

**Στρατηγικός σχεδιασμός τυροκομικών μονάδων: Η περίπτωση
γαλακτοκομικής μονάδας Ο.Β.Ε.**

Αναγνωστοπούλου Σοφία

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού
τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών
Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης του
Πανεπιστημίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση
Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων».**

**Σπάρτη
2019**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

Επιβλέπων: Αθανάσιος Κριεμάδης, Καθηγητής

2ο Μέλος: Ιωάννης Δουβής, Καθηγητής

3ο Μέλος: Βρόντου Ουρανία, Επικ. Καθηγήτρια

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 18/04/2019

Η Δηλούσα

Αναγνωστοπούλου Σοφία

(Υπογραφή)

Copyright © Σοφία Αναγνωστοπούλου, 2019
Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τη συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τη συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα καταρχήν να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κριεμάδη Αθανάσιο για την αγαστή και δημιουργική συνεργασία καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια.

Επίσης την οικογένεια μου για την υπομονή, την ανοχή, την στήριξη και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα.

Τέλος τους πολύτιμους φίλους και συνεργάτες καθώς και την γαλακτοκομική επιχείρηση που χωρίς τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχαν δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Όλοι συνέδρασαν καθοριστικά με την εμπύχωση και τις γνώσεις τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αναγνωστοπούλου Σοφία : «Στρατηγικός σχεδιασμός τυροκομικών μονάδων: Η περίπτωση γαλακτοκομικής μονάδας Ο.Β.Ε.».

(Με την επίβλεψη του Αθανασίου Κριεμάδη, Καθηγητής)

Βασικός σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αξιολογήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό της γαλακτοκομικής επιχείρησης καθώς και την κατάσταση του γαλακτοκομικού κλάδου στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα με την μελέτη περίπτωσης εξετάζονται έννοιες όπως, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο γαλακτοκομικός κλάδος στην Ελλάδα, η διοίκηση ολικής ποιότητας, καθώς και η χρηματοοικονομική ανάλυση της υπο εξέταση επιχείρησης. Μέσα από την ανάλυση SWOT εξετάστηκε η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης και η δυναμικότητα του κλάδου καθώς επίσης οι ευκαιρίες περεταίρω ανάπτυξης της επιχείρησης. Αντίστοιχα, σε επίπεδο χρηματοοικονομικής ανάλυσης η επιχείρηση παρουσιάζει μια σταθερή κερδοφόρα πορεία. Τέλος, η κατεύθυνση της επιχείρησης σε επενδύσεις παραγωγής νέων διαφοροποιημένων προϊόντων, κρίνεται σημαντική και βασική της επιδίωξη κρίνεται η τεχνολογική αναβάθμιση των μονάδων της παραγωγής μέσα από την άντληση χρηματοδότησης από Ευρωπαϊκούς πόρους, ώστε να εξασφαλίσει ένα υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας.

Λέξεις κλειδιά: *Στρατηγικός Σχεδιασμός, κλάδος γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα, ανάλυση SWOT, Χρηματοοικονομική Ανάλυση.*

ABSTRACT

Anagnostopoulou Sofia : «Strategic planning of cheese production units: A Case of dairy industry unit».

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

The main purpose of this master thesis is to evaluate the strategic planning of the dairy business as well as the situation of the cheese production in Greece. In particular, the case study examines concepts such as strategic planning, the cheese production sector in Greece, total quality management, as well as the financial analysis of the business under scrutiny. Through the SWOT analysis, the current state of the company and the industry's capacity as well as the opportunities for further development of the company were examined. Similarly, at the level of the financial analysis, the firm has a steady profitable course. Finally, the company's direction of investing in new diversified products is considered to be important and its main aim is to upgrade the production units through the use of European funding to ensure a high level of competitiveness.

Key words: *Strategic planning, dairy industry, cheese production units sector in Greece, SWOT analysis, financial analysis*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	v
ABSTRACT	vi
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Σκοπός	3
Ερευνητικά ερωτήματα	3
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	
Παρουσίαση του κλάδου.....	5
Ευρωπαϊκές οδηγίες και ελληνικές συμμορφώσεις.....	10
Διαμόρφωση στρατηγικής – επιχειρησιακή στρατηγική.....	12
III. ΜΕΘΟΔΟΣ	
Δείγμα.....	20
Μέσα – Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	20
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
1. Η ταυτότητα της εταιρείας.....	21
2. Μελέτη του Κλάδου.....	24
3. Σχέδιο Παραγωγής – Προγραμματισμός.....	24
4. Διοίκηση και σχέδιο Μάρκετινγκ.....	33
5. Αποστολή και όραμα.....	36
5. SWOT Ανάλυση.....	37
6. Σχέδιο οικονομικής διαχείρισης.....	49
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Εγχώρια παραγωγή γιαουρτιού.....	12
Πίνακας 2. Ποσότητες Πωλήσεων πενταετίας.....	27
Πίνακας 3. Αξίες Πωλήσεων Τελικών Προϊόντων.....	28
Πίνακας 4. Δείκτης Τιμών Καταναλωτή.....	39
Πίνακας 5. Οικονομικά αποτελέσματα.....	50

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Οργανόγραμμα επιχείρησης.....	33
--	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια ο πλανήτης από πολλές απόψεις παρουσιάζει χαρακτηριστικά ενιαίου χώρου. Οι ραγδαίες αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί αφορούν στον τρόπο ζωής στην τεχνολογική πρόοδο αλλά και στο πολιτικό και οικονομικό πλαίσιο. Το επιχειρηματικό περιβάλλον παρουσιάζει και αυτό ραγδαίες μεταβολές ακολουθώντας την πορεία αλλαγής που έχει ξεκινήσει με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση των αγορών. Η σύγχρονη τεχνολογία, η διάδοση της επιστημονικής, οικονομικής και κάθε μορφής πληροφόρησης στο τομέα της λήψης αποφάσεων και η εξέταση κοινωνικών δομών, αξιών και θεσμών των βιομηχανοποιημένων εθνών επηρεάζουν τα άτομα και τους οργανισμούς.

Οι σύγχρονοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μεταβολές προερχόμενες από το εσωτερικό αλλά και το εξωτερικό τους περιβάλλον, και είναι κοινά αποδεκτό πως μια αντιδραστική ή στατική ή αδιάφορη στάση στις μεταβολές αυτές θα δυσχεράνουν την προσπάθεια μακροχρόνιας επιβίωσης τους αλλά και της από κάθε άποψη ανάπτυξης τους. Οι οργανισμοί σε αντιδιαστολή που προσλαμβάνουν τις αλλαγές και κατανοούν εγκαίρως την ανάγκη για προσαρμογή σε αυτές υιοθετώντας τα κατάλληλα σχέδια δράσης διαθέτουν προβάδισμα στην εξασφάλιση και τη διατήρηση του αναγκαίου για την επιβίωση και ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος. Άρα η διαδικασία ανταπόκρισης των οργανισμών στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος τους, είναι κρίσιμη στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και σχετίζεται άμεσα με την ίδια τους την ύπαρξη.

Στη χώρα μας, που εδώ και οχτώ χρόνια βιώνει την οδύνη των αποτελεσμάτων της κρίσης, η πραγματοποίηση της οικονομική ανάτασης φαίνεται να περνάει κυρίως από την επιβίωση και ανάπτυξη των ΜΜΕ επιχειρήσεων της, που αποτέλεσαν το πρόπλασμα του παραγωγικού της μοντέλου και σήμερα το βασικό στοιχείο του παραγωγικού ιστού. Η επιχείρηση που εξετάζουμε αποτελεί μια περίπτωση μελέτης σε έναν πολλά υποσχόμενο κλάδο της πρωτογενούς οικονομίας αυτόν των γαλακτοκομικών αγαθών.

Σκοπός

Βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετήσει να περιγράψει και να αξιολογήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό γαλακτοκομικών μονάδων της Δυτικής Μακεδονίας και συγκεκριμένα της γαλακτοκομικής επιχείρησης Δίκος Στ. Ιωάννης και Σ.Ι.Α. . Πιο συγκεκριμένα σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετηθεί η δομή, η οργάνωση και η στρατηγική θέση της εταιρείας σε σύγκριση με άλλες όμοιες επιχειρήσεις του κλάδου στην Ελλάδα, με στόχο την πρόταση μεθόδων για τη βελτίωση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και των στρατηγικών που ακολουθεί για την αναβάθμιση της θέσης της στον κλάδο. Η συγκεκριμένη έρευνα όπως και κάθε έρευνα, πέρα από το λόγο για τον οποίο συντάσσεται, εάν δηλαδή είναι με παραγγελία ή όχι, απευθύνεται αρχικά στο ακαδημαϊκό κοινό και σε όσους επιστημονικά ασχολούνται με συγκεκριμένα θέματα. Επιπλέον επειδή αφορά μελέτη περίπτωσης, απευθύνεται σε όσους σχετίζονται με αυτή, δηλαδή σε επιχειρήσεις παρόμοιας δραστηριότητας με αυτή της υπό μελέτη επιχείρησης για την αξιολόγηση της δικής τους πορείας στον κλάδο και όσους έχουν σχέσεις μαζί τους.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται με την παρούσα έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- 1 Σε ποιο επίπεδο βρίσκεται το στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης. Ποιά η υφιστάμενη κατάσταση σε σχέση με την οργάνωση και την διοίκησή της;
- 2 Σε ποιό βαθμό μπορεί η επιχείρηση να ανταποκριθεί βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στον ανταγωνισμό του κλάδου ώστε να καταφέρει να διασφαλίσει μια θέση σε αυτόν και να επιβιώσει;
- 3 Ποιοί είναι αυτοί οι τρόποι με τους οποίους πρέπει να κινηθεί στο επόμενο χρονικό διάστημα έτσι ώστε να πετύχει τους στόχους της και να κάνει νέα ανοίγματα στην αγορά;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ - ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα κύρια πορίσματα ερευνών και στοιχείων λειτουργίας επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο τυροκομίας. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην οργανωτικής τους δομή, τις στρατηγικές τους αλλά και την χρηματοοικονομική ανάλυση του κλάδου γενικότερα.

Παρουσίαση του κλάδου

Ο κλάδος των γλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα κατέχει εξέχουσα θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων και αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες διατροφικών προϊόντων. Αξιόλογος αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων δραστηριοποιείται και μάλιστα είναι ο μεγαλύτερος κλάδος σε αξία στο χώρο των τροφίμων (ICAP, 2009). Ειδικότερα με στοιχεία του ΕΦΕΤ δραστηριοποιούνται 793 γλακτοκομικές επιχειρήσεις σε όλη την επικράτεια. Οι επιχειρήσεις αυτές με βάση τον ΣΤΑΚΟΔ εντάσσονται στην κατηγορία « Παραγωγή Γλακτοκομικών Προϊόντων (κωδικός: 10.5)», υποκατηγορία «Λειτουργία Γλακτοκομείων και Τυροκομείων (κωδικός: 10.51-0) ». Με βάση στοιχεία του ΙΟΒΕ οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου αποτελούν το 5,5% του συνόλου των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στα τρόφιμα και τα ποτά, το οποία όμως κατέχουν το 19,0% του συνολικού κύκλου εργασιών. Το μέγεθος των επιχειρήσεων ποικίλει από πολύμεγales βιομηχανικού τύπου (ΑΕΒΕΕ) μέχρι πολύ μικρές οικογενειακού τύπου (ΟΕ). Οι περισσότερες εδρεύουν στην βόρεια Ελλάδα, και ειδικότερα στις περιοχές της Θεσσαλονίκης, Πέλλας, Κοζάνης, Ροδόπης, Κιλκίς, Δράμας, Φλώρινας, κ.λπ. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται επίσης στην Θεσσαλία και στην Αττική (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2017)

Στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων, η εγχώρια ζήτηση καλύπτεται σε σημαντικό βαθμό από τις μεγάλες βιομηχανίες, καθώς διαθέτουν οργανωμένα δίκτυα διανομής και καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας. Επιπλέον, ο παραγωγικός τομέας περιλαμβάνει αρκετές επιχειρήσεις με μικρότερη παραγωγική δυναμικότητα, οι οποίες είναι κυρίως τοπικής εμβέλειας. Ωστόσο, αρκετές από αυτές έχουν σημαντική παρουσία στις τοπικές αγορές. Ο εισαγωγικός τομέας περιλαμβάνει αρκετές επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις

οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων.

Η Ελένη Δεμερτζή, Senior Manager Οικονομικών Μελετών της ICAP Group σχολιάζει σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις της αγοράς: «Το 2015, η εγχώρια αγορά γάλακτος χαρακτηρίζεται από αύξηση στην κατανάλωση του φρέσκου (λευκού) γάλακτος κατά 3% σε σχέση με το 2014. Μείωση της κατανάλωσης, την ίδια περίοδο, παρατηρείται στις κατηγορίες του γάλακτος υψηλής παστερίωσης (-12% περίπου), του συμπυκνωμένου γάλακτος και του γάλακτος μακράς διαρκείας. Σύμφωνα με τις ισχύουσες συνθήκες και τάσεις της αγοράς, το 2016 η κατανάλωση στο φρέσκο γάλα αναμένεται να εμφανίσει μικρή άνοδο (2%-4%), αποσπώντας μερίδιο από άλλες κατηγορίες γάλακτος. Τούτο εκτιμάται ότι θα είναι εις βάρος του γάλακτος υψηλής παστερίωσης, το οποίο αναμένεται να παρουσιάσει αρνητικό ρυθμό μεταβολής, της τάξης του 8%- 10%. Το φρέσκο παστεριωμένο γάλα (συμπεριλαμβάνονται και τα διάφορα ροφήματα) εξακολουθεί να αποτελεί την κυριότερη κατηγορία γάλακτος, καθώς το ποσοστό συμμετοχής του επί του συνολικού μεγέθους, εκτιμάται σε 44% το 2015. Το αντίστοιχο ποσοστό για το ισοδύναμο του συμπυκνωμένου γάλακτος διαμορφώθηκε σε 27%. Το μερίδιο του γάλακτος υψηλής παστερίωσης μέχρι και το 2013 ήταν ανοδικό. Ωστόσο τη διετία 2014-2015 είναι πτωτικό, κυμαινόμενο στο 27% περίπου το 2015. Τέλος, το γάλα μακράς διαρκείας καλύπτει μικρό μέρος της αγοράς μερίδιο 2% το 2015. (Κλαδική μελέτη ICAP Gr, 2016)

Η συνολική εγχώρια κατανάλωση γιαουρτιού, όπως επισημαίνει η κα Δεμερτζή, αυξήθηκε κατά 2,7% το 2015/2014. Οι εισαγωγές κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, ενώ ο βαθμός εξαγωγικής επίδοσης υπολογίζεται στο 42% το 2015. Για το 2016 προβλέπεται μικρή ετήσια αύξηση της κατανάλωσης, περίπου 2%-3%. Αύξηση παρουσιάζει και η κατανάλωση των προϊόντων p-1, το μερίδιο των οποίων εκτιμάται στο 15% περίπου επί των συνολικών πωλήσεων γιαουρτιού μέσω των αλυσίδων Super Markets (Κλαδική μελέτη ICAP Gr, 2016)

Από οικονομικής άποψης, αυξομειώσεις παρουσιάζει η συνολική εγχώρια κατανάλωση γάλακτος τα τελευταία έτη. Πιο συγκεκριμένα, αύξηση κατέγραψε η συνολική εγχώρια αγορά γάλακτος (όλων των τύπων) το 2013 και το 2014. Ωστόσο, το 2015, εκτιμάται μείωση της κατανάλωσης σε ποσοστό της τάξης του 4%. Η κατανάλωση γιαουρτιού παρουσίασε επίσης αύξηση το 2014 (4%) και το 2015(3%).

Αξιόλογο είναι το μερίδιο που καταλαμβάνουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στις περισσότερες κατηγορίες γαλακτοκομικών προϊόντων.

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων κατέχει σημαντική θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, καθώς περιλαμβάνει μερικές από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες ειδών διατροφής της χώρας, οι οποίες δαπανούν σημαντικά κονδύλια για νέες επενδύσεις και εκσυγχρονισμό των ήδη υφιστάμενων μονάδων τους. Στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός παραγωγικών επιχειρήσεων, οι περισσότερες των οποίων είναι μικρού μεγέθους με χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα. Οι μεγάλες βιομηχανίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο δίκτυο διανομής και προσφέρουν στην αγορά ποικιλία προϊόντων. Αντίθετα, οι μικρές παραγωγικές μονάδες εξαιτίας της έλλειψης πόρων αλλά και γενικότερων δυσχερειών που αντιμετωπίζουν, λειτουργούν σε περιορισμένη κλίμακα και καλύπτουν κυρίως τη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται.

Ο κλάδος συμπληρώνεται από έναν αξιόλογο αριθμό εταιρειών, οι οποίες πραγματοποιούν εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων και εντάσσονται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Βασικό σημείο αναφοράς του κλάδου είναι το γεγονός ότι το σύνολο της εγχώριας πρωτογενούς παραγωγής αγελαδινού γάλακτος καθορίζεται από το καθεστώς των ποσοτώσεων. Όλοι οι ειδικοί συμφωνούν ότι η ευελιξία της τιμής αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα των παραγωγών γάλακτος. Η κατάργηση των ευρωπαϊκών ποσοτώσεων θα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής και η ζήτηση τους παρουσιάζει σχετικά χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα.

Η οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα μας, όμως, έχει ως αποτέλεσμα το καταναλωτικό κοινό να δίνει σημασία στην τιμή και να στρέφεται σε προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία συνήθως είναι πιο φθηνά σε σχέση με τα επώνυμα γαλακτοκομικά προϊόντα. Οι καταναλωτές στρέφονται, επίσης, σε υγιεινότερους τρόπους διατροφής και αναζητούν προϊόντα που υπόσχονται οφέλη για την υγεία τους. Συγκεκριμένα, παρατηρείται αύξηση της ζήτησης ορισμένων προϊόντων όπως για παράδειγμα το γιαούρτι με χαμηλότερα λιπαρά. (ICAP, 2013).

Ο κλάδος περιλαμβάνει, επίσης, αρκετά μεγάλες εισαγωγικές εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής και διαθέτουν κυρίως «επώνυμα» γαλακτοκομικά προϊόντα (Χατζηχρήστου & Θωμαΐδου, 2010).

Αρκετές από αυτές καλύπτουν σημαντικό μέρος της συνολικής αγοράς γαλακτοκομικών, κυρίως γάλακτος εβαπορέ και μακράς διάρκειας, βουτύρου και κρέμα γάλακτος, ενώ ορισμένες διατηρούν άμεσες ή και έμμεσες σχέσεις με πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου. Επισημαίνεται ότι σημαντικό μέρος των εισαγωγών αφορούν προϊόντα που προορίζονται για επαγγελματική χρήση (επιχειρήσεις μαζικής εστίασης, catering), ενώ εισαγωγές πραγματοποιούν και αρκετές παραγωγικές εταιρείες, κυρίως μεγάλου μεγέθους, με σκοπό τον εμπλουτισμό της σειράς των προϊόντων τους. Ο κλάδος, γενικά, παρουσιάζει σημαντική ανομοιογένεια μεταξύ των εταιρειών, στην αλυσίδα της διανομής των προϊόντων καθώς εμπλέκονται τοπικοί αντιπρόσωποι και επιχειρήσεις διανομών με τοπικά ή ευρύτερα δίκτυα διανομής.

