. Υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας.

- 1) Στρατηγική καμιάς αλλαγής. Η στρατηγική αυτή δείχνει ότι δεν έχει αλλάξει τίποτα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνιστές, είσοδος νέων ανταγωνιστών, υποκατάστατα κτλ) ούτως ώστε να διαφοροποιηθεί η στρατηγική της. Η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη με αυτά που έχει πετύχει και δεν υπάρχει από την πλευρά της ενδιαφέρον επανατοποθέτησης.
- 2) Στρατηγική συγκομιδής κερδών. Η επιχείρηση αποφασίζει να μειώσει σε μεγάλο βαθμό τα έξοδα της (κόστη έρευνας και ανάπτυξης, διαφημιστική δαπάνη κτλ) για να αποκτήσει άμεσα κέρδη.
- 3) Στρατηγικό διάλλειμα. Σε αυτή τη στρατηγική η διοίκηση της επιχείρησης θεωρεί ότι πλέον είναι αναποτελεσματική και έχει χάσει τον εσωτερικό έλεγχο. Γι' αυτό το λόγο κάνει ένα στρατηγικό διάλλειμα, δηλαδή βρίσκεται σε περίοδο περισυλλογής της επιχείρησης και στην προσπάθεια να μεγιστοποιήσει των εσωτερικό έλεγχο και την ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων (σύστημα ελέγχου κόστους, συστήματα προγραμματισμού). Γενικά η επιχείρηση για το βραχυχρόνιο διάστημα προσπαθεί να πετύχει σταθεροποίηση. Στρατηγική προσεκτικών βημάτων. Σε αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση αναμένει εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον και γι' αυτό το λόγο δεν κάνει βιαστικές κινήσεις. Η επιχείρηση έχει δεσπόζουσα θέση και δεν ήθελε αυτή να αμφισβητηθεί.

3.5 Λειτουργικές στρατηγικές

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης και αυτές είναι οι παρακάτω.

Στρατηγική μαρκετινγκ: Σχετίζεται με το προϊόν, την τιμολόγηση, την διανομή καθώς και την προβολή του.

Χρηματοοικονομική στρατηγική: Ασχολείται με την χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης που έχει ως στόχο την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης: Ασχολείται με την βελτίωση του προϊόντος. Αυτό σημαίνει ότι η έρευνα και η ανάπτυξη αναζητούν καινοτόμες ιδέες για την διαφοροποίηση και την ανάπτυξη του προϊόντος ως προς τις ανταγωνίστριές της.

Στρατηγική παραγωγής: Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο παράγεται το προϊόν, τα μέσα και τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν.

Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων: Σχετίζεται με την διαχείριση του προσωπικού όπως είναι η επιλογή, η εκπαίδευση κτλ.

Στρατηγική πληροφοριών: Ασχολείται με τη ροή των πληροφοριών εντός και εκτός της επιχείρησης.

3.6 Αξιολόγηση στρατηγικής, επιλογή και υλοποίηση

3.6.1 Αξιολόγηση της στρατηγικής

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση αφού μέσω αυτής μπορεί να προβλέψει σε ποιο βαθμό θα επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση της στρατηγικής πρέπει να εξετασθούν κάποιες μεταβλητές. Αυτές είναι:

- Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας (δεν μπορούμε να εξετάσουμε και να αποφασίσουμε ποια στρατηγική είναι σωστή και ποια λανθασμένη).
- Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την επιλογή επιχειρηματικών στόχων (πολλά διοικητικά στελέχη εύκολα θέτουν στόχους και προσπαθούν να τους πετύχουν και δύσκολα μπορούν να τους αξιολογήσουν).
- Τα τυπικά συστήματα αναθεώρησης μιας στρατηγικής (επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης και ενδεχομένως να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών αφού προδιαθέτει αξιολόγηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας της στρατηγικής με βάση τα προσόντα τους).
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας (καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται οι τεχνολογικές καινοτομίες και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αρκετά δύσκολα).

Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης (οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος αφού η διεθνής αγορά παρουσιάζει διαρκώς νέες ευκαιρίες και απειλές που απαιτούν την συμμόρφωση των επιχειρήσεων με αυτές). .(Βασίλης Μ. Παπαδάκης,2016)

3.6.1.1 Μοντέλα αξιολόγησης στρατηγικής

Είναι δύσκολο να μπορέσει να αξιολογηθεί μια στρατηγική ότι είναι άριστη και να είναι αποτελεσματική στην επιχείρηση. Μπορεί όμως να αξιολογηθεί εάν αυτή έχει κάποια ελαττώματα.

Σύμφωνα με τον Richard Rumelt η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει τέσσερα κριτήρια για να μπορέσει να αξιολογήσει την στρατηγική.

1. Συνέπεια (consistency): Η στρατηγική θα πρέπει να είναι συνεπής στους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης.

2. Συμφωνία-Ταύτιση (consonance): Η στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.

3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (advantage): Η στρατηγική θα πρέπει να προνοεί την δημιουργία αλλά και την τήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα συγκεκριμένο στάδιο δραστηριότητας.

4. Εφικτότητα (feasibility): Η στρατηγική δεν πρέπει να δημιουργεί εμπόδια στους διαθέσιμους πόρους της επιχείρησης αλλά ούτε να τους εξαντλεί με αποτέλεσμα να δημιουργεί άλυτα προβλήματα.

Σύμφωνα με τους Johnson et al τα κριτήρια που πρέπει να περιλαμβάνει η αξιολόγηση στρατηγικής (Μοντέλο SAFE) είναι τα εξής:

- Ταίριασμα/Καταλληλότητα της στρατηγικής. Δηλαδή κατά πόσο οι στρατηγικές που θα επιλέξει η επιχείρηση αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στο παρόν και θα αντιμετωπίζει στο μέλλον καθώς και το εάν οι στρατηγικές αυτές μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες της επιχείρησης δημιουργώντας την, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Αποδεκτότητα στρατηγικής. Δηλαδή κατά πόσο η ακολουθόμενη στρατηγική και απόδοση συμφωνούν με τα πρότυπα που διαθέτουν οι μέτοχοι.
- Εφικτότητα της στρατηγικής. Δηλαδή κατά πόσο μπορεί να εφαρμοστεί η ακόλουθη στρατηγική ανάλογα με τους διάφορους-ποσοτικούς-περιορισμούς που αντιμετωπίζει η επιχείρηση.

Τέλος, έχουμε τις τεχνικές με τις οποίες μια στρατηγική μπορεί να εκτιμηθεί κατάλληλη.

- Ανάλυση του κύκλου ζωής της επιχείρησης (εξετάζει την καταλληλότητα μιας στρατηγικής ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης της επιχείρησης).
- Τοποθέτηση της επιχείρησης (ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος).
- Ανάλυση της αλυσίδας αξίας (ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος).
- Ανάλυση του χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχείρησης.
- Επιχειρησιακό προφίλ επιχείρησης.

3.6.2 Επιλογή στρατηγικής

Στην επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής ξεχωρίζουν τρεις επιλογές:

- Η κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών (ranking)
- Η χρήση δένδρων αποφάσεων (decision trees)
- Ο προγραμματισμός σεναρίων

Η κατάταξη των εναλλακτικών επιλογών γίνεται με βάση το κατά πόσο η κάθε στρατηγική μπορεί να ανταποκριθεί στους περιβαλλοντικούς παράγοντες της επιχείρησης όσο και στον πόρων που αυτή διαθέτει καθώς και στις προσδοκίες.

Η χρήση δένδρων αποφάσεων βοηθάει την επιχείρηση να εξετάσει κατά πόσο οι εναλλακτικές επιλογές μπορούν να αξιολογηθούν ως προς το πόσο ταιριάζουν σε κάθε εξέλιξη της αγοράς που αντιπροσωπεύει ένα κλαδί του δένδρου. Σ' αυτή την περίπτωση κάθε εφαρμογή μιας στρατηγικής αποκλείει τις υπόλοιπες που υπήρχαν στον ίδιο κόμβο.

Τέλος, η δημιουργία σεναρίων από την επιχείρηση γίνεται με σκοπό να προετοιμαστεί για οποιαδήποτε πιθανή κρίση ενδέχεται να συμβεί στο μέλλον. Η διαφορά στη δημιουργία σεναρίων από τα δένδρα αποφάσεων είναι ότι τα δένδρα αποφάσεων βασίζονται σε συγκεκριμένες μεταβλητές σε κάθε περίπτωση και η κάθε περίπτωση διαφοροποιείται από τις εναλλακτικές της μόνο αν αλλάξει μια μεταβλητή ενώ τα σενάρια είναι πολυμεταβαλλόμενα. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016)

3.6.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι το σύνολο ενεργειών που πραγματοποιούνται για να εφαρμοστεί το στρατηγικό σχέδιο στην πράξη. Είναι διαδικασία που θέτονται σε λειτουργία οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης

προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η υλοποίηση της στρατηγικής ακολουθεί το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής και είναι εξίσου σημαντικό για το στρατηγικό Management. (Βασίλης Μ. Παπαδάκης, 2016)

Η υλοποίηση της στρατηγικής δεν είναι εύκολη διαδικασία αφού παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες, όπως είναι:

- Η αργοπορημένη υλοποίηση από την αρχικά σχεδιασμένη.
- Οι ασυντόνιστες ενέργειες.
- Η έλλειψη ικανοτήτων από τους εργαζόμενους.
- Η παρουσία του ανταγωνισμού και οι κρίσεις που δυσχεραίνουν την αναποτελεσματικότητα των δράσεων.
- Οι μεταβαλλόμενοι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η ανεπαρκής ηγεσία και η κατεύθυνση από τους διευθυντές του κάθε τμήματος.
- Ο ασαφής προσδιορισμός των πιο απαραίτητων εργασιών για την υλοποίηση.

Για να είναι επιτυχημένη η υλοποίηση της στρατηγικής θα πρέπει να προσδιοριστούν οι παρακάτω τέσσερις ερωτήσεις.

1. Ποιοι θα υλοποιήσουν την στρατηγική;
2. Πώς πρέπει να διαχειριστούν οι λειτουργίες στις επιχειρήσεις για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατεύθυνση;
3. Πώς πρέπει να διοικείται μια επιχείρηση για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική;
4. Με ποιο τρόπο πρέπει να γίνει η στελέχωση της επιχείρησης;

3.6.3.1 Ποιοι θα υλοποιήσουν την στρατηγική

Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται από ένα μεγάλο σύνολο εργαζομένων. Παρ' όλο που η διαμόρφωση της στρατηγικής γίνεται από τα στελέχη και τους διευθυντές των τμημάτων, η υλοποίηση γίνεται από τους εργαζόμενους, ο καθένας ανάλογα με την θέση που κατέχει και τις αρμοδιότητες του.

Οι περισσότεροι από αυτούς που θα κληθούν να εφαρμόσουν την στρατηγική δεν έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη και τον σχεδιασμό της, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν τον χρόνο και τον κόπο που απαιτήθηκε και ενδεχομένως να αντιδρούν. Γι'

αυτό το λόγο κρίνεται αναγκαίο η διοίκηση της επιχείρησης να ενημερώνει για τις στρατηγικές και τις πολιτικές που θα ακολουθηθούν τονίζοντας την σπουδαιότητά τους, ώστε να γίνει κοινό όραμα όλων η αποτελεσματική υλοποίηση και εφαρμογή τους.

