

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας στην Ελλάδα, μέσω του προσδιορισμού των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση τους και αναλύοντας το περιβάλλον σύμφωνα με το υπόδειγμα του Μ. Porter, στοχεύοντας στην επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής από τις εταιρείες του κλάδου και ειδικότερα τη «ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.» που αποτελεί και τη μελέτη περίπτωσης της εργασίας.

Το πρώτο κεφάλαιο αφιερώνεται στο υπόδειγμα του στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο αποτελεί τη βάση αυτής της εργασίας. Επιχειρείται μια εισαγωγή στη στρατηγική και έπειτα μελετάται το στρατηγικό μάνατζμεντ, μέσω της ανάλυσης των βασικών στοιχείων του: Της ανίχνευσης του περιβάλλοντος, της διαμόρφωσης της στρατηγικής, της υλοποίησης της και τέλος της αξιολόγησης και του ελέγχου της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην κατάσταση που επικρατεί στον ελληνικό χώρο όσον αφορά το γάλα και ειδικότερα στη γεωγραφική κατανομή των μονάδων παραγωγής γάλακτος και τους προσδιοριστικούς παράγοντες ζήτησης. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς και στη συγκέντρωση που αυτός παρουσιάζει.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζεται σε θεωρητικό επίπεδο το εξωτερικό περιβάλλοντος της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα γίνεται ανάλυση των δύο συνιστωσών αυτού, του ευρύτερου-μάκροπεριβαλλοντος (PEST) και του μικροπεριβαλλοντος (Υπόδειγμα Porter).

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση αλλά και ο τρόπος με τον οποίο η κάθε εταιρεία πρέπει να επιλέγει τη στρατηγική της.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο εξετάζονται οι δυνάμεις ανταγωνισμού στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας, με βάση το υπόδειγμα του καθηγητή Μ.Porter και με τη βοήθεια των στρατηγικών ομάδων.

Στο έκτο κεφάλαιο, γίνεται μια εκτενής αναφορά στην εταιρεία «ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ», η οποία αποτελεί και τη μελέτη περίπτωσης του συγκεκριμένου κλάδου. Στη συνέχεια, αφού γίνεται μια SWOT ανάλυση για την για την εταιρεία, ακολουθεί ανάλυση της στρατηγικής που ακολούθησε η επιχείρηση και οδηγούμαστε στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....</b>	<b>4</b>
1.1. Εισαγωγή στη στρατηγική.....	4
1.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	4
1.2.1. Ανίχνευση Περιβάλλοντος.....	5
1.2.2. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	6
1.2.3. Υλοποίηση Στρατηγικής.....	8
1.2.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....</b>	<b>11</b>
2.1. Γενικά.....	11
2.2. Γεωγραφική κατανομή των μονάδων παραγωγής γάλακτος.....	11
2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.....	12
2.4. Οι κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου.....	13
2.5. Η συγκέντρωση του κλάδου.....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ....</b>	<b>17</b>
3.1. Εισαγωγή.....	17
3.2. Ανάλυση του Μάκροπεριβάλλοντος.....	17
3.2.1. Πολιτική Διάσταση.....	18
3.2.2. Οικονομική Διάσταση.....	18
3.2.3. Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση.....	19
3.2.4. Τεχνολογική Διάσταση.....	19
3.3. Ανάλυση του Μίκροπεριβάλλοντος με βάση το υπόδειγμα Porter... ..	20
3.3.1. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.....	22
3.3.2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	23
3.3.3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	25
3.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	26
3.3.5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	27
3.4. Στρατηγικές ομάδες.....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....</b>	<b>29</b>
4.1. Εισαγωγή.....	29
4.1.1. Στρατηγική χαμηλού κόστους.....	30
4.1.2. Στρατηγική διαφοροποίησης.....	31

4.1.3. Στρατηγική εστίασης.....	32
4.2. Κίνδυνοι ανταγωνιστικών στρατηγικών.....	32
4.3. Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	33
4.4. Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής.....	33
4.5. Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΙ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ</b> <b>(ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER).....</b>	<b>37</b>
5.1. Εισαγωγή.....	37
5.1.1. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου..	38
5.1.2. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.....	39
5.1.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	40
5.1.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	41
5.1.5. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ</b> <b>ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.....</b>	<b>43</b>
6.1. Ο Όμιλος Δέλτα.....	43
6.2. Η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος.....	45
6.2.1. Προφίλ.....	46
6.2.2. Υποδομή.....	46
6.2.3. Θέση στην αγορά.....	47
6.3. SWOT Analysis για τη Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος..	47
6.4. Στρατηγική της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος.....	49
6.4.1. Κάθετη Ολοκλήρωση.....	49
6.4.2. Οριζόντια Ολοκλήρωση.....	50
6.4.3. Διαποίκιση.....	51
6.5. Προτεινόμενη στρατηγική για τη Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ</b>	
7.1. Εισαγωγή.....	53
7.2. Συμπεράσματα για την Ελληνική αγορά γάλακτος.....	53
7.3. Συμπεράσματα από την ανάλυση Porter.....	54
7.4. Συμπεράσματα για τη στρατηγική των επιχειρήσεων.....	54

## Κεφάλαιο 1

### Στρατηγικός Σχεδιασμός

#### 1.1. Εισαγωγή στη Στρατηγική

Η στρατηγική, στον κόσμο των επιχειρήσεων, δίνει τη μέσο-μακροχρόνια κατεύθυνση και τους στόχους αυτών με σκοπό να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του επιχειρηματία και να καλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών. Για να επιτευχθούν τα παραπάνω απαιτείται η σωστή και αποτελεσματική χρήση όλων των πόρων της επιχείρησης (κεφάλαια, ανθρώπινο δυναμικό, πάγια, κλπ) με ταυτόχρονο έλεγχο της σωστής πορείας στα πλαίσια της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Ακόμα πρέπει να υπάρχει συνεχής, έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση για γεγονότα και καταστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικοπολιτιστικό, τεχνολογικό) οι οποίες θα επηρεάσουν τη λειτουργία της. Πρέπει επομένως ο επιχειρηματίας να είναι ενήμερος των αλλαγών που επηρεάζουν την επιχείρησή του και να είναι έτοιμος να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον προχωρώντας στις κατάλληλες ενέργειες, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα και τον πιθανό κίνδυνο που ενδεχομένως υπάρχει.

Η στρατηγική πρέπει να προσδιορίζει το γενικότερο στόχο και τις προοπτικές της επιχείρησης λαμβάνοντας υπόψη τις φιλοδοξίες της διοίκησης της επιχείρησης, σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί.

#### 1.2. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ασχολείται με την κατάσταση και την εκτέλεση της στρατηγικής της επιχείρησης, δηλ. ενός σχεδίου υλοποίησης των αντικειμενικών σκοπών της. Βασικός στόχος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η έκφραση της αποστολής της επιχείρησης, η μετατροπή της αποστολής αυτής σε συγκεκριμένους στόχους, η αποτελεσματική και αποδοτική υλοποίηση τους και η συνεχής αξιολόγηση της εκτέλεσής των. Το στρατηγικό μάνατζμεντ έχει αποκτήσει σήμερα μεγάλη σημασία γιατί πολλές επιχειρήσεις παγκόσμια έχουν στρέψει την προσοχή τους στην ανάπτυξη τους και στην κατάκτηση νέων αγορών.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- την υλοποίηση της στρατηγικής
- την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής

### 1.2.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

Η παρουσιαζόμενη ανάγκη για την ανίχνευση του περιβάλλοντος στηρίζεται στην υπόθεση ότι η μέχρι τώρα πορεία μιας επιχείρησης δεν εγγυάται τη συνέχιση της στο μέλλον. Τα στελέχη μιας εταιρείας πρέπει να μελετήσουν με ιδιαίτερη προσοχή το ραγδαία μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον και να εντοπίσουν τις αναγκαίες αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και να βελτιωθεί η συνολική αποδοτικότητα των οικονομικών μεγεθών. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν συνεχώς διαφοροποιημένα προϊόντα έχει ως αποτέλεσμα να μικραίνει ο κύκλος ζωής των προϊόντων. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι η διαρκής προσπάθεια των επιχειρήσεων να προλάβουν τον ανταγωνισμό ώστε να μη βρεθούν εκτός αγοράς. Εξ αιτίας του μεγάλου αυτού ανταγωνισμού, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται πλέον στο marketing, με στόχο τη διατήρηση και ισχυροποίηση της επιχείρησης στην αγορά.

Εκείνο που επίσης χρειάζεται η επιχείρηση να γνωρίζει πολύ καλά, είναι οι δυνατότητές της και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί (Σχήμα 1.1). Η ανάλυση των στοιχείων αυτών είναι γνωστή σαν **SWOT analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**.

Τα πρώτα δύο στοιχεία αφορούν την εσωτερική ανάλυση μιας εταιρείας που εντοπίζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα (Weaknesses) σημεία της έναντι των ανταγωνιστών της. Τα σημεία που εξετάζονται συνήθως είναι η κεφαλαιακή της ευρωστία, ο βαθμός τεχνολογικής της ανάπτυξης, η εμπειρία της, τα πάγιά της, η φήμη της στην αγορά, η υπάρχουσα κουλτούρα και φυσικά η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τα υπόλοιπα δύο στοιχεία της ανάλυσης SWOT αφορούν την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, κατά την οποία γίνεται προσπάθεια να εντοπίσουν οι Ευκαιρίες (Opportunities) που υπάρχουν αλλά και οι Απειλές (Threats)



επιχείρησης όσον αφορά τα προϊόντα που προσφέρει αλλά και τις αγορές που εξυπηρετεί. Ακόμα η αποστολή λέει τι είμαστε, τι κάνουμε καθώς και τι θα θέλαμε να γίνουμε.

Οι **σκοποί** είναι τα τελικά αποτελέσματα της προγραμματισμένης δραστηριότητας. Η επίτευξη των εταιρικών σκοπών έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής. Ορισμένοι σκοποί μπορεί να είναι η κερδοφορία, η αποδοτικότητα, η ανάπτυξη, η φήμη και άλλοι.

Οι **στρατηγικές** μεταξύ των οποίων μια επιχείρηση καλείται να επιλέξει προκειμένου να επιτευχθούν τόσο η αποστολή της όσο και οι σκοποί της είναι οι εξής τρεις:

1. Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) η οποία περιγράφει τις κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές (B.M. Παπαδάκης 1999).

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρησιακών στρατηγικών:

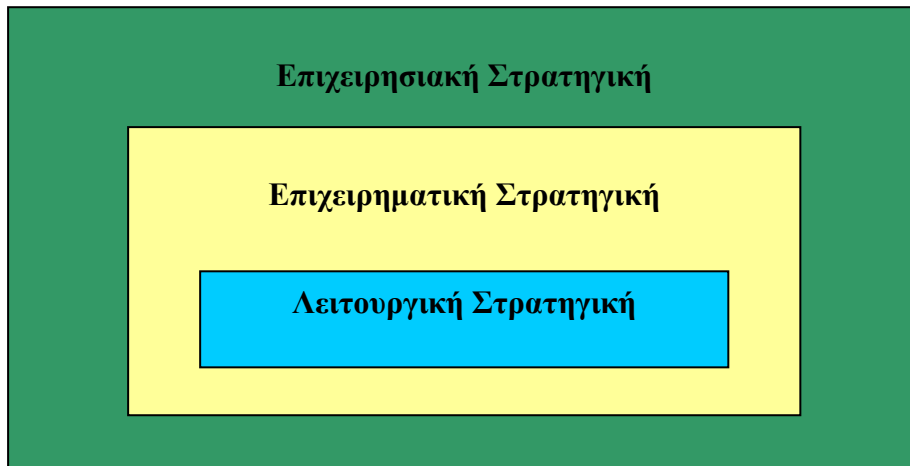
- Στρατηγικές σταθερότητας όπου η επιχείρηση προσπαθεί να εδραιώσει και να μεγεθύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει.
- Στρατηγικές ανάπτυξης όπου η επιχείρηση έχει ως στόχο τη διαρκή ανάπτυξη ώστε να αντεπεξέλθει στον ανταγωνισμό.
- Στρατηγικές διάσωσης όπου η επιχείρηση προσπαθεί να αναστρέψει τα αρνητικά αποτελέσματα.

2. Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Competitive Strategy) η οποία διαμορφώνεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων (Business Units) και έχει ως στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων της επιχείρησης. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική διαφοροποίησης και στρατηγική εστίασης.

3. Η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) η οποία ενδιαφέρεται για τη διαμόρφωση μιας διακριτής ικανότητας που θα προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Ο κάθε τύπος στρατηγικής αλληλεπιδρά με τους υπόλοιπους διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

**Σχήμα 1.2 Ιεράρχηση Στρατηγικής**



Πηγή: Wheelen and Hunger, “Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 2004

Η **πολιτική** μιας επιχείρησης αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις ώστε αυτές να είναι σίγουρες ότι όλοι οι εργαζόμενοι δρουν σύμφωνα με την αποστολή, τους σκοπούς και τη στρατηγική που έχουν θέσει.

### **1.2.3. Υλοποίηση στρατηγικής**

Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει την πλέον κατάλληλη στρατηγική, αυτό θα επιβεβαιωθεί από την ικανότητά της να την υλοποιήσει. Στο στάδιο λοιπόν αυτό, γίνεται η αναγνώριση των απαιτούμενων πόρων, για την εφαρμογή της στρατηγικής που επιλέχθηκε. Σε λειτουργικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την παραγωγή και προώθηση νέου προϊόντος, την εξεύρεση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος, την εκπαίδευση του προσωπικού, την πρόσληψη εξειδικευμένων συνεργατών κλπ. Σε διοικητικό επίπεδο μπορεί να αφορά, την εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, τη κοινοπραξιών με στόχο την είσοδο σε νέες αγορές, την κατάργηση ή προσθήκη νέων γραμμών παραγωγής, κλπ.

Θα πρέπει επίσης να τονίσουμε ότι ο τρόπος υλοποίησης της στρατηγικής διαφέρει σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Η διαφοροποίηση προκύπτει τόσο από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται (μεταποίηση, εμπόριο, υπηρεσίες) όσο και από το μέγεθος και την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Ακόμη, η μορφή διοίκησης, τα μέσα αλλά και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων μιας επιχείρησης



διαμορφώνουν τις πολιτικές με βάση τις οποίες θα επιδιωχθεί η εφαρμογή της στρατηγικής. Η εταιρική κουλτούρα είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει – θετικά ή αρνητικά – τον βαθμό επιτυχία της νέας στρατηγικής.

Ένας από τους στόχους που πρέπει να επιτύχει η υλοποίηση της στρατηγικής είναι και οι συνέργιες ανάμεσα στις λειτουργίες των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων. Στο λόγο αυτό οφείλεται και η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων που πραγματοποιείται μετά από μία απόκτηση. Συνέργια υπάρχει σε μία εταιρεία όταν η απόδοση στα ίδια κεφάλαια του κάθε τμήματος είναι μεγαλύτερη από την απόδοση που θα είχε κάθε τμήμα αν ήταν μία ανεξάρτητη επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, υπάρχει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη ή χρησιμοποιείται υπάρχουσα τεχνογνωσία.'

#### **1.2.4. Αξιολόγηση και τον Έλεγχο**

Από τη στιγμή που έχει αρχίσει η εφαρμογή της στρατηγικής ξεκινά και ο διαρκής έλεγχος των αποτελεσμάτων της επιλεγείσας στρατηγικής. Πρέπει οι managers, να επαληθεύουν αν πράγματι η στρατηγική εφαρμόζεται σωστά και αν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αν όχι, τότε θα πρέπει να προχωρήσουν στις κατάλληλες ενέργειες, ώστε να τροποποιήσουν στο βαθμό που απαιτείται τον αρχικό σχεδιασμό, με στόχο πάντα το καλύτερο αποτέλεσμα. Ο διαρκής έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, (marketing, πωλήσεις, χρηματοοικονομική διαχείριση, αποθέματα, ποιότητα, κλπ), είναι απαραίτητος, ιδιαίτερα σήμερα που το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει πάρα πολύ γρήγορα και η σωστή και έγκυρη πληροφόρηση, παρέχει τη δυνατότητα για άμεσες και αποτελεσματικές κινήσεις.