Η διάθεση των εξεταζόμενων προϊόντων γίνεται κυρίως μέσω των σούπερ μάρκετ, καθώς και μικρών σημείων πώλησης (περίπτερα, φούρνοι, ζαχαροπλαστεία, παντοπωλεία, κτλ). Η σημαντική ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ τον εντείνει σε επίπεδο εμπορίου. Τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα κατέχουν υφιστάμενο ανταγωνισμό σημαντική θέση στη συνολική κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων, ενώ οι εξαγωγές διαμορφώνονται σε χαμηλά επίπεδα. Οι εισαγωγές, σε ορισμένες μόνο κατηγορίες προϊόντων, καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης, ενώ σημαντικό μέρος αυτών προορίζεται για επαγγελματική χρήση. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του γαλακτοκομικού κλάδου στην ελληνική αγορά γάλακτος εντείνεται καθώς αλλάζει και το νομοθετικό πλαίσιο. Η αγορά του γάλακτος είναι της τάξης των 5 δισεκατομμυρίων ευρώ με δυνητική περαιτέρω εξαγωγική ανάπτυξη. Αυτός είναι και ο λόγος που έχει προσελκυσθεί και το επενδυτικό ενδιαφέρον τρίτων κεφαλαιούχων.

Είναι γεγονός, όμως, ότι οι Έλληνες πληρώνουν μια από τις υψηλότερες τιμές στην Ευρώπη για φρέσκο γάλα που παράγεται στη χώρα. Μέχρι τώρα ένα γάλα για να χαρακτηριστεί φρέσκο έπρεπε να έχει μέγιστη διάρκεια ζωής λίγων ημερών. Τόσο λίγων (συνήθως τριών) που δεν προλαβαίνουν εισαγωγές να φτάσουν εγκαίρως στο ράφι. Όμως οι ειδικοί, πολλοί εκ των οποίων Έλληνες, αναφέρουν πως η διάταξη αυτή αποτελεί μέτρο προστατευτισμού και πως ουσιαστικά λειτουργεί ως εργαλείο μάρκετινγκ για το γάλα εξαιτίας της προτίμησης για καθαρά ελληνικά προϊόντα και σε λανθασμένες αντιλήψεις περί του τι είναι φρέσκο και τι όχι. Κλειδί για τις εξελίξεις αποτελεί η κατάργηση του καθορισμένου μέγιστου χρόνου ζωής για το φρέσκο παστεριωμένο γάλα και αυτό έχει ως συνέπεια να ανοίγει ο δρόμος για νέους

παίκτης στην αγορά και αλλαγή των μεριδίων μεταξύ των επιχειρηματικών ομίλων που δραστηριοποιούνται σε αυτή. Η κατάργηση του Προεδρικού Διατάγματος που λειτουργούσε de facto ως μορφή προστατευτισμού της εγχώριας γαλακτοπαραγωγής και βιομηχανίας αλλάζει άρδην τα δεδομένα στην αγορά και για τους Έλληνες παραγωγούς οι οποίοι ενδέχεται να πιεστούν να δεχτούν ακόμα χαμηλότερες τιμές. Κάτι που όμως αποτελεί τάση εδώ και πολλά χρόνια αφού ως γνωστό η ελληνική επιτροπή ανταγωνισμού από το 2006 εντόπισε συνθήκες πρακτικών διαμόρφωσης ενιαίων τιμών αγοράς του γάλακτος των παραγωγών από τις ελληνικές βιομηχανίες επιβάλλοντας μεγάλα πρόστιμα. Μάλιστα είχε κινηθεί και ποινική διαδικασία για αυτό το σοβαρό θέμα.

Στην ελληνική αγορά φρέσκου γάλακτος την 1η θέση διατηρεί η Vivartia (ΔΕΛΤΑ) με μερίδιο της τάξης του 30% ενώ η ΦΑΓΕ αποφάσισε προ ετών να αποσυρθεί από την αγορά φρέσκου γάλακτος και να επικεντρωθεί στην κατηγορία γάλακτος υψηλής παστερίωσης. Στον κλάδο του γάλακτος ο οποίος το 2010 παρουσίαζε ετήσιο τζίρο περίπου 700 εκατ. ευρώ σύμφωνα με την ICAP η Vivartia μετά την εξαγορά του «γάλα εβαπορέ» από τη Nestle κατείχε το ίδιο έτος μερίδιο άνω του 30%. Η ολλανδική Friesland (NOYNOY) κατείχε το 26%, ενώ ακολουθούσαν ΦΑΓΕ και Όλυμπος με 8% και Μεβγάλ με 7%. Στο φρέσκο γάλα η Vivartia απέχει από τους ανταγωνιστές της, καθώς μέχρι και το τέλος του 2009 κατείχε το 39%, ακολουθούμενη από τον Όλυμπο (16%) και τη ΜΕΒΓΑΛ (14%). Άλλοι παίκτες στην αγορά είναι η Δωδώνη, η Νεογάλ, η Κρι-Κρι, η Μινέρβα, η Ήπειρος, η Ροδόπη. Πολλοί εξ αυτών βρίσκονται ήδη αντιμέτωποι με σοβαρότατα οικονομικά προβλήματα λόγω της οικονομικής κρίσης. (Εφημερίδα Πρώτο Θέμα, 17/2/2014). Πληροφορίες φέρουν την αγορά προ μεγάλων εξελίξεων με πιθανή συγχώνευση πολλών εξ αυτών γύρω από σχήματα όπως ενδεχομένως της Δωδώνης η οποία έχει πουληθεί σε ξένο fund ή την Κρι-Κρι που αναπτύσσεται δυναμικά.

Η αλλαγή του τρόπου προσδιορισμού της διάρκειας ζωής ή η σήμανση προέλευσης των γαλακτοκομικών προϊόντων καθιστά αντιληπτό ότι από εδώ και πέρα θα υπάρχουν μεγάλες μετατοπίσεις ή ανακατατάξεις μεριδίων που θα φέρουν εξελίξεις και στην επιχειρηματική σκακιέρα. Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων, γενικότερα, αναπτύσσεται τάχιστα τις τελευταίες δεκαετίες και έχει οδηγήσει στην επίτευξη υψηλού παραγωγικού δυναμικού, καθώς και στην επέκταση του εύρους των προϊόντων του. Ο παραγωγικός τομέας των γαλακτοκομικών προϊόντων στην χώρα μας χαρακτηρίζεται από ευρεία διασπορά, με την ύπαρξη

μεγάλου αριθμού μικρομεσαίων κυρίως επιχειρήσεων με τις περισσότερες να είναι τοπικής εμβέλειας, καθώς και ορισμένων μεγάλων βιομηχανιών (Lundholm & Sloan, 2009). Οι μεγάλες παραγωγικές μονάδες καλύπτουν σημαντικό μέρος της εγχώριας αγοράς (κατανάλωσης). Εκτός του ότι διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό τον οποίο ανανεώνουν διαθέτοντας σημαντικά κονδύλια για επενδύσεις, διαθέτουν οργανωμένο και ευρύ δίκτυο διανομής και εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης. Σημειώνεται ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις ακολουθούν στην παραγωγική τους διαδικασία σύγχρονα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας (HACCP, ISO).

Ευρωπαϊκές οδηγίες & Ελληνική συμμόρφωση

Η Ευρωπαϊκή Ένωση για να διαφοροποιήσει και να διασφαλίσει τα προϊόντα που παρουσιάζουν ιδιότυπα χαρακτηριστικά δημοσίευσε τον Κανονισμό 2081/92/ΕΟΚ του Συμβουλίου για την Προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων και Ονομασιών Προέλευσης των Γεωργικών Προϊόντων και Τροφίμων. Για να δικαιούται ένα γεωγραφικό προϊόν ή τρόφιμο Προστατευόμενης Ονομασίας Προέλευσης (Π.Ο.Π.) θα πρέπει, πέραν άλλων, να ανταποκρίνεται σε ορισμένες προδιαγραφές και να παράγεται παραδοσιακά σε μια επακριβώς οριοθετημένη περιοχή, στο ανθρώπινο και φυσικό περιβάλλον της οποίας αποδίδονται τα πρωτότυπα χαρακτηριστικά του. Κάθε παραδοσιακή ονομασία σύμφωνα με τον Κανονισμό αυτό, αποτελεί μια κληρονομιά η οποία ανήκει σε όλους όσους ζουν και θα ζήσουν στην περιοχή που δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε το παραδοσιακό προϊόν. Είναι μια εγγύηση διάρκειας που μπορεί αναμφίβολα να χρησιμοποιηθεί για το προϊόν επί αιώνες, προσφέροντας πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία εναπόκεινται στον πληθυσμό που κατοικεί στις περιοχές αυτές να τα διατηρήσει και να τα αναπτύξει.

Στο πλαίσιο του παραπάνω Κανονισμού, η Ελλάδα υπέβαλε στην Ευρωπαϊκή Ένωση αιτήσεις με πλήρη δικαιολογητικά για την αναγνώριση 25 παραδοσιακών της τυριών, ως προϊόντων με Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης (Π.Ο.Π.). Από αυτές έγιναν δεκτές με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθμ. 1107/96 της Επιτροπής της 12ης Ιουνίου 1996 οι αιτήσεις για τα τυριά, Φέτα, Κασέρι, Κεφαλογραβιέρα, Μανούρι, Γαλοτύρι, Κοπανιστή, Γραβιέρα Κρήτης, Γραβιέρα Νάξου, Γραβιέρα Αγράφων, Σφέλα, Ανεβατό, Καλαθάκι Λήμνου, Κατίκι Δομοκού, Λαδοτύρι Μυτιλήνης, Μετσοβόνη, Μπάτζος, Ξινομυζήθρα Κρήτης, Πηχτόγαλο Χανίων, Σαν Μιγάλη και

Φορμαέλλα Αράχοβας Παρνασσού, ενώ αναμένεται η έγκριση και για τα υπόλοιπα (ΚΥΑ 2133/1011443/2013 (ΦΕΚ Β' 2226/10.09.13))

Εκείνο που χαρακτηρίζει τα παραδοσιακά τυριά της Ελλάδος είναι η υψηλή τους ποιότητα και τα πρωτότυπα χαρακτηριστικά τους, στα οποία οφείλουν και την καλή τους φήμη. Για την παρασκευή των τυριών αυτών χρησιμοποιείται, σχεδόν αποκλειστικά, πρόβειο και γίδινο γάλα τα οποία διαφέρουν σημαντικά στη σύσταση και στα οργανοληπτικά τους χαρακτηριστικά από το αγελαδινό. Είναι φυσικό και αναμενόμενο κατά συνέπεια και τα τυριά που παρασκευάζονται από τα γάλατα αυτά να είναι διαφορετικά. Πέραν αυτού, οι ιδιόρρυθμες εδαφοκλιματικές συνθήκες της χώρας, οι εκτρεφόμενες φυλές προβάτων, η μεγάλη ποικιλία των ενδημικών φυτών της, οι συνθήκες παραγωγής και επεξεργασίας του γάλακτος σε συνδυασμό με τη μακρόχρονη εμπειρία των Ελλήνων τυροκόμων στην αξιοποίηση αιγοπρόβειου γάλακτος είναι παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα πρωτότυπα χαρακτηριστικά τους. Εκείνο που είναι σημαντικό και πρέπει να επισημανθεί ιδιαίτερα είναι ότι τα ελληνικά παραδοσιακά τυριά, σχεδόν στο σύνολό τους, παρασκευάζονται από γάλα ζώων που διατρέφονται με ελεύθερη βόσκηση σε περιοχές που δεν χρησιμοποιούνται λιπάσματα, ζιζανιοκτόνα, εντομοκτόνα και άλλοι ρυπαντές και υπό την έννοια αυτή αποτελούν βιολογικά προϊόντα (ΚΥΑ 2133/1011443/2013 (ΦΕΚ Β' 2226/10.09.13))

Τα τελευταία χρόνια, γαλακτοβιομηχανίες διαφόρων χωρών προκειμένου να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά παρασκευάζουν, χωρίς όμως επιτυχία, απομιμήσεις ελληνικών παραδοσιακών τυριών. Συχνά μάλιστα για να πείσουν τους καταναλωτές ότι τα προϊόντα τους έχουν σχέση με την Ελλάδα, χρησιμοποιούν στη συσκευασία τους ελληνικά ονόματα, τοπωνύμια και παραστάσεις που παραπέμπουν στην Ελλάδα, Μια πρακτική που εκτός του ότι είναι αντιδεοντολογική και παράνομη, δημιουργεί σύγχυση στον καταναλωτή και δυσχεραίνει το διεθνές εμπόριο (Γεωργόπουλος, 2004).

Αντίστοιχα, το γιαούρτι μετά το τυρί αποτελεί παραδοσιακό προϊόν και κατέχει εξέχουσα θέση στον ευρύτερο κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς από πλευράς ετήσιας παραγωγής βρίσκεται στη δεύτερη θέση μετά το φρέσκο γάλα (εξαιρουμένων των τυριών). Επίσης οι αξιολογές εξαγωγές, συγκριτικά με τα λοιπά γαλακτοκομικά προϊόντα, κατατάσσουν το γιαούρτι στην πρώτη θέση των εξαγωγικών προϊόντων του κλάδου. Τα εγχώρια παραγόμενα προϊόντα καλύπτουν το

μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης. Στον Πίνακα 1 παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή γιαουρτιού.

Πίνακας 1. Εγχώρια παραγωγή γιαουρτιού (τόνοι)			
Έτος	Ευρωπαϊκού τύπου	Παραδοσιακό	Σύνολο
2005	54.700	15.000	69.700
2006	58.200	14.500	72.700
2007	61.500	14.500	76.000
2008	69.700	15.700	85.400
2009	78.000	16.000	94.000
2010	76.500	17.000	93.500
2011	82.000	18.000	100.000
2012	84.000	17.500	101.500
2013	83.988	17.053	101.041
2014	83.974	20.791	104.765
2015	91.000	19.000	110.000

Πηγή: Υπουργείο Γεωργίας, Δ/ση Αγροτικής Πολιτικής και Τεκμηρίωσης.

Διαμόρφωση Στρατηγικής – Επιχειρησιακή Στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός/ επιχείρηση ως σύνολο:

1. τον προσανατολισμό της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη, τη σταθεροποίηση και την περισυλλογή (στρατηγική κατεύθυνσης, directional strategy).
2. τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται με τα προϊόντα της και τις επιχειρηματικές μονάδες (στρατηγική χαρτοφυλακίου, portfolio strategy).
3. τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες και μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί τις ικανότητες ανάμεσα στις γραμμές προϊόντων και στις επιχειρηματικές μονάδες (γονική στρατηγική, parenting strategy).

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται κατά κύριο λόγο με την επιλογή της κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει είτε η επιχείρηση είναι μικρή σε μέγεθος, με ένα προϊόν, είτε είναι μεγάλος πολυεθνικός

οργανισμός. Παρ' όλο που κάθε γραμμή προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα έχει τις δικές της ανταγωνιστικές ή συνεργατικές στρατηγικές, που χρησιμοποιεί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά, ο οργανισμός σαν σύνολο θα πρέπει να συντονίσει αυτές τις διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές έτσι ώστε ο οργανισμός να επιτύχει ως "οικογένεια".

Η επιχειρησιακή στρατηγική, επομένως, συμπεριλαμβάνει αποφάσεις που αφορούν την ροή των οικονομικών και άλλων πόρων από και προς τις γραμμές προϊόντων της επιχείρησης και των επιχειρηματικών της μονάδων. Με αυτόν τον τρόπο, προσπαθεί να δημιουργήσει συνέργιες μεταξύ των πολλαπλών γραμμών-προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων ώστε το σύνολο του οργανισμού να είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων (Hunger & Wheelen, 2001).

1. Στρατηγικές κατεύθυνσης

Όπως κάθε προϊόν ή επιχειρηματική μονάδα πρέπει να ακολουθήσει μια επιχειρηματική στρατηγική για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, έτσι και κάθε οργανισμός πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό του όσον αφορά την ανάπτυξη (growth). Η στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) ενός οργανισμού σύμφωνα με τον Coulter (2002) αποτελείται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς όσον αφορά την ανάπτυξη: (1) Στρατηγικές ανάπτυξης (growthstrategies), επέκταση των ασχολιών της επιχείρησης, (2) Στρατηγικές σταθερότητας (stabilitystrategies), καμία αλλαγή στις παρούσες ασχολίες της επιχείρησης και (3) Στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies), μείωση του επιπέδου των ασχολιών της επιχείρησης.

2. Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth Strategies)

Οι πιο ευρέως επιδιωκόμενες επιχειρησιακές στρατηγικές από τις επιχειρηματικές μονάδες είναι αυτές που διαμορφώνονται για να επιτύχουν την ανάπτυξη στις πωλήσεις, στα στοιχεία, στα κέρδη ή και σε ένα συνδυασμό αυτών. Υπάρχουν δύο βασικές επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης: της συγκέντρωσης σε μία γραμμή προϊόντων ή σε ένα κλάδο και της διαποίκισης σε άλλα προϊόντα ή σε κλάδους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά, επενδύοντας σε νέα προϊόντα, είτε εξωτερικά, μέσω συγχωνεύσεων, αποκτήσεων και συμμαχιών.

Συγχωνεύσεις - εξαγορές (mergers- acquisitions). Ένας τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι με το να “αγοράσει” ότι χρειάζεται για να επεκτείνει τις λειτουργίες του. Αυτές οι αγορές ονομάζονται συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν είναι συνώνυμες λέξεις. Και οι δύο περιγράφουν καταστάσεις κατά τις οποίες ο οργανισμός συνδυάζει τις λειτουργίες του με αυτές ενός άλλου οργανισμού, αλλά η κάθε μια περίπτωση έχει διαφορετική προσέγγιση. Η συγχώνευση, είναι μια νόμιμη συναλλαγή κατά την οποία δύο ή περισσότεροι οργανισμοί συνδυάζουν τις λειτουργίες τους μέσω της ανταλλαγής μετοχών, αλλά μόνο ένας οργανισμός τελικά θα παραμείνει. Οι συγχωνεύσεις συχνά παρουσιάζονται μεταξύ οργανισμών που έχουν σχετικό μέγεθος. Μια συγχώνευση γίνεται αποδεκτή συνήθως από όλους τους συμβαλλόμενους. Η εξαγορά είναι η απόκτηση ενός οργανισμού από κάποιον άλλο. Ο οργανισμός που αγοράζεται απορροφάται εξ’ ολοκλήρου από τον οργανισμό που τον αγοράζει. Οι εξαγορές συνήθως γίνονται ανάμεσα σε οργανισμούς ανόμοιου μεγέθους και μπορούν να είναι φιλικές ή εχθρικές. Φιλικές εξαγορές είναι αυτές κατά τις οποίες ο συνδυασμός είναι επιθυμητός από όλους τους συμβαλλόμενους. Ενώ στις εχθρικές εξαγορές (takeovers), ο οργανισμός που αποκτάται δεν το επιθυμεί.

Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances). Δύο ή περισσότεροι οργανισμοί μοιράζονται πόρους ή μοναδικές ικανότητες του καθενός για να επιτύχουν τον επιχειρηματικό τους σκοπό. Οι στρατηγικές συμμαχίες επιδιώκονται για να ενθαρρύνουν καινοτομίες προϊόντων, για να επεκτείνουν τις προσφερόμενες γραμμές προϊόντων ή για να εξασφαλίσουν σχέσεις με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους ανταγωνιστές (Moorhead, G., & Griffin, R. (1998)

Στρατηγικές συγκέντρωσης (CONCENTRATION STRATEGIES)

Κάθετη συγκέντρωση (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, vertical integration (backward and forward). Η στρατηγική της κάθετης συγκέντρωσης είναι μια προσπάθεια του οργανισμού να αποκτήσει έλεγχο στις εισροές (backward), και στις εκροές (forward), ή και τα δύο. Στην προς τα πίσω κάθετη συγκέντρωση ή καθετοποίηση προς τα πίσω, ο οργανισμός απόκτη τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων με το να γίνεται ο ίδιος προμηθευτής του εαυτού του. Στην προς τα εμπρός κάθετη συγκέντρωση ή καθετοποίηση προς τα εμπρός, ο οργανισμός απόκτη έλεγχο των εκροών (προϊόντα ή υπηρεσίες) με το να γίνεται ο ίδιος διανομέας των

προϊόντων του, όπως, για παράδειγμα, με τη δημιουργία ενός καταστήματος ή μέσω δικαιόχρησης (franchising).

Η στρατηγική της κάθετης συγκέντρωσης θεωρείται ως στρατηγική ανάπτυξης διότι επεκτείνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Παρ' όλα αυτά, οι οργανισμοί που διαθέτουν μόνο μια επιχειρηματική μονάδα (single-business), υλοποιούν στρατηγική κάθετης ανάπτυξης θα παραμείνουν single-business οργανισμοί διότι δεν επεκτείνονται σε διαφορετικούς κλάδους. Απλά παίρνουν ένα άλλο "μονοπάτι" για να φτάσουν τους σκοπούς του οργανισμού.

Μερικά από τα προβλήματα που σχετίζονται με την κάθετη συγκέντρωση περιλαμβάνουν: χαμηλή επίδοση, υψηλότερο κόστος και μεγαλύτερος κίνδυνος χρεοκοπίας. Μερικά από τα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με την κάθετη συγκέντρωση είναι: καλύτερος έλεγχος του κόστους, πιο αποδοτική χρήση των εισροών, προστασία της ιδιοκτησίας της τεχνολογίας και δημιουργία φραγμών εισόδου για την απομάκρυνση των ανταγωνιστών κ.α.

Οριζόντια συγκέντρωση (horizontal integration). Ενώ η κάθετη συγκέντρωση συνεπάγεται ότι ο οργανισμός παραμένει στον ίδιο κλάδο αλλά προμηθεύεται τις εισροές του (πόρους) ή διανέμει τις εκροές του (προϊόντα ή υπηρεσίες) ο ίδιος, η στρατηγική της οριζόντιας συγκέντρωσης αφορά την επέκταση των λειτουργιών του οργανισμού, μέσω του συνδυασμού του με άλλους οργανισμούς στον ίδιο κλάδο. Αυτός ο τύπος στρατηγικής ανάπτυξης, κρατάει τον οργανισμό στον ίδιο κλάδο, αλλά του παρέχει μέσα για την επέκταση του μεριδίου αγοράς και για την ενδυνάμωση της θέσης που κατέχει σε αυτή. Η οριζόντια συγκέντρωση είναι κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης εφόσον: (1) επιτρέπει στην επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους σκοπούς ανάπτυξης που θέτει, (2) μπορεί να διαχειρισθεί στρατηγικά ώστε να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και (3) ικανοποιεί νόμιμες και ρυθμιστικές κατευθύνσεις (Moorhead, & Griffin, 1998).

Στρατηγικές Διαποίκισης (Diversification strategies)

Όταν ένας οργανισμός επιλέγει να δημιουργήσει διαφορετικά προϊόντα και να απευθυνθεί σε διαφορετικές αγορές, τότε χρησιμοποιεί τη διαποίκιση. Η στρατηγική διαποίκισης είναι επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης κατά την οποία ο οργανισμός επεκτείνει τις λειτουργίες του με το να μεταφέρεται σε διαφορετικούς κλάδους. Υπάρχουν δύο τύποι διαποίκισης- η συσχετισμένη και η ασυσχέτιστη. Η

συσχετισμένη διαποίκιση (related ή concentric diver sification), είναι η διαποίκιση σε διαφορετικό κλάδο αλλά τέτοιο που να σχετίζεται κατά κάποιο τρόπο με τις παρούσες λειτουργίες του οργανισμού. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated ή conglomerate diver sification), είναι η διαποίκιση σε εντελώς διαφορετικό κλάδο από αυτόν που η επιχείρηση έχει τις παρούσες λειτουργίες του. Κάθε κίνηση σε διαφορετικό κλάδο σχετικό ή άσχετο - μετατρέπει αυτόματα τον οργανισμό σε ένα πολλαπλό οργανισμό γιατί δεν λειτουργεί πια μόνο σε ένα κλάδο.

Ένας οργανισμός που χρησιμοποιεί συσχετισμένη διαποίκιση για να πραγματοποιήσει σκοπούς ανάπτυξης αναζητά κάποιο τρόπο στρατηγικού συνταϊριάσματος με τον οποίο μπορεί να μεταφέρει τους πόρους του σε νέους κλάδους και να τους χρησιμοποιήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συχνά καλείται ως έρευνα για στρατηγική συνέργια, που πολύ απλά είναι η ιδέα, ότι η επίδοση από τον συνδυασμό των λειτουργιών θα είναι πολύ μεγαλύτερη από την επίδοση της κάθε μιας μονάδας χωριστά. Όπως σε κάθε άλλη στρατηγική πράξη, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι η συσχετισμένη διαποίκιση θα πετυχαίνει πάντα στο να βοηθάει τον οργανισμό να φτάσει τους στρατηγικούς του στόχους.

Τι συμβαίνει όμως με την ασυσχέτιστη διαποίκιση; Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης αφορά τη μετακίνηση του οργανισμού και σε άλλους κλάδους στους οποίους δεν υπάρχει απολύτως κανένα στρατηγικό συνταϊρίασμα για εκμετάλλευση. Πολύ συχνά, ένας οργανισμός χρησιμοποιεί αυτή την προσέγγιση όταν ο κλάδος που δραστηριοποιείται ή οι σχετικοί κλάδοι δεν προσφέρουν αρκετές προοπτικές ανάπτυξης. Για να επιδιώξει και να κατορθώσει ένας οργανισμός τους σκοπούς ανάπτυξης που θέτει, θα πρέπει να απευθυνθεί αλλού. Επίσης, κάποιοι οργανισμοί μπορεί να επιλέξουν ασυσχέτιστη διαποίκιση αν οι εξειδικευμένοι πόροι που διαθέτει, οι ικανότητες του και οι αρμοδιότητες του (competencies) δεν μπορούν εύκολα να εφαρμοστούν σε άλλους κλάδους εκτός του πυρήνα εργασιών του. Αυτό προφανώς θα μειώσει τις πιθανότητες για ανάπτυξη. Για αυτό το λόγο, ένας οργανισμός σε αυτή την κατάσταση, θα επιλέξει τη στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης.

Μελέτες έχουν δείξει ότι, οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τη στρατηγική της διαποίκισης, κατά κύριο λόγο προτιμούν τη συσχετισμένη διαποίκιση που υπερτερεί της ασυσχέτιστης. Αν ένας οργανισμός μπορεί να αναπτύξει και να εκμεταλλευτεί τις δυναμικές συνέργιες των πόρων, των ικανοτήτων και των

αρμοδιοτήτων από τις λειτουργίες διαποίκισης, τότε είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρ' όλα αυτά, το στρατηγικό όραμα του να μπορείς να κατορθώσεις αυτές τις επιθυμητές συνέργειες, δεν γίνεται εύκολα ή αυτόματα. Η ικανότητα του να διαχειρίζεσαι στρατηγικά αυτές τις ποικίλες επιχειρήσεις και να αναπτύσσεις ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα άσχετα με το πόσο σχετικοί είναι οι κλάδοι- είναι πολύ κρίσιμη. Επιπλέον, η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης προφανώς μπορεί να είναι το ίδιο πολύτιμη στρατηγική ανάπτυξης όπως η συσχετισμένη. Εξαρτάται στο πόσο αποτελεσματικά διαχειρίζονται στρατηγικά οι διάφορες λειτουργίες, για να επιτευχθεί ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Hunger & Wheelen, 2001).

Στρατηγικές σταθερότητας (Stability strategies)

Ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει σταθεροποίηση αντί ανάπτυξη με το να συνεχίζει τις τρέχουσες ενέργειες του χωρίς καμία σημαντική αλλαγή κατεύθυνσης. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές σταθεροποίησης μπορούν να είναι κατάλληλες για επιτυχημένους οργανισμούς που λειτουργούν σε ένα λογικά προβλέψιμο περιβάλλον. Οι στρατηγικές σταθεροποίησης μπορούν να είναι χρήσιμες για βραχυπρόθεσμες περιόδους, αλλά μπορούν να γίνουν επικίνδυνες αν ακολουθηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Κάποιες από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθεροποίησης είναι: παύση και συνέχιση με προσοχή, στρατηγική καμίας αλλαγής και στρατηγική κέρδους.

Η στρατηγική της παύσης και συνέχισης με προσοχή (pauseandproceedwithcautionstrategy), είναι στην πραγματικότητα ένα διάλειμμα, μια ευκαιρία για ξεκούραση προτού συνεχιστεί η στρατηγική ανάπτυξης ή στρατηγική περισυλλογής. Είναι τυπικά μια προσωρινή στρατηγική που χρησιμοποιείται μέχρις ότου το περιβάλλον γίνει πιο φιλόξενο ή μέχρι να επιτραπεί στην επιχείρηση να συγκεντρώσει τους πόρους της έπειτα από μια μακρά περίοδο γρήγορης ανάπτυξης.

Η στρατηγική καμίας αλλαγής (nochangestrategy), είναι μια απόφαση να μην γίνει τίποτα το καινούργιο, μια επιλογή του να συνεχιστούν οι παρούσες λειτουργίες και πολιτικές ως έχουν, τουλάχιστον για το προβλεπόμενο μέλλον. Η στρατηγική καμίας αλλαγής, εξαρτάται από την απουσία κάποιας σημαντικής αλλαγής στην κατάσταση του οργανισμού. Η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει καμία ευκαιρία ή απειλή και δεν έχει σημαντικές δυνάμεις ή αδυναμίες.

Η στρατηγική κέρδους (profitstrategy), είναι μια απόφαση του να μην γίνει τίποτα το καινούργιο, σε μια άσχημη κατάσταση, αλλά αντίθετα να δράσουν σαν τα προβλήματα της επιχείρησης να ήταν μόνο προσωρινά. Η στρατηγική κέρδους είναι μια προσπάθεια για μια τεχνητή υποστήριξη των κερδών, όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης μειώνονται με τη μείωση των επενδύσεων και τη μείωση των βραχυπρόθεσμων διακριτικών δαπανών. Αντί λοιπόν, να ανακοινωθεί η “φτώχη” θέση της επιχείρησης στους μετόχους και στην αγορά, η διοίκηση μπορεί να ακολουθήσει αυτή την παραπλανητική στρατηγική (Hunger & Wheelen, 2001).

3. Στρατηγικές περισυλλογής (Retrenchment strategies)

Η στρατηγική περισυλλογής είναι μια συνηθισμένη βραχυπρόθεσμη στρατηγική που σχεδιάστηκε για να διευθύνει τις οργανωσιακές αδυναμίες που οδηγούν σε μείωση των επιδόσεων του οργανισμού. Σε μια κατάσταση περισυλλογής, ο οργανισμός δεν έχει απαραίτητα αρνητικές οικονομικές αποδόσεις. Παρ’ όλο που μπορεί να υπήρχαν κάποιοι περίοδοι που τα κέρδη δεν κάλυπταν τα έξοδα, αυτά δεν αποτελούσαν τυπικό σημάδι ότι ο οργανισμός χρειάζεται περισυλλογή. Αντίθετα, η συνηθισμένη κατάσταση περισυλλογής είναι όταν ο οργανισμός δεν μπορεί να κατορθώσει τους στρατηγικούς του σκοπούς. Τα κέρδη μπορεί να μειώνονται, αλλά δεν είναι αρνητικά, και χρειάζεται μια ενέργεια για την αλλαγή της κατάστασης αυτής γιατί ο οργανισμός θα αντιμετωπίσει τελικά σημαντικά χρηματοοικονομικά προβλήματα. Κάποιες από τις στρατηγικές περισυλλογής είναι η στρατηγική της αναστροφής, η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης, η στρατηγική του ξεπουλήματος ή divestmentstrategy και χρεοκοπία ή ρευστοποίηση.

Η στρατηγική αναστροφής (turnaroundstrategy), είναι μια στρατηγική οργανωσιακής ανανέωσης, που σχεδιάστηκε για καταστάσεις στις οποίες τα προβλήματα επίδοσης του οργανισμού γίνονται πιο σοβαρά. Ο οργανισμός θα πρέπει να αναστραφεί ειδάλλως η επιβίωση του διακινδυνεύεται. Χρησιμοποιείται όταν ο οργανισμός αντιμετωπίζει έντονες εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και πρέπει να προβεί σε στρατηγικές αλλαγές για να παραμείνει μια οντότητα. Δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι η στρατηγική περισυλλογής θα πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και θα κάνει τον οργανισμό έναν ισχυρό ανταγωνιστή για άλλη μια φορά, αλλά χωρίς αυτή ο οργανισμός είναι καταδικασμένος να αποτύχει.

Η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy), είναι μια στρατηγική του να γίνεσαι ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα μιας μακροχρόνιας δέσμευσης από την επιχείρηση αυτή. Η επιχείρηση, εγκαταλείπει την ανεξαρτησία της με αντάλλαγμα την ασφάλεια. Μια επιχείρηση με ασθενή ανταγωνιστική θέση μπορεί να προσφερθεί για αιχμάλωτη επιχείρηση σε έναν από τους μεγαλύτερους πελάτες της προκειμένου να εξασφαλίσει την συνέχιση της ύπαρξής της με ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο.

Στρατηγική ξεπουλήματος ή divestment strategy. Αν ένας οργανισμός με ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο του δεν μπορέσει να ανακάμψει ή να βρει έναν πελάτη ώστε να μετατραπεί σε αιχμάλωτη επιχείρηση, μπορεί να μην έχει άλλη επιλογή από το να ξεπουλήσει ή να εγκαταλείψει τον κλάδο εντελώς. Η στρατηγική ξεπουλήματος είναι η ολοκληρωτική πώληση της επιχείρησης. Αν ο οργανισμός έχει πολλαπλές γραμμές εργασιών, μπορεί να χρησιμοποιήσει την divestment strategy, που είναι η πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Στρατηγική χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης (bankruptcy or liquidation strategy). Όταν η επιχείρηση βρίσκεται στη χειρότερη δυνατή θέση με ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, με λίγες προοπτικές, η διοίκηση έχει έναν περιορισμένο αριθμό εναλλακτικών λύσεων που όλες είναι δυσάρεστες. Η χρεοκοπία αφορά την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια με αντάλλαγμα ένα είδος διακανονισμού για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση ελπίζει ότι έπειτα από τις αποφάσεις του δικαστηρίου για τις αξιώσεις της επιχείρησης, η επιχείρηση θα είναι ισχυρότερη και περισσότερο ικανή να ανταγωνιστεί σε ένα πιο ελκυστικό κλάδο. Σε αντίθεση με την χρεοκοπία, η ρευστοποίηση είναι η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Λόγω του ότι ο κλάδος δεν είναι πια ελκυστικός και η επιχείρηση είναι αδύναμη για να πουληθεί, η διοίκηση αποφασίζει να επιλέξει να μετατρέψει όσο το δυνατό περισσότερα περιουσιακά στοιχεία σε μετρητά, τα οποία στη συνέχεια διανέμονται στους μετόχους αφού πρώτα έχουν ξεχρεωθεί οι υπόλοιπες υποχρεώσεις της επιχείρησης (Hunger & Wheelen, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ – ΜΕΘΟΔΟΣ

Δείγμα

Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης αναφέρεται στην ποιοτική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στην γαλακτοκομική επιχείρηση και στην ενδελεχή έρευνα όλων των δεδομένων της οικονομικής της λειτουργίας αλλά και των στοιχείων της διοίκησής της από τα οποία αντλήθηκαν οι πληροφορίες για το όραμά της, τους στόχους τον εξοπλισμό και άλλους διοικητικούς της συντελεστές.

Μέσα – διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε από τα πρωτογενή στοιχεία των τηρούμενων αρχείων της εταιρείας. Από τα εν λόγω αρχεία της επιχείρησης ανακτήθηκαν στοιχεία όπως, ο επενδυτικός φάκελος της εταιρείας, φορολογικά στοιχεία και λογαριασμοί ΕΓΛΣ (Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο), καθώς και οι φορολογικές δηλώσεις. Επιπλέον, με την ποιοτική ανάλυση της συνέντευξης, αντλήθηκαν στοιχεία από τους εταίρους που αφορούν το όραμα, τη δομή, τη διοίκηση, τους στόχους, την παραγωγική διαδικασία και πολλές άλλες χρήσιμες πληροφορίες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η ταυτότητα της εταιρείας

Η ομόρρυθμη εταιρεία ιδρύθηκε στις 5/11/2010 από τρεις εταίρους. Σκοπός της εταιρείας είναι η επεξεργασία γάλακτος και η παραγωγή κάθε είδους γαλακτοκομικών προϊόντων. Σύμφωνα με το καταστατικό το εταιρικό κεφάλαιο ανέρχεται στο ποσό των 100.000,00 Ευρώ. Η κατανομή των εταιρικών μεριδίων έχει ως εξής: 1ος με 50%, 2ος με 5% και 3η με 45%. Σύμφωνα με το καταστατικό, διαχειριστές και εκπρόσωποι της εταιρείας είναι και οι τρεις εταίροι. Χειρίζονται όλες τις υποθέσεις της εταιρείας και ενεργούν για κάθε συναλλαγή που αφορά την εταιρεία, μέσα στα πλαίσια της καλής πίστης και του συμφέροντός της. Την εκπροσωπούν ενώπιον κάθε αρχής, κάθε Ταμείου, κάθε Τράπεζας, κάθε Ασφαλιστικού φορέα και γενικά κάθε νομικού ή φυσικού προσώπου, συναλλασσόμενοι με την εταιρική επωνυμία και για λογαριασμό της εταιρείας. Τα κύρια αντικείμενα της ευθύνης τους είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Οι επαφές και οι διαπραγματεύσεις με τους παραγωγούς της πρώτης ύλης.
- ✓ Η ποιότητα των προϊόντων, το marketing, οι επαφές με τους πελάτες, η συμμετοχή σε εκθέσεις, η εκπροσώπηση σε Υπηρεσίες, φορείς κλπ.
- ✓ Η διοίκηση της επιχείρησης (πρωτογενής παραγωγή - παραλαβή πρώτων υλών – παραγωγική διαδικασία και διανομή τελικών προϊόντων).
- ✓ Η διαχείριση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας.