3.6.3.2 Διαχείριση λειτουργιών

Για να υλοποιηθεί και να εφαρμοστεί μια στρατηγική απαιτείται η διαχείριση των λειτουργιών ώστε να συμμορφωθούν με τα νέα δεδομένα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Προγράμματα: είναι το σύνολο των προαπαιτούμενων ενεργειών που πρέπει να πραγματοποιηθούν για να εφαρμοστεί το σχέδιο. Με λίγα λόγια κατευθύνουν και προσανατολίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Προϋπολογισμοί: αποτελούν τη χρηματική παρουσίαση των προγραμμάτων. Δηλαδή η επιχείρηση ελέγχει αν η επιλεγμένη στρατηγική θα μπορέσει να υλοποιηθεί όσον αφορά το κόστος της.

Διαδικασίες: είναι τεχνικές που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες ώστε να συμπληρωθούν τα προγράμματα της επιχείρησης. Οι διαδικασίες εγκρίνονται αφού έχουν εγκριθεί τα προγράμματα και οι προϋπολογισμοί. Παράλληλα με τα παραπάνω πρέπει να πραγματοποιείται μια κοινή λειτουργία των επιχειρησιακών μονάδων ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

3.6.3.3 Οργάνωση δομής βάση στρατηγικής

Η οργανωτική δομή έχει μια σχέση αλληλεξάρτησης με την στρατηγική καθώς η δομή διαμορφώνεται με βάση τη στρατηγική και η στρατηγική λαμβάνει υπ' όψιν της, τη δομή της επιχείρησης. Είναι σημαντικό η δομή να προσαρμόζεται με την εκάστοτε στρατηγική και να μπορεί να υποστηρίξει την υλοποίησή της. Αυτό συμβαίνει γιατί η δομή επηρεάζει άμεσα την υλοποίηση της στρατηγικής αφού εκφράζει τον τρόπο οργάνωσης και το συντονισμό των τμημάτων ώστε να λειτουργούν αποδοτικά επειδή επηρεάζει τους στόχους και τον τρόπο κατανομής των πόρων. Η καταλληλότητα μιας δομής εξαρτάται από το

επιχειρηματικό μοντέλο της επιχείρησης, το μέγεθός της, καθώς και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο υιοθετούν παρόμοια δομή.

Οι μικρές επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν και διατηρούν την άλλη δομή, ενώ εκείνες οι οποίες αναπτύσσονται επιλέγουν την λειτουργική δομή κρίνοντάς την ως πιο κατάλληλη. Όταν μια επιχείρηση επεκτείνεται σε ασυσχέτιστους τομείς, συνηθίζει να ακολουθεί την δομή και τα τμήματα.

Ανεξάρτητα από την δομή που θα επιλέξει να ακολουθήσει μια επιχείρηση πρέπει να μπορεί να είναι σε θέση να προσαρμόζει τη δομή και την στρατηγική άμεσα και αποδοτικά στις νέες συνθήκες. Επίσης, για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση των δραστηριοτήτων σημαντικό ρόλο παίζει και ο ανασχεδιασμός των λειτουργιών ο οποίος μελετά τις επιμέρους εργασίες και προσπαθεί να εκτελεστούν όσο το δυνατό καλύτερα γίνεται για την επιχείρηση.

3.6.3.4 Στελέχωση

Μια αλλαγή στη στρατηγική επιβάλλει και τις ανάλογες προσαρμογές στη διοίκηση του προσωπικού με σκοπό να είναι ικανό να βοηθήσει στην εφαρμογή της νέας στρατηγικής. Η επιλογή μιας στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει στην πρόσληψη προσωπικού αλλά και στην απόλυση του προσωπικού. Αυτό συμβαίνει επειδή πλέον η επιχείρηση χρειάζεται άτομα ικανά και έμπειρα να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν.

Η επιλογή των κατάλληλων στελεχών της ανώτατης διοίκησης παίζει καθοριστικό ρόλο για την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Οι προτεραιότητες αλλάζουν και οι επιχειρήσεις πρέπει να επιλέγουν στελέχη που να διαθέτουν τις ικανότητες που είναι κατάλληλες για το κάθε στάδιο. Επιπλέον η επιλογή πρέπει να γίνεται με βάση τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής και όχι με τις δεξιότητές τους.

Τα στελέχη μπορούν να επιλεγθούν είτε εσωτερικά της επιχείρησης μέσω των παραγωγών είτε εξωτερικά της επιχείρησης με την εξέτασή τους με τεστ, συνεντεύξεις κτλ.

3.6.3.5 Διοίκηση

Με την κατάλληλη διοίκηση του προσωπικού χρησιμοποιώντας αποδοτικά τις ικανότητές τους οδηγούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η εργασία βάσει της προσωπικής αντίληψης και εξασφαλίζεται η εργασία βάσει της καθοδήγησης της επιχείρησης για την επίτευξη των σκοπών της.

Η διοίκηση μπορεί να κατευθύνει μέσω των μεταδιδόμενων από την επιχειρησιακή κουλτούρα κανόνων συμπεριφοράς ή μέσω συστημάτων όπως ο προγραμματισμός των ενεργειών, η διοίκηση με στόχους και η διοίκηση ολικής πιθανότητας.

Επιχειρησιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης έχει την τάση να μην επηρεάζεται από αλλαγές αφού βασίζεται στην διατήρηση σταθερών σχέσεων και πρότυπων συμπεριφοράς. Μια κουλτούρα θεωρείται κατάλληλη για μια επιχείρηση όταν υποστηρίζει καλύτερα την αποστολή, το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης. Η στρατηγική θα πρέπει να συμφωνεί με την κουλτούρα και κάθε αλλαγή στη στρατηγική πρέπει να συνοδεύεται με την αντίστοιχη τροποποίηση στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση ή η αλλαγή της κουλτούρας απαιτεί προσοχή γιατί προκαλεί αντιδράσεις στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να δυσκολέψουν την υλοποίησή της. Συνεπώς η αποδοχή της στρατηγικής μπορεί να επιτευχθεί με την επικοινωνία και την ενημέρωση ώστε να αντιληφθούν την σπουδαιότητα των αλλαγών.

Προγραμματισμός ενεργειών. Αφορά ένα σύστημα που καθοδηγεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης προς την επίτευξη των στόχων της. Αναπτύσσεται βάσει των υπάρχουσών προγραμμάτων που διαθέτει η επιχείρηση και προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να επιτευχθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Διοίκηση με στόχους. Αφορά ένα σύστημα διοίκησης στο οποίο ο προϊστάμενος θέτει τους στόχους που πρέπει να υλοποιηθούν στον υφιστάμενο με σκοπό οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν προσπάθειες για την εκπλήρωσή τους.

Διοίκηση ολικής ποιότητας. Αποτελεί μια λειτουργική προσέγγιση που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης και στην συνεχή βελτίωση των λειτουργιών (με την παροχή υψηλής και σταθερής ποιότητας, με την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς καθώς και στη μείωση του κόστους). Η διοίκηση ολικής ποιότητας εστιάζει στην πρόληψη δίνοντας προτεραιότητα στην βελτίωση και στον έλεγχο των διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ

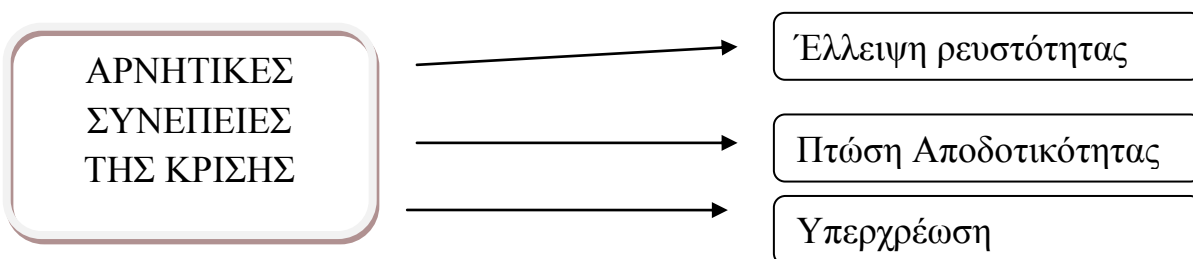
4.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Ως κρίση ορίζεται η τελική κατάληξη μιας διαδικασίας η οποία είναι ανεπιθύμητη για την επιχείρηση. Από τα τέλη του 1970 οι οικονομολόγοι αλλά και τα στελέχη των επιχειρήσεων δίνουν μεγάλη βάση στην ανάλυση των επιχειρηματικών κρίσεων. Καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας υποσκάπτονται δυνατότητες επιτυχίας και κερδοφορίας της επιχείρησης. Οι δυνατότητες αυτές είναι μακροχρόνιου χαρακτήρα και αφορούν τις μεθόδους παραγωγής, τα αποδοτικά προϊόντα, το εξειδικευμένο προσωπικό, τις σύγχρονες τεχνολογίες, τα εμπορικά σήματα καθώς και τους πιστούς πελάτες.(Αντώνιος Γεωργακόπουλος,2015)

Η κρίση αναφέρεται κατά κύριο λόγο:

- Στα σοβαρά προβλήματα ρευστότητας
- Στην πτώση της αποδοτικότητας
- Στην αρνητική εξέλιξη των ιδίων κεφαλαίων (υπερχρέωση)

Σχήμα 2 Συνέπειες της κρίσης



Η έλλειψη ρευστότητας οδηγεί την επιχείρηση σε αδυναμία πληρωμής των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεών της. Ως μια κατάσταση μόνιμης αδυναμίας πληρωμής ορίζεται η περίοδος άνω των έξι εβδομάδων.

Η υπερχρέωση είναι η κατάσταση εκείνη όπου παρατηρείται η καταστροφή των ιδίων κεφαλαίων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όταν τα περιουσιακά στοιχεία της

επιχείρηση ξεπερνούν τα ξένα κεφάλαια όμως η διαφορά τους δεν επαρκεί για την κάλυψη των ιδίων κεφαλαίων. Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε ελλειμματικό ισολογισμό. Το σημείο της υπερχρέωσης μπορεί να βρίσκεται στο σημείο όπου τα ίδια κεφάλαια ισούνται με το μηδέν. Μια άλλη εκδοχή είναι αυτή της «υποκεφαλαιοποίησης» και εκφράζεται με δυσαρμονία μεταξύ των μακροπρόθεσμων κεφαλαίων και του μεγέθους της επιχείρησης, των ιδίων κεφαλαίων και των επιχειρηματικών κινδύνων καθώς και των ιδίων κεφαλαίων και των πάγιων στοιχείων. Σε περίοδο κρίσης η ρευστότητα και η υπερχρέωση έχουν εξελιχθεί με ιδιαίτερα δυσάρεστο βαθμό έχοντας ως συνέπεια την άμεση απειλή της ύπαρξης της επιχείρησης.

4.2 Χαρακτηριστικά και αιτίες κρίσεων

Για να μπορέσει να προβλεφθεί και να προσδιοριστεί μια κρισιογόνως κατάσταση της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουμε τα χαρακτηριστικά και τις αιτίες των κρίσεων. Η κρίση χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες.