Παρόλο που η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο στάδιο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί να εντοπίσει και να επισημάνει αδυναμίες σε προηγούμενες υλοποιήσεις στρατηγικών σχεδίων και έτσι να παρακινήσει όλη τη διαδικασία να επαναληφθεί. Αν προκύψουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα λόγω λανθασμένης χρήσης των διαδικασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ τότε τα στελέχη πρώτης γραμμής πρέπει να το ξέρουν ώστε να διορθώσουν τη δραστηριότητα των εργαζομένων. Τα ανώτερα στελέχη στην περίπτωση αυτή δεν χρειάζεται να επέμβουν. Επιβάλλεται να επέμβουν στην περίπτωση που τα αποτελέσματα από τις διαδικασίες που ακολουθούνται δεν είναι θετικά οπότε θα πρέπει να αναπτύξουν νέα προγράμματα

υλοποίησης ή διαδικασίες. Ένα από τα εμπόδια για αποτελεσματικό έλεγχο είναι η δυσκολία στην ανάπτυξη κατάλληλων μέτρων για σημαντικές δραστηριότητες.

Πρέπει να τονιστεί πως για αποτελεσματική αξιολόγηση και έλεγχο οι managers πρέπει να αποκτούν ξεκάθαρη, άμεση και αμερόληπτη πληροφόρηση από τους ανθρώπους οι οποίοι βρίσκονται πιο κάτω από αυτούς στην ιεραρχία. Χρησιμοποιώντας αυτή την πληροφορία μπορούν να δουν τι πράγματι συμβαίνει και να το συγκρίνουν με αυτό που είχε από την αρχή σχεδιαστεί. (Wheelen and Hunger,2004)

Οι τέσσερις αυτές βασικές διαδικασίες του στρατηγικού μάνατζμεντ δηλαδή η ανίχνευση του περιβάλλοντος, η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση καθώς και η αξιολόγηση και έλεγχος είναι στενά συνδεδεμένες και αλληλοεπηρεάζονται χωρίς να μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι η μία προηγείται της άλλης χρονικά. Ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της υλοποίησης μπορεί να προκύψει ένα γεγονός (πχ νέα φορολογικά μέτρα) που θα αναγκάσει την επιχείρηση να τροποποιήσει τον αρχικό σχεδιασμό και τους στόχους με βάση τα νέα δεδομένα. Ένα καινοτομικό προϊόν ίσως μας δώσει τη δυνατότητα εισόδου σε αγορές του εξωτερικού που μέχρι τότε δεν είχαμε στους στόχους μας.

## **Κεφάλαιο 2**

### **Ο κλάδος του γάλακτος στην Ελλάδα**

#### **2.1. Γενικά**

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα κατέχει σημαντική θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων, καθώς σε αυτόν περιλαμβάνονται ορισμένες από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες της χώρας. Στον κλάδο αυτό δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων. Στην πλειοψηφία τους πρόκειται για επιχειρήσεις μικρής δυναμικότητας και μεγέθους οι οποίες δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο. Οι μεγάλες βιομηχανίες διαθέτουν σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, οργανωμένο δίκτυο διανομής και προσφέρουν ποικιλία προϊόντων.

Οι σύγχρονες απαιτήσεις των καταναλωτών υποχρέωσαν τον κλάδο να αλλάξει μορφή μέσω των συγχωνεύσεων και των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα τη σταδιακή μείωση των μικρών και την ανάπτυξη επιχειρήσεων μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους.

Σήμερα οι καταναλωτές έχουν να επιλέξουν μεταξύ μίας τεράστιας γκάμας προϊόντων που του προσφέρουν οι περισσότερες από 42 εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Η αξία της αγοράς, σύμφωνα με μελέτη της Hellastat, ανήλθε στα 2 δισ. ευρώ, εκ των οποίων το 1 δισ ευρώ αφορά το γάλα.

#### **2.2. Γεωγραφική κατανομή των μονάδων παραγωγής γάλακτος**

Η γεωγραφική κατανομή των μονάδων παραγωγής γάλακτος είναι ανάλογη των γεωφυσικών συνθηκών που επικρατούν σε κάθε περιοχή της χώρας και των πλεονεκτημάτων που αυτές οι συνθήκες παρέχουν για την παραγωγή γάλακτος. Έτσι παρατηρείται ότι σχεδόν η μισή παραγόμενη ποσότητα γάλακτος πραγματοποιείται στις πεδινές περιοχές κυρίως της Μακεδονίας, Στερέας Ελλάδας, Θεσσαλίας και Πελοποννήσου. (Πίνακες 2.1-2.2)

## Πίνακας 2.1

Κατανομή Γάλακτος κατά ομάδες πεδινών, ημιορεινών και ορεινών κοινοτήτων  
(παραγωγή σε τόνους)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Πεδινές</b>	956.089	955.160	938.294	948.586	986.740	956.940	953.447	905.520
<b>Ημιορεινές</b>	491.430	496.881	505.756	514.547	538.106	503.423	494.429	512.428
<b>Ορεινές</b>	534.228	541.980	549.046	602.661	566.521	530.145	540.020	547.637
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	1.981.747	1.994.021	1.993.096	2.065.794	2.091.367	1.990.508	1.987.896	1.965.585

Πηγή: ΕΣΣΥΕ

## Πίνακας 2.2

Παραγωγή Γάλακτος κατά γεωγραφική περιφέρεια

(παραγωγή σε τόνους)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Στερεά Ελλάδα</b>	253.111	252.093	253.333	254.733	252.772	237.191	236.862	244.745
<b>Πελοπόννησος</b>	273.336	276.886	276.418	286.932	292.633	272.946	277.829	281.211
<b>Ιόνιοι Νήσοι</b>	26.478	27.238	28.635	27.268	27.543	26.802	25.542	26.873
<b>Ήπειρος</b>	152.093	149.161	150.851	151.263	149.523	145.253	148.361	148.322
<b>Θεσσαλία</b>	242.819	248.211	250.797	256.646	273.638	272.123	281.836	279.460
<b>Μακεδονία</b>	685.530	687.902	671.041	678.049	670.233	691.580	685.941	642.077
<b>Θράκη</b>	96.688	96.490	100.289	107.703	107.696	105.183	101.791	103.293
<b>Νήσοι Αιγαίου</b>	108.137	110.668	116.550	108.606	113.764	103.612	99.937	105.270
<b>Κρήτη</b>	143.573	145.376	145.193	140.858	144.438	135.848	128.492	134.333
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	1.981.765	1.994.025	1.993.107	2.012.058	2.032.240	1.990.538	1.986.591	1.965.584

Πηγή: ΕΣΣΥΕ

### 2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Από τις πλέον δυναμικές της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων, η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από συνεχή αύξηση της κατανάλωσης και αυξανόμενη δημιουργία ποικιλίας νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Σύμφωνα με τον IOBE, η αυξητική τάση που σημειώθηκε στην αγορά κατά τα τελευταία χρόνια θα συνεχιστεί με ρυθμό (περίπου 4%) για το σύνολο των γαλακτοκομικών προϊόντων και με εντονότερο ρυθμό. Η ανάπτυξη της αγοράς των γαλακτοκομικών προϊόντων αποδίδεται στη στροφή του καταναλωτικού κοινού προς τα προϊόντα υγιεινής διατροφής, στις τεχνολογικές εξελίξεις και τις μεγάλες επενδύσεις των επιχειρήσεων στην έρευνα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνεχώς νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, προσαρμοσμένα στις ανάγκες «νέων καταναλωτών».

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής με αποτέλεσμα η ελαστικότητα ζήτησης ως προς τη τιμή να είναι σχετικά μικρή. Οι τεχνολογικές

εξελίξεις στον τομέα του γάλακτος επηρεάζουν τη ζήτηση μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών του. Έτσι παρατηρείται αύξηση στη ζήτηση γάλακτος υψηλής παστερίωσης λόγω της μεγαλύτερης διάρκειας ζωής του, με αποτέλεσμα να μπορεί να μεταφερθεί ευκολότερα σε μεγαλύτερες αποστάσεις.

Η συνολική αξία της κατανάλωσης γάλακτος στη χώρα μας κατά το 2002 έφτασε στα 432 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 8,5% σε σύγκριση με το 2001 (398 εκατ. ευρώ). Η αγορά γάλακτος το 2002 παρουσίασε ετήσια αύξηση 1-2%, άνοδος που οφείλεται στο γάλα υψηλής παστερίωσης που αυξάνεται με ρυθμό 30-40% ετησίως. Τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς (εβαπορέ, παστεριωμένο) παρουσιάζουν κάμψη σε όγκο της τάξης 2-3% ετησίως.

Ακόμα η ζήτηση του γάλακτος επηρεάζεται και από τη διαφήμιση η οποία κατευθύνει, έως ένα βαθμό, τους καταναλωτές προς συγκεκριμένα προϊόντα.

#### 2.4. Οι Κυριότερες Επιχειρήσεις του Κλάδου

Στον Πίνακα 2.3 που ακολουθεί εμφανίζονται τα οικονομικά στοιχεία των σημαντικότερων επιχειρήσεων του κλάδου με βάση τα στοιχεία του 2002.

**Πίνακας 2.3**

#### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΩΝ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2002	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2003	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ 2002	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ 2003	ΜΕΤΑΒΟΛΗ (%)	ΚΑΘΑΡΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ
ΦΑΓΕ ΑΕ	321.026.141	335.849.188	4,6	12.855.124	8.187.179	-36,3	2,4
ΔΕΛΤΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ	288.281.801	304.769.401	5,7	16.262.064	18.514.762	13,9	6,1
ΜΕΒΓΑΛ ΑΕ	153.645.709	164.274.868	6,9	6.749.782	6.272.854	-7,1	3,8
ΤΥΡΑΣ ΑΕ	70.575.600	94.877.679	34,4	1.524.320	3.876.871	154,3	4,1
ΕΒΓΑ ΑΕ	-	91.877.406	-	-	2.191.723	-	2,4
ΔΩΔΩΝΗ Α.Β.Γ.Η. ΑΕ	84.098.377	87.658.354	4,2	2.512.978	2.653.809	5,6	3,0
ΚΟΛΙΟΣ ΑΕ	73.522.481	69.007.612	-6,1	3.148.631	5.212.237	65,5	7,6
ΟΛΥΜΠΙΟΣ ΑΕ	25.197.443	34.970.710	38,8	117.858	403.365	242,3	1,2
ΑΓΝΟ ΑΕ	35.919.296	33.533.816	-6,6	14.149.977	12.798.889	9,6	-
ΕΒΡΟΦΑΡΜΑ ΑΒΕΕ	18.648.805	20.119.940	7,9	801.354	1.206.726	50,6	6,0
ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕΒΕ	18.579.662	18.761.565	1,0	-1.242.312	93.241	-	0,5
ΚΡΙ - ΚΡΙ ΒΙΟΜ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ	14.266.460	18.125.482	27,1	1.615.082	2.131.227	32,0	11,8
ΒΙΓΛΑ ΑΕΒΕ	7.292.635	15.732.141	115,7	-324.310	-2.022.391	-523,6	-
ΝΕΟΓΑΛ ΑΕ	15.311.159	15.465.119	1,0	1.497.140	1.200.979	-19,8	7,8
ΑΛΠΙΝΟ ΑΒΕΕ	12.765.970	11.141.374	-12,7	-3.156.119	-1.472.803	53,3	-
ΔΕΛΦΟΙ ΑΕ	8.930.223	10.396.731	16,4	210.224	154.631	-26,4	1,5
ΡΟΔΟΠΗ ΒΙΟΜ. ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΞΑΝΘΗΣ	8.752.274	9.282.950	6,1	103.793	216.159	108,3	2,3
S.H.M. HELLAS ΑΕΒΕ	6.949.183	9.069.910	30,5	92.870	94.126	1,4	1,0
ΚΡΗΤΗ Η ΑΦΟΙ ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ ΑΕΒΕ	6.428.734	7.753.893	20,6	35.086	56.265	60,4	0,7
ΠΡΟΙΚΑΣ ΣΤΑΜ. ΑΕ	6.877.462	7.362.397	7,1	317.667	412.888	30,0	5,6
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΘΡΑΚΗΣ ΑΕ	5.265.004	6.706.153	27,4	13.338	16.507	23,8	0,3
ΣΕΡΡΑΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε	2.887.208	3.443.107	19,3	-5.142	11.712	-	0,3

Πηγή: : STAT BANK

Οι δύο σημαντικότερες επιχειρήσεις (ΦΑΓΕ, ΔΕΛΤΑ) έχουν αναπτύξει ισχυρά δίκτυα διανομής στο μεγαλύτερο μέρος της επικράτειας, κυριαρχούν όμως στην Κεντρική και Νότια Ελλάδα. Οι εταιρείες ΜΕΒΓΑΛ και ΑΓΝΟ καθώς και η ΔΩΔΩΝΗ είναι κυρίαρχες στη Β.Ελλάδα έχοντας όμως αναπτύξει σημαντική παρουσία και σε άλλες περιοχές. Οι υπόλοιπες εταιρείες σημειώνουν σημαντικές πωλήσεις, η παρουσία τους όμως περιορίζεται σε τοπικό επίπεδο.

## 2.5. Η Συγκέντρωση του Κλάδου

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελείται από έναν μικρό αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων και από έναν μεγάλο αριθμό μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κυρίως σε τοπικό επίπεδο.

Η συγκέντρωση του μεγαλύτερου μέρους της παραγωγής στις μεγάλες επιχειρήσεις έχει ως αποτέλεσμα ο κλάδος να χαρακτηρίζεται ως ολιγοπωλιακός. Το γεγονός αυτό γίνεται ακόμα πιο εμφανές από τον υψηλό δείκτη συγκέντρωσης (CR<sub>4</sub>) που παρουσιάζει ο κλάδος. Με βάση τα στοιχεία του 2002 η τιμή του δείκτη κυμαίνεται στο 76,1%, δηλαδή το 76,1% των συνολικών πωλήσεων του κλάδου πραγματοποιείται από τις τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου. Η υψηλή τιμή του δείκτη αποδεικνύει την ύπαρξη ισχυρού ολιγοπωλίου.

### Πίνακας 2.4

#### Μερίδια αγοράς των 4 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου (2002)

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ (%)
ΔΕΛΤΑ	31,9%
ΦΑΓΕ	21,5%
FRIESLAND	12,0 %
ΜΕΒΓΑΛ	10,7 %
<b>CR<sub>4</sub></b>	<b>76,1 %</b>

Πηγή: ICAP

Η συγκέντρωση του κλάδου παρουσιάζει αυξητική τάση κατά την περίοδο 1992-2002 καθώς η τιμή του βαθμού συγκέντρωσης σημείωσε σημαντική αύξηση όπως φαίνεται από τον Πίνακα 2.5 που ακολουθεί.