Στοιχεία εταίρων

Όπως προαναφέρθηκε η κατανομή του εταιρικού κεφαλαίου είναι για τον πρώτο 50%, για τον δεύτερο 5% και για την τρίτη 45%. Οι δύο τελευταίοι είναι σύζυγοι. Ο πρώτος εταίρος με ποσοστό 50% γεννήθηκε στην Κοζάνη το 1977, μετά το λύκειο εισήχθη στο τμήμα ηλεκτρονικών μηχανικών του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης, όπου και αποφοίτησε το 1995. Μετά την αποφοίτηση του και την εκπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων εργάστηκε σε κατάστημα πώλησης ηλεκτρονικών υπολογιστών, με την ιδιωτική εκπαίδευση σε θέματα πληροφορικής. Το 2005 και για δύο χρόνια υποστήριξε την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας σε θέματα ηλεκτρονικών συστημάτων (Έλεγχος δικτύων και κατασκευή - διαχείριση βάσεων δεδομένων). Δεν διαθέτει εμπειρία σε συναφές αντικείμενο, αλλά έχει γνώσεις για

την προτεινόμενη δραστηριότητα, λόγω της αγροτικής καταγωγής και των συναναστροφών με τον αγροτικό πληθυσμό της περιοχής.

Ο δεύτερος εταίρος γεννήθηκε στην Κοζάνη το 1978. Προέρχεται από οικογένεια γουνεργατών, η οποία ασχολούνταν με την επεξεργασία και εμπορία της γούνας από το 1980. Έτσι την αποφοίτηση του από το γυμνάσιο ασχολήθηκε επαγγελματικά με την μεταποίηση της γούνας από μέχρι το 2005 κάνοντας συρραφή γουνοδερμάτων για λογαριασμό τρίτων. Επειδή ο κλάδος αντιμετώπιζε κρίση του 1998 αποφάσισε να ακολουθήσει το επάγγελμα του αγρότη και εντάσσεται στο πρόγραμμα των νέων αγροτών το 2006. Σήμερα διατηρεί κτηνοτροφική εκμετάλλευση με 350 αιγοπρόβατα. Η γεωργική εκμετάλλευση που διατηρεί (φυτική και ζωική παραγωγή) έχει ως κύριο χαρακτηριστικό τον παραδοσιακό τρόπο παραγωγής, την οικογενειακή μορφή και την εμπειρική διοίκηση. Η ενασχόληση του με τη γεωργία – κτηνοτροφία επηρεάζει άμεσα το αντικείμενο της προτεινόμενης επένδυσης και θα συμβάλλει θετικά στην υλοποίησή του.

Η τρίτη εταίρος με ποσοστό 45% γεννήθηκε στην Βέροια το 1983. Μετά το λύκειο εισήχθη στο τμήμα λογιστικής του ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας, όπου και αποφοίτησε το 2005. Μετά την αποφοίτηση της απασχολήθηκε στην επιχείρηση λογιστικών του πατέρα της και παράλληλα με τις αγροτικές – κτηνοτροφικές δραστηριότητες του συζύγου της.

Συνεπώς οι τρεις εταίροι, λόγω της συνεχούς ενασχόλησής του με τη γεωργία και της μόνιμης κατοικίας στην περιοχή εγκατάστασης της επένδυσης, έχουν δημιουργήσει επαφές με τοπικούς εμπόρους αγροτικών μεταποιητικών προϊόντων αλλά και με δυνητικούς πελάτες. Η πληροφόρηση σχετικά με την τοπική αγορά διευκολύνει τις συναλλαγές της επιχείρησης τόσο σε επίπεδο προμήθειας όσο και σε επίπεδο πώλησης. Έτσι λοιπόν, και με βάση τα παραπάνω, αποφάσισαν να ιδρύσουν την εταιρεία, με την πίστη ότι η συνεργασία τους θα συμβάλει καθοριστικά στην ομαλή λειτουργία και την ανάπτυξη του τυροκομείου.

Σκοπός της επιχείρησης

Σκοπός της εταιρίας είναι μια βιώσιμη επιχείρηση στην ύπαιθρο που επεξεργάζεται αιγοπρόβειο γάλα για την παραγωγή τυριού φέτας, (προϊόν ονομασίας προέλευσης), μπάτζου, γιαούρτης, μυζήθρας και μανουριού. Στον ορεινό Δήμο Σιάτιστας, όπου είναι η έδρα της επιχείρησης, υπάρχει μόνο μία μονάδα επεξεργασίας γάλακτος και πιο συγκεκριμένα παραγωγής γιαούρτης δυναμικότητας

400 λίτρα γάλα ανά ημέρα. Στην ευρύτερη περιοχή λειτουργούν άλλες τέσσερις, μονάδες η παραγωγή των οποίων δεν μπορεί να καλύψει τις αυξημένες ανάγκες της εγχώριας και τοπικής αγοράς. Μεγάλο μέρος αυτών καλύπτονται με εισαγωγές απομιμήσεων φέτας και λευκών τυριών.

Η κεντρική διοίκηση ενισχύει τον κλάδο, αφού τον εντάσσει σε επενδυτικούς νόμους. Με αυτόν τον τρόπο αφενός δημιουργούνται ευέλικτα πλαίσια για την οργανωμένη ανάπτυξη επιχειρήσεων που σχετίζονται άμεσα με την πρωτογενή παραγωγή και αφετέρου αναπτύσσεται ο τομέας του γάλακτος στηρίζοντας τις πρόσφατες εξελίξεις σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, με την κατοχύρωση της φέτας ως εθνικό μας προϊόν. Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι τα γαλακτοκομικά – τυροκομικά προϊόντα είναι από τα σημαντικότερα τμήματα του κλάδου τροφίμων και βρίσκονται στη δεύτερη θέση κατανάλωσης ειδών διατροφής μετά το κρέας και τα αλλαντικά. Ο κλάδος ενισχύθηκε σημαντικά μετά την είσοδο των μεγάλων γαλακτοβιομηχανιών στο χώρο, οι οποίες ξεκίνησαν την παραγωγή τυριών, είτε εξαγοράζοντας υφιστάμενες μονάδες, είτε ιδρύοντας καινούργιες. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την περαιτέρω βιομηχανοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας αρκετών επιχειρήσεων, έχει σαν αποτέλεσμα την σταδιακή αλλαγή της εικόνας του κλάδου. Έτσι, η τυροκομία από παραδοσιακή δραστηριότητα που είχε απέκτησε βιομηχανικό χαρακτήρα. Επιπλέον, η αυξανόμενη ζήτηση για συσκευασμένα – τυποποιημένα τυροκομικά προϊόντα επέβαλε την αλλαγή στον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής και αποτέλεσε έναν επιπλέον παράγοντα για την ανάπτυξη των μεγάλων και μικρών βιομηχανιών, με διαφορετική κατεύθυνση προϊόντων στο καταναλωτικό χώρο.

Ο κλάδος περιλαμβάνει σημαντικό αριθμό παραγωγικών επιχειρήσεων, η πλειονότητα των οποίων είναι μικρού μεγέθους βιοτεχνικές μονάδες, με χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα, τοπικού κυρίως χαρακτήρα, αλλά διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, μικρό αλλά οργανωμένο δίκτυο διανομής μέσω του οποίου καλύπτουν ανάγκες της Ελληνικής Επικράτειας.

Έτσι λοιπόν, η εταιρεία εδραιώθηκε στην τοπική και αργότερα αποσκοπεί στην περιφερειακή αγορά. Αποτελεί μια επιχείρηση με μικρό κόστος παραγωγής, που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της.

Ο δύσκολος παράγοντας σε όλες της επενδύσεις που ονομάζεται «πρώτη ύλη» προέρχεται από αιγοπρόβατα που διαθέτει η περιοχή - μάλιστα σε μεγάλο

αριθμό - και έτσι δεν επηρεάζονται σημαντικά οι τιμές των προϊόντων. Τα προϊόντα απευθύνονται σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό και σε καταναλωτές που έχουν υψηλές απαιτήσεις. Εκτός από την ενίσχυση των τοπικών πρώτων υλών η επένδυση αυτή δίνει κίνητρο σε νέα άτομα να επενδύσουν και να ασχοληθούν επαγγελματικά με χώρο της κτηνοτροφίας και του γάλακτος, ενώ παράλληλα ενισχύει την τοπική απασχόληση.

Η εταιρεία έχει επενδύσει κεφάλαια για την κατασκευή νέων κτιριακών εγκαταστάσεων που καλύπτουν τις ανάγκες λειτουργίας. Σε ότι αφορά την παραγωγική διαδικασία συνοπτικά αναφέρεται ότι είναι εξοπλισμένη με εξειδικευμένο εξοπλισμό για την καλύτερη ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Η θέση της επιχείρησης στον κλάδο

Η επιχείρηση θέτει ρεαλιστικούς παραγωγικούς και οικονομικούς στόχους. Ακολουθεί τις τάσεις της αγοράς, όπου οι καταναλωτές δείχνουν ιδιαίτερη προτίμηση στα εγχώρια παραγόμενα τυροκομικά είδη, τα οποία θεωρούν υψηλής ποιότητας, καθώς και στα πιστοποιημένα, ΠΟΠ, ΠΓΕ προϊόντα. Έχει πλέον εδραιωθεί στην αγορά έχοντας εξασφαλισμένη πρώτη ύλη καλής ποιότητας, μικρό κόστος μεταφοράς (που σημαίνει μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης), ολοκληρωμένο εξοπλισμό παραγωγής και σύγχρονο σύστημα ψύξης για τη συντήρηση - διατήρηση. Διευκρινίζεται ότι η εγκατάσταση της μονάδας είναι σε περιοχή παραγωγής πρώτης ύλης μειώνοντας σημαντικά το κόστος μεταφοράς. Επιπρόσθετα οι μέτοχοι της επιχείρησης είναι κτηνοτρόφοι αιγοπροβάτων οι οποίοι είναι και οι βασικοί προμηθευτές πρώτης ύλης.

Εκτός των προαναφερόμενων, η επιχείρηση συμβάλλει: α) στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των παραγόμενων προϊόντων, β) στην αύξηση του αγροτικού εισοδήματος και της διαπραγματευτικής ικανότητας της επιχείρησης, γ) στην παραγωγή και συντήρηση συσκευασμένων προϊόντων με τη χρήση σύγχρονου μηχανολογικού εξοπλισμού, δ) στην εξυπηρέτηση των παραγωγών της περιοχής ε) στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και στ) στην εδραίωση επιχειρηματικών μονάδων στην ύπαιθρο.

Σχέδιο Παραγωγής

Τα προϊόντα γάλακτος παράγονται με την κατάλληλη επεξεργασία του νοπού γάλακτος με διάφορες φυσικοχημικές διεργασίες, αναλόγως του τελικού προϊόντος. Οι βασικές φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας είναι οι εξής:

1. Παραλαβή: Το γάλα αμέσως μετά το άρμεγμα τοποθετείται σε συντηρητές γάλακτος για να διατηρηθεί η ποιότητά του και να σταματήσει η ανάπτυξη μικροβιακού φορτίου. Στην συνέχεια με ειδικό μονωμένο βυτίο μεταφέρεται στις εγκαταστάσεις την μονάδας για τον χημικό έλεγχο, τον μικροβιολογικό έλεγχο, τον έλεγχο ύπαρξης αντιβιοτικών και έπειτα τοποθετείται στις δεξαμενές παραλαβής πρώτων υλών που είναι μονωμένες και υπό ψύξη.
2. Αποκορύφωση – καθαρισμός: Με τον κορυφολόγο (φυγοκεντρικός διαχωρισμός) γίνεται η απομάκρυνση του λιπαρού μέρους του γάλακτος (της κρέμα) και ο καθαρισμός του από τις ξένες ύλες. Η κρέμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παραγωγή κρέμας γάλακτος, βουτύρου και άλλων λιπαρών προϊόντων.
3. Παστερίωση: Το γάλα πριν χρησιμοποιηθεί για την παρασκευή τυριού φέτας πρέπει να παστεριώνεται, χωρίς όμως αυτό να γίνεται για όλους τους τύπους τυριού. Η παστερίωση αποτελεί μια μέθοδο θερμικής επεξεργασίας του γάλακτος που έχει ως στόχο την καταστροφή όλων των παθογόνων και των περισσότερων μη παθογόνων μικροοργανισμών που ενδεχομένως υπάρχουν, με την κατά το δυνατό μικρότερη αλλοίωση της σύστασης, της δομής και των βιοχημικών συστατικών του γάλακτος. Η παστερίωση επιτελείται στον παστεριωτήρα, όπου το γάλα υφίσταται θερμική επεξεργασία σε θερμοκρασία 63-65°C.
4. Πήξη γάλακτος με σχηματισμό τυροπήγματος: Η πήξη συντελείται με την κροκίδωση των μικύλλων της πρωτεΐνης καζεΐνη του γάλακτος. Η πήξη του γάλακτος γίνεται με την βοήθεια της πυτιάς (ενζυμική δράση).
5. Στράγγιση τυροπήγματος: Σκοπός της φάσης αυτής είναι η απομάκρυνση του μεγαλύτερου ποσοστού του περιεχόμενου νερού με τεμαχισμό της μάζας του τυροπήγματος. Πριν την έναρξη της διαίρεσης, το τυρόπηγμα πρέπει να έχει ομοιόμορφη θερμοκρασία και συνεκτικότητα. Ο βαθμός τεμαχισμού εξαρτάται από το είδος του τυριού που θα παρασκευάζεται κάθε φορά. Μετά τον τεμαχισμό επακολουθεί η στράγγιση, όπου απομακρύνεται πλήρως το τυρόγαλα (ορός) και το τυρόπηγμα αποκτά ενιαία μάζα.

6. Συσκευασία : Έπειτα η φέτα θα συσκευάζεται σε μεταλλικά δοχεία των 16 κιλών , των 8 κιλών και των 4 κιλών. Η μυζήθρα, ο μπάτζος θα τοποθετείται σε συσκευασία των 8κιλών, το γιαούρτι σε κυπελάκια των 250 γραμμαρίων ενώ το μανούρι στην γνωστή πλαστική συσκευασία.
7. Ωρίμανση τυριού: Η ωρίμανση αποτελεί την κυριότερη φάση της τυροκομίας. Το νωπό στραγγισμένο τυρόπηγμα ωριμάζει σε κατάλληλες συνθήκες σχετικής υγρασίας και θερμοκρασίας υπό τη δράση των μικροοργανισμών.
8. Αποθήκευση : Μετά την ωρίμανση το παραγόμενο τυρί αποθηκεύεται στον ψυκτικό θάλαμο σε θερμοκρασίες συντήρησης (4-5°C) και διατίθεται στο εμπόριο.

Το τυρόγαλο που αποτελεί παραπροϊόν της παραγόμενης φέτας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή της μυζήθρας και μανουριού. Μυζήθρα: Κατά την στράγγιση του τυροπήγατος στη φάση (5) της παραγωγικής διαδικασίας το τυρόγαλο που παράγεται από την στράγγιση του τυροπήγατος απομακρύνεται με την βοήθεια αντλιών και οδηγείται στον βραστήρα μυζήθρας. Μετά το βρασμό το προϊόν που λαμβάνεται ονομάζεται μυζήθρα. Μανούρι: Για την παρασκευή του, εκτός από το τυρόγαλο, χρησιμοποιείται πρόσγαλα και κρέμα τα οποία πρέπει να προορίζονται για την παρασκευή του τυριού αυτού.

Εκτός από τα τυριά η επιχείρηση παρασκευάζει και γιαούρτι. Το γιαούρτι είναι το αποτέλεσμα ζύμωσης του γάλακτος εξαιτίας της δράσης συμβιωτικής καλλιέργειας θερμοφίλων μικροοργανισμών. Οι μικροοργανισμοί αυτοί πολλαπλασιάζονται σε ειδικά απομονωμένο και απολυμασμένο χώρο. Το γάλα, αφού υποστεί διαύγαση και παστερίωση (για την καταστροφή παθογόνων μικρόβιων του γάλακτος και των ενζυματικών συμπλεγμάτων που δημιουργούν προβλήματα τοξικότητας), θερμαίνεται στους 90°C, τροφοδοτείται σε κύπελλα και όταν η θερμοκρασία του μειωθεί στους 45°C εμβολιάζεται (μαγιά) με τους κατάλληλους μικροοργανισμούς, η επώαση των οποίων δημιουργεί τη γιαούρτη. Ακολουθεί η επώαση (σε ειδικούς θαλάμους), ψύξη και τέλος τοποθετείται το καπάκι στα κύπελλα που περιέχουν την γιαούρτη. Υπάρχουν διάφορα είδη γιαούρτης που παράγονται στην ελληνική γαλακτοβιομηχανία, όπως στραγγιστή γιαούρτη, γιαούρτη ευρωπαϊκού τύπου και γιαούρτη ανακινημένη. Η διάκριση γίνεται ανάλογα με το είδος του γάλακτος που χρησιμοποιήθηκε και της περιεκτικότητας του σε λίπος. Η επιχείρηση δεν προτίθεται να παρασκευάσει κανένα από τα προαναφερόμενα είδη γιαουρτιού. Στόχος της είναι η παραγωγή παραδοσιακού τύπου γιαουρτιού.

Προγραμματισμός της επιχείρησης

Η λειτουργία του προγραμματισμού της επιχείρησης περιλαμβάνει συγκεκριμένους και πλήρως αποσαφηνισμένους στόχους της επιχείρησης που καθορίζουν την θέση της στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον σχεδιασμό της επιχείρησης, στους ήδη υπάρχοντες κτιριακούς χώρους, επεξεργάζονται περίπου 2.000 λίτρα γάλακτος ημερησίως, εκ των οποίων περίπου τα 1.400 είναι πρόβειο και 600 κατσικίσιο. Η μονάδα λειτουργεί 200 ημέρες το χρόνο και παράγει κατά τη διάρκεια του έτους τα εξής γαλακτοκομικά προϊόντα: 100 τόνους φέτα, 19 τόνους γιαούρτη, 4 τόνους μπάτζο, 10 τόνους μυζήθρα και 10 τόνους μανούρι. Στους παρακάτω Πίνακες 2 και 3 παρουσιάζονται οι ποσότητες πωλήσεων πενταετίας 2012 – 2016 και η κατανομή τελικών προϊόντων καθώς επίσης οι αξίες πωλήσεων των τελικών προϊόντων της επιχείρησης.