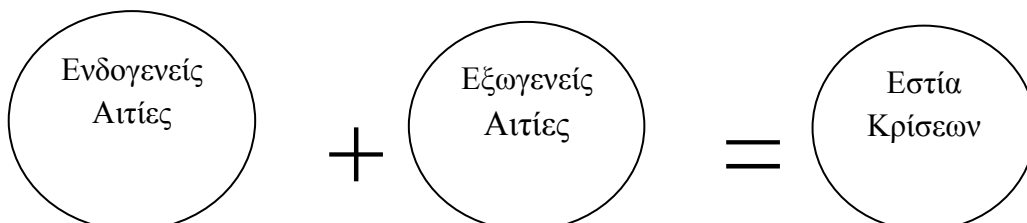
A) την εστία παραγωγή της

B) το είδος της

Γ) το στάδιό της

Η εστία παραγωγής χωρίζεται στις ενδογενείς και στις εξωγενείς αιτίες. Οι πρώτες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι δεύτερες αναφέρονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σχήμα 3 Εστία παραγωγής



Ενδογενείς κρίσεις

- Έλλειψη ποιότητας
- Λανθασμένος υπολογισμός του κόστους
- Κακή χρηματοοικονομική διαχείριση
- Απαρχαιωμένο δίκτυο πώλησης κ.ο.κ

Εξωγενείς κρίσεις

- Υψηλά επιτόκια
- Έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού
- Ανεπαρκής εφοδιασμός πρώτων υλών
- Πληθωρισμός
- Απεργίες
- Ύφεση

Τα είδη κρίσης χωρίζονται:

1. Κρίση ρευστότητας. Η κρίση ρευστότητας οδηγεί την επιχείρηση στη μη πληρωμή τόκων, μισθών κλπ διότι δεν υπάρχουν χρηματικά διαθέσιμα ή κάλυψη από τραπεζικά ιδρύματα και άλλους πιστωτές. Δηλαδή παρατηρείται αδυναμία πληρωμής των υποχρεώσεων. Η κρίση ρευστότητας χαρακτηρίζεται ως βραχυπρόθεσμη.
2. Κρίση αποδοτικότητας ή επιτυχίας. Η κρίση αυτή γίνεται αντιληπτή όταν υπάρχουν ζημιές στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να οδηγείται στην κατανάλωση των ιδίων κεφαλαίων και κατ' επέκταση στην υπερχρέωση. Οι ζημιές συνήθως προέρχονται από την μείωση των πωλήσεων, την αύξηση του κόστους ή την πτώση της τιμής των παραγόμενων προϊόντων. Η κρίση επιτυχίας χαρακτηρίζεται ως μεσοπρόθεσμη.
3. Κρίση στρατηγικής. Η κρίση στρατηγικής εμφανίζεται όταν αρχίζουν να περιορίζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι είναι η μη ορθολογική επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης, η έλλειψη καινοτόμων προϊόντων, η ανεπάρκεια νέων επενδύσεων καθώς και η απουσία εξειδικευμένου προσωπικού. Η κρίση στρατηγικής χαρακτηρίζεται ως μακροπρόθεσμη.

Η χρονική διάσταση των κρίσεων έχει ως εξής:

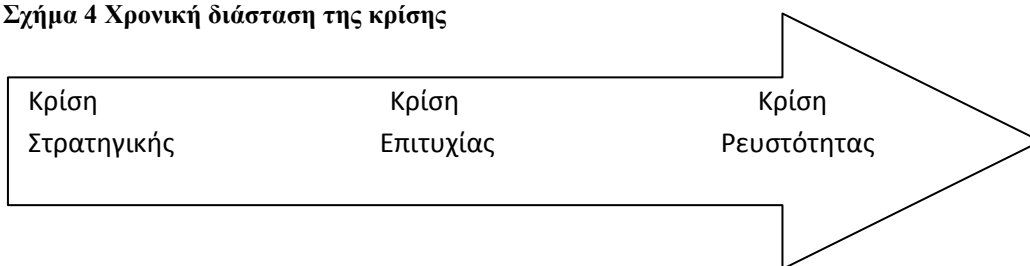
1^ο: Κρίσεις στρατηγικής

2^ο: Κρίσεις επιτυχίας

3^ο: Κρίσεις ρευστότητας

Για παράδειγμα η έλλειψη των νέων δυναμικών αγαθών (στρατηγική κρίση) προκαλεί μείωση των πωλήσεων (κρίση επιτυχίας) η οποία επηρεάζει αρνητικά τα όρια πίστωσης της επιχείρησης (κρίση ρευστότητας).

Σχήμα 4 Χρονική διάσταση της κρίσης



Πρακτικά όμως οι κρίσεις εξετάζονται με την αντίθετη σειρά

1^ο: Κρίσεις ρευστότητας

2^ο: Κρίσεις επιτυχίας

3^ο: Κρίσεις στρατηγικής

Για παράδειγμα στην αρχή η επιχείρηση αντιλαμβάνεται ότι οι τράπεζες δεν χορηγούν άλλα δάνεια. Μετά ανακαλύπτει ότι υπάρχει πρόβλημα χαμηλών ιδίων κεφαλαίων και παράλληλα υψηλών ξένων κεφαλαίων. Τέλος διαπιστώνει ότι οι δύο προηγούμενες κρίσεις πρέπει να αποδοθούν σε κρίση ευρύτερης στρατηγικής.

Με τα στάδια της κρίσης, η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει τον βαθμό της κρίσης που απειλεί τους στόχους της αλλά και την ίδια συνολικά. Σ' αυτή τη περίπτωση έχουμε δυο κατηγορίες κρισιακών σταδίων.(Αντώνιος Γεωργακόπουλος,2015)

- Η κρίση απειλεί την ύπαρξη της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να διενεργήσει για την αναστροφή της κατάστασης αυτής. Εάν για παράδειγμα υπάρχει πρόβλημα ρευστότητας, η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να

εκποιήσει τα περιουσιακά της στοιχεία ή οι μέτοχοί της να προχωρήσουν στην αύξηση κεφαλαίου.

- Η κρίση που καταστρέφει την ύπαρξη της επιχείρησης. Σ' αυτή τη περίπτωση η επιχείρηση δεν έχει την δυνατότητα για την αναστροφή της κατάστασης, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να αντιμετωπίσει την έλλειψη της ρευστότητάς της. Επίσης μπορεί να έχει διαπιστωθεί υπερχρέωση. Εν τούτοις, ούτε οι πιστωτές να παραιτούνται από τις απαιτήσεις, ούτε οι μέτοχοι είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν νέα κεφάλαια.

Ακόμα έχουμε άλλες δύο αντίθετες κατηγορίες οι οποίες οδηγούν:

- Στην καλύτερη περίπτωση (best case), στην οποία η επιχείρηση χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα και τις δυνάμεις της, εμποδίζει και προλαμβάνει την εμφάνιση έντονων αιτιών κρίσης.
- Στην χειρότερη περίπτωση (worst case) στην οποία η επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρή κρίση αλλά με την εφαρμογή κατάλληλων μέτρων επιτυγχάνει την σταθεροποίηση της κατάστασης και ακολούθως με την σύμπραξη εξωτερικών δυνάμεων και πόρων για να ξεπεράσει τη κρίση.

4.3 Ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες κρίσεων

Ενδογενείς αιτίες κρίσεων

- Ενδογενείς στρατηγικές κρίσεις
- Ενδογενείς κρίσεις επιτυχίας
- Ενδογενείς κρίσεις ρευστότητας

Εξωγενείς αιτίες κρίσεων

- Εξωγενείς στρατηγικές κρίσεις
- Εξωγενείς κρίσεις επιτυχίας
- Εξωγενείς κρίσεις ρευστότητας

4.4 Ενδογενείς αιτίες κρίσεων

Ενδογενείς στρατηγικές κρίσης:

- Λανθασμένη επιλογή του τόπου εγκατάστασης της επιχείρησης (δίκτυα μεταφορών, αμεσότητα πρόσβασης σε υποδομές και αγορές, ύπαρξη συμπληρωματικών βιομηχανιών, ενεργειακό κόστος, πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό).

- Λανθασμένη επιλογή των καναλιών διανομής.
- Λανθασμένη επιλογή τους εύρους της προσφερόμενης γκάμας προϊόντων (υπερβολικά μεγάλο ή μικρό εύρος). Ένα μικρό εύρος της γκάμας των προϊόντων δεν ικανοποιεί τις ανάγκες των καταναλωτών ενώ αντίθετα ένα μεγάλο εύρος της γκάμας των προϊόντων έχει μεγάλο κόστος αφού οδηγεί σε μικρές σειρές παραγωγής των πωλήσεων.
- Λανθασμένες στρατηγικές εξαιτίας των άστοχων προγνώσεων (εξέλιξη της αγοράς, των τιμών, του ανταγωνισμού κτλ).
- Λανθασμένη πολιτική διαφοροποίησης (δέσμευση και κατασπατάληση αξιόλογων διοικητικών και άλλων πόρων στις νέες δραστηριότητες οι οποίες κινούνται σε κλάδους παραγωγής που το περιβάλλον τους είναι άγνωστο για το management της επιχείρησης).
- Ασάφεια στην οργανωτική δομή και μη αποτελεσματική διοίκηση (επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων επιμέρους τμημάτων συνεπάγονται με την έλλειψη ορθής εσωτερικής επικοινωνίας και πληροφόρησης, γραφειοκρατία κτλ).
- Έλλειψη σαφούς κεντρικής φυσιογνωμίας της επιχείρησης (έλλειψη επιχειρησιακής ταυτότητας και κουλτούρας με αποτέλεσμα την ελλιπή αξιοποίηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης).
- Έλλειψη εξειδίκευσης και ταλέντο στελεχών (περιορισμένες διοικητικές ικανότητες).
- Περιορισμένη προσαρμοστική ικανότητα.
- Μη προγραμματισμένες επενδύσεις (κακή επιλογή προς την ανάπτυξη των προϊόντων).
- Εξάρτηση από πηγές κεφαλαίων, πελάτες και προμηθευτές.
- Έλλειψη ποιοτικού ελέγχου.
- Απουσία αποτελεσματικού ελεγκτικού μηχανισμού (controlling).
- Υψηλή διανομή μερισμάτων και ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων.
- Παρουσίαση «φεύτικων» λογιστικών καταστάσεων.

Ενδογενείς κρίσεις επιτυχίας

- Προβλήματα στις πωλήσεις και στο marketing (γερασμένα προϊόντα, καθυστέρηση ανάπτυξης νέων αγαθών, μη ορθολογική τιμολόγηση προϊόντων κτλ).

- Εξαγορά μη ελκυστικών επιχειρήσεων.
- Ανεπιτυχής πολιτική της διαφήμισης.
- Λανθασμένη πολιτική προμηθειών (μεγάλα αποθέματα προϊόντων και πρώτων υλών με επιβάρυνση στο αντίστοιχο κόστος).
- Υψηλό εργατικό κόστος (έλλειψη κινήτρων, κακός προγραμματισμός προσωπικού).
- Υψηλό κόστος της οργάνωσης και της διοίκησης της επιχείρησης.