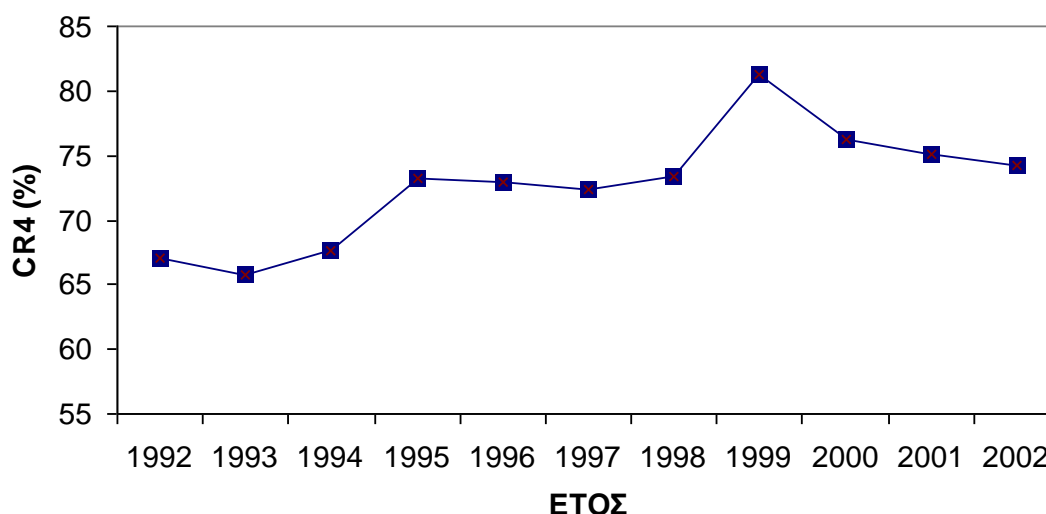
## Πίνακας 2.5

### Εξέλιξη βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου κατά την περίοδο 1992-2002

ΕΤΟΣ	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
CR <sub>4</sub> (%)	67,0	65,7	67,6	73,2	73,0	72,3	73,4	81,3	76,2	75,1	74,2

Πηγή: ICAP

### Εξέλιξη του δείκτη CR<sub>4</sub> κατά την περίοδο 1992-2002



Η αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου οφείλεται σε διάφορους παράγοντες. Η αυξανόμενη ζήτηση για γαλακτοκομικά προϊόντα οδήγησε σε αύξηση τον δείκτη CR<sub>4</sub> καθώς ενθάρρυνε την είσοδο μεγάλων επιχειρήσεων στον κλάδο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η είσοδος της ΦΑΓΕ στην παραγωγή παστεριωμένου γάλακτος και της ΔΕΛΤΑ στην παραγωγή γιαουρτιού.

Η όξυνση του ανταγωνισμού που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια οδήγησε στην πραγματοποίηση πολύ σημαντικών επενδύσεων που αφορούσαν κυρίως την επέκταση των υπάρχοντων μονάδων και τον εκσυγχρονισμό τους. Οι μισές σχεδόν επενδύσεις (45%) πραγματοποιήθηκαν από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου (ΦΑΓΕ, ΔΕΛΤΑ, ΜΕΒΓΑΛ).

Η αύξηση της διαφημιστικής δαπάνης και η ζήτηση επωνύμων προϊόντων από τους καταναλωτές ευνόησε τις μεγάλες επιχειρήσεις, γεγονός που συνετέλεσε στην περαιτέρω αύξηση του δείκτη CR<sub>4</sub>.

Ένας ακόμα παράγοντας που συνετέλεσε στην αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης του κλάδου είναι η μεγάλη ανάπτυξη των αλυσίδων λιανικού εμπορίου οι οποίες

απαιτούν υψηλό όγκο ποσοτήτων, υψηλές προδιαγραφές και σταθερή ποιότητα. Οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις των λιανέμπορων με αποτέλεσμα την έξοδο τους από τον κλάδο και την περαιτέρω ισχυροποίηση των μεγάλων επιχειρήσεων.



## **Κεφάλαιο 3**

### **Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος**

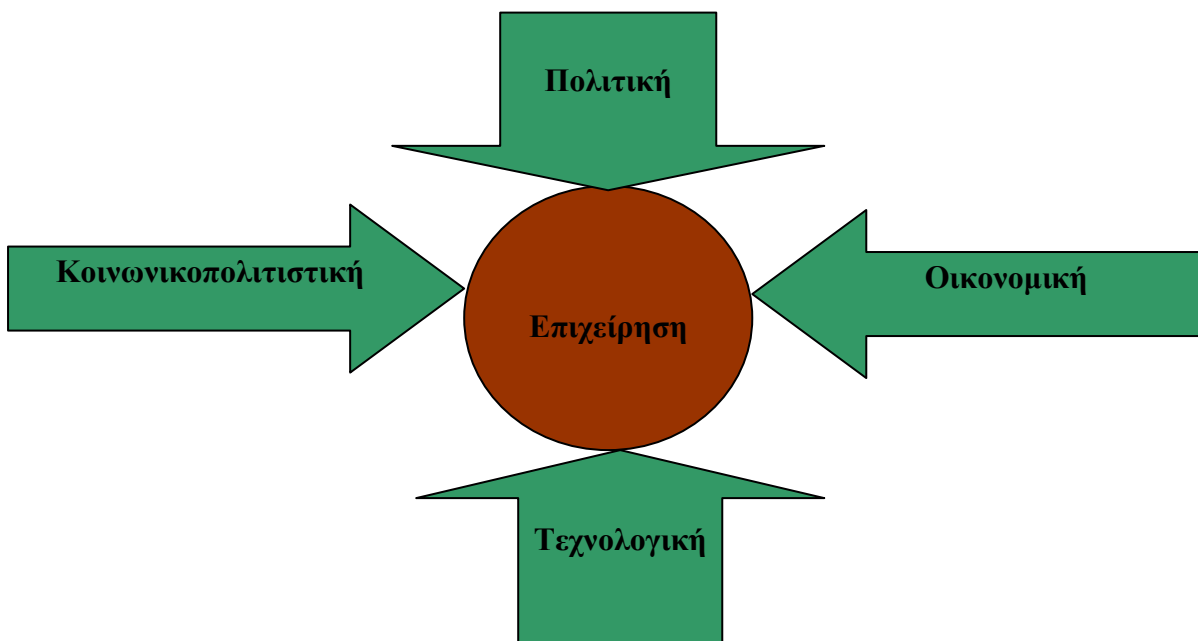
#### **3.1 Εισαγωγή**

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στη εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο συνιστώσες, το ευρύτερο-μάκροπεριβαλλον και το μικροπεριβαλλον.

#### **3.2. Ανάλυση του Μάκροπεριβάλλοντος**

Το ευρύτερο-μάκροπεριβαλλον αφορά την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που δραστηριοποιείται στην ίδια πχ χώρα και επηρεάζει τις λειτουργίες της. Μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις (Wheelen and Hunger, 2004) α) το πολιτικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό περιβάλλον (Σχήμα 3.1).

Αναλύοντας η επιχείρηση τις παραπάνω παραμέτρους μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις και να ενεργήσει ανάλογα ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις που θα προκύψουν. Ακολουθεί μια λεπτομερής ανάλυση κάθε διάστασης



**Σχήμα 3.1 Διαστάσεις της Περιβαλλοντικής Ανάλυσης**

Πηγή: Β.Μ Παπαδάκης, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Εκδ. Γ. Μπένου, 2002

### **3.2.1 Πολιτική Διάσταση**

Η διάσταση αυτή αναφέρεται στη γενική πολιτική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ειδικότερα αφορά τους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρήσεις.

Γενικά μία επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει στη χώρα που δραστηριοποιείται τον αποκαλούμενο "πολιτικό κίνδυνο", δηλαδή απεργίες, φορολογικούς ελέγχους, νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος, κρατικοποιήσεις, κλπ. Τα γεγονότα αυτά δεν είναι εύκολο να προβλεφθούν γεγονός που καθιστά το πολιτικό περιβάλλον ιδιαίτερα ρευστό. Για να αντιμετωπίσει αυτό τον κίνδυνο η επιχείρηση θα πρέπει να χαράξει μια συνετή στρατηγική η οποία ταυτόχρονα θα είναι διαφοροποιημένη και ευκίνητη.

### **3.2.2 Οικονομική Διάσταση**

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται κυρίως στα οικονομικά δεδομένα που υπάρχουν στη χώρα την οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και την επηρεάζει εξίσου, ανεξάρτητα από το μέγεθός της. Μια επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει ενδελεχώς τις

οικονομικές εξελίξεις που πραγματοποιούνται στο γενικότερο περιβάλλον διότι αυτές πιθανώς να την επηρεάζουν άμεσα.

Γενικά οι επιχειρήσεις για τη σωστή ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα εξής:

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά στοιχεία της χώρας
- Τους μισθούς και τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν.
- Το επίπεδο ανεργίας.
- Τις πληθωριστικές τάσεις.
- Τη νομισματική σταθερότητα.
- Το ύψος των επενδύσεων που πραγματοποιούνται.

### **3.2.3 Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση**

Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθούν διότι αν δε ληφθεί υπόψη μπορεί να τους δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής.
- Η δραστηριοποίηση των καταναλωτών.
- Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού.
- Η θέση της γυναίκας στην εργασία.
- Οι δημογραφικές τάσεις.
- Η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής.

Οι επιχειρήσεις γενικά θα πρέπει να είναι ενήμερες για το τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες επηρεάζουν τις δραστηριότητες τους διότι μελλοντικά τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης μπορεί να αποτελέσουν τόσο ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη όσο και απειλές.

### **3.2.4 Τεχνολογική Διάσταση**

Στη διάσταση αυτή η περιβαλλοντική ανάλυση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα με τα οποία δημιουργούνται νέες γνώσεις, νέα προϊόντα,

νέα υλικά κλπ τα οποία οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να τα εισαγάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητες τους.

Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Νέα προϊόντα.
- Αυτοματοποίηση της εργασίας.
- Βελτίωση των μεθόδων παραγωγής.
- Δαπάνη τόσο εθνική όσο και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για έρευνα και ανάπτυξη.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις αλλαγές που συντελούνται στο επίπεδο της τεχνολογίας διότι αυτές μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την πρόοδο τους. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις και τάσεις μπορούν να ωφελήσουν πολλαπλά μια επιχείρηση, ενώ στον αντίποδα μπορούν να της δημιουργήσουν και σοβαρά προβλήματα εάν δεν προσαρμοστεί άμεσα στα νέα δεδομένα.

Μελετώντας οι επιχειρήσεις τις νέες τεχνολογίες μπορούν να ανακαλύψουν ευκαιρίες τις οποίες αν εκμεταλλευτούν αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους, ισχυροποιώντας κατά αυτό τον τρόπο τη θέση τους μέσα στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Πρέπει να τονιστεί ότι η ύπαρξη μιας νέας τεχνολογίας δεν σημαίνει ότι η υπάρχουσα τεχνολογία απαξιώνεται. Αντίθετα οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να τη χρησιμοποιούν και να τη βελτιώνουν συνεχώς.

### **3.3. Ανάλυση του Μικροπεριβάλλοντος με βάση το Υπόδειγμα του Porter**

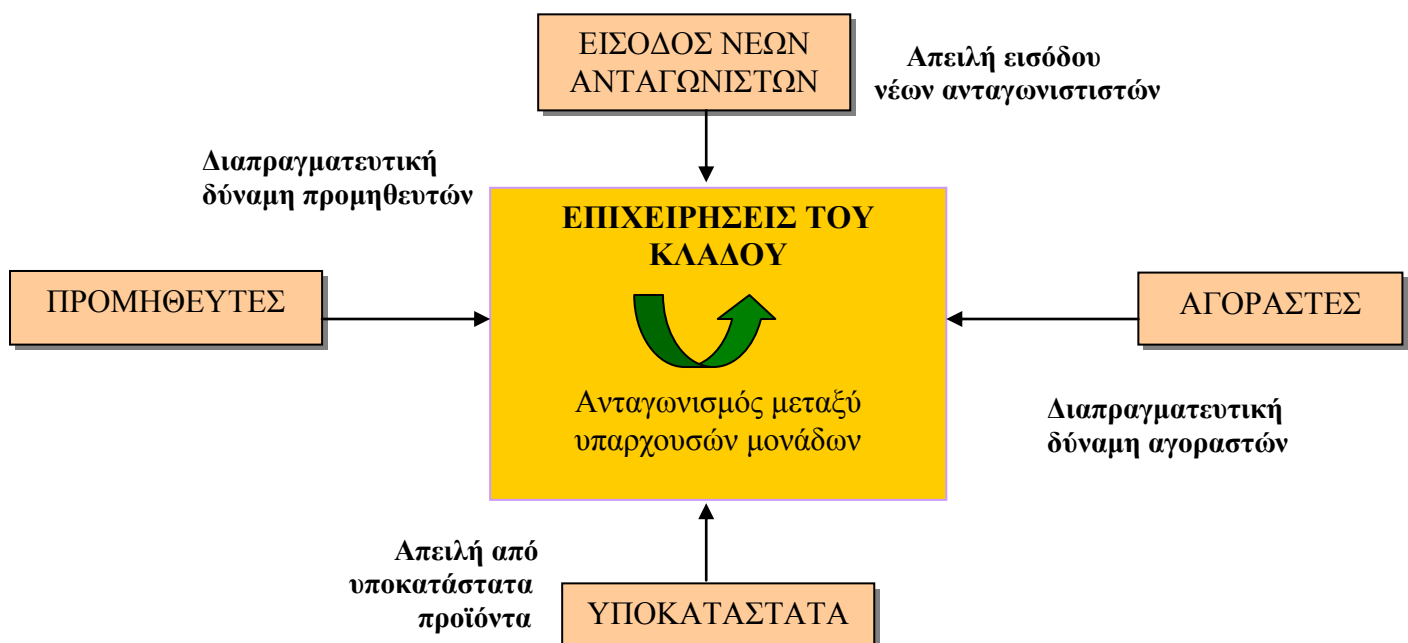
Ο Μ. Porter ήταν ο πρώτος που έκανε μία ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το βιβλίο του “*Competitive Strategy*” βασίζεται στην κεντρική ιδέα ότι η ουσία στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής έγκειται στο συσχετισμό της επιχείρησης με το περιβάλλον της και κυρίως με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι ο προσδιορισμός της καλύτερης δυνατής τοποθέτησης της επιχείρησης προκειμένου να μπορεί να αμυνθεί απέναντι στις δυνάμεις αυτές ή και να τις επηρεάσει προς όφελός της.

Κατά τον Porter ο ανταγωνισμός σε ένα κλάδο στηρίζεται σε πέντε δυνάμεις, οι οποίες εξαρτώνται από την δομή του κλάδου. Οι δυνάμεις αυτές είναι (Porter 1980):

1. ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου
2. η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο
3. η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
4. η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
5. η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Αναλύοντας τις πέντε δυνάμεις του Porter, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να συγκεντρώσει στοιχεία για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της, προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει.

Ακόμα αναλύοντας τις πέντε δυνάμεις του Porter η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της δίνονται να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου προς όφελός της.



**Σχήμα 3.2 Οι Δυνάμεις Ανταγωνισμού στον Κλάδο**

Πηγή: Wheelen & Hunger, "Strategic Management and Business Policy", , Prentice Hall, 2004

Ακολουθεί, στη συνέχεια, μια αναλυτικότερη παρουσίαση των προσδιοριστικών δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

### **3.3.1. Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου**

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του κλάδου. Σε ένα κλάδο με ολιγοπωλιακά χαρακτηριστικά οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από έντονη αλληλεξάρτηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι στρατηγικές κινήσεις κάθε επιχείρησης να ακολουθούνται από την αντίδραση των υπολοίπων επιχειρήσεων.

Οι κυριότεροι παράγοντες που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

#### *α. Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών*

Ο αριθμός και το μέγεθος των επιχειρήσεων, δηλαδή ο βαθμός συγκέντρωσης, παίζει πρωτεύοντα ρόλο. Σε κλάδους με υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, ο ανταγωνισμός είναι μειούμενης έντασης, καθώς οι κυρίαρχες επιχειρήσεις παίζουν ρυθμιστικό ρόλο. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων τόσο αυξάνεται και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τους.