Πίνακας 2: Ποσότητες πωλήσεων 5-ετίας						
Περιγραφή	Μονάδα Μέτρησης	ΠΟΣΟΤΗΤΑ				
		2012(1 ^ο έτος)	2013(2 ^ο έτος)	2014(3 ^ο έτος)	2015(4 ^ο έτος)	2016(5 ^ο έτος)
Τυρί φέτα	Κιλά	60.000	80.000	100.000	100.000	100.000
Μπάτζος	Κιλά	2.400	3.200	4.000	4.000	4.000
Γιαούρτη	Κιλά	11.400	15.200	19.000	19.000	19.000
Μυζήθρα	Κιλά	6.000	8.000	10.000	10.000	10.000
Μανούρι	Κιλά	6.000	8.000	10.000	10.000	10.000
Σύνολο		85.800	114.400	143.000	143.000	143.000

Πίνακας 3: Αξίες πωλήσεων τελικών προϊόντων						
Περιγραφή	Τιμή μονάδας	ΑΞΙΑ				
		1ο έτος	2ο έτος	3ο έτος	4ο έτος	5ο έτος
Τυρί φέτα σε δοχείο 16κιλών	5,70	153.900,00	205.200,00	256.500,00	256.500,00	256.500,00
Τυρί φέτα σε δοχείο 8κιλών	5,70	102.600,00	136.800,00	171.000,00	171.000,00	171.000,00
Τυρί φέτα σε δοχείο 4κιλών	5,70	85.500,00	114.000,00	142.500,00	142.500,00	142.500,00
Μπάτζος	10,00	24.000,00	32.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Γιαούρτι	3,00	34.200,00	45.600,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00
Μυζήθρα	1,50	9.000,00	12.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Μανούρι	4,00	24.000,00	32.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Σύνολο		433.200,00	577.600,00	722.000,00	722.000,00	722.000,00

Το στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης, όπως προαναφέρθηκε, καλύπτει τους στόχους της επιχείρησης που καθορίζουν την θέση της στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αφορά συγκεκριμένα σε ποιές αγορές θα προσφερθούν τα προϊόντα. Τα προϊόντα της επιχείρησης διατίθενται στην αγορά μέσω των ιδιόκτητων καταστημάτων που ξεκίνησε να λειτουργεί η εταιρεία σε Κοζάνη Σιάτιστα, Γρεβενά και Θεσσαλονίκη καθώς επίσης και με το δίκτυο διανομής που διαθέτει διατίθεται σε μικρά επιλεγμένα σούπερ μάρκετ, με μικροεμπόρους και μέσω εταιριών χονδρικής πώλησης. Επόμενος στόχος της εταιρείας στο πλαίσιο υλοποίησης πλάνου περαιτέρω ανάπτυξης της, είναι η εξαγωγική της δραστηριότητα και η διάθεση των προϊόντων της και σε αγορές της Ευρώπης.

Επίσης, αφορά το ποιές επενδύσεις θα πραγματοποιήσει η επιχείρηση και σε ποιούς τομείς. Προκειμένου να βελτιωθεί η ανταγωνιστικότητα του παραγωγικού τομέα και να ενισχυθεί ο πρωτογενής τομέας, απαιτούνται συνεχείς επενδύσεις εκσυγχρονισμού των τυροκομικών μονάδων, καθώς και εφαρμογή συστημάτων ελέγχου και διασφάλισης ποιότητας, ώστε να υπάρχει δυνατότητα ορθολογικής επεξεργασίας γάλακτος, να αποκτηθεί μεγαλύτερη ευελιξία στην παραγωγή και να ενισχυθεί η προσφορά των εγχώριων παραγόμενων τυροκομικών ειδών.

Καθώς επίσης και ποιες συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις. Διευκρινίζεται ότι η εγκατάσταση της μονάδας είναι σε περιοχή παραγωγής πρώτης ύλης μειώνοντας σημαντικά το κόστος μεταφοράς. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, οι μέτοχοι είναι κτηνοτρόφοι τριακοσίων πενήντα αιγοπροβάτων και θα είναι οι βασικοί προμηθευτές πρώτης ύλης, επίσης οι ίδιοι έχουν στην κατοχή τους διακόσια στρέμματα τριφύλλι, τα οποία καλλιεργούν και εκμεταλλεύονται ως βασική τροφή των αιγοπροβάτων. Παρόλα τα παραπάνω, η εξαιρετικά μεγάλη ζήτηση των γαλακτοκομικών προϊόντων οδήγησε τους μετόχους σε περαιτέρω αναζήτηση πρώτης ύλης, συνάπτοντας συνεργασίες με άλλες μικρές παραδοσιακές μονάδες παραγωγής γάλακτος της γύρω περιοχής. Επίσης σημαντικές συνεργασίες έχουν δημιουργηθεί και με μεγάλες ζωοτροφικές βιομηχανίες, καθώς οι ανάγκες των ζώων είναι αυξημένες και πρέπει να τρέφονται επαρκώς, οι οποίες εμπορεύονται άριστης ποιότητας ζωοτροφές και καλύπτουν τις διατροφικές ανάγκες των ζώων.

Κτιριακές εγκαταστάσεις

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της επιχείρησης είναι ουσιαστικής σημασίας και παίζουν σημαντικό ρόλο στον προγραμματισμό της διότι και με βάση αυτές αναπτύσσεται το σχέδιο της παραγωγής. Θεωρούμε σκόπιμο να αναφερθούμε σε αυτές. Η συνολική επιφάνεια των κτιριακών εγκαταστάσεων είναι περίπου 705,00 m². Το κτίριο περιλαμβάνει τους εξής χώρους :

Κτίριο 1 :

- ✓ Γραφεία και βοηθητικοί χώροι (τραπεζαρία - αποδυτήρια - τουαλέτες προσωπικού)
- ✓ Διάδρομοι κυκλοφορίας
- ✓ Χώρος παραλαβής γάλακτος
- ✓ Εργαστήριο (Χημείο)

Κτίριο 2 :

- ✓ Χώρος τυροκόμησης
- ✓ Χώρος ωριμαντήριου φέτας
- ✓ Χώρος ψυκτικών θαλάμων τυριών
- ✓ Διάδρομος κυκλοφορίας
- ✓ Χώρος παστερίωσης
- ✓ Χώρος παραγωγής γιαούρτης και πήκτρα γιαούρτης
- ✓ Χώρος παραγωγής μυζήθρας
- ✓ Χώρος συσκευασίας και επεξεργασίας

Κτίριο 3 :

- ✓ Λεβητοστάσιο
- ✓ Δεξαμενή πετρελαίου
- ✓ Μηχανοστάσιο και δεξαμενή νερού
- ✓ Χώρος αποθήκευσης υλικών συσκευασίας

Κτίριο αποθηκών

Για την ορθότερη λειτουργία της βιοτεχνίας κατασκευάστηκε ανεξάρτητο κτίριο βοηθητικών χώρων λεβητοστασίου, μηχανοστασίου και αποθηκών με μεταλλικό σκελετό.

Έργα υποδομών

Τα έργα υποδομών της επιχείρησης ήταν σημαντικά. Πιο αναλυτικά για την λειτουργία της μονάδας είναι απαραίτητες οι συνδέσεις της με το δίκτυο της Δ.Ε.Η.

του Ο.Τ.Ε. αλλά και του δικτύου ύδρευσης. Διαθέτει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διάθεσης λυμάτων (αποχέτευση). Η αποχέτευση της μονάδας έγινε με σύστημα σηπτικού και απορροφητικού βόθρου σύμφωνα με την μελέτη διάθεσης λυμάτων που υποβλήθηκε στην Διεύθυνση Υγείας & Κοινωνικής Πρόνοιας. Ο βόθρος κατασκευάστηκε με έτοιμους τσιμεντοσωλήνες. Είναι απόλυτα στεγανός, έχει πλάκα επικάλυψης από μπετόν και ανοίγματα επιθεώρησης στην είσοδο και έξοδο των λυμάτων που καλύπτονται από χυτοσιδηρά καλύμματα.

Μηχανολογικός εξοπλισμός συστήματος παραγωγής

Είναι σύγχρονος και ο πλέον απαραίτητος για την παραγωγή ποιοτικών και ασφαλών προϊόντων, διαθέτοντας εξαιρετικές ευκολίες και μέσα για τη διακίνηση της πρώτης ύλης από τον χώρο παραλαβής στο χώρο παραγωγής. Με βάση τις διαστάσεις που έχει δώσει ο προμηθευτής και κατασκευαστής του εξοπλισμού, οι χώροι του κτιρίου είναι επαρκείς για την εγκατάσταση και λειτουργία των μηχανημάτων καθώς και για την ασφαλή κίνηση των προϊόντων και προσωπικού. Ο προτεινόμενος μηχανολογικός και λοιπός εξοπλισμός παραγωγής, μεταφορικός εξοπλισμός και οι ειδικές εγκαταστάσεις του τυροκομείου είναι:

Τέσσερις παγολεκάνες των 500λίτρων και τέσσερις παγολεκάνες των 200 λίτρων για αποθήκευση του γάλακτος μετά την άλμexη.

- ✓ Δυο δεξαμενές παραλαβής γάλακτος 2000λίτρων στην οποία θα συγκεντρώνεται η πρώτη ύλη (γάλα) από τις κτηνοτροφικές μονάδες της περιοχής.
- ✓ Μία αντλία η οποία θα μεταφέρει την πρώτη ύλη από την δεξαμενή παραλαβής στο χώρο παστερίωσης.
- ✓ Έναν παστεριωτή γάλακτος στον οποίο θα γίνεται η παστερίωση. Με την παστερίωση (θερμική επεξεργασία) θα καταστρέφονται οι παθογόνοι ή μη παθογόνοι μικροοργανισμοί που μπορεί να αλλοιώσουν τη σύσταση και την δομή των συστατικών του γάλακτος.
- ✓ Έναν αυτοκαθαριζόμενο φυγοκεντρικό διαχωριστή γάλακτος (κορυφολόγος), για τον καθαρισμό των ξένων υλών του γάλακτος και τον διαχωρισμό του λίπους με παρελκόμενα (πλαίσιο βάσης, σταθερή βαλβίδα πίεσης και ροόμετρο κρέμας).
- ✓ Καλουπια για το σχηματισμό του τυριού
- ✓ Δύο πήχτρες για την πήξη του προϊόντος.

- ✓ Τρία τεζάκια φέτας για την στράγγιση του τυριού.
- ✓ Δυο αντλίες αυτόματης αναρρόφησης για διάφορες χρήσεις π.χ. μεταφορά τυρογάλακτος από τα τεζάκια στο βραστήρα μυζήθρας.
- ✓ Έναν βραστήρα ατμού μυζήθρας 1000 λίτρων στον οποίο θα βράζει το τυρόγαλο και θα παρασκευάζεται η μυζήθρα.
- ✓ Έναν βραστήρα ατμού γιαούρτης 500 λίτρων. Θα δέχεται το επεξεργασμένο προϊόν από το κορυφολόγο και θα γίνεται βρασμός του επεξεργασμένου γάλακτος στους 90οC.
- ✓ Μία αντλία γιαούρτης με δυο πιστόλια για την δοσομετρική τοποθέτηση του επεξεργασμένου προϊόντος στα κυπελλάκια.
- ✓ Πέντε τροχήλατα καρότσια για την μεταφορά και αποθήκευση της γιαούρτης στο θάλαμο ωρίμανσης της γιαούρτης.
- ✓ Μία συσκευαστική κενού για την αεροστεγή συσκευασία του τυριού.

Λοιπός εξοπλισμός

Για την υποβοήθηση της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης υπάρχει βοηθητικός εξοπλισμός όπως ζυγαριά, δεξαμενή νερού, υγειονομικό νιπτήρα και ντουλάπες. Επίσης, εξοπλισμό χημείου (πεχάμετρο κλίβανο, κρυσκόπιο κλπ) αλλά και εξοπλισμό γραφείου (υπολογιστή, εκτυπωτή κλπ).

Μεταφορικά μέσα

Για τη διακίνηση των προϊόντων εντός του χώρου της μονάδας προτείνεται η προμήθεια χειροκίνητου περνοφόρου ανυψωτικού (Κλάρκ). Οι ανάγκες της μονάδας θα καλυφθούν με οχήματα από τρίτους που θα είναι κατάλληλα για τις παραπάνω εργασίες. Η εταιρεία ακολουθεί το συνηθισμένο τρόπο οργάνωσης του δικτύου διανομής των παραγόμενων προϊόντων. Δηλαδή, η διακίνηση αρχικά θα γίνεται απευθείας σε μικρά σούπερ μάρκετ, με μικροεμπόρους και μέσω εταιριών χονδρικής πώλησης.

Έργα περιβάλλοντος χώρου

Στο αγροτεμάχιο η περίφραξη είναι συνολικού μήκους 375m και ύψους 1,80m. Κατασκευασμένο με συρματόπλεγμα και σιδεροπασσάλους. Επιπλέον υπάρχουν συρόμενες πόρτα. Στο γήπεδο έχουν γίνει εργασίες διαμόρφωσης–

ισοπέδωσης για την εξομάλυνση του περιβάλλοντος χώρου απομακρύνοντας φυτική γη από επιφάνεια 3.650,00 τμ. Έτσι μειώθηκαν οι κλίσεις του εδάφους και ώστε να διευκολύνονται οι απαραίτητες καθημερινές εργασίες. Για λόγους ασφαλείας και για την δυνατότητα πρόσβασης της νυχτερινές ώρες το κτιρίο φωταγωγείται. Επίσης για την αναβάθμιση της αισθητικής του αύλειου χώρου έχει γίνει φύτευση πρασίνου και δένδρων με αυτόματο ποτίσματα.

Διοίκηση και σχέδιο μάρκετινγκ επιχείρησης

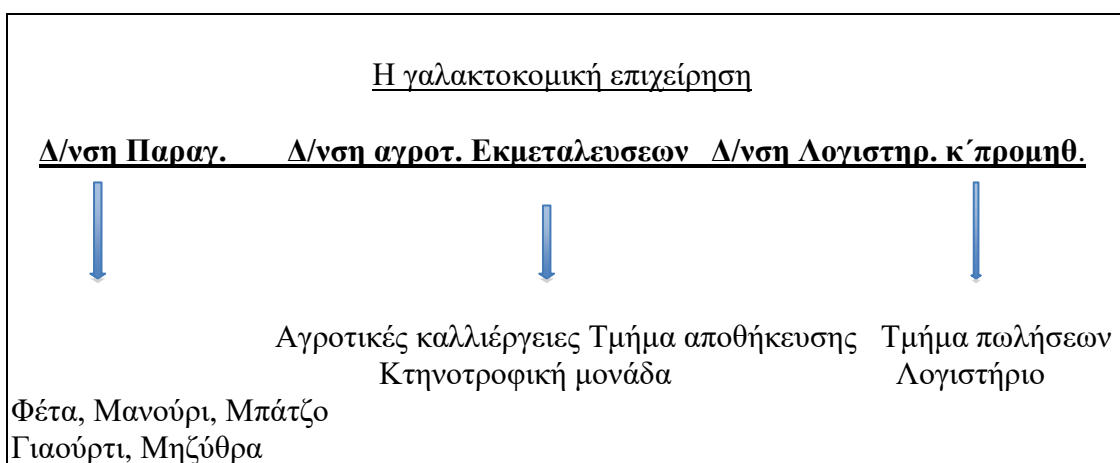
Η επιχείρηση όπως και κάθε σύγχρονη παραγωγική μονάδα, έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει μείγμα μάρκετινγκ έτσι ώστε να απευθύνεται στην αγορά μέσα από συγκεκριμένες κατευθύνσεις, δίπλα στις ανάγκες των καταναλωτών κρατώντας πάντα ψηλά την ποιότητα των προϊόντων που αυτό είναι το βασικό συγκριτικό της πλεονέκτημα. Το μείγμα μάρκετινγκ που εφαρμόζει και αφορά στα 4P (product, promotion, place, price) είναι απλό και παράλληλα διασφαλίζει την σταθερότητα ώστε να πετυχαίνει κάθε χρόνο τον στόχο της που είναι η πώληση όλων των αγαθών που παράγονται.

Τα προϊόντα για τα οποία αναφερθήκαμε αναλυτικά (φέτα, γιαούρτι, μυζήθρα, μανούρι και μπάτζο) παράγονται από την επιχείρηση με βασική αρχή και αξία που αφορά στη διασφάλιση των ποιοτικών τους χαρακτηριστικών. Πράγμα που αποδεικνύεται από τις βραβεύσεις που έχει αποσπάσει από εκθέσεις τροφίμων. Η επιχείρηση απευθύνεται στην τοπική αγορά, δεν επιβαρύνεται από κόστη διαφήμισης και δεν υπάρχει πρόβλημα προώθησης γιατί εξαντλούνται όλα της τα προϊόντα. Η διανομή των προϊόντων στα σημεία λιανικής πώλησης γίνεται με ιδιότητα φοτηγά ψυγεία. Αναφορικά με τη τιμή των προϊόντων αυτή καθορίζεται στην ελεύθερη αγορά από τους νόμους ζήτησης και αγοράς, γνωρίζουμε ότι στην αγορά δεν υπάρχει μεγάλη διακύμανση στις τιμές, ωστόσο κατά περιόδους η επιχείρηση για να κρατήσει τους καταναλωτές της και επειδή εφαρμόζει καθιερωμένη παραγωγική διαδικασία, μπορεί να μειώσει λίγο τις τιμές της ή να κάνει προσφορές που αφορούν επιπλέον ποσότητα προϊόντος.

Ανθρώπινο Δυναμικό

Στα πλαίσια της οράνωσης της επιχειρήσης υπάρχει καταμερισμός της βασικής λειτουργίας της σε επιμέρους εργασίες μεταξύ διευθύνσεων, τμημάτων,

ομάδων εργασίας και ατόμων, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υλοποιούνται επιτυχώς οι αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.



Σχήμα 1. Οργανόγραμμα επιχείρησης

Αρμοδιότητες εταίρων

Ο πρώτος εταίρος είναι υπεύθυνος για τις αγροτικές καλλιέργειες συνολικής έκτασης διακοσίων στρεμμάτων, που εκμεταλλεύονται ως ζωοτροφές. Επίσης για τη κτηνοτροφική μονάδα τριακοσίων πενήντα αιγοπροβάτων, η οποία είναι η βασική πηγή πρώτης ύλης της επιχείρησης. Ο δεύτερος εταίρος είναι υπεύθυνος για τα τμήματα παραγωγής στην σειρά προϊόντων της επιχείρησης δηλαδή τυρί φέτα, γιαούρτι, μπάτζο, μζήθρα και μανούρι. Ενώ, η τρίτη εταίρος είναι υπεύθυνη για το τμήμα αποθήκευσης, το λογιστήριο και το τμήμα πωλήσεων. Τα καταστήματα λιανικής πώλησης της επιχείρησης βρίσκονται στη Σιάτιστα, Κοζάνη, Γρεβενά, Θεσσαλονίκη καθώς διατίθενται και σε επιλεγμένα μικρά σούπερ μάρκετ.

Διεύθυνση

Η διεύθυνση, είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης, περιλαμβάνει πολλές επιμέρους διαδικασίες που θεωρούνται απαραίτητες για την υλοποίηση των στόχων και την ανάπτυξη των επιχειρηματικών εργασιών. Οι διαδικασίες αυτές είναι, η ηγεσία, η παρακίνηση, η υποκίνηση, ο συντονισμός, η επικοινωνία, η παρότρυνση και πολλά άλλα.