Ενδογενείς κρίσεις ρευστότητας

- Χαμηλά χρηματικά διαθέσιμα.
- Παροχή πιστώσεων σε μη έμπιστους πελάτες.
- Υψηλές μη παραγωγικές επενδύσεις (επενδύσεις στην διοίκηση, σε αποθέματα κτλ). (Αντώνιος Γεωργακόπουλος, 2015)

4.5 Εξωγενείς αιτίες κρίσεων

Εξωγενείς στρατηγικές κρίσεις

- Αλλαγή συμπεριφοράς των καταναλωτών.
- Μείωση της πραγματικής αγοραστικής δύναμης λόγω της οικονομικής στασιμότητας (οικονομική και πολιτική κρίση κτλ).
- Κορεσμός της αγοράς.
- Απότομες μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και στα επιτόκια.
- Κρίση του κλάδου (υποκατάστατα προϊόντα, εισαγωγές από χώρες χαμηλού κόστους, προβλήματα τροφοδοσίας με υλικά παραγωγής κτλ).
- Πολεμικές κρίσεις, δημιουργία καρτέλ και αθέμιτου ανταγωνισμού.

Εξωγενείς κρίσεις επιτυχίας

- Απεργίες στους πελάτες, στους προμηθευτές ακόμα και στην ίδια την επιχείρηση.
- Καταστροφές (ατυχήματα, πυρκαγιές, πλημμύρες).
- Συμφωνίες με συνδικάτα για αυξήσεις μισθών.
- Απότομες αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών.

- Απώλεια ξένων αγορών λόγω διοικητικών μέτρων (πόλεμοι, αποκλεισμοί, πολιτικές διεθνοποίησης, απαγόρευση εισαγωγών).

Εξωγενείς κρίσεις ρευστότητας

- Ήρεμη παρακολούθηση των πιστώσεων και των οφειλών (αφορά κυρίως μακροχρόνιες πιστώσεις).
- Αρνητικές εκθέσεις στον οικονομικό τύπο για την επιχείρηση.

4.6 Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης

Για να μπορέσει να αντιμετωπιστεί μια κρίση πρέπει να υλοποιήθηκαν κάποιες στρατηγικές. Οι στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης είναι οι εξής: (Αντώνιος Γεωργακόπουλος, 2015)

1. Στρατηγική του αγώνα
2. Στρατηγική της φύσης
3. Στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων
4. Στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης

Η στρατηγική του αγώνα χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση έχει υψηλές ανταγωνιστικές ικανότητες και δέχεται περιορισμένες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Όσο πιο ισχυρές είναι οι ανταγωνιστικές της ικανότητες τόσο πιο επιθετικής στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί στην επιχείρηση. Η επιθετική αυτή στρατηγική μπορεί να λάβει τις εξής μορφές:

- ✓ Στρατηγική τεχνολογικής ανάπτυξης σε τομείς που υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της
- ✓ Στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης σε αγορές που διαθέτουν καλές προοπτικές ενώ παράλληλα οι ανταγωνιστές είναι ασθενείς
- ✓ Στρατηγική προώθησης της ποιότητας και αναλυτικότερα την κατασκευή ανώτερων ποιοτικών προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές

- ✓ Στρατηγική επιθετικής προώθησης προϊόντων, σε τομείς όπου αποδεικνύονται συγκριτικά ή απόλυτα πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών

Η επιτυχία της στρατηγικής του αγώνα εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες οι οποίοι αναδεικνύουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών:

- ✓ Προσδιορισμός των δυνατοτήτων για διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων (ποιότητα, τεχνολογία, οργάνωση των πωλήσεων)
- ✓ Προσδιορισμός των δυνατοτήτων για αποτελεσματική λειτουργία (δημιουργία αξίας)
- ✓ Καθορισμός των συνεργιών στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης
- ✓ Περισυλλογή των δυνάμεων της επιχείρησης στις στρατηγικές μονάδες
- ✓ Αξιολόγηση των παραγόντων κινδύνου
- ✓ Επιλογή του χρόνου διεξαγωγής του αγώνα

Η στρατηγική της φυγής εφαρμόζεται από επιχειρήσεις οι οποίες έχουν περιορισμένες δυνατότητες και απειλούνται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον. Με βάση τον Turnheim (1998) διαφοροποιεί την στρατηγική σε:

- Υποταγή στον αντίπαλο
- Στην σταδιακή υποχώρηση από την αγορά
- Στην ταχύτερη υποχώρηση από την αγορά
- Διάλυση και εκκαθάριση

Η στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις όταν οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και οι ικανότητες της επιχείρησης είναι σχετικά μικρές. Μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής. Ουσιαστικά μεταφέρονται όλα τα προβλήματα που έχει η επιχείρηση από την κρίση στους φορείς της, όπως είναι οι ιδιότητες και οι πιστωτές. Η συγκεκριμένη στρατηγική σχετίζεται περισσότερο με την λήψη μέτρων παρά για την δημιουργία μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής κίνησης.

Η στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης χρησιμοποιείται όταν υπάρχει μεγάλη ανταγωνιστικότητα και αυξημένες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η στρατηγική αυτή οδηγεί σε συμμαχίες με τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, μια συμμαχία με δύο ή τρεις επιχειρήσεις:

- Δημιουργείται για να «χτυπήσει» άλλους ανταγωνιστές και συγκεκριμένα τον πιο ισχυρό
- Επιδιώκει την δημιουργία ποιοτικών συνεργειών ανάμεσα στους συμμάχους, καθώς μέσω της συμμαχίας αλληλοκαλύπτουν τις αδυναμίες τους καθώς ισχυροποιούν και τα πλεονεκτήματά τους

Τέλος, η στρατηγική του αγώνα είναι μια στρατηγική που οδηγεί προς τα μπροστά (συνεπάγεται επενδύσεις σε καινοτομίες, ποιότητα, αγορές, περιλαμβάνει εξαγορές και συγχωνεύσεις), η στρατηγική της φυγής οδηγεί στην οπισθοχώρηση και την εγκατάλειψη του πεδίου «μάχης» (οπισθοχώρηση από αγορά και εκποίηση περιουσιακών στοιχείων), η στρατηγική της μεταφοράς αρμοδιοτήτων είναι στρατηγική κάλυψης ορισμένων προσδιορισμένων, τμημάτων της αγοράς (μερική οπισθοχώρηση, συνεργασία, καινοτομία, επένδυση και εξαγορά) και η στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης είναι μια στρατηγική συνεργασίας (προσαρμογή στην αγορά και την προώθηση της πολιτικής συμμαχιών).

4.7 Η προσωπικότητα του manager εξυγίανσης

Ο manager της εξυγίανσης πρέπει να διαθέτει δύο ικανότητες: (Αντώνιος Γεωργακόπουλος,2015)

1. Τον συστηματικό τρόπο σκέψης με πλούσιο υπόβαθρο αξιών και
2. Να έχει την ικανότητα και την θέληση να διαμορφώνει καταστάσεις

Η πρώτη ικανότητα υποδηλώνει την εμπειρία του και η δεύτερη δείχνει την δυναμική και την δημιουργικότητά του. Σε συνδυασμό των δύο αυτών ικανοτήτων προκύπτουν τέσσερις (4) τύποι του manager:

- 1) Αυτός που είναι κατάλληλος να κάνει την εξυγίανση, ο οποίος διαθέτει σε μεγάλο βαθμό και τις δύο ικανότητες
- 2) Αυτός που μπορεί να φέρει εις πέρας ένα έργο εξυγίανσης, ο οποίος διαθέτει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα διαμόρφωσης των καταστάσεων αλλά έχει περιορισμένο τρόπο σκέψης. Μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες δυσκολίες που

ενδεχομένως να προκύψουν, όμως χρειάζεται να έχει και κάποιον ανώτερό του για να του δίνει τις στρατηγικές κατεύθυνσης

- 3) Αυτός που μπορεί να παίξει τον ρόλο του συμβούλου στην διαδικασία της εξυγίανσης, ο οποίος έχει μεγάλη ικανότητα σκέψης αλλά έχει περιορισμένη ικανότητα διαμόρφωσης καταστάσεων
- 4) Αυτός που διακατέχεται από διοικητικές αντιλήψεις, ο οποίος δεν κατέχει καμία από τις δυο ικανότητες που απαιτούνται για την άσκηση του management της κρίσης

Συνοψίζοντας, οι δύο πρώτοι θεωρούνται κατάλληλοι για τον συγκεκριμένο ρόλο όμως οι δύο τελευταίοι δεν θεωρούνται κατάλληλοι. Σύμφωνα με τον Turnheim (1998) οι manager πρέπει να διαθέτουν:

- Αντικειμενικότητα
- Ευφυΐα
- Διάθεση για συνεργασία
- Μεγάλη εμπειρία
- Φιλοδοξία
- Ικανότητα και θέληση για την διαμόρφωση των γεγονότων
- Αξιόλογο σύστημα σκέψης και αξιών
- Ευελιξία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΟΛΥΜΠΟΣ

ΕΙΣΓΩΓΙΚΑ

Ήταν το 1965 όταν έκανε την εμφάνιση η συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία Όλυμπος, με έδρα την Λάρισα, που είχαν ιδρύσει η Ένωση Γεωργικών Συνεταιρισμών Λαρίσης και η Αγροτική Τράπεζα. Στις πρώτες εγκαταστάσεις της εταιρίας στη Λάρισα, συγκεντρωνόταν γάλα από τοπικούς κτηνοτρόφους από τις φάρμες της γύρω περιοχής. Εκείνη την εποχή υπήρχαν ακόμη οι γαλατάδες που με το ποδήλατο μοίραζαν ακόμη το γάλα στις γειτονιές.

ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΙΔΡΥΣΗΣ

Η ιστορία της εταιρείας ξεκινά το 1965 όταν η Ένωση Γεωργικών Συνεταιρισμών Λαρίσης και η Αγροτική Τράπεζα ιδρύουν την συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία Όλυμπος. Σκοπός ήταν η διανομή γάλακτος στους τοπικούς καταναλωτές του νομού Λαρίσης από τοπικές μονάδες άμεσα και με ασφάλεια. Μέχρι το 1997 η βασική δύναμη της εταιρείας είναι οι καταναλωτές του νομού Λαρίσης, περιοχή στην οποία κατέχει το 37% περίπου της αγοράς, ενώ σύντομα επεκτείνει το δίκτυό της και στην αγορά του γειτονικού νομού Πιερίας. Μέχρι το 2000 η εταιρεία δραστηριοποιείται τοπικά στην περιοχή της Θεσσαλίας, με μεγαλύτερη διανομή στην τοπική αγορά της Λάρισας. Η επόμενη χρονιά, είναι η χρονιά που αρχίζει να διαθέτει τα προϊόντα της σε όλη την Ελλάδα αλλά και σε περισσότερες από 42 χώρες του εξωτερικού.

ΑΞΙΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρεία είναι αφοσιωμένη στο να προσφέρει προϊόντα κορυφαίας ποιότητας που συμβάλλουν στην υγιεινή και ισορροπημένη διατροφή του σύγχρονου ανθρώπου. Οι αξίες της εταιρείας αποτελούν οδηγό με τον οποίο πορεύεται και είναι οι εξής:

Πρώτες ύλες. Είναι πιστά προσανατολισμένοι στην παραγωγή προϊόντων με ελληνικές πρώτες ύλες διαφυλάσσοντας την ελληνική πρωτογενή παραγωγή και ενισχύοντας τους Έλληνες παραγωγούς αφού χρησιμοποιούνται μόνο ελληνικές πρώτες ύλες για την παραγωγή των προϊόντων.