#### *β. Τα υψηλά σταθερά κόστη*

Τα υψηλά σταθερά κόστη ασκούν πιέσεις στις επιχειρήσεις για αύξηση της παραγωγής τους. Το γεγονός αυτό υποχρεώνει τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση επιθετικών στρατηγικών μείωσης των τιμών που εντείνουν τον ανταγωνισμό και πολλές φορές οδηγούν σε πόλεμο τιμών.

#### *γ. Αύξηση του μεριδίου αγοράς*

Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς συμβάλλει στην ένταση του ανταγωνισμού καθώς οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να επιδοθούν σε έναν αγώνα αύξησης του μεριδίου τους εις βάρος των υπολοίπων επιχειρήσεων. Αυτό το επιτυγχάνουν αυξάνοντας τη διαφήμιση, εισάγοντας νέα προϊόντα ή με την εξαγορά ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

#### *δ. Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης στα προϊόντα*

Όταν τα προϊόντα του κλάδου χαρακτηρίζονται από χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης τότε το κόστος αλλαγής τους είναι χαμηλό οπότε οι επιχειρήσεις στρέφονται αναγκαστικά στον ανταγωνισμό με βάση την τιμή.

#### *ε. Υψηλά εμπόδια εξόδου*

Ως εμπόδια εξόδου μπορούν να θεωρηθούν παράγοντες τόσο οικονομικοί όσο και συναισθηματικοί, οι οποίοι καθιστούν ασύμφορη την έξοδο της επιχείρησης από τον κλάδο ακόμα και αν η παραμονή της συνεπάγεται μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιά. Το υψηλό κόστος μπορεί να οφείλεται σε μεγάλα επενδεδυμένα κεφάλαια σε εξειδικευμένο εξοπλισμό ή σε συναισθηματική ταύτιση της διοίκησης με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ακόμα εμπόδια εξόδου μπορεί να επιβληθούν από κυβερνητικούς φορείς ώστε να μην δημιουργηθούν προβλήματα ανεργίας ή στην ανάπτυξη της περιοχής. Στις περιπτώσεις αυτές οι επιχειρήσεις επιβάλλεται να ακολουθήσουν επιθετική στρατηγική ώστε να επιβιώσουν, γεγονός που αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

### **3.3.2. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Ένας κλάδος ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλά κέρδη έλκει τους ανταγωνιστές των υπαρχόντων σε αυτόν επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του αριθμού των επιχειρήσεων του κλάδου οπότε και την αύξηση του ανταγωνισμού. Είναι εύλογο ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να θέσουν κάποιους φραγμούς- εμπόδια ώστε να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο που δραστηριοποιούνται. Τα κυριότερα εμπόδια που παρουσιάζονται είναι τα εξής:

#### *α. Οικονομίες Κλίμακας*

Οι οικονομίες κλίμακας εμποδίζουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων διότι αυτές εισέρχονται στον κλάδο με μικρή παραγωγή με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους τους. Επίσης οι υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις λόγω του μικρού ανά μονάδα κόστους παραγωγής που έχουν, έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τις τιμές ή να αυξήσουν την ένταση της διαφήμισης σε τέτοιο βαθμό ώστε να καθίσταται η παραμονή των νέων επιχειρήσεων αδύνατη.

#### *β. Διαφοροποίηση προϊόντος*

Οι νεοεισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις θα πρέπει, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένο είναι το προϊόν τόσο δυσκολότερη είναι η προσέλκυση πελατών για τις νέες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι νέες επιχειρήσεις να είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά

ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, στη δημιουργία δικτύου διανομής κλπ ώστε να αποσπάσουν πελάτες. Η προσπάθεια αυτή συνοδεύεται αρχικά από υψηλές ζημιές οι οποίες μπορεί να γίνουν ακόμα μεγαλύτερες αν τελικά ο στόχος δεν επιτευχθεί. Τέτοιου είδους επενδύσεις εμπεριέχουν υψηλού βαθμού κινδύνου και για αυτό πραγματοποιούνται πολύ δύσκολα.

*γ. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής*

Οι νέες επιχειρήσεις για να προωθήσουν τα προϊόντα τους στρέφονται στα ήδη υπάρχοντα κανάλια διανομής. Τα κανάλια όμως αυτά εξυπηρετούν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις με τις οποίες έχουν συνάψει μακροχρόνιες συμφωνίες και έχουν δημιουργήσει ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί σημαντικά εμπόδια στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις οι οποίες είναι υποχρεωμένες είτε να λειτουργήσουν με σημαντικά μειωμένο περιθώριο κέρδους ώστε να εισέλθουν στο κανάλι διανομής, είτε να δημιουργήσουν ένα δικό τους κανάλι επιβαρύνοντας σημαντικά τον προϋπολογισμό τους.

*δ. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις*

Σημαντικό ρόλο στην απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει σε έναν νέο κλάδο κατέχει η αντίδραση, που θα προκαλέσει η κίνησή της αυτή, των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Συνήθως οι υπάρχουσες επιχειρήσεις, αντιδρούν με μείωση τιμών, αύξηση της διαφήμισης και σε ακραίες περιπτώσεις ακόμα και με δυσφήμιση της νέας εταιρείας.

Πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό, ότι πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάλυση του ανταγωνισμού που επικρατεί μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου διαδραματίζει το επίπεδο των εμποδίων εισόδου στον κλάδο σε συνδυασμό με τα υπάρχοντα εμπόδια εξόδου από αυτόν.

		<b><u>ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ</u></b>	
		ΧΑΜΗΛΑ	ΥΨΗΛΑ
<b><u>ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ</u></b>	ΧΑΜΗΛΑ	ΧΑΜΗΛΑ, ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΧΑΜΗΛΑ ΚΕΡΔΗ, ΑΜΦΙΒΟΛΑ
	ΥΨΗΛΑ	ΥΨΗΛΑ, ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΥΨΗΛΑ ΚΕΡΔΗ, ΑΜΦΙΒΟΛΑ

**Σχήμα 3.3** Εμπόδια εισόδου-Εξόδου και κερδοφορία

Πηγή: Porter M.E, “Competitive Strategy”, Second Edition, 1998



Η ιδανική περίπτωση για την επιχείρηση όπως προκύπτει από το σχήμα 2.2, είναι αυτή στην οποία τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και τα εμπόδια εξόδου χαμηλά. Κατά τον τρόπο αυτό δεν επιτρέπεται η είσοδος νέων επιχειρήσεων οπότε ο ανταγωνισμός παραμένει σε χαμηλά επίπεδα, ενώ λόγω των χαμηλών εμποδίων εξόδου οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν ζημιές μπορούν εύκολα να εξέλθουν από τον κλάδο.

Η χειρότερη περίπτωση για την επιχείρηση είναι αυτή στην οποία τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά και τα εμπόδια εξόδου υψηλά. Στην περίπτωση αυτή οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να παραμείνουν στον κλάδο ακόμα και αν παρουσιάζουν σημαντικές ζημιές. Ακόμα ο ανταγωνισμός είναι έντονος οπότε και τα κέρδη περιορισμένα.

Όσον αφορά τις άλλες δύο περιπτώσεις, όταν τα εμπόδια εισόδου-εξόδου είναι χαμηλά τότε αναμένονται χαμηλά κέρδη λόγω της εύκολης εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Αντίθετα όταν τα εμπόδια εισόδου-εξόδου είναι υψηλά τότε αναμένονται υψηλά κέρδη λόγω των επιθετικών στρατηγικών που ακολουθούν οι αδύναμες επιχειρήσεις του κλάδου.

### **3.3.3. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το κόστος παραγωγής του προϊόντος που παράγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και να ασκήσουν σημαντική πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου είτε αυξάνοντας τις τιμές των πρώτων υλών που διαθέτουν είτε μειώνοντας το επίπεδο της ποιότητάς τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

#### *α. Αριθμός προμηθευτών*

Όσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη που διαθέτουν. Οι επιχειρήσεις στην περίπτωση αυτή εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους προμηθευτές οι οποίοι εκμεταλλεύονται το γεγονός αυτό και πωλούν σε υψηλότερες τιμές και γενικότερα είναι οι ισχυροί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

*β. Μέγεθος και σημασία του πελάτη*

Όταν ο κλάδος αποτελεί σημαντικό πελάτη για τον προμηθευτή τότε η διαπραγματευτική του δύναμη μειώνεται διότι η επιβίωσή του εξαρτάται άμεσα από αυτόν.

*γ. Υψηλός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών*

Η διαφοροποίηση στα προϊόντα που διαθέτουν οι προμηθευτές αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.

*δ. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων που διαθέτουν οι προμηθευτές*

Όταν οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προμηθευτούν τις πρώτες ύλες από εναλλακτικές πηγές τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται σημαντικά.

*ε. Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός*

Σε μια τέτοια περίπτωση η προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να εισέλθουν στην παραγωγική διαδικασία και να αποτελέσουν άμεσους ανταγωνιστές των πελατών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της διαπραγματευτικής τους δύναμης.

### **3.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές των προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου έχουν ως στόχο να αγοράσουν στην κατώτερη δυνατή τιμή και να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή ποιότητα με αποτέλεσμα τη μειωμένη απόδοση για τις επιχειρήσεις.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

*α. Μέγεθος του αγοραστή*

Όταν το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων μιας επιχείρησης συνδέεται με έναν συγκεκριμένο αγοραστή τότε η σημασία αυτού για την επιχείρηση είναι πολύ μεγάλη. Η επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον συγκεκριμένο αγοραστή με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική του δύναμη να είναι αυξημένη. Γενικά όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος του αγοραστή τόσο μεγαλύτερη η διαπραγματευτική του δύναμη.

*β. Αριθμός προμηθευτών*

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των προμηθευτών τόσο η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται.

### *γ. Χαρακτηριστικά προϊόντος*

Αν το προϊόν που παράγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν είναι διαφοροποιημένο τότε οι αγοραστές μπορούν να το εφοδιαστούν και από άλλες πηγές. Το γεγονός αυτό μπορούν να το εκμεταλλευτούν πιέζοντας τις επιχειρήσεις για χαμηλότερες τιμές με αποτέλεσμα τη μείωση των κερδών των τελευταίων.

### *δ. Κάθετη ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω*

Όταν οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να εκτελέσουν δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύονται πρώτες ύλες τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται σημαντικά. Σε μια τέτοια περίπτωση οι αγοραστές απειλούν με περαιτέρω καθετοποίηση οπότε οι επιχειρήσεις έρχονται σε πολύ δύσκολη θέση. Ακόμα η εμπλοκή των αγοραστών με τα αρχικά στάδια της παραγωγής του προϊόντος που αγοράζουν τους κάνει γνώστες για το πραγματικό κόστος παραγωγής του προϊόντος με αποτέλεσμα να πιέζουν ακόμα περισσότερο τις επιχειρήσεις.

### *ε. Πληροφορίες σχετικά με τον κλάδο*

Όταν οι αγοραστές γνωρίζουν σημαντικά στοιχεία για τον κλάδο όπως ζήτηση του παραγόμενου προϊόντος, τιμές αγοράς, κόστος παραγωγής, τότε μπορούν να ασκήσουν ακόμα μεγαλύτερες πιέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν καλύτερες τιμές.

### **3.3.5. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται μεταξύ τους γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων οδηγεί σε μείωση των κερδών του κλάδου και θέτει μία ανώτερη τιμή πώλησης στα παραγόμενα προϊόντα αυτού.

Γενικά τα υποκατάστατα προϊόντα αποτελούν σοβαρή απειλή όταν διατίθενται σε χαμηλότερες τιμές και η ποιότητά τους είναι ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου.

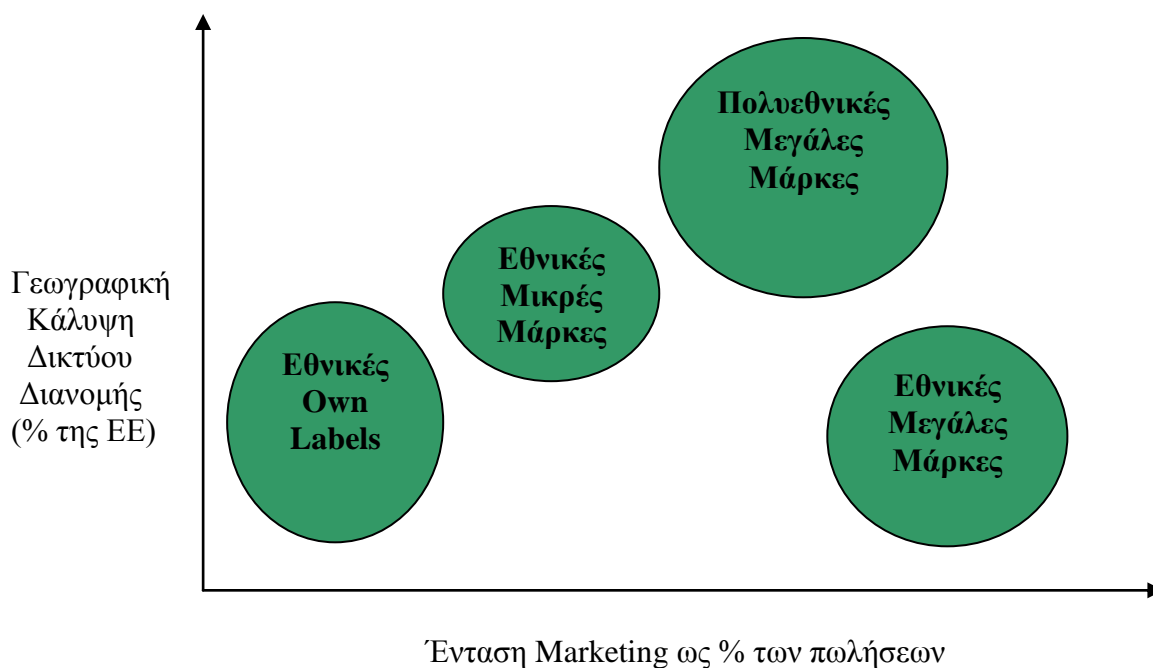
## **3.4. Στρατηγικές Ομάδες**

Για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης μέσα στον κλάδο δεν αρκεί μόνο η ανάλυση του Υποδείγματος Porter. Το Υπόδειγμα του Porter προσδιορίζει το γενικό πλαίσιο του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο.

Πολλοί κλάδοι χαρακτηρίζονται από ετερογένεια η οποία δυσκολεύει την ανάλυση τους. Στις περιπτώσεις αυτές γίνεται χρήση των στρατηγικών ομάδων. Οι στρατηγικές ομάδες είναι ομάδες επιχειρήσεων με κοινά χαρακτηριστικά. Ο διαχωρισμός γίνεται με βάση συγκεκριμένες παραμέτρους οι οποίες καθορίζουν τη στρατηγική και τη θέση των επιχειρήσεων. Κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από ίδια ή παρόμοια στρατηγική.

Οι παράμετροι που χρησιμοποιούνται για το διαχωρισμό είναι τα προϊόντα, το μέγεθος αγοράς στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση, τα κανάλια διανομής, η γεωγραφική κατανομή και η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Συνήθως χρησιμοποιούνται δύο παράμετροι για λόγους ευκολίας.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις καθώς και η κερδοφορία που παρουσιάζουν είναι δυνατόν να διαφέρει σημαντικά ανάλογα με τη στρατηγική ομάδα που ανήκουν. Με τις στρατηγικές ομάδες γίνεται ο προσδιορισμός της επίδρασης των πέντε δυνάμεων του Porter σε καθεμία από τις στρατηγικές ομάδες. Ακόμα με τις στρατηγικές ομάδες μπορούν προσδιοριστούν τμήματα του κλάδου τα οποία παραμένουν αναξιοποίητα και αποτελούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις τόσο του κλάδου όσο και για νέες επιχειρήσεις.