Στην υπό μελέτη επιχείρηση παρατηρείται πως υπάρχει μια ιδιαίτερα χαμηλού ύψους πυραμίδα διεύθυνσης, η οποία αποτελείται από τους ιδιοκτήτες –

εταίρους οι οποίοι έχουν αναλάβει τον έλεγχο και την επίβλεψη όλων των τμημάτων και των λειτουργιών που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση, και τους υπαλλήλους. Ο καταμερισμός των τομέων επίβλεψης του κάθε εταίρου έχει γίνει από την σύσταση ακόμη της επιχείρησης με βάση την κατάρτιση και τις δυνατότητές του. Το μοντέλο που εφαρμόζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η γραμμική διοίκηση όπου κάθε εργαζόμενος έρχεται να λογοδοτήσει και να πάρει εντολές από έναν μόνο προϊστάμενο όπως αναλύθηκε ανωτέρω. Ωστόσο παρόλο που υπάρχει καταμερισμός του κάθε τομέα ελέγχου, για να ληφθούν οι αποφάσεις σε επίπεδο διοίκησης, οι εταίροι συζητούν μεταξύ τους και αναλύοντας όλα τα δεδομένα, μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις κάθε φορά.

Αυτή λοιπόν, η μικρή απόσταση ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και στην διεύθυνση παρουσιάζει πολλά θετικά χαρακτηριστικά τα οποία είναι: γρήγορη λήψη αποφάσεων, άμεση διοίκηση, εύκολη επικοινωνία, άμεση επίλυση προβλημάτων, άμεσος έλεγχος των λειτουργιών όλων των τμημάτων και αποφυγή γραφειοκρατικών κωλυσιεργιών.

Έλεγχος

Η επιχείρηση ασκεί τη λειτουργία του ελέγχου στον στρατηγικό της σχεδιασμό μέσω των τριών εταίρων – ιδιοκτητών. Η άσκηση ελέγχου και εποπτείας εξαιτίας του μεγέθους της επιχείρησης γίνεται περισσότερο προσωπική, καθημερινή και άμεση. Οι ιδιοκτήτες της μελετώμενης επιχείρησης ελέγχουν ο καθένας στην αρμοδιότητά τους, τους εργαζομένους που ασκούν τα καθήκοντά τους. Η λειτουργία του ελέγχου δεν είναι ανεξάρτητη από τη λειτουργία του προγραμματισμού. Οι δυο λειτουργίες της επιχείρησης να είναι οργανικά δεμένες. Η εκπλήρωση των στόχων που με τον προγραμματισμό τέθηκαν, ελέγχεται διαρκώς από τους υπεύθυνους, ώστε να εντοπίζονται αδυναμίες λάθη και να υπάρχει ανατροφοδότηση εάν και όποτε χρειαστεί.

Ανταγωνιστές

Στο νομό λειτουργούν είκοσι δύο τυροκομεία και γαλακτοκομικές επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν σύγχρονες μονάδες αφού τα περισσότερα από αυτά διαθέτουν παλαιωμένο εξοπλισμό. Επίσης, δεν είναι σε θέση να απορροφήσουν το σύνολο της παραγόμενης

ποσότητας γάλακτος της περιοχής, να ανταποκριθούν στους νομοθετικούς όρους λειτουργίας και στους κανόνες της αγοράς, με αποτέλεσμα το γάλα να διατίθεται σε μεγάλο ποσοστό σε επιχειρήσεις που λειτουργούν εκτός νομού. Τα περισσότερα από αυτά παράγουν κυρίως φέτα και σε μικρότερο βαθμό κεφαλοτύρι ή κασέρι και άλλα. Η λειτουργία τους κατά κανόνα είναι εποχική με οικογενειακό χαρακτήρα απασχόλησης και διοίκησης. Κατά μέσο όρο απασχολούν 3-4 άτομα.

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Η επιχείρηση που εδρεύει στην περιοχή Σιάτιστας της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας, είναι ουσιαστικά μία καθετοποιημένη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον πρωτογενή τομέα και συγκεκριμένα στην παραγωγή κτηνοτροφικών φυτών που χρησιμοποιεί ως πρώτη ύλη για ζωοτροφές, καθώς και στην εκτροφή ζώων γαλακτοπαραγωγής. Επίσης δραστηριοποιείται στον δευτερογενή τομέα της μεταποίησης γάλακτος, καθώς το γάλα από ίδια παραγωγή αλλά και ποσότητες γάλακτος που προμηθεύεται από ντόπιους παραγωγούς, το επεξεργάζεται, παράγοντας τα τελικά προϊόντα. Τα τελικά αυτά προϊόντα είναι: τυρί φέτα, μπάτζος, γιαούρτι, μυζήθρα, μανούρι.

Αποστολή- Όραμα

Η αποστολή της υπό μελέτη γαλακτοκομικής επιχείρησης διαμορφώθηκε κάτω από το σκεπτικό πως ο κόσμος γύρω μας ολοένα αλλάζει, και πως πρέπει η επιχείρηση ως σύγχρονη οντότητα να κοιτάει μπροστά, να διακρίνει τις τάσεις και τις νέες δυναμικές που διαμορφώνονται καθημερινά. Ως γνωστό όλες οι δυνάμεις του επιχειρείν πρέπει να βρίσκονται σε επαγρύπνηση για ό,τι πρόκειται να ακολουθήσει, ώστε να ανταπεξέλθουν με επιτυχία. Στην εξεταζόμενη επιχείρηση στις προετοιμασίες της για το μέλλον, γνώμονας είναι η εμπειρία των εταίρων, καθώς «Οι επιτυχίες του χθες, είναι ο οδηγός για το αύριο».

Η δέσμευση και προσήλωση στο στρατηγικό πλαίσιο αποτελούν τις κύριες δυνάμεις της, ώστε η εταιρεία να παρουσιάζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης των οικονομικών της μεγεθών και να κατατάσσεται ανάμεσα στις πιο κερδοφόρες ελληνικές εταιρίες παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στη Δυτική Μακεδονία. Οι αρχές της επιχείρησης είναι οι εξής:

- ✓ Σεβασμός στον καταναλωτή ώστε να είναι πάντα περήφανος για την επιλογή του.
- ✓ Παράγονται τα προϊόντα με μεράκι και υπευθυνότητα σαν να πρόκειται να καταναλωθούν από τα παιδιά των ιδίων.
- ✓ Καλλιεργούνται σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης με συνεργάτες, προμηθευτές και παραγωγούς προς όφελος όλων των πλευρών.
- ✓ Αναλαμβάνονται στο ακέραιο οι ευθύνες που αναλογούν απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον.
- ✓ Γνωρίζοντας πως οι άνθρωποι που συμμετέχουν στην παραγωγική δραστηριότητα είναι η καρδιά της εταιρίας νοιάζονται για τον καθένα ξεχωριστά. Αγωνίζονται καθημερινά για ένα καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.
- ✓ Ενθαρρύνεται η πρωτοβουλία, η δημιουργικότητα, η εξωστρέφεια, η καινοτομία, με στόχο τη διαρκή αναζήτηση για βελτίωση και ανάπτυξη.

Με βάση των αρχών της επιχείρησης η αποστολή της επιχείρησης εστιάζει λοιπόν στην ανάδειξη των αγαθών και των αξιών του τόπου, παρέχοντας ευ ζην και απόλαυση στους καταναλωτές αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών, των συνεργατών, των εργαζομένων, συνεισφέροντας ταυτόχρονα στην κοινωνία. Έτσι η αποστολή, είναι συνδεδεμένη αφενώς με τη δέσμευση για άριστη επιχειρηματική απόδοση, και αφετέρου για το ενδιαφέρον για το περιβάλλον, καθώς η αφοσίωση «στο να κάνουν» το σωστό διατρέχει όλες τις επιμέρους διαδικασίες και δραστηριότητες της επιχείρησης δημιουργώντας μία πρότυπη παραγωγική μονάδα.

Το όραμα σε βραχυχρόθεσμο ορίζοντα είναι αρκετά απλό – καθημερινή δουλειά για να προσφέρουν στους καταναλωτές άριστης ποιότητας αγαθά ώστε να μεγιστοποιούν τη χρησιμότητα τους για να ζουν καλύτερα. Μακροχρόνια οι εταιροι οραματίζονται τα αγαθά τους στα ράφια της Ευρώπης.

Ανάλυση SWOT

Ανάλυση περιβάλλοντος

Οποιαδήποτε οντότητα, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, δραστηριοποιείται σε κάποιο περιβάλλον. Το περιβάλλον αποτελείται από όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Αν και

οι ιδιαίτεροι τύποι περιβαλλοντικών δυνάμεων και καταστάσεων διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκούν σημαντικές επιρροές στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση δίνοντάς της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην εγχώρια αγορά.

Ανάλυση γενικού-εξωτερικού περιβάλλοντος.

Με τον όρο εξωτερικό περιβάλλον αναφερόμαστε στους εξής παράγοντες, το οικονομικό περιβάλλον, τις πολιτικές συνθήκες – νομικό πλαίσιο, το κοινωνικό – πολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον.

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και συνεπώς πρέπει να απασχολεί σοβαρά κάθε στέλεχος που θέλει να χαράξει τη στρατηγική της επιχείρησης. Όταν εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον-το οικονομικό περιβάλλον που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση-αλλά και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον - το βιομηχανικό κλάδο δηλαδή - όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και οι αυξανόμενες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον και ειδικότερα το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2004).

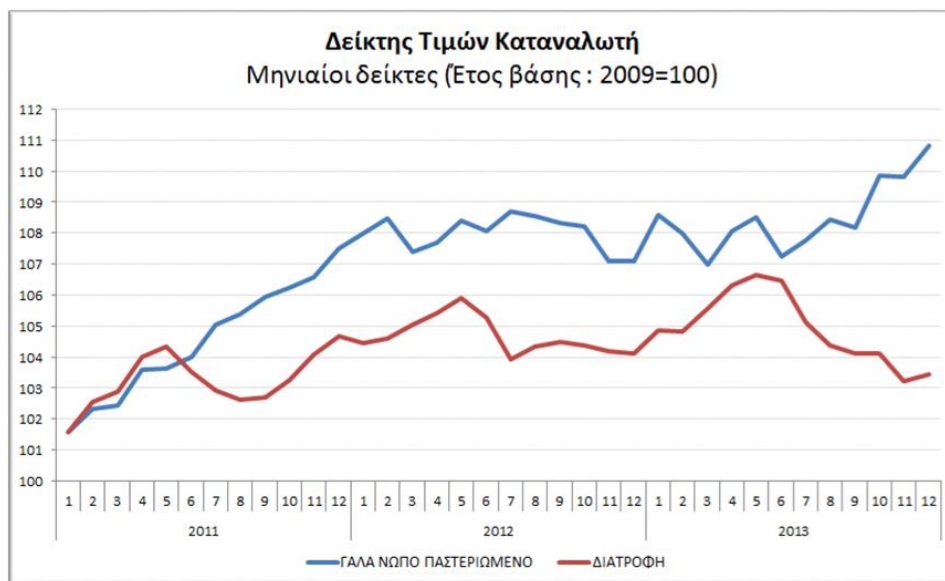
Η συγκεκριμένη επιχείρηση δραστηριοποιείται στον ελλαδικό χώρο στον οποίο από το 2010 έως σήμερα επικρατούν πολύ άσχημες οικονομικές συνθήκες οι οποίες στα μακροοικονομικά μεγέθη εμφανίζονται ως εξής:

- ✓ Συρρίκνωση του ΑΕΠ
- ✓ Μείωση της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων καταναλωτών με αποτέλεσμα να μειώνεται η ζήτηση αγαθών
- ✓ Αύξηση φορολογίας τόσο των άμεσων φόρων (αύξηση φορολογικών συντελεστών στο εισόδημα, και επιβολή ΕΝΦΙΑ) όσο και των έμμεσων φόρων (αύξηση συντελεστή ΦΠΑ)

- ✓ Μεγάλα προβλήματα χρηματοδότησης και εύρεση χρηματοδοτικών εργαλίων, λόγω της παρολίγου κατάρευσης του τραπεζικού συστήματος και των capital controls

Τα ανωτέρω συνθέτουν ένα εξαιρετικά δύσκολο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πρώτα από όλα θέλουν να κερδίσουν το στοίχημα της επιβίωσης.

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Η πιο σημαντική αλλαγή αυτού του επιπέδου ήταν η παράταση του χρόνου λήξης του φρέσκου γάλακτος. Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα υπήρχε γάλα χαμηλής παστερίωσης διάρκειας μέχρι 5 ημερών, που μπορεί να ονομαζόταν και «φρέσκο» και γάλα υψηλής παστερίωσης - μακράς διάρκειας (συνήθως 40 ημερών). Ωστόσο, αυτό οδήγούσε σε ακριβές τιμές για τον καταναλωτή, σε μείωση του αριθμού των αγελαδοτρόφων και μείωση της ελληνικής παραγωγής γάλακτος. Ειδικότερα από το 2009 μέχρι πρόσφατα οι τιμές του γάλακτος σημείωναν αύξηση κατά +8,5%, ενώ οι τιμές της διατροφής σημείωναν αύξηση κατά +4,9%. Η μέση τιμή του παστεριωμένου γάλακτος το 2009 ήταν 1,12 ευρώ και το 2012 ήταν 1,27 ευρώ. Δηλαδή υπήρξε μια άνοδος στην τιμή κατά 13,4%. Στον Πίνακα 2 απεικονίζεται ο δείκτης τιμών καταναλωτή το χρονικό διάστημα 2011-2013 και παρατηρείται ότι ενώ οι τιμές των προϊόντων διατροφής έχουν μειωθεί, η τιμή του γάλακτος παρουσιάζει μια ανοδική τάση.



Πίνακας 2. Δείκτης Τιμών Καταναλωτή Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ 2013.

Σημαντικές θεωρούνται οι διατάξεις του Νόμου 4254/2014 όπου παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα όσον αφορά τον γαλακτοκομικό κλάδο. Ειδικότερα, δίνεται στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό η δυνατότητα να έχει ενδιάμεσες επιλογές στην επιλογή γάλακτος καθώς θα υπάρχουν περισσότερα προϊόντα με διαφορετική διάρκεια ζωής. Οι γαλακτοβιομηχανίες επομένως θα επιλέγουν τη διάρκεια ζωής των προϊόντων τους και θα παράγουν προϊόντα με βάση τις επιλογές των καταναλωτών ενώ θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ αυτών.

Από την άλλη πλευρά επειδή οι καταναλωτές προτιμούν όλο και περισσότερο το υψηλής παστερίωσης - μακράς διάρκειας γάλα υπάρχει ο κίνδυνος οι γαλακτοβιομηχανίες να εισάγουν την πρώτη ύλη από το εξωτερικό με αποτέλεσμα να συρρικνωθεί η παραγωγή ελληνικού γάλακτος. Βέβαια, υπάρχει και το γάλα ημέρας που προσπαθεί να στηρίξει τις τοπικές και συνεταιριστικές ενώσεις που παράγουν, επεξεργάζονται και πωλούν το γάλα αλλά επειδή μπορούν να πωληθούν μόνο στις εγχώριες τοπικές κοινωνίες και όχι εύκολα σε άλλες περιοχές της Ελλάδας ή του Εξωτερικού με βάση τα σύγχρονα δεδομένα της τεχνολογίας και των μεταφορών μπορεί να δημιουργηθούν ενδεχομένως προβλήματα. Λόγω της μορφολογίας του εδάφους στη χώρα μας για παράδειγμα τα ελληνικά νησιά (Δωδεκάνησα) δεν μπορούν να προμηθευτούν γάλα ημέρας από άλλες περιοχές της χώρας. Επίσης, οι τοπικές μονάδες παραγωγής γάλακτος, εάν επιθυμούν να επεκταθούν σε άλλες αγορές, θα πρέπει να αγοράσουν νέα οχήματα μεταφοράς γάλακτος, γεγονός που σημαίνει υψηλό κόστος. Είναι γεγονός ότι οι υψηλές τιμές του Έλληνα παραγωγού γάλακτος οφείλονται σε παράγοντες όπως το ανάγλυφο της χώρας, ορεινές και απομακρυσμένες περιοχές, μικρές κτηνοτροφικές μονάδες, σταβλισμένη αγελαδοτροφία, υψηλό κόστος ζωοτροφών, υψηλό κόστος ενέργειας και χρήματος.

Για τους περισσότερους Έλληνες παραγωγούς ο νέος νόμος μπορεί να τους οδηγήσει στη χρεοκοπία, καθώς δεν θα μπορέσουν να ανταγωνιστούν τις εισαγωγές μεγάλων ποσοτήτων φθηνότερου έτοιμου παστεριωμένου γάλακτος. Οι μεγάλες γαλακτοβιομηχανίες, ωστόσο, θα μπορούν να προμηθεύονται από το εξωτερικό την πρώτη ύλη σε χαμηλές τιμές και σε μεγαλύτερες ποσότητες με αποτέλεσμα υψηλότερες πωλήσεις, μεγαλύτερα κέρδη, ισχυροποίηση της θέσης τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά καθώς και επέκταση σε παλαιές αγορές με νέα προϊόντα ή σε νέες αγορές με ήδη υπάρχοντα ή νέα προϊόντα. Τα ανωτέρω δημιουργούν ένα ανησυχητικό κλίμα στην υπό εξέταση επιχείρηση η οποία λαμβάνοντας υπόψη όλες

αυτές τις αλλαγές σχεδιάζει να «ανοιχτεί» περισσότερο στην παραγωγή κτηνοτροφικών φυτών και να αυξήσει το ζωικό της κεφάλαιο για να αντέξει.

Μία νεότερη εξέλιξη στο νομικό πλαίσιο στον τομέα του γαλακτοκομικού κλάδου και επιθυμία της ελληνικής κυβέρνησης να βοηθήσει την εγχώρια παραγωγή αποτελεί ο Κανονισμός Απονομής Ελληνικού Σήματος στο γάλα και στα γαλακτοκομικά προϊόντα με αριθ. Κ4-7838/2014. Ο συγκεκριμένος κανονισμός καθορίζει τα προϊόντα στα οποία απονέμεται το Ελληνικό Σήμα, τις διαδικασίες, τους όρους, τις προϋποθέσεις και το τέλος απονομής του, τον Φορέα που απονέμει το Ελληνικό Σήμα, ελέγχει την τήρηση των όρων και των απαιτήσεων απονομής και διατήρησης του και επιβάλλει κυρώσεις σε περιπτώσεις παράβασής του καθώς και τις υποχρεώσεις του Φορέα Απονομής και των δικαιούχων του Ελληνικού Σήματος.

Ειδικότερα, φορέας απονομής του Ελληνικού σήματος ορίζεται ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ-ΔΗΜΗΤΡΑ (ΕΛ.Γ.Ο. - ΔΗΜΗΤΡΑ). Για την απονομή του Ελληνικού Σήματος στο γάλα και στα γαλακτοκομικά προϊόντα πρέπει το γάλα που χρησιμοποιείται να προέρχεται από κτηνοτροφικές εκμεταλλεύσεις στην Ελλάδα, οι εγκαταστάσεις επεξεργασίας και συσκευασίας γάλακτος, καθώς και οι εγκαταστάσεις παραγωγής και συσκευασίας γαλακτοκομικών προϊόντων, να εδρεύουν στην Ελλάδα, τα συστατικά που χρησιμοποιούνται να είναι ελληνικής προέλευσης καθώς και να τηρείται διαδικασία ιχνηλασιμότητας. Γενικότερα σε κάθε περίπτωση πρέπει να εξασφαλίζεται ο σαφής διαχωρισμός του γάλακτος ελληνικής προέλευσης, από γάλα άλλης προέλευσης, σε όλα τα στάδια των παραγωγικών διαδικασιών. Το Ελληνικό Σήμα χρησιμοποιείται στη μορφή που έχει εγκριθεί με σχετική απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας. Το Ελληνικό Σήμα πρέπει να τοποθετείται επί των μέσων συσκευασίας των προσυσκευασμένων προϊόντων, μονάδων παραγωγής (κεφάλι, βαρέλι, δοχείο κ.λπ.) των τυροκομικών προϊόντων που διατίθενται στην κατανάλωση και αυτόματων πωλητών χύμα θερμικά επεξεργασμένου γάλακτος προς πόση. Επιπλέον, υπόχρεη για την αναγραφή του Ελληνικού Σήματος είναι η Επιχείρηση στην οποία έχει απονεμηθεί το Ελληνικό Σήμα και διαθέτει τα προϊόντα της στην αγορά.