Καταναλωτής. Η ποιότητα και ασφάλεια των προϊόντων αντανακλάται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας και πιο συγκεκριμένα στην προσεκτική συλλογή του φρέσκου νωπού γάλακτος και την επεξεργασία του, στον απόλυτα υγιεινό τρόπο συσκευασίας και τις άριστες συνθήκες αποθήκευσης προσφέροντας έτσι στον καταναλωτή προϊόντα ανώτερης ποιότητας, κάτι το οποίο αποτελεί ηθική και δέσμευση για την εταιρία.

Άνθρωποι. Η εταιρεία σέβεται τον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά, για αυτό επενδύει στη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων της και φροντίζει για ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Περιβάλλον. Η εταιρεία γνωρίζει ότι η ανάπτυξη της οικονομίας εξαρτάται άμεσα από την βιωσιμότητα του οικοσυστήματος. Συμβάλει έτσι ενεργά στην προστασία του περιβάλλοντος και την εξοικονόμηση των φυσικών πόρων ελαχιστοποιώντας τις επιπτώσεις των δραστηριοτήτων στο φυσικό περιβάλλον.

Κοινωνική Υπευθυνότητα. Η εταιρεία αναγνωρίζει την ευθύνη που της αναλογεί απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον, για αυτό καθημερινά φροντίζει να είναι αντάξια της εμπιστοσύνης της κοινωνίας.

Αυθεντικότητα-Αγνότητα. Τα προϊόντα παράγονται από ελληνικές πρώτες ύλες άριστης ποιότητας, στοχεύοντας έτσι, σε ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα.

Αξιοπιστία. Υπάρχει σεβασμός προς τον καταναλωτή και καθημερινά φροντίζει για το καλύτερο, διατηρώντας μια σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.

ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Όραμα και στόχο της εταιρείας αποτελεί η παραγωγή και η παροχή μιας μεγάλης ποικιλίας τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων άριστης ποιότητας και γεύσης. Φιλοσοφία της, να κοιτά πάντα μπροστά, να εξελίσσεται και να κατακτά διαρκώς νέους στόχους, προσφέροντας συνεχώς προϊόντα ποιοτικά άριστα και μοναδικής γεύσης.

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Πίνακας 5: Διοικητικό μέρος της εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ

ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΙ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ	
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΜΙΧΑΗΛ
ΕΠΙΤΙΜΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ	ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ	ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΜΙΧΑΗΛ
Αντιπρόεδρος του Δ.Σ.	Αναπληρωτής Διευθύνων Σύμβουλος
ΓΙΑΤΣΙΟΣ Ι. ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ	ΣΟΥΡΛΗΣ Α. ΣΤΕΡΙΟΣ



ΜΕΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ		
ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ	ΣΑΡΑΝΤΗ ΖΩΗ	ΣΑΡΑΝΤΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΧΥΤΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ		

Πηγή: Ιστοσελίδα του Ομίλου ΤΥΡΑΣ

ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

ΤΥΡΑΣ

Γάλα

- Γάλα μακράς διάρκειας UHT (Πλήρες 3,6% Ελαφρύ 1,6%)
- Γάλα υψηλής παστερίωσης ESL (Πλήρες 3,6% Ελαφρύ 1,6%)
- Σοκολατούχο γάλα chief

Κρέμες γάλακτος

- Κρέμα γάλακτος 36%
- Κρέμα γάλακτος 20%

Τυριά Π.Ο.Π

- Βαρελίσια φέτα π.ο.π.
- Φέτα π.ο.π
- Κασέρι π.ο.π

Λευκά τυριά

- Αιγοπρόβειο
- Κατσικίσιο
- Αγελαδινό
- Μάλαμα
- Τρίμα

Γιαούρτια

- Στραγγιστό γιαούρτι πλήρες 10%
- Στραγγιστό γιαούρτι ελαφρύ 2%

Εδέσματα

- Έδεσμα γιαουρτιού Perla
- Έδεσμα Perla kuzina
- Έδεσμα τυριού Perla

Βούτυρο

- Βούτυρο αιγοπρόβειο

ΟΛΥΜΠΟΣ

Γάλα

- Φρέσκο επιλεγμένο γάλα (Πλήρες 3,7% Ελαφρύ 1,6%)
- Φρέσκο γάλα (Πλήρες 3,5% Ελαφρύ 1,5%)
- Γάλα ζωής (Πλήρες 3,7% Ελαφρύ 1,5%)
- Βιολογικό γάλα (Πλήρες 3,7% Ελαφρύ 1,5%)
- Γάλα αγελάδος χωρίς λακτόζη
- Γάλα με βιταμίνη D
- Βιολογικό γάλα 1bio3 από αγελαδινό γάλα
- Κατσικίσιο γάλα (Πλήρες 3,5% Ελαφρύ 1,5%)
- Βιολογικό κατσικίσιο γάλα (Πλήρες 3,5% Ελαφρύ 1,5%)
- Γάλα κατσικίσιο χωρίς λακτόζη
- Βιολογικό γάλα 1bio3 από κατσικίσιο γάλα
- Σοκολατούχο γάλα Choco Cool
- Σοκολατούχο γάλα Choco Cool χωρίς λακτόζη
- Σοκολατούχο γάλα Choco Cool από κατσικίσιο γάλα
- Αριάνι
- Κεφίρ

Κρέμες γάλακτος

- Κρέμα γάλακτος 35%
- Κρέμα γάλακτος 20%
- Κρέμα γάλακτος 12%

Γιαούρτια

- Στραγγιστό γιαούρτι (Πλήρες 10% Ελαφρύ 2%)
- Στραγγιστό γιαούρτι 2% χωρίς λακτόζη
- Επιδόρπιο στραγγιστού γιαουρτιού 2% με βιταμίνη D

- Όλυμπος 100 (Ρόδι- Σμέουρο, Μήλο-Κανέλα, Φραγκοστάφυλο-Αρόνια, Granola-Μύρτιλο, Protein Crisps-Μύρτιλο)
- Γιαούρτι αγελάδος 2%
- Προβιοτικό γιαούρτη πνοή 2%
- Βιολογικό γιαούρτι
- Κατσικίσιο γιαούρτι
- Παραδοσιακό (Πρόβιο, Αγελαδινό)
- Επιδόρπιο γιαουρτιού Ολυμποπαρέα (Φράουλα, Μπανάνα, Μπισκότο)
- Βιολογικό Επιδόρπιο γιαουρτιού Bi-Yo (Βανίλια, Φράουλα, Μπανάνα)
- Κεφίρ με το κουτάλι (Κεφίρ 1%, Δαμάσκηνο, Ακτινίδιο, Σύκο)

Τυροκομικά

- Τυριά π.ο.π. (Βαρελίσια φέτα, Φέτα, Βιολογική Φέτα, Κασέρι)
- Μαλακά τυριά (Χωριάτικο, Χωριάτικο Ελαφρύ, Τυρί Χωρίς Λακτόζη, Κατσικίσιο)
- Χωριάτικο Ημίσκληρο
- Σκληρά τυριά (Γραβιέρα, Χωριάτικο Σκληρό Τυρί, Κεφαλοτύρι)
- Μακράς ωρίμανσης τυριά (Κεφαλοτύρι, Γραβιέρα, Κασέρι, Καπνιστό)
- Φρέσκα τυριά (Φρέσκο τυρί NIBATO 10%, Ελαφρύ NIBATO 4%)

Βούτυρα

- Βούτυρο αγελάδος
- Βιολογικό βούτυρο αγελάδος
- Soft αγελάδος
- Soft αγελάδος 60% λιπαρά
- Soft αγελάδος 80% με βιταμίνη D
- Βιολογικό βούτυρο κατσικίσιο
- Βούτυρο αιγοπρόβειο λιωμένο
- Βούτυρο κατσικίσιο λιωμένο

Φυτικά ροφήματα

- Ροφήματα αμυγδάλου (Ρόφημα αμυγδάλου χωρίς ζάχαρη, Ρόφημα αμυγδάλου φυσική γεύση, Ρόφημα αμυγδάλου με κακάο)
- Ρόφημα με φιστίκι
- Ρόφημα καρύδι
- Ρόφημα καρύδι με κακάο

Χυμοί

- Πορτοκάλι
- Πορτοκάλι από σπίτι
- Μήλο-Πορτοκάλι-Καρότο
- Ελληνικά Εσπεριδοειδή
- Ροδάκινο-Μήλο
- 9 Φρούτα με 7 Βιταμίνες
- Πορτοκάλι-Μήλο-Παντζάρι-Καρότο
- Ρόδι-Μήλο-Σταφύλι-Πορτοκάλι
- Μήλο-Αρώνια-Σταφύλι-Ρόδι

Τσάι του βουνού

- Λεμόνι, Αρώνια, Λουίζα, Μέντα

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Το σύνολο του πάγιου ενεργητικού της εταιρίας παρουσιάζει σταθερή αύξηση την πενταετία 2005-2008. Ως προς το σύνολο του ενεργητικού, τα πάγια διπλασιάζονται από το 2005 στο 2006 και ακολουθούν πτώση εφεξής. Το σύνολο των αποθεμάτων παρουσιάζεται αυξημένο το 2005 με μια κάμψη την επόμενη διετία το 2008 (από 7,89 εκατ. το 2005 σε 5,69 εκατ. το 2006, 5,66 εκατ. το 2007 και 6,63 εκατ. το 2008) και πτώση το 2009. Το ποσοστό του συνόλου των αποθεμάτων ως προς το σύνολο του ενεργητικού την πενταετία 2005-2009 παρουσιάζει μεγάλη διακύμανση ξεκινώντας από 20% και καταλήγοντας σε 5% το 2009. Οι λογαριασμοί των απαιτήσεων, και ειδικότερα ο

λογαριασμός πελάτες, παρουσιάζουν σε όλη την πενταετία σημαντική αύξηση. Το ποσοστό του λογαριασμού πελάτες ως προς το σύνολο του ενεργητικού παρουσιάζει μείωση το 2005 στο 2006 και αύξηση την επόμενη τετραετία 2006-2009. Το κυκλοφορούν ενεργητικό παρουσιάζει συνεχή αύξηση σε όλη την πενταετία 2005-2009, ενώ ως ποσοστό του ενεργητικού παρουσιάζει μείωση από το 2005 στο 2006 και αύξηση τη τετραετία 2006-2009. Ο δανεισμός της Όλυμπος σε ξένα κεφάλαια αυξάνεται συνεχώς σε όλη τη διάρκεια της πενταετίας 2005-2009. Το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων προς το σύνολο του παθητικού ξεκινάει από 9% το 2005 και καταλήγει σε 57% το 2009, ενώ διατηρείται σε υψηλά επίπεδα καθ' όλη την τετραετία 2006-2009. Τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης αυξάνονται σημαντικά την πενταετία 2005-2009, (από 8,6 εκατ. το 2005 σε 20,2 εκατ. το 2009). Το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων προς το σύνολο του παθητικού είναι σχετικά σταθερό αφού κυμαίνεται μεταξύ 19% και 24% με μικρότερη τιμή το 2007 και την υψηλότερη το 2009. Οι πωλήσεις αυξάνονται συνεχώς κατά τη διάρκεια 2005-2009. Από 56,3 εκατ. το 2005 ανέρχονται σε 113,2 εκατ. το 2009.