**Σχήμα 3.4** Στρατηγικές ομάδες στη βιομηχανία τροφίμων στην ΕΕ  
Πηγή: Β.Μ.Παπαδάκη, “Στρατηγική των επιχειρήσεων”, Εκδ. Γ. Μπένου, 2002

## Κεφάλαιο 4

### Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού

#### 4.1 Εισαγωγή

Στο πολύπλοκο και πολυτάραχο περιβάλλον των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, Παραδόσεις Μαθήματος Στρατηγικής 2005) όπου παρατηρείται συνεχής όξυνση του ανταγωνισμού ανάμεσα τους, η στρατηγική αποτελεί το μόνο μέσο για την ανάπτυξη τους αλλά και την αντιμετώπιση των απειλών που αντιμετωπίζουν. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς του μάνατζμεντ υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές μεταξύ των οποίων μια επιχείρηση, σύμφωνα με τους στόχους και τις δυνατότητές της, καλείται να επιλέξει προκειμένου να υπερισχύσει του ανταγωνισμού. Αυτές είναι:

- Στρατηγική χαμηλού κόστους (overall cost leadership strategy)
- Στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy)
- Στρατηγική εστίασης (focus strategy)

Η αποτελεσματική υιοθέτηση οποιασδήποτε από αυτές τις στρατηγικές απαιτεί συνολική προσήλωση και διαδικασίες υποστήριξης από ολόκληρη την επιχειρηματική μονάδα. Οι βασικές στρατηγικές είναι προσεγγίσεις για να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Αυτό σημαίνει υψηλότερα κέρδη για κάποιους κλάδους, ενώ σε άλλους η επιτυχία της στρατηγικής να αφορά απλά την απόκτηση αποδεκτών κερδών. Η διάκριση ανάμεσα στις τρεις στρατηγικές παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.1.

	Μοναδικότητα	Θέση χαμηλού κόστους
Κλάδος	<b>ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ</b>	<b>ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>
Συγκεκριμένο τμήμα κλάδου	<b>ΕΣΤΙΑΣΗ στη διαφοροποίηση</b>	<b>ΕΣΤΙΑΣΗ στο κόστος</b>

**Σχήμα 4.1** Οι τρεις βασικές στρατηγικές

Πηγή: Porter M.E, “Competitive Strategy”, Second Edition, 1998

#### 4.1.1. Στρατηγική χαμηλού κόστους

Η προσπάθεια του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων ανεξάρτητα σε ποιο κλάδο ανήκουν, εστιάζεται στη μείωση του κόστους με την προοπτική μεγαλύτερου κέρδους. Όλες οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις δυνατότητες και τις προϋποθέσεις ώστε να εφαρμόσουν τέτοιου είδους στρατηγική. Οι προϋποθέσεις αυτές για την επιχείρηση είναι:

- Να ελέγχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς
- Να εφαρμόζει αυστηρό έλεγχο κόστους σε όλα τα τμήματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας ( παραγωγή, διαφήμιση, πωλήσεις κλπ)
- Να προμηθεύεται πρώτες ύλες φθηνές αλλά καλής ποιότητας
- Να έχει σύγχρονο εξοπλισμό και υψηλή παραγωγικότητα
- Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος.

Η υιοθέτηση στρατηγικής χαμηλού κόστους αποδίδει στην εταιρεία κέρδη μεγαλύτερα του μέσου όρου ακόμα και αν υπάρχουν ισχυρές ανταγωνιστικές δυνάμεις. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση μπορεί, χωρίς μεγάλες απώλειες, να αντεπεξέλθει σε έναν πόλεμο τιμών που ενδεχομένως της κηρύξουν οι άμεσοι ανταγωνιστές της. Ακόμα μία επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους δεν απειλείται από τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών διότι μπορεί να αντιμετωπίσει την απαίτηση τους για χαμηλότερες τιμές. Επίσης η συγκεκριμένη στρατηγική επιτρέπει στην επιχείρηση να αμυνθεί απέναντι στους ισχυρούς προμηθευτές του κλάδου παρέχοντας σε αυτή την απαραίτητη ελαστικότητα έναντι των αυξήσεων που αφορούν την προμήθεια των πρώτων υλών. Τέλος η στρατηγική χαμηλού κόστους τοποθετεί την εταιρεία σε πλεονεκτική θέση απέναντι στα υποκατάστατα σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου.

Όταν η επιχείρηση γίνει ηγέτης κόστους αποκτά μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους γεγονός που τη βοηθά να επανεπενδύσει σε νέο εξοπλισμό ώστε να συντηρήσει την ηγεσία στο κόστος.

#### 4.1.2 Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική της διαφοροποίησης εστιάζεται στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, που είναι μοναδικά και δύσκολα αντιγράψιμα από τους ανταγωνιστές.

Οι προσεγγίσεις όσον αφορά στη διαφοροποίηση αφορούν:

- Στη σχεδίαση και στην εικόνα που προσδίδει το προϊόν.
- Στην τεχνολογία.
- Σε ειδικά χαρακτηριστικά.
- Στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Στο δίκτυο εμπορίας και άλλα.

Συνήθως είναι υψηλής ποιότητας προϊόντα και απευθύνονται σε καταναλωτικό κοινό που έχει τη δυνατότητα και είναι διατεθειμένο να καταβάλει επιπλέον χρήματα για να τα αποκτήσει. Η επιλογή της στρατηγικής αυτής απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία και στην έρευνα. Ο παράγοντας κόστος ίσως δεν είναι τόσο σημαντικός αλλά δεν αγνοείται. Όπου υπάρχουν περιθώρια μείωσης του κόστους, η επιχείρηση εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία όχι όμως σε βάρος της ποιότητας. Ο συνδυασμός όλων των παραπάνω δίνει στην εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου.

Η διαφοροποίηση, όταν επιτυγχάνεται, επιτρέπει στην επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, με τρόπο διαφορετικό σε σχέση με την ηγεσία κόστους. Η αύξηση του περιθωρίου κέρδους δεν υποχρεώνει τη επιχείρηση να τοποθετηθεί ως ηγέτιδα κόστους. Ακόμα η διαφοροποίηση αυξάνει τη δύναμη της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών της και μειώνει αυτή των αγοραστών καθώς αυτοί δεν έχουν εναλλακτικές πηγές από τις οποίες μπορούν να αγοράσουν το προϊόν σε χαμηλότερη τιμή. Επίσης η μοναδικότητα του προϊόντος και η πίστη των πελατών προς αυτό αποτρέπει την εισαγωγή άλλης επιχείρησης στην παραγωγή του.

Αν και οι πελάτες ενός κλάδου μπορεί να αναγνωρίζουν την ανωτερότητα της εταιρείας, αυτό δε σημαίνει ότι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τις υψηλότερες τιμές. Σε κάποιους κλάδους η διαφοροποίηση μπορεί να μην είναι ασυμβίβαστη με τα σχετικά χαμηλά κόστη και ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές. (Porter 1980)

Η στρατηγική διαφοροποίησης, όπως και αυτή της ηγεσίας κόστους, είναι ένας τρόπος για να καταφέρει η επιχείρηση να επιτύχει κέρδη μεγαλύτερα από το μέσο όρο των κερδών που επιτυγχάνουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Ο τρόπος

όμως που λειτουργεί στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση είναι διαφορετικός από τον τρόπο που λειτουργεί όταν υιοθετεί στρατηγική ηγεσίας κόστους..

#### **4.1.3 Στρατηγική εστίασης**

Η τρίτη βασική στρατηγική αναφέρεται στην επιλογή της επιχείρησης να εστιάσει τις προσπάθειες σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Το τμήμα αυτό της αγοράς μπορεί να προσδιορίζεται γεωγραφικά π.χ. στα πλαίσια του νομού στον οποίο εδρεύει η επιχείρηση. Επίσης, η επιλογή του τμήματος της αγοράς μπορεί να αφορά ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό με κάποιες ιδιαίτερες ανάγκες, επιθυμίες, επίπεδο μόρφωσης ή αγοραστική δύναμη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υποστηριχθεί με στρατηγική χαμηλού κόστους ή με στρατηγική διαφοροποίησης.

Η επιχείρηση που υιοθετεί αυτή τη στρατηγική θεωρεί πως μπορεί να εξυπηρετήσει το στενό στρατηγικό της στόχο πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της, καθώς οι τελευταίοι ανταγωνίζονται σε ένα ευρύτερο κομμάτι της αγοράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιτυγχάνει είτε διαφοροποίηση, αφού εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός ιδιαίτερου στόχου ή επιτυγχάνει το στόχο της με χαμηλότερο κόστος ή και τα δύο.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική εστίασης μπορεί να επιτύχει κέρδη άνω του μέσου όρου. Η εστίαση της εταιρείας συνεπάγεται πως η επιχείρηση μέσω του στρατηγικού της στόχου επιτυγχάνει χαμηλό κόστος, υψηλή διαφοροποίηση ή και τα δύο. Η στρατηγική εστίασης δημιουργεί περιορισμούς όσον αφορά το μερίδιο αγοράς που αποκτά η επιχείρηση καθώς περιλαμβάνεται απαραίτητα μια εξισορρόπηση ανάμεσα στην κερδοφορία και τον όγκο πωλήσεων (Porter 1980).

#### **4.2. Κίνδυνοι ανταγωνιστικών στρατηγικών**

Οι τρεις τύποι στρατηγικής που αναλύθηκαν πρέπει να τονιστεί ότι δεν εγγυώνται την επιτυχημένη πορεία μίας επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει διότι η κάθε επιχείρηση δεν μπορεί να εφαρμόζει μακροπρόθεσμα τέτοιου είδους στρατηγικές καθώς υπάρχει ο κίνδυνος αντιγραφής από τους ανταγωνιστές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί αβεβαιότητα όσον αφορά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει μία επιχείρηση και για αυτό θα πρέπει η μακροπρόθεσμη διατήρηση των ανταγωνιστικών



στρατηγικών να υιοθετείται με μεγάλη προσοχή. Σε αντίθετη περίπτωση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε ανταγωνιστικά μειονεκτήματα.

Οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή των ανταγωνιστικών στρατηγικών παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.1.

**Πίνακας 4.1**  
**Κίνδυνοι Ανταγωνιστικών Στρατηγικών**

<b>Κίνδυνοι στην Ηγεσία Κόστους</b>	<b>Κίνδυνοι στη Διαφοροποίηση</b>	<b>Κίνδυνοι στην Εστίαση</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιγραφή από τους ανταγωνιστές.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιγραφή από τους ανταγωνιστές.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αντιγραφή από τους ανταγωνιστές</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αλλαγή της τεχνολογίας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η βάση για διαφοροποίηση γίνεται λιγότερο σπουδαία για τους αγοραστές.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Το επιλεγμένο τμήμα της αγοράς γίνεται μη ελκυστικό.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι λοιποί παράγοντες της Ηγεσίας Κόστους χάνονται.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η επιχείρηση δε στρέφει την προσοχή της καθόλου στο κόστος.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται σε ολόκληρη την αγορά υπερισχύουν λόγω: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. περιορισμού των διαφορών του τμήματος αυτού με τα υπόλοιπα.</li> <li>2. αύξησης των πλεονεκτημάτων μιας ευρύτερης διαδικασίας παραγωγής.</li> </ol> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ο ηγέτης κόστους χάνει την προσεγγιστικότητά του στην Ηγεσία Κόστους</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι στρατηγικές Εστίασης Κόστους έχουν καλύτερα αποτελέσματα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι στρατηγικές Εστίασης Διαφοροποίησης πετυχαίνουν καλύτερα αποτελέσματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νέοι ανταγωνιστές εφαρμόζουν Στρατηγικές Εστίασης σε μικρότερα τμήματα της αγοράς.</li> </ul>

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδ. Μπένου, 2002

### **4.3. Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Όπως έχει ειπωθεί η εφαρμογή μιας εκ των ανταγωνιστικών στρατηγικών δεν εξασφαλίζει την επιτυχή πορεία της επιχείρησης. Η επιχείρηση για να μπορέσει να ξεχωρίσει του ανταγωνισμού θα πρέπει να διατηρήσει τα τυχόν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει και αν είναι δυνατόν να τα αναπτύξει περαιτέρω, ώστε η αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές της να είναι ολοένα και δυσκολότερη.

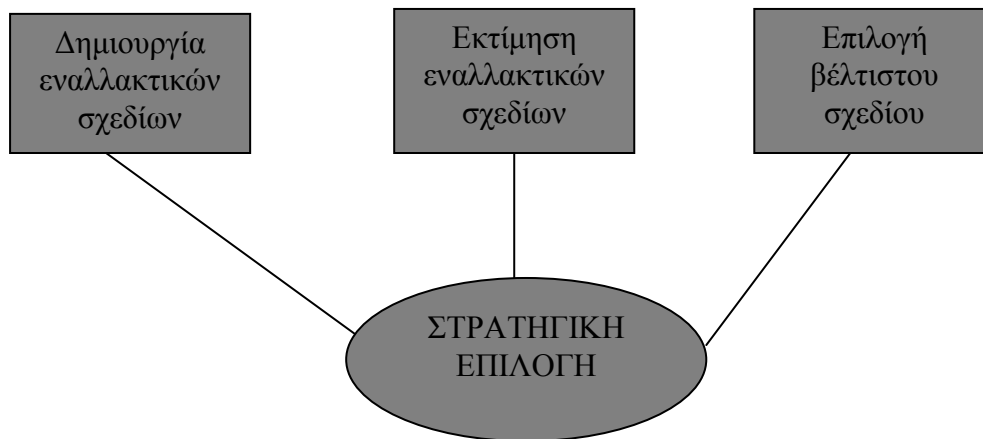
Οι ανταγωνιστές στην προσπάθειά τους να αντιγράψουν το πλεονέκτημα προσπαθούν να εντοπίσουν τη σχέση μεταξύ των πρώτων υλών και των δεξιοτήτων που στηρίζουν τη στρατηγική της εταιρείας. Όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος και πολυπλοκότερη η σχέση αυτή τόσο αυξάνει η δυσκολία αντιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι ανταγωνιστές επίσης, στρέφονται και στην πηγή της πρώτης ύλης και στον τρόπο μεταφοράς της. Όσο ευκολότερη είναι η πρόσβασή τους σε αυτή τόσο πιο ευάλωτο γίνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **4.4. Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής**

Έχοντας η επιχείρηση ορίσει τη θέση της θα πρέπει να τονίσουμε ότι ο πλέον κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός είναι αυτός που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία της, περιορίζει ή διορθώνει τα αδύνατα σημεία, εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και εξουδετερώνει τις απειλές. Τότε η επιχείρηση θα καταλήξει σε διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές που θεωρεί ως τις πλέον κατάλληλες. Μετά την εξέταση αυτών των εναλλακτικών στρατηγικών, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν, θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί στην τελική επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμόσει.

Στο σχήμα 4.2 παρουσιάζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση μέχρι τη τελική επιλογή της στρατηγικής.



**Σχήμα 4.2** Περιεχόμενα στρατηγικής επιλογής

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδ. Μπένου, 2002

Η τελική επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί βασίζεται σε κάποια κριτήρια. Βασικό κριτήριο είναι η σχέση μεταξύ της στρατηγικής που έχει επιλεγεί και στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση έτσι ώστε τα δύο αυτά στοιχεία να μην έρχονται σε σύγκρουση. Ακόμα η επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις απειλές που προέρχονται από αυτό και να βελτιώνει ταυτόχρονα τις αδυναμίες της. Τέλος, θα πρέπει να εξεταστεί ενδελεχώς το κόστος υλοποίησης της συγκεκριμένης στρατηγικής, ο τρόπος υλοποίησης της αλλά και οι τυχόν αντιδράσεις που μπορεί να προκληθούν από την εφαρμογή της.