Το Ελληνικό Σήμα Ποιότητας θα αποτελέσει ένα όπλο ενίσχυσης της ελληνικής οικονομίας και της εμπορικότητας της εγχώριας παραγωγής. Η δημιουργία για πρώτη φορά ενός σήματος το οποίο θα πιστοποιεί την ελληνική προέλευση των προϊόντων και των υπηρεσιών ανά τον κόσμο δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή

να στραφεί στα ελληνικά προϊόντα. Οι Έλληνες καταναλωτές θα ωφεληθούν ιδιαίτερα, καθώς θα μπορούν να επιλέγουν με βεβαιότητα προϊόντα που θα είναι πραγματικά ελληνικά. Η εγχώρια παραγωγή μπορεί με αυτόν τον τρόπο να αναπτυχθεί, αφού η χώρα μας φημίζεται για τη μεσογειακή διατροφή, τα παραδοσιακά προϊόντα, τις κατάλληλες κλιματολογικές συνθήκες, τα πλούσια σε θρεπτικά συστατικά προϊόντα που παράγονται και οι ελληνικές γαλακτοβιομηχανίες θα μπορούν να διαφοροποιηθούν έναντι των ανταγωνιστών τους σε διεθνές επίπεδο. Με το Ελληνικό Σήμα Ποιότητας δίνεται η δυνατότητα να αναδείξουμε την εγχώρια παραγωγή μας στην εξωτερική αγορά, να δώσουμε ένα ελληνικό διαβατήριο στα προϊόντα μας και να βάλουμε μια σφραγίδα γνησιότητας, προκειμένου να στηρίξουμε πιο αποτελεσματικά τις εξαγωγές μας. Τα ελληνικά προϊόντα και οι ελληνικές υπηρεσίες θα μπορούν έτσι να είναι παρόντα και παρούσες στην παγκόσμια αγορά και να διεκδικούν επί ίσοις όροις τη θέση τους στο ράφι και στην παγκόσμια κατανάλωση (www.capital.gr).

Τα ανωτέρω δημιουργούν στην επιχείρηση η οποία επενδύει στην ποιότητα, πλεονεκτήματα ώστε τα προϊόντα της να καταστούν ανταγωνιστικά, βάσει της πρώτης ύλης για την παραγωγή τους. Επίσης η ανταγωνιστικότητα, που τους δίνει η σφραγίδα του κράτους, αποτελεί μία μεγάλη δύναμη για να βγουν στις αγορές μιας και υπάρχει σκέψη για επέκταση πωλήσεων στο εξωτερικό.

Ασφαλώς, το οικονομικό και νομικό περιβάλλον είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, στα αμέσως επόμενα αναφέρουμε νομοθετικές ρυθμίσεις και αλλαγές οικονομικού περιεχομένου που επιδρούν στην ζωή της επιχείρησης που εξετάζουμε.

Καταρχάς, όσον αφορά τη φορολόγηση των επιχειρήσεων στη χώρα μας, έχει υποστηριχθεί ότι οι υψηλοί φορολογικοί συντελεστές είναι ανασχετικός παράγοντας στη διαδικασία της οικονομικής μεγέθυνσης, ενώ, η μη ενιαία φορολόγηση, στρεβλώνει την κατανομή κεφαλαίου μεταξύ διαφόρων χρήσεων. Το 2013 η φορολογία των κερδών στην Ελλάδα αυξήθηκε στο 26% έναντι του 20% της προηγούμενης χρονιάς, ενώ η φορολογία μερισμάτων μειώθηκε στο 33,4% το 2013 έναντι του 40% της προηγούμενης χρονιάς. Οι συνεχείς μεταβολές στη φορολογία επηρεάζουν αρνητικά τη γεωργική επιχειρηματικότητα και για αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα σταθερό και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον.

Το ελληνικό φορολογικό σύστημα στηρίζεται στην έμμεση φορολογία και όχι στην άμεση φορολογία. Η υστέρηση στην άμεση φορολογία οφείλεται κυρίως στη φοροδιαφυγή. Αιτίες της φοροδιαφυγής αποτελούν: το ύψος των φορολογικών

συντελεστών και της φορολογικής επιβάρυνσης, οι πολλές και πολύπλοκες νομοθετικές ρυθμίσεις στην οικονομική δραστηριότητα, η πολυπλοκότητα και ασάφεια των φορολογικών νόμων, ο μεγάλος αριθμός αυτοαπασχολουμένων, η χαμηλή ποιότητα της φορολογικής διοίκησης, η εκτεταμένη διαφθορά, το χαμηλό φορολογικό φρόνημα (tax morale) και οι κοινωνικές αντιλήψεις για τη φοροδιαφυγή. Ο πιο σημαντικός από τους έμμεσους φόρους που αποτελεί την κυριότερη πηγή εσόδων του κράτους είναι ο φόρος προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ). Άλλοι έμμεσοι φόροι είναι οι φόροι για την ενέργεια, που έχουν αυξηθεί πάρα πολύ τα τελευταία χρόνια και έχουν επηρεάσει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων και κατά συνέπεια των ελληνικών επιχειρήσεων. Η υψηλή φορολόγηση των επιχειρήσεων συντελεί ανασταλτικά και στην αύξηση των επενδύσεων. Επιπλέον, το φαινόμενο της φοροδιαφυγής στερεί έσοδα στο κράτος, λειτουργεί αναποτελεσματικά στην κατανομή των πόρων και συντελεί αρνητικά στη μεγέθυνση και εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.

Με τον νέο φορολογικό ελληνικό νόμο 4110/2013, επήλθαν σημαντικές μεταβολές στην έκπτωση των εξόδων και δαπανών των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, δαπάνες που εκπίπτουν από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων είναι: τα έξοδα μισθοδοσίας και αμοιβής του προσωπικού, δαπάνη για κάθε είδους φόρων, τελών και δικαιωμάτων, που βαρύνουν την επιχείρηση, πρόβλεψη επισφαλών απαιτήσεων από ελεύθερους επαγγελματίες, δαπάνες επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας, δαπάνες επιμόρφωσης προσωπικού, δαπάνες για παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς, δαπάνη επιβράβευσης της απόδοσης εργαζομένων, δαπάνες κινητής τηλεφωνίας και διαδικτύου, δαπάνες οργάνωσης ενημερωτικών ημερίδων και συναντήσεων για τους εργαζόμενους ή πελάτες της επιχείρησης, εισφορές που καταβάλλονται σε ταμεία ασφάλισης, ανταλλαγή ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου, εισφορά αλληλεγγύης για τα φωτοβολταϊκά πάρκα και δωρεές. Οι δαπάνες που δεν εκπίπτουν πλέον από τα ακαθάριστα έσοδα των επιχειρήσεων είναι η πρόβλεψη αποζημίωσης προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης από την υπηρεσία. Ο νέος φορολογικός νόμος προσπαθεί να μειώσει την φορολόγηση των επιχειρήσεων και να δώσει κίνητρα σε αυτές με σκοπό την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά οπωσδήποτε δεν αποτελεί πανάκεια στο φορολογικό πρόβλημα αλλά πρώτο βήμα προς την σωστή κατεύθυνση.

Συνεπώς, ο γαλακτοκομικός κλάδος, όπως και όλες οι επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν δυσκολίες με το φορολογικό καθεστώς στην Ελλάδα και αυτό τις

επηρεάζει άμεσα στην κερδοφορία τους, στην λειτουργία τους, στην ανάληψη επενδύσεων εκ μέρους τους και γενικότερα στην ανταγωνιστικότητά τους.

Το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς κύκλους.

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια πολύ μικρή κοινωνία με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την κυριαρχία των προσωπικών σχέσεων, οι οποίες απαντούνται σε όλες τις συναλλαγές της. Σε αυτές τις κοινωνίες η φήμη προηγείται της δράσης και εντύπωση προκαλεί πως οι εταίροι σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να προμηθευθούν με πίστωση χωρίς καν επιταγή.

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία, αλλά και να είναι ανοιχτές σε νέες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους.

Ειδικότερα, οι βιοεπιστήμες, η διατροφολογία και η νανοτεχνολογία, αποτελούν κομβικές και συχνά αλληλοεπηρεαζόμενες τεχνολογικές περιοχές που αναμένεται να έχουν καθοριστική επίδραση στο μέλλον. Η βιοχημεία, η μοριακή γενετική, οι τεχνολογίες ανάλυσης των γονιδίων και των προϊόντων τους, οι λεγόμενες τεχνολογίες -omics (η γονιδιωματική, η πρωτεϊνωματική, η μεταβολομική), η βιοπληροφορική και η βιολογία συστημάτων, βρίσκουν ένα μεγάλο εύρος εφαρμογών στον τομέα των τροφίμων:

- ✓ Μοριακή ταυτοποίηση φυτικών και ζωικών ειδών, για τον έλεγχο της παρουσίας γενετικά τροποποιημένων οργανισμών (GMOs)
- ✓ Φυτικά / ζωικά / ιχθυοτροφικά είδη με βελτιωμένα χαρακτηριστικά
- ✓ Μοριακοί δείκτες και αναλύσεις για τον έλεγχο και την εξασφάλιση της υγείας των ειδών και της ποιότητας, γνησιότητας και βιο-ασφάλειας των πρώτων υλών και των τροφίμων .
- ✓ Μοριακοί δείκτες και αναλύσεις για τον έλεγχο και την εξασφάλιση της υγείας κτηνοτροφικών.

Οι μη θερμικές τεχνολογίες επεξεργασίας τροφίμων, είναι αυτές στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στα ερευνητικά κέντρα όσο και στις βιομηχανίες, αφού εξασφαλίζουν την καταστροφή των παθογόνων μικροοργανισμών στα τρόφιμα/ποτά, επιμηκύνοντας σημαντικά της διάρκεια ζωής χωρίς την προσθήκη συντηρητικών και αποφεύγοντας την ποιοτική υποβάθμιση της θερμικής επεξεργασίας. Η εφαρμογή των παλλόμενων ηλεκτρικών πεδίων απενεργοποιεί μικροοργανισμούς (παθογόνα βακτήρια) και ένζυμα σε μία ευρεία γκάμα από υγρά τρόφιμα (γαλακτοκομικά, χυμοί, σούπες, αυγά σε υγρή μορφή και αναψυκτικά). Έτσι παρατείνονται η διάρκεια ζωής και η φρεσκάδα, χωρίς συντηρητικά.

Η εν λόγω επιχείρηση αντιλαμβανόμενη τη μεγάλη σημασία της τεχνολογικής εξέλιξης στην ανάπτυξή της συμμετέχει συνεχώς σε σχετικές διαδικασίες ενημέρωσης forum συνέδρια κλπ και έχει πάντα ανοιχτές αντένες στην τεχνολογική εξέλιξη. Ειδική σημασία έχει δοθεί στην έξυπνη συσκευασία η οποία υιοθετήθηκε και παρέχει πληροφορίες στον καταναλωτή και στον παρασκευαστή των τροφίμων για την ασφάλεια & την ποιότητα του συσκευασμένου προϊόντος σύμφωνα με το «ιστορικό» του, αποτυπώνοντας την επίδραση περιβαλλοντικών συνθηκών όπως η θερμοκρασία. Έτσι, είναι εφικτός ο αποτελεσματικός έλεγχος κατά τη διακίνηση των τροφίμων στην ψυκτική αλυσίδα, εξασφαλίζοντας τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης των αποθεμάτων.

Στον τομέα της διαχείρισης των αποβλήτων, πέραν της χρήσης του βιολογικού καθαρισμού υπάρχει σκέψη για την προμήθεια και εγκατάσταση αναερόβιου χωνευτήρας, του οποίου τα προϊόντα (μεθάνιο) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή ενέργειας. Η αποστείρωση του νερού μπορεί να επιτευχθεί με την τεχνολογία του όζοντος. Η παστερίωση μπορεί να γίνεται πάλι με όζον, γιατί καταστρέφει τους παθογόνους οργανισμούς και δεν αλλοιώνει τα υγιή συστατικά του γαλακτοκομικού προϊόντος.

Στην παραγωγική διαδικασία το στάδιο της κοπής του τυριού γίνεται με τεχνολογία κρύου laser που παρέχει μεγαλύτερη ασφάλεια, καλύτερη συντήρηση και μειωμένο λειτουργικό κόστος.

Συνεχώς νέες ιδέες και προϊόντα τεχνολογίας, που παρουσιάζονται σε εκθέσεις ή διαφημίζονται από διάφορα μέσα επικοινωνίας και έχουν ως σκοπό να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις του γαλακτοκομικού κλάδου, κυκλοφορούν στο εμπόριο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελεί η ιδέα χρήσης ρομποτικού συστήματος άμελης από τους γαλακτοπαραγωγούς, μηχανές αυτόματου διαχωρισμού λυμάτων,

κινητή περιφραξη στο πρόβλημα της μετακίνησης των προβάτων, κατάρτιση του προσωπικού των γαλακτοκομικών επιχειρήσεων σε νέες τεχνολογίες, χρήση φωτοβολταϊκών συστημάτων και ανεμογεννήτριων, η σήμανση των ζώων.

Ένας κλάδος τροφίμων και ειδικά ο γαλακτοκομικός κλάδος επιβάλλεται να καλύπτει τη νομοθετική απαίτηση για υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων και επομένως να υλοποιεί τις αρχές του HACCP, το οποίο αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο για την τήρηση των υγειονομικών απαιτήσεων και εγγυάται την παραγωγή ασφαλών και ανταγωνιστικών γαλακτοκομικών προϊόντων. Οι παράγοντες κινδύνου των τροφίμων είναι πολλοί (βιολογικοί, χημικοί και φυσικοί), τους οποίους η εγκατάσταση ενός συστήματος HACCP αντιμετωπίζει με σοβαρό και υπεύθυνο τρόπο. Η επιχείρησή μας λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω στοχεύοντας στη μείωση των ανθρώπινων λαθών εφαρμόζει το σύστημα διαχείρισης ποιότητας (ISO 22000) με στόχο την ελαχιστοποίηση των κινδύνων σε όλα τα στάδια.

Αποτελεί συνείδηση των εταίρων πως η γνώση και η συνεχής αναζήτηση νέων τεχνολογιών μπορούν να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες αφού εκμεταλλευθούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και έτσι ευκολότερα είναι εφικτό να αντιμετωπίζουν τους ανταγωνιστές τους.

Ανάλυση Ειδικού - Εσωτερικού περιβάλλοντος

Το ειδικό εσωτερικό περιβάλλον αφορά συγκεκριμένα τους προμηθευτές, τους εργζόμενους, τους καταναλωτές – πελάτες της αλλά και τους πιστωτές της. Οι προμηθευτές της, από τα στοιχεία της επιχείρησης (παρόλο που τα λογιστικά της βιβλία είναι απλογραφικά παρακολουθούνται όλες οι λογιστικές κινήσεις με το ΕΛΓΣ) διαπιστώθηκε πως αριθμούς τους 30. Οι προμηθευτικές αυτές επιχειρήσεις, αφορούν ένα να μεγάλο μέρος του εσωτερικού περιβάλλοντος, συνθέτουν όλο το πλέγμα των συναλλαγών που αφορούν τις εισροές της επιχείρησης. Είναι κυρίως ατομικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην συντριπτική τους πλειοψηφία στον ίδιο τόπο. Επίσης, οι εταίροι της είναι κτηνοτρόφοι αιγοπροβάτων και οι ατομικές τους επιχειρήσεις αποτελούν βασικούς προμηθευτές πρώτης ύλης στην υπό μελέτη επιχείρηση.

Στην συνέχεια σε επίπεδο ανάλυσης των εργαζομένων της ο αριθμός τους είναι μικρός αφού απαριθμούν συνολικά πέντε οι οποίοι φαίνεται να λειτουργούν σαν να είναι συνιδιοκτήτες, επικοινωνούν συνεχώς με την διοίκηση και υπάρχει ένα διαμορφωμένο κλίμα συνεργασίας και κατανόησης, πράγμα που αποτελεί βασική

προυπόθεση για όλη την λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν τοποθετηθεί σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων που έχει η επιχείρηση, οι δυο απασχολούνται στην κτηνοτροφική μονάδα και είναι υπεύθυνοι για το ζωικό κεφάλαιο, άλλοι δυο υπάλληλοι απασχολούνται στο κομμάτι των γεωργικών καλλιεργιών που προορίζονται για ζωοτροφές, σε ειδικές περιπτώσεις, απασχολούνται έκτακτα ακόμη δυο άτομα ως βοηθοί. Τέλος ένας ακόμη υπάλληλος απασχολείται στο λογιστήριο και υπεύθυνος αποθήκης.

Αναφορικά με τους καταναλωτές – πελάτες της επιχείρησης, είναι κάτοικοι κυρίως της περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας αλλά και της πόλης της Θεσσαλονίκης όπου η επιχείρηση έχει ανοίξει δικά της καταστήματα. Οι τελικοί καταναλωτές είναι απροσδιόριστης ηλικίας και δεν υπάρχει αυτή τη στιγμή κάποια έρευνα που να αναλύει την ζήτηση των καταναλωτών για τα παραγόμενα προϊόντα ως προς την σταθερότητα των προτιμήσεών τους, την γνώμη τους για την τιμή, την ικανοποίησή τους, τις προτάσεις βελτίωσης και άλλα. Ωστόσο από τις επαφές που έχει η επιχείρηση με τους υπεύθυνους των καταστημάτων λιανικής πώλησης των προϊόντων, έχει αποκομίσει την γνώμη πως οι καταναλωτές προτιμούν τα προϊόντα τους για την υψηλή τους ποιότητα και την γεύση τους που θυμίζει κάτι από τα παλιά.

Τέλος, αναφορικά με τους πιστωτές της, η μελετώμενη επιχείρηση, συνήθως στις συναλλαγές της δεν πιστώνει τους προμηθευτές της. Ωστόσο, υπάρχει δανεισμός για την κατασκευή της ματαποιητικής μανάδας, ύψους περίπου στα ογδόντα χιλιάδες ευρώ για τα οποία κάθε χρόνο πληρώνει τόκους και χρεολύσια επενδυτικού δανείου περίπου στα οκτώ χιλιάδες ευρώ.

Με βάση τα όσα αναλύθηκαν και μέσω της SWOT ανάλυσης που ακολουθεί εξετάζονται τα Ισχυρά (Strengths) και Αδύναμα σημεία (Weaknesses) της επιχείρησης, οι Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Η Ανάλυση SWOT χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι τα Δυνατά (Strengths) και Αδύναμα (Weaknesses) σημεία, και στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που είναι οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats).