Ουσιαστικά λοιπόν παρατηρείται διπλασιασμός των πωλήσεων κατά την πενταετία. Συνεχόμενη ανοδική πορεία καταγράφεται και τα επόμενα έτη μέχρι και σήμερα. Πιο συγκεκριμένα σε 214,30 εκατ. το 2010, σε 237,77 εκατ. το 2011, σε 242,60 εκατ. το 2012, σε 269,42 εκατ. το 2013, καθώς και σε 272,3 εκατ. το 2014 ενώ το 2015 στα 277,25 εκατ. Ευρώ. Ενοποιημένες πωλήσεις της τάξεως των 278 εκατ. ευρώ κατέγραψε το 2016 ο όμιλος. Πιο συγκεκριμένα, οι πωλήσεις της επιχείρησης το 2016 ανήλθαν σε 277,94 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 0,3%. Για τον πρόσθετο λόγο ότι κατεγράφησαν σημαντικές ζημιές απομείωσης εμπορικών απαιτήσεων, λόγω της χρεοκοπίας γνωστής λιανεμπορικής αλυσίδας, σημειώθηκαν κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων 32,395 εκατ. ευρώ το 2016 έναντι 44,41 εκατ. ευρώ το 2015, μειωμένα κατά 27,1% ή 12,01 εκατ. ευρώ σε αξία. Το 2017 ο όμιλος κατόρθωσε να βελτιώσει όλα τα οικονομικά του μεγέθη, από τις πωλήσεις ως και την καθαρή του κερδοφορία, μόνο που αυτή η ανάπτυξη προήλθε κατά πολύ από τις ξένες αγορές.

Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο όμως είναι το γεγονός ότι το περίπου 50% των πωλήσεων του ομίλου το πραγματοποιεί στις ξένες αγορές. Ειδικότερα το 2017 οι ενοποιημένες πωλήσεις της επιχείρησης ανήλθαν σε 308,79 εκατ. ευρώ, από 277,94 εκατ. ευρώ το 2016, σημειώνοντας αύξηση 11,1% ή 30,85 εκατ. ευρώ, καθώς επιτεύχθηκε αύξηση τόσο των εγχώριων πωλήσεων, παρά τη συρρίκνωση της εσωτερικής ζήτησης γαλακτοκομικών προϊόντων, όσο και των διεθνών πωλήσεων, κυρίως λόγω αυξημένων εξαγωγών της

μητρικής εταιρείας στην Ιταλία (13,16 εκατ. ευρώ έναντι 8,08 εκατ. ευρώ το 2016), στη Γερμανία (11,67 εκατ. ευρώ έναντι 7,94 εκατ. ευρώ το 2016), στη Βουλγαρία (4,19 εκατ. ευρώ έναντι 0,97 εκατ. ευρώ το 2016) και στη Βρετανία (1,19 εκατ. ευρώ έναντι 0,15 εκατ. ευρώ το 2016). Οι πωλήσεις του εξωτερικού ανήλθαν στα 146 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση κατά 25% έναντι του 2016 και αντιστοιχούν στο 45% των συνολικών πωλήσεων του ομίλου ενώ τα καθαρά κέρδη από 7,3 εκατ. Ευρώ το 2016 ανήλθαν στα 22,7 εκατ. Ευρώ το 2017. Αξίζει να σημειωθεί ότι λόγω των καλών επιδόσεων της κερδοφορίας, η διοίκηση του ομίλου αποφάσισε να διανείμει στους εργαζομένους του περί τα 1,5 εκατ. ευρώ το 90% των εργαζομένων πήρε ως bonus ένα μισθό και το 50% πήρε και δεύτερο μισθό. Για το 2018 αναμένεται νέα αύξηση. Προβλέπεται ότι θα πλησιάσουν τα 180 εκατ. ευρώ. Αυτή η αύξηση εκτιμάται ότι θα είναι και η συνολική ανάπτυξη του ομίλου στη διάρκεια του 2018.

Οι συνολικές πωλήσεις, σύμφωνα με τον κ. Σαράντη, με βάση τις συμφωνίες που ο όμιλος έχει συνάψει προβλέπεται φέτος να ανέλθουν στα 330-340 εκατ. ευρώ. Θα αυξηθούν δηλαδή περί το 10%. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει βέβαια το γεγονός ότι το 2017 ο όμιλος επένδυσε 25 εκατ. ευρώ ενώ στο διάστημα της τελευταίας τριετίας έχει επενδύσει συνολικά 75 εκατ. ευρώ. Το 2018 έχουν είδη επενδυθεί άλλα 25 εκατ. ευρώ και με τον ίδιο ρυθμό θα συνεχίσει και το 2019. Συνολικά στην πενταετία 2015-2019 σκοπεύει να επενδύσει συνολικά 125 εκατ. ευρώ.

Διάγραμμα 2: Πωλήσεις του Ομίλου «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ» (2010-2017)



ΕΤΟΣ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	214.300.000 €	237.770.000 €	241.600.000 €	269.420.000 €	272.300.000 €	277.250.000 €	277.940.000 €	308.790.000 €

Πηγή: Όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΑ

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

Η εταιρεία Όλυμπος έχει κάνει γνωστή την θέση της για την προσήλωσή της στην ελληνικότητα των προϊόντων της και την φιλοσοφία της για στήριξη του Έλληνα παραγωγού. Αυτό πιστοποιείται από το ίδιο το ελληνικό κράτος καθώς διακρίνεται στα προϊόντα της εταιρείας το σήμα με μια καρδιά και την ελληνική σημαία. Το συγκεκριμένο σήμα απονέμεται σε επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα στην Ελλάδα και μόνο από ελληνικές πρώτες ύλες και είναι μια πρωτοβουλία του Υπουργείου Υποδομών, Ναυτιλίας & Τουρισμού. Ενδεικτικά η συγκομιδή αγελαδινού γάλακτος ανέρχεται στους 275 τόνους γάλακτος καθημερινά, εκ των οποίων οι 140 τόνοι είναι αποκλειστικά για παραγωγή βιολογικού γάλακτος και γίνεται διαφορετική συγκομιδή. Ενώ η συγκομιδή πρόβειου γάλακτος σε περίοδο υψηλής ζήτησης ανέρχεται στους 110 τόνους γάλακτος ημερησίως (40 τόνοι για βιολογικό) και κατσικίσιου γάλακτος σε 25 τόνους ημερησίως (10 τόνους για

βιολογικό) Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως για όλα τα γαλακτοκομικά και τυροκομικά προϊόντα της εταιρείας δεν χρησιμοποιείται ούτε ένα λίτρο γάλακτος που να προέρχεται από διαφορετική πηγή πέρα από Έλληνες παραγωγούς. Μόνη εξαίρεση αποτελούν οι παραγωγικές μονάδες της Βουλγαρίας και της Ρουμανίας που επεξεργάζονται κάποια ποσότητα γάλακτος από το εξωτερικό και αφορά προϊόντα που διατίθενται στις εκεί αγορές.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

Τα προβλήματα δεν άργησαν να φανούν κυρίως λόγω των γρήγορων διαδικασιών που ακολουθήθηκαν για την σύσταση του συνεταιρισμού. Το έτος 2000 ο συνεταιρισμός είχε φθάσει λίγο πριν την χρεοκοπία. Στην θέση αυτή οδηγήθηκε καθώς οι συνεταιριστές είχαν αποκτήσει το πλειοψηφικό πακέτο της εταιρείας και τα χρέη που είχαν συσσωρευτεί άγγιζαν τα 10 εκατ. ευρώ, καθιστώντας την χρηματοδότηση του συνεταιρισμού από την Αγροτική Τράπεζα αδύνατη. Έτσι, το 2000 λίγο πριν την χρεοκοπία, η εταιρεία ΟΛΥΜΠΟΣ βγαίνει σε πλειστηριασμό και αγοράζεται από τους αδερφούς Σαράντη έναντι 6 εκατ. ευρώ, ποσό 70% μεγαλύτερο από αυτό που πρόσφερε ο δεύτερος υποψήφιος αγοραστής.

Οι αδερφοί Δημήτριος και Μιχάλης Σαράντης είχαν στην κατοχή τους την γαλακτοβιομηχανία ΤΥΡΑΣ ΑΕ, μια εταιρεία που ίδρυσαν το 1985 στα Τρίκαλα. Έτσι ξεκινά μια νέα εποχή για την εταιρεία καθώς πέρα από το ποσό που δόθηκε για την εξαγορά της, διατίθενται άλλα 64 εκατ. ευρώ για την εκσυγχρόνιση των εγκαταστάσεων αλλά και για την παραγωγή νέων προϊόντων. Το 2001 ξεκινά η διάθεση των προϊόντων σε ολόκληρη την Ελλάδα. Την ίδια περίοδο θα κυκλοφορήσουν στην αγορά το γάλα με την ένδειξη «επιλεγμένο» σε διαφανή φιάλη. Μια καινοτομία για το συγκεκριμένο προϊόν καθώς είναι η πρώτη εταιρεία στην Ελλάδα που διαθέτει το φρέσκο γάλα σε διαφανή φιάλη. Έτσι χρησιμοποιώντας τη στρατηγική ανάπτυξης διαφοροποιείται στην αγορά, ξεπερνώντας κατά πολύ τα εθνικά και ευρωπαϊκά στάνταρτ. Την ίδια χρονιά μάλιστα, εφαρμόζοντας στρατηγική ανάπτυξης σε νέα προϊόντα και θέλοντας να επεκταθεί σε καινούριες καταναλωτικές ομάδες, η εταιρεία εισήλθε στην αγορά των χυμών, παρουσιάζοντας τον πρώτο 100% φυσικό χυμό ελληνικών φρούτων «ΟΛΥΜΠΟΣ» σε διάφορες γεύσεις (Πορτοκάλι Μήλο-Πορτοκάλι-Καρότο, Ελληνικά Εσπεριδοειδή,

Ροδάκινο-Μήλο κτλ.) αποσπώντας σημαντικά μερίδια στην αγορά, των οποίων η διάθεση γινόταν επίσης σε διάφανη φιάλη, ενώ σε αυτήν αναγραφόταν ο τόπος προέλευσης των φρούτων. Η προσπάθεια της εταιρείας να εδραιωθεί στο εξωτερικό, συνεχίζοντας να χρησιμοποιεί στρατηγική ανάπτυξης, απέδωσε καρπούς με τα προϊόντα να είναι πλέον διαθέσιμα σε πάνω από 42 χώρες του εξωτερικού, με ιδιαίτερα έντονη ανάπτυξη σε Γερμανία, Ιταλία, Ρουμανία, Βουλγαρία, Αγγλία, Σουηδία, Πολωνία, Ισπανία κ.α. Έτσι το 2009, θέλοντας η εταιρεία να εισέλθει σε νέα κανάλια αγορών, εξακολουθώντας να χρησιμοποιεί στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα ανάπτυξη αγοράς εξαγοράζει την εταιρεία TYRBUL στη Βουλγαρία όπου δημιουργείται παραγωγική μονάδα και S.C. FABRICA DE LAPTE BRASOV στην Ρουμανία όπου δημιουργείται και εκεί παραγωγική μονάδα.