#### **4.5. Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού**

Οι επιχειρήσεις για να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές θα πρέπει να αναλύσουν με προσοχή τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος τους. Με τον τρόπο αυτό θα εντοπίσουν τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται καθώς και τις απειλές που έχουν να αντιμετωπίσουν. Έτσι τα διοικητικά στελέχη θα επιλέξουν τις στρατηγικές εκείνες με τις οποίες θα εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και θα αποφύγουν τις απειλές. Γενικά η ακολουθούμενη στρατηγική θα πρέπει να έχει κατά νου το μέλλον και για αυτό οι επιχειρήσεις κατά τη χάραξή της θα πρέπει να λαμβάνουν

υπόψη τους τις ταχύτερες αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό τους περιβάλλον (Ν. Γεωργόπουλος, 2002).

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να εντοπίσουν την κατάλληλη στρατηγική θα πρέπει να ξεκινήσουν από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα την ανάλυση των τεσσάρων βασικών δυνάμεων του που το διαμορφώνουν. Όπως έχει ειπωθεί οι δυνάμεις αυτές είναι: οι πολιτικές, οι οικονομικές, οι κοινωνικοπολιτιστικές και οι τεχνολογικές. Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν στην ανάλυση του μικροπεριβάλλοντος και στις πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter οι οποίες διαμορφώνουν την ανταγωνιστική φύση του κλάδου και από τον συνδυασμό τους αντλούνται τα πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ολοκληρώνεται με τον εντοπισμό από την επιχείρηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της και στην προσπάθειά της να διατηρήσει τις πρώτες και να υπερνικήσει τις δεύτερες.

Έχοντας ολοκληρώσει την ανάλυση του περιβάλλοντος η κάθε επιχείρηση θα είναι σε θέση να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική ανταγωνισμού και εκείνο το τμήμα του κλάδου στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί, ώστε να αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού ή να τους επηρεάσει για δικό της όφελος (Ν. Γεωργόπουλος, 2002).

Τέλος η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει ποια προϊόντα θα τις προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και σε συνδυασμό με τον έλεγχο του κόστους λειτουργίας της, θα μπορέσει να τα διαθέσει στην καλύτερη τιμή.

## Κεφάλαιο 5

### Οι Δυνάμεις Ανταγωνισμού στον Κλάδο (Υπόδειγμα Porter)

#### 5.1. Εισαγωγή

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται ως ετερογενής ως προς τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Για αυτό το λόγο θα χωρίσουμε τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες. Ο διαχωρισμός θα γίνει με βάση τη στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, η οποία επιδρά καθοριστικά στη θέση τους στον κλάδο.

Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων οι παράμετροι που διαφοροποιούν τη στρατηγική και τη θέση των επιχειρήσεων στον κλάδο είναι ο βαθμός κάλυψης της εγχώριας αγοράς και η ένταση των προωθητικών ενεργειών. Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να διακρίνουμε τις επιχειρήσεις σε τρεις στρατηγικές ομάδες.

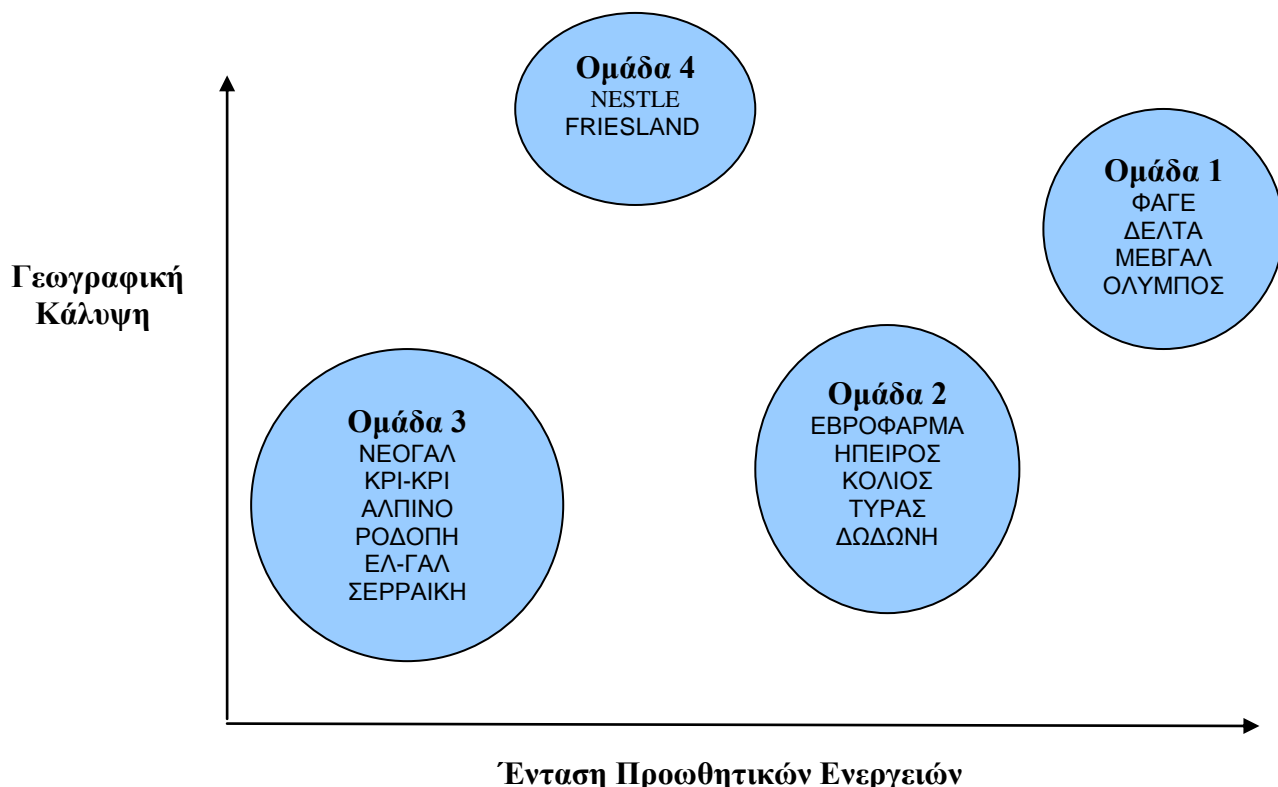
**Η πρώτη ομάδα** αποτελείται από εκείνες τις επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν μεγάλες μονάδες επεξεργασίας γαλακτοκομικών προϊόντων, το δίκτυο διανομής τους καλύπτει το μεγαλύτερο τμήμα της εγχώριας αγοράς και χαρακτηρίζονται από έντονη διαφημιστική δραστηριότητα.

**Η δεύτερη ομάδα** αποτελείται από επιχειρήσεις μεσαίας δυναμικότητας, με δίκτυο διανομής που περιορίζεται στον ευρύτερο γεωγραφικό χώρο όπου είναι οι εγκαταστάσεις της και με πωλήσεις αρκετά μικρότερες σε σχέση με αυτές της πρώτης ομάδας.

**Η τρίτη ομάδα**, στην οποία ανήκει ο μεγαλύτερος αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου, αποτελείται από επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται αποκλειστικά σε τοπικό επίπεδο και χαρακτηρίζονται από πολύ μικρή έως ανύπαρκτη διαφημιστική δραστηριότητα.

Στο Σχήμα 5.1 που ακολουθεί φαίνεται ο στρατηγικός χάρτης του κλάδου, όπου εμφανίζονται οι στρατηγικές ομάδες και οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε αυτές.

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα θεωρούνται πιο άμεσοι ανταγωνιστές και με παρόμοια ασκούμενη στρατηγική.



**Ένταση Προωθητικών Ενεργειών**  
**Σχήμα 5.1** Στρατηγικές Ομάδες στον Κλάδο των Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του υποδείγματος του Porter στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

### 5.1.1. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Όπως έχει αναφερθεί οι κυριότεροι παράγοντες που καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, τα υψηλά σταθερά κόστη, ο χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης στα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου και τα υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

Μελετώντας τον κάθε παράγοντα ξεχωριστά παρατηρούμε ότι ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων που ανήκουν σε αυτόν. Ο ανταγωνισμός αυτός διεξάγεται κυρίως μέσω της διαφήμισης και της εισαγωγής νέων προϊόντων και τεχνολογιών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο έντονος ανταγωνισμός που παρατηρείται στον κλάδο οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει μία κυρίαρχη επιχείρηση αλλά μία ομάδα ισχυρών και μία ομάδα λιγότερο

ισχυρών επιχειρήσεων. Οι “ισχυρές” επιχειρήσεις με τις στρατηγικές που ακολουθούν προσπαθούν να κερδίσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Οι λιγότερο “ισχυρές” επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικά εμπόδια στην αύξηση των μεριδίων αγοράς των “ισχυρών” ιδιαίτερα στις τοπικές αγορές όπου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η εντοπιότητα. Η ένταση του ανταγωνισμού ενισχύεται επίσης και από τις πιέσεις που ασκούν στις γαλακτοβιομηχανίες οι αλυσίδες λιανικού εμπορίου οι οποίες υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις σε έναν διαρκή αγώνα για την εξασφάλιση όσο το δυνατόν καλύτερης θέσης για τα προϊόντα τους.

Όσον αφορά τη διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων, μπορούμε να πούμε ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν σημαντική προσπάθεια στον παράγοντα. Η προσπάθειά τους είναι διαρκής ώστε να παρουσιάσουν έστω και στο ελάχιστο ένα προϊόν που θα είναι διαφορετικό από αυτό που παρουσιάζουν οι ανταγωνιστές με σκοπό να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η γενική εικόνα του κλάδου οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός διαφοροποίησης των παραγόμενων προϊόντων είναι χαμηλός.

Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας παρουσιάζει υψηλά σταθερά κόστη λόγω της φύσης του. Οι επιχειρήσεις επενδύουν σημαντικά κεφάλαια σε πάγιο εξοπλισμό, σε έρευνα και νέες τεχνολογίες ώστε να παράγουν είτε νέα προϊόντα, είτε να αυξήσουν την παραγωγή των υπαρχόντων.

Σημαντικός παράγοντας που ενισχύει τον ανταγωνισμό είναι και τα υψηλά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις. Η υψηλή εξειδίκευση σε μηχανολογικό εξοπλισμό και η παραγωγή πρωτοποριακών προϊόντων δεν επιτρέπει στις επιχειρήσεις να στραφούν σε άλλους κλάδους με αποτέλεσμα αυτές να παραμένουν στον κλάδο ακόμα και αν παρουσιάζουν χαμηλά κέρδη ή και ζημιές. Οι επιχειρήσεις αυτές για να επιβιώσουν ακολουθούν επιθετική στρατηγική εντείνοντας με τον τρόπο αυτό τον ανταγωνισμό.

### **5.1.2. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**

Κατά τον Porter τα κυριότερα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι:

- α. Οικονομίες κλίμακας.
- β. Απαιτήσεις σε κεφάλαια.

γ. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής.

δ. Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας, αυτά χαρακτηρίζονται ως σημαντικά. Μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει το υψηλό κόστος παραγωγής σε σχέση με τις υπάρχουσες οι οποίες είναι καλά εδραιωμένες στον κλάδο και διαθέτουν αρκετά υψηλά κεφάλαια, την υψηλή τεχνογνωσία που διαθέτουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις και τη δυσκολία να εισέλθει στα κανάλια διανομής τα οποία ελέγχονται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις (κυρίως από ΔΕΛΤΑ και ΦΑΓΕ). Ακόμα με τα μεγάλα ποσά που δαπανούν για διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων τους οι ηγέτιδες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο χώρος για την είσοδο μίας νέας επιχείρησης. Παρόλα τα σημαντικά αυτά εμπόδια εισόδου τα τελευταία χρόνια παρατηρείται είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και μάλιστα με αρκετή επιτυχία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η γαλακτοβιομηχανία ΟΛΥΜΠΟΣ με έδρα την Λάρισα. Μέσα στα λίγα χρόνια παρουσίας της στον κλάδο έχει καταφέρει να εδραιωθεί στην περιοχή της Θεσσαλίας και πλέον αναπτύσσεται και εκτός αυτής αποσπώντας σημαντικό μερίδιο αγοράς. Η επιτυχία της ΟΛΥΜΠΟΣ προκάλεσε την αντίδραση των υπάρχοντων επιχειρήσεων με χαρακτηριστικότερη τη διαμάχη που προκάλεσε η ΔΕΛΤΑ με αφορμή την ονομασία της εταιρείας αμφισβητώντας την προέλευση των προϊόντων της.

### **5.1.3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**

Οι προμηθευτές των γαλακτοβιομηχανιών είναι οι μονάδες πρωτογενούς παραγωγής γάλακτος. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή διότι πελάτες τους είναι επιχειρήσεις με ισχυρή κεφαλαιακή βάση, με αποτέλεσμα να έχουν το πρώτο λόγο στις διαπραγματεύσεις.

Σημαντικό ρόλο στη μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών διαδραματίζει και το γεγονός ότι ο κλάδος τους παρουσιάζει μεγάλη διασπορά καθώς αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό μεμονωμένων παραγωγών. Ο κάθε προμηθευτής μεμονωμένα αντιπροσωπεύει ένα πολύ μικρό ποσοστό σε σχέση με το σύνολο με



αποτέλεσμα να αδυνατεί να ασκήσει πίεση στις γαλακτοβιομηχανίες για καλύτερη τιμή πώλησης του προϊόντος του.

Το γάλα, που αποτελεί την πρώτη ύλη, δεν αποτελεί διαφοροποιημένο προϊόν με αποτέλεσμα οι γαλακτοβιομηχανίες να έχουν την επιλογή μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού προμηθευτών και το κόστος αλλαγής προμηθευτή να είναι σχετικά μικρό για αυτές. Η κατάσταση αυτή εξασθενίζει ακόμα περισσότερο τη δύναμη των προμηθευτών.

Τέλος η δυνατότητα που έχουν οι γαλακτοβιομηχανίες για κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, γεγονός που τα τελευταία χρόνια επιδιώκεται ολοένα και περισσότερο, δεν αφήνει πολλά περιθώρια διαπραγματεύσεως στους παραγωγούς.

Παρότι οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν τη δύναμη να ελέγχουν τους προμηθευτές τους, εντούτοις δεν καταφεύγουν σε πολιτικές που θα είχαν ως στόχο την διαρκή μείωση της τιμής του γάλακτος. Η άσκηση πίεσης στους παραγωγούς για μείωση της τιμής του γάλακτος θα είχε αρνητική επίδραση στην ποιότητα του, ενώ θα οδηγούσε και πολλούς παραγωγούς στην έξοδο από τον κλάδο λόγω αυξημένου κόστους. Η μείωση στον αριθμό των παραγωγών συνεπάγεται μείωση της παραγόμενης ποσότητας γάλακτος γεγονός που θα είχε εξαιρετικά αρνητικά αποτέλεσμα στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας.

#### **5.1.4. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές των προϊόντων που παράγουν οι γαλακτοβιομηχανίες διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τα μικρά σημεία πώλησης όπως περίπτερα, ζαχαροπλαστεία, φούρνοι κλπ και οι αλυσίδες supermarket.