Εσωτερικό περιβάλλον (internal)

Οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της επιχείρησης είναι εσωτερικοί παράγοντες που εντοπίζονται από την ανάλυση των λειτουργιών και των

συστημάτων της επιχείρησης. Επομένως, τα δυνατά σημεία στην μελετώμενη επιχείρηση είναι:

- ✓ Τα παραδοσιακά της προϊόντα φτιαγμένα από άριστης ποιότητας επιλεγμένη πρώτη ύλη.
- ✓ Η υγιή οικονομική κατάσταση της εταιρείας (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κλπ.).
- ✓ Σωστή οικονομική διαχείριση.
- ✓ Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα και καλή σχέση με την τράπεζα.
- ✓ Καλή φήμη στην αγορά.
- ✓ Εκπαιδευμένους και έμπιστους υπαλλήλους.
- ✓ Η άριστη γνώση και εμπειρία της μεταποίησης του γάλακτος.
- ✓ Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.
- ✓ Μελέτη βελτίωσης της επιχείρησης με παραγωγή ενός νέου, καινοτόμου προϊόντος, το οποίο είναι η φέτα με τρούφα μανιτάρι. Ένα προϊόν πρωτοπόρο, εξαιρετικής θρεπτικής αξίας και ποιότητας.

Αντίστοιχα, τα αδύνατα σημεία ή τα σημεία που υμειονεκτεί η επιχείρηση φαίνεται να είναι:

- ✓ Οι μικρές ικανότητες διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης, δεν απασχολούνται εξειδικευμένα στελέχη.
- ✓ Το μικρό κεφάλαιο κίνησης.
- ✓ Η μη υιοθέτηση πρακτικών μάρκετινγκ.
- ✓ Χρήζει βελτίωσης του δικτύου διανομής με νέα ψυγεία αλλά κυρίως νέες αγορές όπου τα προϊόντα θα πωλούνται σε υψηλές τιμές που θα συνάδουν των ποιοτικών τους χαρακτηριστικών.
- ✓ Η επιχείρηση δεν προσφέρει αυτή την στιγμή στην αγορά ένα εντελώς διαφοροποιημένο προϊόν ώστε να έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα της μοναδικότητας στην αγορά.

Εξωτερικό περιβάλλον (external)

Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές της επιχείρησης εντοπίζονται από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο και δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την λειτουργία της επιχείρησης είναι οι πολιτικοί παράγοντες (ένα καινούριο νομοσχέδιο, ή ακόμα και μια αλλαγή στην κυβέρνηση), οικονομικοί (αύξηση φορολογίας, μείωση επιτοκίων), κοινωνικοί

(αύξηση πληθυσμού, ανεργία) και τεχνολογικοί (νέες μέθοδοι παραγωγής, νέες τεχνολογίες).

Οι ευκαιρίες στην συγκεκριμένη επιχείρηση περιλαμβάνουν:

- ✓ Νέες υποδομές που δημιουργούνται (Εγνατία Οδός Ε65, Βιοτεχνικές περιοχές).
- ✓ Οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (ΕΣΠΑ).
- ✓ Η “ανάγκη” για νέα προϊόντα και υπηρεσίες από τους καταναλωτές.
- ✓ Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (μέσω του Διαδικτύου, ηλεκτρονικές παραγγελίες).
- ✓ Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, κλπ.).
- ✓ Οι νέοι τρόποι δικτύωσης των νέων (blogs, facebook, κλπ.).

Αντίστοιχα, οι κίνδυνοι που μπορούν να εμφανιστούν στην επιχείρηση περιλαμβάνουν:

- ✓ Εθνική οικονομική κρίση
- ✓ Μείωση της κατανάλωσης.
- ✓ Η αύξηση του ανταγωνισμού.
- ✓ Η είσοδος πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- ✓ Η συνεχής μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- ✓ Η υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή.
- ✓ Η αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές.
- ✓ Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. Αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κλπ.)
- ✓ Οι Διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (π.χ. τρομοκρατία, αύξηση πετρελαίου, κλπ.).
- ✓ Μια ενδεχόμενη αύξηση του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- ✓ Η μη κάλυψη οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες (πχ. αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κλπ.).

Εξετάζοντας τις απειλές και τις ευκαιρίες, τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία, μπορούμε να πούμε πως είναι στο χέρι της κάθε παραγωγικής μονάδας, να μετατρέψει την απειλή σε ευκαιρία. Εξάλλου λέγεται, ότι κάθε απειλή είναι απλά μια συγκαλυμμένη ευκαιρία.

Οικονομική Διαχείριση

Η χρηματοοικονομική ανάλυση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να βασίζεται στα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, τα δυνατά σημεία της επιχείρησης πρέπει να γίνουν κατανοητά και να εκμεταλλευθούν αντιθέτως τα αδύνατα σημεία πρέπει να αναγνωρισθούν και να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Επιχειρώντας την ανάλυση του σχεδίου οικονομικής διαχείρισης της επιχείρησης, μελετώντας τις εισροές και τις εκροές της της τελευταίας πενταετίας, καθώς και τα οικονομικά αποτελέσματα όπως αυτά αντλήθηκαν μέσα από τα οικονομικά της στοιχεία διαπιστώνουμε ότι η κρίση σε κάποιους κλάδους δημιουργεί ευκαιρίες. Αυτό γιατί υπάρχει συρρίκνωση του κόστους παραγωγής λόγω της μείωσης του κόστους εργασίας και της μείωσης του κόστους της πρώτης ύλης. Τα αποτελέσματα της επιχείρησης δίνονται στον παρακάτω πίνακα 5.

Πίνακας 5. Οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης					
ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΑ ΕΤΗ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΑ ΕΣΟΔΑ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	ΔΑΠΑΝΕΣ ΧΡΗΣΗΣ
2013	1.520.000€	1.520.000€	185.200€	1.001.100€	333.700€
2014	1.780.000€	1.780.000€	198.500€	1.186.125€	395.375€
2015	1.850.000€	1.850.000€	197.980€	1.239.015€	413.005€
2016	2.010.000€	2.010.000€	198.670€	1.358.497€	452.832€
2017	2.011.000€	2.011.000€	199.540€	1.358.595€	452.865€

Με βάση τα δεδομένα του ανωτέρω πίνακα τα οποία αντλήθηκαν από τις φορολογικές δηλώσεις της επιχείρησης είναι αντιληπτό πως από οικονομικής άποψης η επιχείρηση έχει μια σταθερή κερδοφόρα πορεία. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να διασφαλίσει την σταθερή της πορεία αλλά και αυξάνει της πιθανότητες της μεγέθυνση της διότι μπορεί σχετικά εύκολα όταν θα είναι έτοιμη να αυξήσει τις δραστηριότητές της να επιτύχει πρόσβαση σε χρηματοδότηση μέσω δανεισμού.

Επίσης, στα πλαίσια της μελέτης αυτής έγινε εκτεταμένη χρηματοοικονομική ανάλυση των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου, βάσει επιλεγμένων αριθμοδεικτών. Επίσης, συνετάχθη ομαδοποιημένος ισολογισμός για τη διετία 2014-2013, βάσει αντιπροσωπευτικού δείγματος εταιρειών. Από τον ομαδοποιημένο ισολογισμό 16 παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου παρατηρούνται τα εξής: το σύνολο του ενεργητικού παρουσίασε οριακή αύξηση (0,5%) το 2014/2013 ενώ τα συνολικά ίδια κεφάλαια μειώθηκαν κατά 4,2%. Οι συνολικές πωλήσεις των

εταιρειών του δείγματος παρουσίασαν μικρή αύξηση το 2014 σε σύγκριση με το 2013 (2,7%) ενώ, λόγω συγκράτησης του κόστους, τα συνολικά μικτά κέρδη αυξήθηκαν με υψηλότερο ρυθμό (9,7%). Τα λειτουργικά έξοδα παρέμειναν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα και το 2014, μειωμένα όμως κατά 1,5%. Οι παραπάνω μεταβολές είχαν σαν αποτέλεσμα την αναστροφή του συνολικού λειτουργικού αποτελέσματος, το οποίο κατέστη θετικό το 2014, από αρνητικό το προηγούμενο έτος. Η εξέλιξη αυτή σε συνδυασμό με τη μείωση των μη λειτουργικών εξόδων οδήγησε στη σημαντική μείωση των ζημιών. Τα κέρδη EBITDA παρουσίασαν σημαντική αύξηση (της τάξης του 78%).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V – ΣΥΖΗΤΗΣΗ / ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Οι συνθήκες της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, που ταλανίζουν και δοκιμάζουν την χώρα, παρακίνησε μεγάλες ομάδες ατόμων να ασχοληθούν και πάλι με την ύπαιθρο. Είναι ελπίδα όλων, η γαλακτοκομία, να μπορέσει να προσφέρει ευκαιρίες και διεξόδους στους νέους.

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις του μελετώμενου κλάδου είναι το υψηλό μερίδιο του κόστους της πρώτης ύλης δηλαδή του γάλακτος ένα κόστος που η μετακύληση του στην τελική τιμή του προϊόντος σημαίνει μείωση της ανταγωνιστικότητας. Τα περισσότερα γαλακτοκομικά προϊόντα ανταγωνίζονται με βάση την τιμή σε περίπτωση έλλειψης διαφοροποίησης του προϊόντος. Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα του κόστους των παραγωγών είναι καθοριστική για προϊόντα όπως το βούτυρο, το τυρί, το γάλα, το τυρόγαλο, η κρέμα.

Στην περίπτωση της εξεταζόμενης επιχείρησης από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φάνηκε ότι δεν αντιμετωπίζει τα ανωτέρω προβλήματα διότι είναι μια επιχείρηση η οποία επιχειρεί κάθετα στον κλάδο καθώς πρωτίστως διαθέτει πρωτογενή ύλη. Δηλαδή ζωοτροφές διότι στις δραστηριότητές της περιλαμβάνει καλλιέργεια εδαφών για παραγωγή φυτών τα οποία με κατάλληλες μεθόδους επεξεργάζονται έτσι ώστε να γίνουν κατάλληλες ζωοτροφές για τις μονάδες εκτροφής ζώων γαλακτοπαραγωγής. Στη συνέχεια με διασφαλισμένη την πρώτη ύλη και από την άποψη της ποιότητας και τιμής το γάλα επεξεργάζεται, ώστε να παραχθούν τα τελικά προϊόντα της.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης κατά μεγάλο μέρος φαίνεται να ικανοποιείται διότι μέσα σε αυτή τη δύσκολη οικονομικά συγκυρία πληρούνται οι στόχοι της αποστολής της και διασφαλίζονται οι αρχές της. Παράλληλα, υπάρχει δημιουργικότητα και διαρκής αναζήτηση για βελτίωση και ανάπτυξη η οποία μπορεί να πάρει σάρκα και οστά μέσω της αξιοποίησης υφιστάμενων δομών ανάπτυξης στην Δυτική Μακεδονία από τους αυτοδιοικητικούς θεσμούς, για παράδειγμα η Αυγοδιατροφική Σύμβαση.

Ακόμα η κατεύθυνση της επένδυσης για παραγωγή νέων διαφοροποιημένων προϊόντων, όπως η Φέτα με το μανιτάρι τρούφα (προϊόν υψηλής διατροφικής αξίας του τόπου) που αυτήν την στιγμή εκπονείται το σχέδιό της θα δώσει στην οντότητα νέα δυναμική.

Η τεχνολογική αναβάθμιση που σχεδιάζεται με απόκτηση νέων σύγχρονων μηχανημάτων και εξοπλισμού καθώς η χρηματοδότηση της διασφαλίζεται από αναπτυξιακά προγράμματα οποσδήποτε θα επιφέρει θετικά από πολλές απόψεις αποτελέσματα.

Ανάμεσα στις σημαντικότερες προτάσεις για την συγκεκριμένη επιχείρηση είναι η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας που να επικεντρωθεί στην ανάλυση των ευκαιριών που δίνει το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και στον προσανατολισμό της δημιουργίας νέων προϊόντων που θα είναι καινοτόμα και νέα στην αγορά, τα οποία θα κερδίσουν το καταναλωτικό κοινό και θα διασφαλίσουν τον ανταγωνισμό της επιχείρησης.

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα:

Η συγκεκριμένη μελέτη, μέσα από την ποιοτική ανάλυση δεδομένων λειτουργίας που συλλέχθηκαν μέσα από την ίδια την επιχείρηση αλλά και μέσα από την περιφέρεια για τα γενικά στοιχεία του κλάδου, ήταν ενδελεχής και μεγάλης έκτασης. Σε μελλοντική έρευνα θα ήταν ωφέλιμο για την γενίκευση των αποτελεσμάτων μια διερεύνηση περισσότερων επιχειρήσεων του κλάδου ώστε να υπάρχουν συγκρίσιμα αλλά και εφαρμόσιμα αποτελέσματα πιο αντιπροσωπευτικά στο μέγεθος του κλάδου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βουλαλέλη, Ι. & Ξάφη, Γ. (2009). Η Διοικητική των Συγκρούσεων (Conflict Management). Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.
- Δημητριάδης, Σ. (2010). *ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές*. Αθήνα:Rosili.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2000). *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση*. Αθήνα International Publishing.
- Κίτσος, Χ. (2003). *Διαχείριση και Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας*. Αθήνα: Νέων Τεχνολογιών.
- Μάτσας, Ι. (2000). *Από τη διασφάλιση της ποιότητας.Plant Management: Μέθοδοι*. Αθήνα: Ετήσια Έκδοση.
- Μπουραντάς, (2002). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο/ Σύγχρονες Πρακτικές*.Αθήνα: Μπένος.
- Μπουραντας, & Παπαλεξανδρή, Ν. (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και ΔιεθνήςΕμπειρία*.Αθήνα: Μπένος.
- Πολύζος, Ν. (2014). *Διοίκηση και Οργάνωση Υπηρεσιών Υγείας*. Αθήνα: Κριτική.
- Σταθακόπουλος, Β. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Τζωρτζάκης, Κ., & Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Οργάνωση και Διοίκηση*. Αθήνα: Rosili.
- Φίλιας, Β. (Επιμ.) (2000). *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών (2^ηεκδ.)*.Αθήνα: Gutenberg.
- Χάτζογλου, Ν. (2010). *Μορφές ηγεσίας στο σύγχρονο Project Management*.Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Γεωργόπουλος Ν (2004).«*Στρατηγικό Μάνατζμεντ*»,Αθήνα, Γ. Μπένου
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Έκθεση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο σχετικά με την εξέλιξη της κατάστασης της αγοράς στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων και την εφαρμογή των διατάξεων της «δέσμης μέτρων για τον τομέα του γάλακτος», Βρυξέλλες, 13/6/2014
- ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Απρίλιος 2014.

- ICAP, Κλαδική μελέτη Γαλακτοκομικών Προϊόντων, Ιούλιος 2015.
- Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών, « Η Ελληνική Οικονομία», αριθμός τεύχους 75, Απρίλιος 2014.
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2013.
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2011
- Ινστιτούτο Επικοινωνίας 2002, Έρευνα για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και την Υπεύθυνη Κατανάλωση-CSR 2008
- Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση, Ετήσια Έκθεση 2015, Αθήνα
- ΙΟΒΕ, Σ. Χατζηχρήστου, Φ. Θωμαΐδου, Α. Τσακανίκας, Ελληνική Βιομηχανία Τροφίμων-Ποτών, Ετήσια Έκθεση 2016
- Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, «Ελληνική Οικονομία», Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων, Ιούνιος 2015
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, Απόφαση με Αρ.Πρωτ.175180/15-7-2011 «Μέτρα για τον έλεγχο της παραγωγής, αξιοποίησης, μεταποίησης, τυποποίησης, διακίνησης και εμπορίας για το γάλα και τα γαλακτοκομικά προϊόντα»

Ξένη Βιβλιογραφία

- Boone, E.L. & Kurtz, L.D. (1992). *Management*. New Jersey: Mc Graw- Hill.
- Cohen, L. & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J.W. (2011). *Η Έρευνα στην Εκπαίδευση. Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας*.
- Creswell, J. W., & Garrett, A. L. (2008). The "movement" of mixed methods research and the role of educators. *South African journal of education*, 28(3), 321-333.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. & De Bosscher, V. (2004), Quality Management in Sports Clubs, *Sport Management Review*, vol.7, p.57- 77.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, Ca: Sage

- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2000). *How to design and evaluate research in education* (4thed.). Boston: McGraw-Hill.
- Gibbs, G. (2002). *Qualitative analysis with Nvivo*. Buckingham: Open University Press.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty
- Jones, G. & George, G. (2003). *Contemporary Management*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C., (2004). Organisational communications: challenges for the new century. *International Communication Association, Journal of Communication*, December.
- Levin, J. R., & O'Donnell, A. M. (1999). What to do about educational research's credibility gaps? *Issues in Education*, 5(2)
- Lewis, D. (2002). Five years on—The organizational culture saga revisited. *Leadership & Organization Development Journal*, 23, 280–287.
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Meggison, C.L., Mosley, C.D., & Pietry Jr, H.P. (1983). *Management, Concept and Applications*. N.Y.: Harper & Row.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Montana, J. P. & Charnov, H. B. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Organisational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mull, R.F., Bayless, K.G. Ross, C.M. & L.M. Jamieson (1997). *Recreational Sport Management*. USA: Human Kinetics.
- Robson, C. (2010). *Η Έρευνα του Πραγματικού Κόσμου: Ένα Μέσον για Κοινωνικούς Επιστήμονες και Επαγγελματίες Ερευνητές* (2^η εκδ.) (μτφ. Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού). Αθήνα: Gutenberg. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 1993)
- Schein, E. H. (1991). The role of the founder in the creation of organizational culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 14–25). Beverly Hills, CA: Sage.

- Scheres, H., & Rhodes, C. (2006). Between cultures: Values, training and identity in a manufacturing firm. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 223–236.
- Slack, T. (1997). *Understating sport organizations: The application of organizationtheory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Tyrrell, M. W. D. (2000). Hunting and gathering in the early silicon age. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 85–99). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wellington, J.J. (2000). *Educational Research: Contemporary Issues and Practical Approaches*. London: Continuum.
- David J. Hunger, Thomas L. Wheelen (2001) *Essentials of strategic management*, Prentice Hall Publishing Company
- Mary Coulter (2002). *Strategic Management in Action*, Prentice Hall

Διαδουκτιακοί Τόποι

<http://www.nounou.gr>

<http://greece.fage.eu>

<http://www.mevgal.gr>

<http://olympus.gr>

<http://tyras.gr>

<http://www.dodoni.eu>

<http://www.minerva.com.gr>

<http://www.krikri.gr>

<http://www.epirus.gr>

<http://www.rodopi-sa.gr>

<http://evrofarma.gr>

<http://www.easlamias.gr>

<http://www.trikki.com.gr>

<http://www.neogal.gr>

<http://www.koukfarm.gr>

<http://www.kalogeraki.gr>

<http://www.proto.com.gr/>

<http://www.sergal.gr>

<http://www.korfi.gr>

<http://www.stamou.gr>

<http://www.mandrekas.gr/>

<http://www.neorodogal.com>

<http://www.mills.gr/>

<http://www.unilever.gr>

<http://www.nestle.g>