Σκοπός των κινήσεων αυτών, η εγκυρότερη, ασφαλέστερη και γρηγορότερη διανομή των προϊόντων στις εκεί αγορές. Τα επόμενα χρόνια η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην δημιουργία μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων όχι μόνο σε όσον αφορά τα γαλακτοκομικά και τυροκομικά της προϊόντα αλλά και σε διαφορετικού είδους προϊόντα όπως σε βιολογικά προϊόντα, φυτικά ροφήματα, χυμούς, τσάι κτλ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 2015 η εταιρεία ΟΛΥΜΠΟΣ να εξαγοράσει την γαλακτοβιομηχανία ΡΟΔΟΠΗ στην Ξάνθη για να δημιουργηθούν τα «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ».

Τέλος τον Οκτώβριο του 2016 από την ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ ΑΕ, χρησιμοποιώντας την οριζόντια ολοκλήρωση, απορροφήθηκε και η μητρική ΤΥΡΑΣ.

Παρακάτω παρουσιάζεται ο όμιλος των επιχειρήσεων «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ» με τη μορφή που έχει σήμερα. Στο δίκτυο του ομίλου ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ ΑΕ περιλαμβάνονται τρεις παραγωγικές μονάδες στην Ελλάδα καθώς και δυο παραγωγικές μονάδες στο εξωτερικό (Ρουμανία, Βουλγαρία). Οι παραγωγικές μονάδες που βρίσκονται στην Ελλάδα είναι:

- ΤΥΡΑΣ με έδρα στα Τρίκαλα (5ο χλμ. Τρικάλων – Πύλης)
- ΟΛΥΜΠΟΣ με έδρα στην Λάρισα (16ο χλμ. Εθνικής Οδού Λάρισας – Θεσσαλονίκης)
- ΡΟΔΟΠΗ με έδρα στην Ξάνθη (3ο χλμ. Ξάνθης – Λάγους)

Οι παραγωγικές μονάδες που βρίσκονται στο εξωτερικό είναι:

- TYRBUL με έδρα στην Βουλγαρία
- S.C. FABRICA DE LAPTE BRASOV με έδρα στη Ρουμανία

Ο όμιλος επίσης διαθέτει δυο μεγάλα υποκαταστήματα σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα καθώς και παραληπτήρια γάλακτος στις περιφερικές ενότητες Ξάνθης και Καβάλας. Όσο αφορά το εξωτερικό πέρα από τις παραγωγικές μονάδες σε Ρουμανία και Βουλγαρία, ο όμιλος διαθέτει εμπορικές εταιρείες σε Μεγάλη Βρετανία, Γερμανία, Ιταλία, και Η.Π.Α.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναλύοντας την συγκεκριμένη περίπτωση εντοπίζουμε μια σταθερή πολιτική που ακολουθήθηκε ώστε ο όμιλος να αναπτυχθεί και να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση, αλλά και συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας εντός ελληνικών συνόρων. Κύριο χαρακτηριστικό του ομίλου είναι η είσοδος στις αγορές του εξωτερικού. Εντοπίζουμε την ανάγκη για επέκταση στις αγορές εξωτερικού καθώς βάση ποσοστών εκεί καταγράφονται αυξημένα ποσοστά κερδοφορίας και μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης. Το επενδυτικό κομμάτι είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τον όμιλο, καθώς παρατηρείται η δημιουργία νέων παραγωγικών μονάδων στο εξωτερικό με σκοπό την αμεσότερη επικοινωνία με τις εκεί αγορές.

Σύμφωνα λοιπόν με τις οικονομικές αναλύσεις του ομίλου, τα ποσοστά εσόδων από τις αγορές του εξωτερικού είναι σε συνεχή ανοδική πορεία και οι προβλέψεις για το μέλλον ιδιαίτερα ευοίωνες. Τα στοιχεία τα οποία δίνονται δείχνουν πως η εξωστρέφεια αποτέλεσε βασικό πυλώνα του ομίλου στο να καταφέρει να ανταπεξέλθει στη δύσκολη οικονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα και να δημιουργήσει ευκαιρίες.

Επίσης, ένα κύριο στοιχείο που εντοπίζεται έχει να κάνει με την καινοτομία όσον αφορά τα προϊόντα. Ο όμιλος ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ επένδυσε στην δημιουργία μιας μεγάλης γκάμας προϊόντων όχι μόνο όσον αφορά τα γαλακτοκομικά και τυροκομικά της προϊόντα αλλά και σε διαφορετικού είδους προϊόντα όπως σε βιολογικά προϊόντα, φυτικά ροφήματα, χυμούς, τσάι κτλ. στοχεύοντας στην αύξηση της γκάμας πελατών και των αναγκών τους, τόσο εντός όσο και εκτός συνόρων.

Έτσι όπως είναι φυσικό καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι επενδύσεις σε νέες αγορές είναι μονόδρομος, καθώς η πίεση που ασκείται στην εσωτερική αγορά από την μείωση της καταναλωτικής ζήτησης είναι τεράστια. Ιδιαίτερη όμως σημασία δίνεται στον ελλαδικό χώρο,

καθώς πέρα του ότι κατάφερε να αναπτύξει έναν μεγάλο όμιλο με εξαγωγές σε αρκετές χώρες, η κύρια δραστηριότητά του στον πρωτογενή τομέα παραμένει εντός συνόρων, τόσο σε επίπεδο διανομής, επεξεργασίας τροφίμων και παραγωγικής διαδικασίας όσο και σε επίπεδο προμηθευτών πρώτων υλών. Βασικά γνωρίσματα της επιτυχίας αποτέλεσαν η εξωστρέφεια, οι επενδύσεις και η καινοτομία. Αυτό είναι και το τρίπτυχο που οδήγησε τον όμιλο στο όχι μόνο να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση αλλά αντιθέτως να αναπτυχθεί μέσα σε αυτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

1. **Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Regner**, «Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων» (2^η έκδοση), Αθήνα 2016.
2. **Θερίου Ν.**, «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» (2^η έκδοση), Αθήνα 2005.
3. **Βασίλης Μ. Παπαδάκης**, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία» (Τόμος Α'), Αθήνα 2016.
4. **Καλούμενος Γ.**, “Αγορά Γαλακτοκομικών «Πόλεμος» Τιμών και Μεριδίων”, Περιοδικό Χρήμα, Φεβρουάριος 2010.
5. **Περιοδικό Γαλακτοκομία**, «Η ελληνική Γαλακτοκομία στην Εποχή των Ισχυρών Αγελάδων», Γαλακτοκομία, Δεκέμβριος 2012
6. **Γεωργόπουλος Β. Ν.**, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2006
7. **Μάλλιαρης Π.**, «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2001.
8. **Gary Armstrong & Philip Kotler**, «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ» Μάρω Βλαχοπούλου, (9^η Έκδοση), 2009.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ:

1. «Παγκόσμια οικονομική ύφεση 2008» Δεκέμβριος 2016, https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%B1_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CF%8D%CF%86%CE%B5%CF%83%CE%B7_2008.
2. «Διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση 2007-2008» Απρίλιος 2018, <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%>

- [BD%CE%AE%CF%82 %CF%87%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%B9%CF%83%CF%84%CF%89%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE %CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7 2007-2008.](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1#%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AE%CF%82%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1)
3. «Οικονομία» Μάιος 2017, [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1#%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AE%CF%82 %CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1#%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AE%CF%82%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1).
4. «Οικονομική κρίση. Αιτίες και αποτελέσματα» Δεκέμβριος 2017, <https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7.%CE%91%CE%B9%CF%84%CE%AF%CE%B5%CF%82%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1#%CE%97%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%8C%CF%81%CE%BF%CF%85%22%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%22>.
5. «Οικονομία της κρίσης» Αύγουστος 2018, <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%82%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82>.
6. INE Γ.Σ.Ε.Ε., «Η ελληνική οικονομία και απασχόληση» (Ετήσια Έκθεση 2018) Αθήνα, Μάρτιος 2018, <https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2018/03/ETHSIA-EKTHESI-2018-INE-GSEE-H-ELLINIKH-OIKONOMIA-KAI-H-APASXOLISH.pdf>.
7. Η Καθημερινή «Ελληνική Οικονομία», Σεπτέμβριος 2018, <http://www.kathimerini.gr/969379/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/ametavlhth-sto-212-h-anageria-to-a-trimhno-toy-2018>.
8. Ναυτεμπορική «Οι προκλήσεις του 2018 για την ελληνική οικονομία», Δεκέμβριος 2017,

- <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1307949/oi-prokliseis-tou-2018-gia-tin-elliniki-oikonomia>.
9. Η καθημερινή «Ελληνική Οικονομία» Μάρτιος 2018, <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1307949/oi-prokliseis-tou-2018-gia-tin-elliniki-oikonomia>.
10. Η καθημερινή «Ελληνική Οικονομία» Δεκέμβριος 2016, <http://www.kathimerini.gr/888369/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apo-to-foyskwma-ths-dekaetias-toy-2000-sthn-anwmalh-prosgeiwsh>.
11. «Ελληνική οικονομική κρίση 2009-σήμερα» Αύγουστος 2018, https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7_2009-%CF%83%CE%AE%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%B1#%CE%A7%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%BA%CF%81%CE%AF%CF%83%CE%B7%CF%82_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82.
12. «Βιωσιμότητα του χρέους» Μάιος 2017, https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%92%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CF%87%CF%81%CE%AD%CE%BF%CF%85%CF%82.
13. «Θεώρημα του ισοσκελισμένου προϋπολογισμού», <https://www.euretirio.com/theorima-isoskelismenou-proypologismou/>.
14. «Ποσοστό ανεργίας» Σεπτέμβριος 2018, https://www.google.gr/publicdata/explore?ds=z8o7pt6rd5uqa6_&met_y=unemployment_rate&hl=el&dl=el#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=unemployment_rate&fdim_y=seasonality:sa&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country_group&idim=country_group:eu:non-

[eu&idim=country:el:fi:cz:se:si:sk:ro:pt:pl:nl:hu:mt:lu:lt:lv:cy:hr:it:es:ie:uk:dk:de:fr:bg:be:at:ee&ifdim=country_group&tstart=94797360000&tend=152382600000&hl=el&dl=el&ind=false.](http://www.kathimerini.gr/972720/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/eurostat-h-ellada-paramenei-prwth-sthn-anergia-twn-newn)

15. Η Καθημερινή «Ελληνική Οικονομία», <http://www.kathimerini.gr/972720/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/eurostat-h-ellada-paramenei-prwth-sthn-anergia-twn-newn>.
16. «Η οικονομική κατάσταση του κλάδου της γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα» Ιούλιος 2012, https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%97_%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7_%CF%84%CE%BF%CF%85_%CE%BA%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%BF%CF%85_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%BF%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1
[1](#)
17. Παππάς Α., Καλαντζόπουλος Γ. « Η ιστορία της ελληνικής γαλακτοβιομηχανίας» (Περιοδικός Τύπος Α.Ε), 2007, http://www.biblionet.gr/book/125085/%CE%A0%CE%B1%CF%80%CF%80%CE%AC%CF%82,%_CE%91%CE%BB%CE%AD%CE%BE%CE%B7%CF%82/%CE%97_%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%AF%CE%B1_%CF%84%CE%B7%CF%82_%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B2%CE%B9%CE%BF%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%BF%CF%82
18. Τσίγκας Κ. «Τα πάντα για το γάλα» Μάιος 2012, http://kioukirbiologia.blogspot.com/2012/05/blog-post_16.html
19. IBHS Infobank Hellastat «Έρευνα κλάδου Γαλακτοκομικά προϊόντα» 2017, <https://www.ibhs.gr/joomla-pages/joomla-content/list-all-categories/30-ypiresies/63-dairy-products>

20. Insider « Πώς διαμορφώνεται ο χάρτης στην αγορά γάλακτος» Ιούνιος 2018, <http://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/86956/pos-diamorfonetai-o-hartis-stin-agora-galaktos>
21. ΕΦΕΤ «Υγιεινή και Επίσημος Έλεγχος Τροφίμων» Δεκέμβριος 2008, <http://www.efet.gr/portal/page/portal/efetnew/legislations/sociable-legislations/food-hygiene>
22. Η καθημερινή «Επιχειρήσεις» Σεπτέμβριος 2002, <http://www.kathimerini.gr/129408/article/oikonomia/epixeirhs-eis/dhlwsh-etairikhs-apostolhs-anagkaiothta-h-peritth-polyteleia>
23. Ευ επιχειρείν «Στόχοι: Κρίσιμοι για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Αθήνα, Απρίλιος 2018, <http://eupixeirein.gr/%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84/>
24. Αλεξανδρίδης Α. «Επιχειρηματικά σχέδια» Κοζάνη, https://openclass.teiwm.gr/modules/document/file.php/BA-K107/6_%CE%95%CE%A3_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%A4%CE%97%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3.pdf
25. Ελληνική Στατιστική Αρχή «Η ελληνική οικονομία», <http://www.statistics.gr/>
26. «Γάλα» Οκτώβριο 2018, https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%AC%CE%BB%CE%B1#%CE%A4%CE%BF_%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B1_%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD_%CE%B1%CE%B3%CF%81%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%BF%CE%B9%CE%BA_%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1

27. Γεωργακόπουλος Αντώνιος, «Αναδιοργάνωση και Μανατζμεντ Αλλαγών στις Επιχειρήσεις»,2015 <https://drive.google.com/file/d/1d9IYaj0iOIoFzM5gcQCFSB17ivioJiBk/view>
28. Γαλακτοβιομηχανία «ΚΡΙ ΚΡΙ» <https://www.krikri.gr/>
29. Ελληνική γαλακτοβιομηχανία «ΚΟΛΙΟΣ» <https://www.kolios.gr/el/>
30. Γαλακτοβιομηχανία «ΔΟΪΡΑΝΗ» <http://doirani.gr/>
31. Συνεταιριστική Γαλακτοβιομηχανία Τρικάλων «ΤΡΙΚΚΗ» <http://www.trikki.com.gr/>
32. Insider «ΦΑΓΕ κατά 31% υποχώρησαν οι πωλήσεις στην Ελλάδα», Μάρτιος, 2017 <http://www.insider.gr/epiheiriseis/emporio/42592/fage-kata-31-yphorisan-oi-poliseis-stin-ellada>
33. Atropos «Συνεργάτες και Προμηθευτές»,2014 <http://www.atropos.gr/partners-suppliers/>
34. «ΦΑΓΕ», Μάιος,2018 <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A6%CE%AC%CE%B3%CE%B5>
35. Γαλακτοβιομηχανία «ΦΑΓΕ», <https://greece.fage/etairia/shetika-meti-fage>
36. News 247 «Γιατί φεύγει η ΦΑΓΕ από το γάλα στην Ελλάδα», Κωστής Χριστοδούλου, Μάρτιος, 2016 <https://www.news247.gr/epixeiriseis/giati-feygei-i-fage-apo-to-gala-stin-ellada.6414460.html>
37. Η Καθημερινή «Στις ξένες αγορές το 85% του τζίρου της ΦΑΓΕ», Δήμητρα Μανιφάβα, Μάρτιος, 2017 <http://www.kathimerini.gr/902507/article/oikonomia/epixeirhseis/stis-zenes-agores-to-85-toy-tziroy-ths-fage>
38. Skywalker «ΦΑΓΕ», <https://www.skywalker.gr/elGR/etairia/parousiasi/FC7A961E-AF98-4E38-B16F-51E971DA9548>

39. Boro «Οικογένεια Φιλίππου-ΦΑΓΕ-Οι άνθρωποι που έκαναν παγκόσμιο το ελληνικό γιαούρτι», Φεβρουάριος, 2016 <https://boro.gr/126404/oikogeneia-filippoy-fage-oi-anthrwpoi-poy-ekanan-pagkosmio-to-ellhniko-giaoyrti/>
40. Newsbeast «Η αλλαγή στρατηγικής της ΦΑΓΕ», Απρίλιος, 2016 <https://boro.gr/126404/oikogeneia-filippoy-fage-oi-anthrwpoi-poy-ekanan-pagkosmio-to-ellhniko-giaoyrti/>
41. Businessnews «ΦΑΓΕ: Μείωση πωλήσεων, αύξηση κερδών και διατήρηση μεριδίων το 2017, Μάρτιος, 2018 <https://boro.gr/126404/oikogeneia-filippoy-fage-oi-anthrwpoi-poy-ekanan-pagkosmio-to-ellhniko-giaoyrti/>
42. Banks «ΦΑΓΕ: Ποιος καθυστερεί την επένδυση της ΦΑΓΕ στο Λουξεμβούργο;», Μάρτιος, 2018 <https://boro.gr/126404/oikogeneia-filippoy-fage-oi-anthrwpoi-poy-ekanan-pagkosmio-to-ellhniko-giaoyrti/>
43. Huffingtonpost «Τέρμα το γάλα ΦΑΓΕ. Η εταιρεία που συμπληρώνει 90 χρόνια ζωής αποχωρεί από την συγκεκριμένη κατηγορία γαλακτοκομικών», Μάρτιος, 2016 <https://boro.gr/126404/oikogeneia-filippoy-fage-oi-anthrwpoi-poy-ekanan-pagkosmio-to-ellhniko-giaoyrti/>
44. Dealnews «Επιχορήγηση μονάδας παραγωγής της ΦΑΓΕ στις ΗΠΑ», Ιανουάριος, 2016 <http://www.dealnews.gr/roi/item/162358-%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%BF%CF%81%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%AC%CE%B4%CE%B1%CF%82-%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%B3%CF%89%CE%B3%CE%AE%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%A6%CE%91%CE%93%CE%95-%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%82-%CE%97%CE%A0%CE%91>
45. Dealnews «Γιατί “έκοψε” το γάλα της ΦΑΓΕ», Απρίλιος, 2016 <http://www.dealnews.gr/roi/item/170944-%CE%93%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%AF->

[%C2%AB%CE%AD%CE%BA%CE%BF%CF%88%CE%B5%C2%B
B-%CF%84%CE%BF-%CE%B3%CE%AC%CE%BB%CE%B1-
%CF%84%CE%B7%CF%82-%CE%A6A%CE%93E](#)

46. Dealnews «Επένδυση 100 εκατ. στο Λουξεμβούργο από ΦΑΓΕ»,
Ιούλιος, 2016 [http://www.dealnews.gr/roi/item/180915-
%CE%95%CF%80%CE%AD%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%83
%CE%B7-100-%CE%B5%CE%BA%CE%B1%CF%84-
%CF%83%CF%84%CE%BF-
%CE%9B%CE%BF%CF%85%CE%BE%CE%B5%CE%BC%CE%B
2%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B3%CE%BF-
%CE%B1%CF%80%CF%8C-
%CE%A6%CE%91%CE%93%CE%95#.W8i2GvaYPIU](http://www.dealnews.gr/roi/item/180915-%CE%95%CF%80%CE%AD%CE%BD%CE%B4%CF%85%CF%83%CE%B7-100-%CE%B5%CE%BA%CE%B1%CF%84-%CF%83%CF%84%CE%BF-%CE%9B%CE%BF%CF%85%CE%BE%CE%B5%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CF%8D%CF%81%CE%B3%CE%BF-%CE%B1%CF%80%CF%8C-%CE%A6%CE%91%CE%93%CE%95#.W8i2GvaYPIU)
47. Γαλακτοβιομηχανία «ΤΥΡΑΣ»
<http://www.dealnews.gr/roi/itemlist/tag/%CE%A6%CE%91%CE%93%CE%95>
48. Γαλακτοβιομηχανία «ΟΛΥΜΠΙΟΣ» <https://www.olympos.gr/>
49. Businessnews «ΟΛΥΜΠΙΟΣ: Από τη χρεοκοπία στην κορυφή του
επιχειρουν», Ιούλιος, 2017
[http://www.businessnews.gr/article/79826/olympos-apo-tin-hreokopia-
stin-koryfi-toy-epiheirein](http://www.businessnews.gr/article/79826/olympos-apo-tin-hreokopia-stin-koryfi-toy-epiheirein)
50. Cnn «Ελληνικά Γαλακτοκομεία: Όλυμπος-Ροδόπη-Τυράς» Στέργιος
Σούρλης, Απρίλιος, 2018
[https://www.cnn.gr/oikonomia/business/story/127006/stergios-soyrlis-
ellhnika-galaktokomeia-olympos-rodopi-tyras-grafoyn-istoria](https://www.cnn.gr/oikonomia/business/story/127006/stergios-soyrlis-ellhnika-galaktokomeia-olympos-rodopi-tyras-grafoyn-istoria)
51. News «Η γαλακτοβιομηχανία που σώθηκε πριν την χρεοκοπία»,
Μάρτιος, 2018 [https://www.news.gr/oikonomia/business-
stories/article/987389/i-galaktoviomichania-pou-sothike-ligo-prin-tin-
chreokopia.html](https://www.news.gr/oikonomia/business-stories/article/987389/i-galaktoviomichania-pou-sothike-ligo-prin-tin-chreokopia.html)
52. Καθημερινή «Ξεκίνησε από την Πίνδο και “κατέκτησε” τον Όλυμπο»
Δήμητρα Μανιφάβα, Αύγουστος, 2018
[http://www.kathimerini.gr/980604/gallery/oikonomia/epixeirhseis/3eki
nhse-apo-thn-pindo-kai-katekthse-ton-olympo](http://www.kathimerini.gr/980604/gallery/oikonomia/epixeirhseis/3ekinhse-apo-thn-pindo-kai-katekthse-ton-olympo)

53. Thessaliaeconomy «Κινέζοι και Ευρωπαίοι “πολιορκούν” την Τυράς, Ιούλιος, 2017
<http://www.thessaliaeconomy.gr/blog/galaktoviomixania/kinezoi-kai-eyropaioi-poliorkoyn-tin-tyras>
54. Businessregistry «ΤΥΡΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ»
<https://www.businessregistry.gr/publicity/show/140277553000>
55. In «Όμιλος Τυράς: Πωλήσεις ύψους 312 εκατ. ευρώ το 2017», Ιανουάριος, 2018 <https://www.in.gr/2018/01/21/economy/omilos-tyras-pwliseis-yproys-312-ekat-eyrw-to-2017/>
56. Mononews «Μ. Σαράντης-ΤΥΡΑΣ: Αύξηση μεγεθών το 2015 στρατηγική ανάπτυξη στα Βαλκάνια», Μαρίνα Πρωτονοταρίου, Ιανουάριος, 2016 <http://www.mononews.gr/business/m-sarantis-tiras-afxisi-megethon-to-2015-stratigiki-anaptixi-sta-valkania>