Η διαπραγματευτική δύναμη των μικρών σημείων πώλησης χαρακτηρίζεται ως πολύ χαμηλή. Ο μεγάλος αριθμός τους, οι μικρές ποσότητες που αγοράζουν και η αδυναμία τους για κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω είναι οι παράγοντες που δεν επιτρέπουν στα μικρά σημεία πώλησης να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, αυτές επιδιώκουν τον όσο το δυνατόν μεγαλύτερο έλεγχο των μικρών σημείων πώλησης διότι με τον τρόπο αυτό μειώνουν το κόστος μεταφοράς των προϊόντων τους και εισέρχονται σε αγορές που βρίσκονται μακριά από τις κύριες εγκαταστάσεις τους.

Το κύριο κανάλι διάθεσης των προϊόντων του κλάδου είναι οι αλυσίδες supermarket. Τα τελευταία χρόνια η αύξηση της συμμετοχής τους στη διάθεση των

γαλακτοκομικών προϊόντων είναι αλματώδης. Ο σχετικά μικρός αριθμός των supermarket σε σχέση με τις ποσότητες γαλακτοκομικών προϊόντων που διακινούν αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των επιχειρήσεων. Μέσω των supermarket διακινείται το 60% (ICAP) των συνολικών πωλήσεων παστεριωμένου γάλακτος. Η διαπραγματευτική δύναμη των supermarkets αυξάνεται ακόμα περισσότερο αν λάβουμε υπόψη και τη δυνατότητα που έχουν να διακινούν, το τελευταίο χρονικό διάστημα, γαλακτοκομικά προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα οποία έχουν χαμηλότερη τιμή πώλησης με αποτέλεσμα να είναι πιο ανταγωνιστικά από τα αντίστοιχα των γαλακτοβιομηχανιών. Ένας ακόμα παράγοντας που αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των supermarket είναι και η δυνατότητα που έχουν να επιλέξουν προμηθευτή γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις προς όφελος των supermarket.

Ο έντονος ανταγωνισμός ανάμεσα στις επιχειρήσεις και η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των supermarket υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να καταφεύγουν σε διάφορων ειδών παροχές προς τα supermarket όπως εκπτώσεις και πιστώσεις γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στα οικονομικά τους μεγέθη. Οι παροχές που πραγματοποιούνται από τις επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την τοποθέτηση των προϊόντων τους σε καλύτερη θέση εντός του supermarket σε σχέση με αυτά του ανταγωνιστή. Την κατάσταση αυτή εκμεταλλεύονται τα supermarket και ασκούν πιέσεις για μεγαλύτερες εκπτώσεις και πιστώσεις. Οι εκπτώσεις για τις μεγάλες αλυσίδες supermarket κυμαίνονται μεταξύ 20%-25% (ICAP) και οι χορηγούμενες πιστώσεις από τις γαλακτοβιομηχανίες σε 3-4 μήνες (ICAP).

#### **5.1.5. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Τα υποκατάστατα των γαλακτοκομικών προϊόντων αποτελούν σοβαρή απειλή για αυτά. Οι χυμοί, τα γλυκά και τα αναψυκτικά αποτελούν ισχυρούς ανταγωνιστές του παγωτού. Ιδιαίτερα οι χυμοί αφαίρεσαν σημαντικές πωλήσεις από το παγωτό υποχρεώνοντας ορισμένες επιχειρήσεις (ΔΕΛΤΑ, ΕΒΓΑ) να στραφούν προς την παραγωγή χυμών.

Σημαντικό ανταγωνισμό δέχεται και το γιαούρτι από διάφορα τρόφιμα που ανήκουν στην κατηγορία των επιδορπίων όπως μπισκότα, σοκολάτες, χυμούς, φρούτα, ο οποίος κατά κύριο λόγο οφείλεται στην υψηλότερη τιμή του γιαουρτιού σε σχέση με την τιμή των άλλων επιδορπίων.

## Κεφάλαιο 6

### Μελέτη περίπτωσης: ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

#### 6.1. Ο Όμιλος ΔΕΛΤΑ

Η ΔΕΛΤΑ ξεκίνησε το **1952** από τον Αριστείδη Δασκαλόπουλο ως μία οικογενειακή επιχείρηση παραγωγής γιαούρτης και διάθεσης γάλακτος. Η εταιρεία ιδρύθηκε με την επωνυμία ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε. το **1968**, και μετατράπηκε σε ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. τον Νοέμβριο του **1999**.

Σήμερα είναι η μητρική εταιρεία ενός από τους μεγαλύτερους Ομίλους παραγωγής τροφίμων στην Ελλάδα με ενεργή δράση στους τομείς:

- φρέσκων γαλακτοκομικών
- παγωτού
- φρέσκων χυμών
- καταψυγμένων τροφίμων
- παραγωγής έτοιμων φαγητών
- υπηρεσιών μαζικής εστίασης

Το **1965** γίνεται η μεταφορά της ΔΕΛΤΑ στον χώρο των σημερινών εγκαταστάσεων στον Ταύρο. Η συνολική επένδυση κάλυψε, εκείνη την εποχή, €5.860 (2 εκατ. δρχ.) χωρίς το κεφάλαιο κίνησης.

Το **1978** είναι χρονιά σταθμός για τη ΔΕΛΤΑ. Η επιβολή διατίμησης στο γάλα οδηγεί στο κλείσιμο της γραμμής παραγωγής γάλακτος του μεγαλύτερου ανταγωνιστή της.

Το **1979** η ΔΕΛΤΑ κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στη διανομή γάλακτος

Το **1980** έχει την πρώτη θέση σε παραγωγή και πώληση παγωτών.

Το **1989** η ΔΕΛΤΑ εισέρχεται δυναμικά στην αγορά των χυμών.

Το **1990** η ΔΕΛΤΑ μπαίνει και στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών. Η κίνηση αυτή της επιτρέπει να αντλήσει πάνω από €44 εκατ. σε ίδια κεφάλαια και να ενισχύσει την υγιή οικονομική της δομή.

Το **1997** εισέρχεται στην αγορά τυριού εξαγοράζοντας την "ΒΙΓΛΑ Α.Ε.Β.Ε."

Το **1999** δημιουργείται η πρώτη φάρμα νέας γενιάς και εξαγοράζεται η 'ΠΑΓΩΤΑ ΔΩΔΩΝΗ'.

Το **2000** πραγματοποιείται η εξαγορά του 20% της GOODY'S.

Το **2001** η ΔΕΛΤΑ μετά από δημόσια πρόταση αποκτά επιπλέον 50% της GOODY'S οπότε αυξάνει την συμμετοχή της σε αυτή σε 70%. Επιπλέον γίνεται μέγας χορηγός του ΑΘΗΝΑ 2004.

Το **2002** πραγματοποιείται εισαγωγή της ΔΕΛΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΑΓΩΤΟΥ Α.Ε. στο ΧΑΑ.

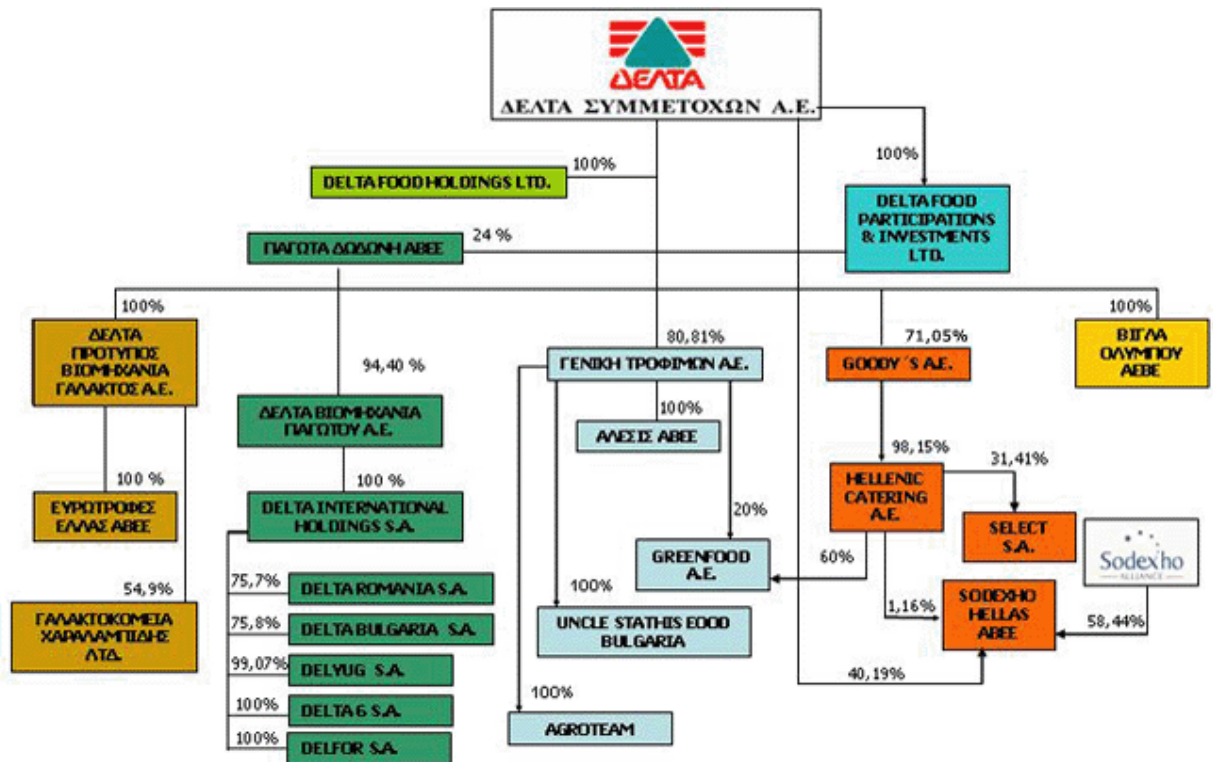
Το **2003** λειτουργεί το νέο εργοστάσιου γάλακτος στη Θεσσαλονίκη.

Το **2005** η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ αποκτά τον πλήρη έλεγχο της ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.

Η ΔΕΛΤΑ σήμερα βρίσκεται πλέον στη δεύτερη φάση ανάπτυξής της, με στόχο την Ευρωπαϊκή αγορά. Η επέκτασή της στα Βαλκάνια χαρακτηρίζεται ως πετυχημένη αφού ήδη είναι η πιο μεγάλη και ανταγωνιστική εταιρεία χυμών και γαλακτοκομικών προϊόντων στη Βαλκανική χερσόνησο. Η επικείμενη συνεργασία της με τη CHIPITA ανοίγει στη ΔΕΛΤΑ νέες αγορές όπως είναι αυτές της Αν.Ευρώπης και της Αφρικής, διευκολύνοντας την επέκτασή της εκτός συνόρων.

Η διοίκηση της ΔΕΛΤΑ στρέφεται αποκλειστικά προς τη βελτίωση της παραγωγής και της ποιότητας των προϊόντων, προς την αύξηση των επιλογών που πρόσφερε στους καταναλωτές και προς την άνοδο της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΜΙΛΟΥ



Πηγή: [www.delta.gr](http://www.delta.gr)

### 6.2. Η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος

Η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ αποτελεί την εταιρεία του Ομίλου ΔΕΛΤΑ που δραστηριοποιείται στον χώρο του φρέσκου λευκού και σοκολατούχου γάλακτος, των φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων (συμπεριλαμβανομένων και των επιδορπίων γάλακτος), των φρέσκων χυμών και της γιαούρτης.

Από το 2000 αποτελεί αυτόνομη εταιρεία, η οποία ανήκει 70% στη ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. και 30% στον στρατηγικό εταίρο της ΔΕΛΤΑ, τη Danone. Τον Φεβρουάριο 2005 η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ήλθε σε καταρχήν συμφωνία με τον Όμιλο DANONE για την απόκτηση της μειοψηφικής του συμμετοχής (30%) στη ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.

Τον Φεβρουάριο 2005 η ΔΕΛΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε. ήλθε σε καταρχήν συμφωνία με τον Όμιλο DANONE για την απόκτηση της μειοψηφικής του συμμετοχής (30%) στη ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ.

Η εταιρεία διαθέτει 3 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής, σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος και ισχυρό δίκτυο πωλήσεων και διανομής.

### **6.2.1. Προφίλ**

Η εταιρεία διαθέτει 3 υπερσύγχρονες μονάδες παραγωγής, σταθμούς συγκέντρωσης γάλακτος και ισχυρό δίκτυο πωλήσεων και διανομής. Πρώτος στόχος της ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ είναι να προσφέρει στους Έλληνες καταναλωτές τη δυνατότητα να μεγαλώνουν να ζουν και να απολαμβάνουν καθημερινά μια ποιοτικά και διατροφικά ανώτερη τροφή. Η επιταγή αυτή εκπορεύεται από τις εταιρικές αξίες της ΔΕΛΤΑ.

Δεύτερος στόχος της εταιρείας είναι η ενεργός συμμετοχή της στο κτίσιμο της ευρωπαϊκής αγοράς, που αποτελεί τον ζωτικό της χώρο για τα προϊόντα, τις τεχνολογίες, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές της, λόγω της διεθνοποίησης των αγορών, του τρόπου ζωής και των διατροφικών συνηθειών

Η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ παράγει και διαθέτει στην αγορά :

- Φρέσκο Γάλα
- Γάλα Υψηλής Παστερίωσης
- Σοκολατούχο Γάλα
- Κρέμα Γάλακτος
- Γιαούρτη
- Επιδόρπια
- Χυμούς

### **6.2.2 Υποδομή**

Βρίσκεται στον Ταύρο Αττικής σε έκταση 20 στρεμμάτων. Έχει 6 σιλό παραλαβής γάλακτος χωρητικότητας 200 τόνων το ένα και 8 δεξαμενές χωρητικότητας 40 τόνων η κάθε μία. Οι σωληνώσεις του ξεπερνούν τα 45 χιλιόμετρα. Έχει 5 μηχανήματα ομογενοποίησης, 6 γραμμές παστερίωσης και 12 γραμμές εμφιάλωσης.

Η συνολική επένδυση ξεπέρασε τα €49,9 εκατ. (17 δις. δρχ) από τα οποία το 80% καλύφθηκε με ίδια κεφάλαια της εταιρείας.

### **6.2.3. Θέση στην αγορά**

Η ΔΕΛΤΑ ΠΡΟΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ είναι ηγέτης στον τομέα των δραστηριοτήτων της και τα μερίδια που κατέχει στις αντίστοιχες αγορές είναι:

1η θέση στον τομέα διανομής φρέσκου γάλακτος, με ποσοστό 41%.

1η θέση στην αγορά φρέσκου σοκολατούχου γάλακτος, με ποσοστό 55%.

2η θέση στην αγορά γιαούρτης και φρέσκων γαλακτοκομικών προϊόντων, με ποσοστό 30%.

1η θέση στην αγορά φρέσκων χυμών διατήρησης σε ψύξη, με ποσοστό 65%.

### **6.3. SWOT Analysis για την εταιρεία Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος**

Η SWOT Analysis ομαδοποιεί τα δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και προσπαθεί να επισημάνει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Επιχειρεί να απομονώσει τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με προσεκτική ανάλυση των τεσσάρων αυτών σημείων. (Γεωργόπουλος, 2002)

Εφαρμόζοντας την SWOT Analysis στην Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος παρατηρούμε τα εξής:

#### *Strengths*

- Δυνατό δίκτυο διανομής και εμπορίας.
- Μεγάλο μέγεθος γεγονός που δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας στους πελάτες.
- Σημαντικό μερίδιο αγοράς.
- Ισχυρό BRAND NAME.
- Αξιοπιστία και ποιότητα προϊόντων.

- Καθετοποίηση και προς τις δύο κατευθύνσεις.
- Τεχνογνωσία.

#### *Weaknesses*

- Ευαίσθητα προϊόντα-αδυναμία αποθήκευσης για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Υψηλό εργατικό κόστος.

#### *Opportunities*

- Παραγωγή διαιτητικών προϊόντων (π.χ με λιγότερα λιπαρά).
- Εξαγορά μικρότερων επιχειρήσεων, γεγονός που θα οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου αγοράς της ΔΕΛΤΑ.
- Συνεργασία ή ακόμα και συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων ώστε να εκμεταλλευτεί τις συνεργίες που θα προκύψουν. (π.χ η σχεδιαζόμενη συγχώνευση με την CHIPITA)

#### *Threats*

- Το γάλα “ιδιωτικής ετικέτας” το οποίο εισήλθε στα ράφια το τελευταίο χρονικό διάστημα αποτελεί μία σημαντική απειλή για τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου και κατά επέκταση και για τη ΔΕΛΤΑ. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα του γάλακτος “ιδιωτικής ετικέτας” είναι η σημαντικά χαμηλότερη τιμή πώλησής του. Ο όμιλος Βερόπουλος σε συνεργασία με την ΑΓΝΟ είναι η πρώτη επιχείρηση λιανεμπορίου που τοποθέτησε στα ράφια της το γάλα “ιδιωτικής ετικέτας” και ακολούθησε η DIA HELLAS. Συμφωνία για γάλα “ιδιωτικής ετικέτας” υπήρξε επίσης και μεταξύ των LIDL και της Εβροφάρμα. Σύμφωνα με στελέχη των επιχειρήσεων το συγκεκριμένο προϊόν κατάφερε να αποσπάσει ποσοστό άνω του 20% στις πωλήσεις παστεριωμένου γάλακτος. Η σημαντική αύξηση του μεριδίου αγοράς του γάλακτος “ιδιωτικής ετικέτας” δημιουργεί πίεση για μείωση των τιμών στη ΔΕΛΤΑ και στις άλλες μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου περιορίζοντας κατά αυτό τον τρόπο τα περιθώρια κερδών τους.
- Πιθανό ενδιαφέρον μεγάλων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων του κλάδου για είσοδο στην εγχώρια αγορά γεγονός που θα οδηγήσει σε ένταση τον ανταγωνισμό με αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών οπότε και του περιθωρίου κέρδους.



- Τυχόν διατροφικά σκάνδαλα μπορούν να επηρεάσουν την εικόνα του κλάδου στα μάτια του καταναλωτή με άμεσο αντίκτυπο στις πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου.
- Η σημαντική διαπραγματευτική δύναμη των super markets που είναι οι κύριοι αγοραστές των προϊόντων της εταιρείας.

#### **6.4. Στρατηγική της Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος**

Όπως έχει αναφερθεί στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας οι στρατηγικές μεταξύ των οποίων μια επιχείρηση καλείται να επιλέξει προκειμένου να επιτευχθούν τόσο η αποστολή της όσο και οι σκοποί της είναι οι εξής τρεις:

1. Η Επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy)
2. Η Επιχειρηματική στρατηγική (Competitive Strategy)
3. Η Λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)

Η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος στη μέχρι τώρα πορεία της ακολούθησε κυρίως Επιχειρησιακή Στρατηγική και ειδικότερα Στρατηγικές Ανάπτυξης με έμφαση στην κάθετη και οριζόντια ολοκλήρωση (vertical and horizontal integration) και στην διαποίκιση (diversification).

##### **6.4.1. Κάθετη Ολοκλήρωση (Vertical Integration)**

Η κάθετη ολοκλήρωση αφορά την προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί είτε προς τα εμπρός, δηλαδή προς την πλευρά της διανομής, είτε προς τα πίσω, δηλαδή προς την πλευρά των προμηθευτών. Ακολουθώντας μια τέτοια στρατηγική η επιχείρηση ουσιαστικά δημιουργεί μία νέα εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει την εμπορία των προϊόντων που παράγει ή την προμήθεια των πρώτων υλών (Παπαδάκης 2002). Εναλλακτικά η επιχείρηση μπορεί να συνάψει συμμαχίες με άλλες επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται σε προηγούμενα ή επόμενα στάδια παραγωγής και διάθεσης. Ο κύριος στόχος των επιχειρήσεων που ακολουθούν στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης είναι η μείωση του κόστους παραγωγής. Επιπλέον στόχος είναι η διασφάλιση δικτύων διανομής και η δημιουργία εμποδίων εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος είναι σε σημαντικό βαθμό καθετοποιημένη και προς τις δύο κατευθύνσεις καθώς συλλέγει την πρώτη ύλη, πραγματοποιεί τη

βιομηχανική επεξεργασία αυτής και στη συνέχεια προχωράει στην παραγωγή, τυποποίηση και διάθεση του τελικού προϊόντος. Η καθετοποίηση προς τα πίσω συνεπάγεται από το γεγονός ότι η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος για την εξασφάλιση πρώτης ύλης ήρθε σε συμφωνία με μεγάλο αριθμό παραγωγών μέσω συμβολαίων. Ακόμα προχώρησε και στη δημιουργία της εταιρείας ΕΥΡΩΤΡΟΦΕΣ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διακίνηση ζωοτροφών υψηλής ποιότητας σε τιμές κόστους με κύριο σκοπό την εξυπηρέτηση των κτηνοτρόφων. Μέσα από αυτή τη στρατηγική η εταιρεία επιτυγχάνει τη γρήγορη απόκτηση του βασικού πόρου για την παραγωγή των προϊόντων της και ταυτόχρονα τη μείωση του κόστους παραγωγής, την εξασφάλιση της ποιότητας και του εφοδιασμού των πρώτων υλών.

Η καθετοποίηση προς τα εμπρός συνεπάγεται από το γεγονός ότι η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος έχει δημιουργήσει το δικό της δίκτυο διανομής μέσω του οποίου διακινεί τα προϊόντα της, εκτοπίζοντας σχεδόν εξολοκλήρου οποιονδήποτε άλλο θα ήθελε να εισέλθει στο συγκεκριμένο τομέα.

#### **6.4.2. Οριζόντια Ολοκλήρωση (Horizontal Integration)**

Η οριζόντια ολοκλήρωση αφορά την προσπάθεια της επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά και εφαρμόζεται από επιχειρήσεις οι οποίες εκτιμούν ότι θα αποκτήσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος (Παπαδάκης 2002). Στα πλαίσια της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος προχώρησε στην εξαγορά της εταιρείας ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΑ ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΗΣ ΛΤΔ η οποία δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση φρέσκου γάλακτος στην Κύπρο. Με τη εξαγορά αυτή πέτυχε να εισέλθει δυναμικά στη αγορά της Κύπρου διότι η συγκεκριμένη εταιρεία αποτελεί την πιο παλιά εταιρεία παραγωγής και διάθεσης φρέσκου γάλακτος στην Κύπρο και τον ηγέτη της αγοράς γάλακτος με την μεγαλύτερη φήμη. Ακόμα η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος στην προσπάθειά της να ισχυροποιηθεί στη συνολική αγορά γάλακτος προχώρησε και στην εξαγορά του συμπυκνωμένου γάλακτος ΒΛΑΧΑΣ από τη NESTLE HELLAS.

Με την οριζόντια ολοκλήρωση, Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, εκτός από την ισχυροποίηση της θέσης της στον κλάδο, πέτυχε και την γεωγραφική επέκταση της σε νέες αγορές όπως είναι αυτές των Βαλκανίων και της Κύπρου.

#### **6.4.3. Διαποίκιση (Diversification)**

Η στρατηγική της διαποίκισης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες. Τη συσχετισμένη (related diversification) και την ασυσχέτιστη (unrelated diversification).

Η συσχετισμένη διαποίκιση είναι η πρόσθεση νέων, συσχετισμένων προϊόντων ή υπηρεσιών (Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Β.Μ Παπαδάκης). Η στρατηγική αυτή επιλέγεται από τις επιχειρήσεις είτε για να αυξήσουν την εποχικότητα των πωλήσεων των προϊόντων τους, είτε για να αποκτήσουν πληροφορίες και τεχνολογία που δε διαθέτουν, είτε για να συμπληρώσουν το εύρος των προϊόντων τους.

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση είναι η πρόσθεση από την πλευρά της επιχείρησης ασυσχέτιστων προϊόντων ή υπηρεσιών (Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Β.Μ Παπαδάκης). Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής γίνεται από τις επιχειρήσεις γιατί θεωρούν ότι η απόκτηση ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες.

Όσον αφορά τη Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος, αυτή ακολουθεί στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης. Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος δημιούργησε την εταιρεία ΒΙΓΛΑ ΟΛΥΜΠΙΟΥ ΑΕΒΕ. Η συγκεκριμένη εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση τυροκομικών προϊόντων καθώς και του νέου φρέσκου γάλακτος «Αυθεντικό περιοχής Ολύμπου». Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί η δικαστική διαμάχη που ξέσπασε ανάμεσα στη Δέλτα και τη γαλακτοβιομηχανία Όλυμπος για το συγκεκριμένο προϊόν και η οποία κατέληξε στην απόσυρση από τη Δέλτα του συγκεκριμένου προϊόντος.

Με τη δημιουργία της συγκεκριμένης εταιρείας η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος εισήλθε σε έναν καινούργιο για αυτή τομέα της γαλακτοβιομηχανίας, των τυροκομικών προϊόντων, με στόχο να διευρύνει τις δραστηριότητες της και να ισχυροποιήσει το brand name της. Ακόμα η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος εισήλθε δυναμικά και στην παραγωγή του εβαπορέ με ένα καινοτόμο προϊόν στην προσπάθειά της να ελέγξει τη συνολική αγορά γάλακτος.

## 6.5. Προτεινόμενη Στρατηγική για τη Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος

Η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος είναι ηγέτης στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας, οπότε προτείνεται να συνεχίσει τη στρατηγική που ακολουθεί απaréγκλιτα, διότι μέσω αυτής έχει πετύχει τα εξής:

- Έχει αναγνωρισμένη εμπειρία στον κλάδο των τροφίμων.
- Έχει αποκτήσει πρωτοπόρα τεχνογνωσία με σοβαρές επενδύσεις.
- Ισχυροποιείται διαρκώς στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων.
- Η κερδοφορία της βαίνει διαρκώς αυξανόμενη.

Στα πλαίσια της περαιτέρω ανάπτυξης της, η Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος θέτει νέου στόχους οι οποίοι περιλαμβάνουν τα εξής:

- Αποδοτικότητα των λειτουργικών εταιρειών.
- Εξασφάλιση αποτελεσματικών ενδοεταιρικών λειτουργιών.
- Εκμετάλλευση ευκαιριών ανάπτυξης μέσω εξαγορών και πώληση συμμετοχών.
- Ενίσχυση του χαρτοφυλακίου εταιρικών σημάτων.

Οι παραπάνω στόχοι θα επιτευχθούν μέσω της ακολουθούμενης μέχρι τώρα στρατηγικής, η οποία χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα επιτυχημένη.

## Κεφάλαιο 7

### Συμπεράσματα Μελέτης

#### 7.1. Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε με βάση το υπόδειγμα Porter για την ανάλυση και την κατάθεση προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας. Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν έγινε ανάλυση στα εξής θέματα:

- Στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.
- Στον κλάδο του γάλακτος στην Ελλάδα.
- Σε προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού για τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter για τις επιχειρήσεις του κλάδου.
- Εφαρμογή των παραπάνω στην εταιρεία "Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος".

#### 7.2. Συμπεράσματα για την Ελληνική αγορά γάλακτος

Ο κλάδος της γαλακτοβιομηχανίας κατέχει την ηγετική θέση στον ευρύτερο κλάδο των τροφίμων. Χαρακτηρίζεται από συνεχή άνοδο όσον αφορά την κατανάλωση των προϊόντων που διαθέτει και συνεχή βελτίωση όσον αφορά την ποιότητα αυτών. Κατά τον IOBE η αυξητική τάση που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια με ρυθμό περίπου 4% θα συνεχιστεί και μάλιστα με εντονότερο ρυθμό. Η ανάπτυξη αυτή οφείλεται κατά κύριο λόγο στη στροφή των καταναλωτών σε προϊόντα υγιεινής διατροφής καθώς και στις σημαντικές επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται ως ολιγοπωλιακός καθώς το μερίδιο αγοράς των τεσσάρων μεγαλύτερων επιχειρήσεων (ΔΕΛΤΑ, ΦΑΓΕ, FRIESLAND, ΜΕΒΓΑΛ) ξεπερνάει το 76%.

### **7.3. Συμπεράσματα από την ανάλυση Porter**

Από την ανάλυση του κλάδου που έγινε με βάση το υπόδειγμα του Porter προκύπτουν τα εξής συμπεράσματα:

- Υψηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου γεγονός που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
- Ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν τα super markets ως προς τον καθορισμό της τιμής των προϊόντων και την προώθηση αυτών.
- Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι ένας διαρκής στόχος για τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Η είσοδος νέων επιχειρήσεων καθίσταται πολύ δύσκολη λόγω της δυσκολίας πρόσβασης στα κανάλια διανομής, του υψηλού λειτουργικού κόστους και του έντονου ανταγωνισμού.
- Οι προμηθευτές των επιχειρήσεων γαλακτοβιομηχανίας είναι οι μονάδες πρωτογενούς παραγωγής, οι οποίες διαθέτουν πολύ μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Τη δύναμή τους την περιορίζει ακόμα περισσότερο και η δυνατότητα που έχουν οι γαλακτοβιομηχανίες για κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

### **7.4. Συμπεράσματα για τη στρατηγική των επιχειρήσεων**

Για τα συμπεράσματα που αφορούν τη στρατηγική των επιχειρήσεων προκύπτουν τα εξής:

- Η καλύτερη στρατηγική είναι αυτή που προκύπτει από το συνδυασμό της στρατηγικής διαφοροποίησης και της στρατηγικής χαμηλού κόστους.
- Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει με μεγάλη προσοχή τα προϊόντα που θα διαθέσει στην αγορά και να επιλέγει εκείνα τα οποία θα της προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της.
- Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ενδελεχή ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος ώστε να καταλήξει στην κατάλληλη στρατηγική. Μετά από αυτή την ανάλυση θα μπορεί να επιλέξει εκείνο το τμήμα της αγοράς από το οποίο θα αποκομίζει το μεγαλύτερο όφελος.

- Ενδεδειγμένοι έλεγχοι θα πρέπει να γίνονται και στο λειτουργικό κόστος της κάθε επιχείρησης για να επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Ν., 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Εκδ. Μπένου, 2002
- Παπαδάκης Β., 'Στρατηγική των Επιχειρήσεων', Εκδ. Μπένου, 2002
- ICAP Κλαδική Μελέτη 'Γαλακτοκομικά Προϊόντα'
- Hitt C., Ireland R., Hoskisson R., 'Strategic Management, Competitiveness and Globalization', Thomson South-Western 5<sup>th</sup> edition 2003
- Hunger D. and Wheelen T., 'Essential of Strategic management', Prentice Hall, 9<sup>th</sup> edition, 2004
- Hunger D. and Wheelen T., 'Strategic Management', Prentice Hall, 9<sup>th</sup> edition, 2004
- Miller A., and Dess G., 'Strategic Management', Mc Graw-Hill, 2<sup>nd</sup> edition, 1996
- Mitzberg H., Lambel J., Quinn J., Ghoshal S., 'The Strategy Process', 4<sup>th</sup> edition, 2003
- Porter M., 'Competitive Strategy', Free Press, 1980
- Porter M., 'Competitive Strategy', Second edition, 1998
- Porter M., 'Competitive Advantage', Free Press, 1985
- Wheelen T., Thomas L., 'Strategic management and business policy', Prentice Hall, 8<sup>th</sup> edition, 2002
- [www.delta.gr](http://www.delta.gr)
- [www.economics.gr](http://www.economics.gr)
- [www.e-net.gr](http://www.e-net.gr)
- [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
- [www.naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr)