



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (EMBA)**

*Διπλωματική Εργασία*

**«Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία και Βιωσιμότητα:  
Οι Σύγχρονες Προκλήσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ  
στις Ελληνικές Επιχειρήσεις του Κλάδου Μεταποίησης της  
Επιτραπέζιας Ελιάς»**

*Αναστασία Γεωργίου Αναγνωστάκου*

**Πειραιάς Δεκέμβριος 2017**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (E-MBA)**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –E-MBA με τίτλο:

***«Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία και Βιωσιμότητα:***

***Οι Σύγχρονες Προκλήσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Ελληνικές  
Επιχειρήσεις του Κλάδου Μεταποίησης της Επιτραπέζιας Ελιάς»***

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο: Αναστασία Γεωργίου Αναγνωστάκου**

**Ημερομηνία: 15 Δεκεμβρίου 2017**

**στο Γιάννη**

*«Να αγαπάς την ευθύνη. Να λες: Εγώ μονάχος μου έχω  
χρέος να σώσω τη γη. Άμα δε σωθεί, εγώ θα φταίω».*

*Νίκος Καζαντζάκης (Ασκητική)*

## **Παγκοσμιοποίηση, Καινοτομία και Βιωσιμότητα:**

### **Οι Σύγχρονες Προκλήσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις Ελληνικές Επιχειρήσεις του Κλάδου Μεταποίησης της Επιτραπέζιας Ελιάς**

**Σημαντικοί όροι:** Στρατηγικό μάνατζμεντ, ανίχνευση περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής

#### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ο πυρήνας της Ελληνικής οικονομίας. Οι επιχειρήσεις που κύριο αντικείμενο εργασιών έχουν παραδοσιακά Ελληνικά προϊόντα εξαγωγικού προσανατολισμού, όπως η ελιά, είναι το αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής.

Σκοπός είναι να μελετηθούν οι βασικοί παράγοντες-κλειδιά που επηρεάζουν τη δραστηριότητα αυτών των επιχειρήσεων και οι εναλλακτικές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν προκειμένου να παραμείνουν βιώσιμες μέσα σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και μια δύσκολη για τη χώρα περίοδο λόγω της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης.

Θα αναλυθεί η περίπτωση μιας κλασικής μικρομεσαίας ελληνικής επιχείρησης στο κλάδο της επιτραπέζιας ελιάς της Anoline A.E. και θα δοθεί έμφαση στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της μέσω της επέκτασης των δραστηριοτήτων της στη διεθνή αγορά.

Η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί βασίζεται στις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αρχικά θα γίνει ανίχνευση του περιβάλλοντος και εφόσον ληφθούν υπ' όψη οι στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση, παρατίθενται οι εναλλακτικές στρατηγικές που έχει στη διάθεσή της και τέλος προτείνονται οι στρατηγικές που θεωρούνται κατάλληλες ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους σκοπούς της.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ με σκοπό να αναλυθούν έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν στα επόμενα κεφάλαια για τη μελέτη περίπτωσης.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** γίνεται ανάλυση του κλάδου και της θέσης των ελληνικών μεταποιητικών επιχειρήσεων επιτραπέζιας ελιάς στη διεθνή αγορά.

Το  **τρίτο κεφάλαιο** αφορά στη μελέτη περίπτωσης Anoline A.E. , το ιστορικό και την τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης και γίνεται ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού της περιβάλλοντος.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο** επιλέγονται οι κυριότεροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την τρέχουσα και μελλοντική επίδοση της επιχείρησης , αναφέρονται οι υφιστάμενες στρατηγικές , αναλύονται οι εναλλακτικές στρατηγικές και προτείνονται οι κατάλληλες στρατηγικές σε επιχειρηματικό, επιχειρησιακό και λειτουργικό επίπεδο, ώστε η συγκεκριμένη επιχείρηση να επιλύσει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα προβλήματα και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους στρατηγικούς παράγοντες. Ακολουθούν τα συμπεράσματα από τη στρατηγική ανάλυση της επιχείρησης.

## **Ευχαριστίες**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον πρόταξη του Πανεπιστημίου Πειραιά, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη τιμή που μου έκανε να επιβλέπει τη διπλωματική μου εργασία, βοηθώντας με καθοριστικά τόσο με τις διαλέξεις στο αντικείμενο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ όσο και με τις μετέπειτα οδηγίες του.*

*Επίσης ευχαριστώ τους καθηγητές του Πανεπιστημίου Πειραιά και ιδιαίτερα τους κυρίους Δημήτρη Γεωργακέλλο, Μάρκο Τσόγκα και Νίκο Τσαγκαράκη, για την ευκαιρία που μου έδωσαν να παρακολουθήσω το μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα, το οποίο εμπλούτισε την εμπειρία μου στο χώρο των επιχειρήσεων με πολύτιμες επιστημονικές γνώσεις.*

*Το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά για στελέχη, είναι κατά τη γνώμη μου ένα απαραίτητο εργαλείο για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Δεν είναι τόσο οι ώρες διδασκαλίας που είναι περιορισμένες λόγω της φύσης του προγράμματος καθώς απευθύνεται σε εργαζόμενους, αλλά περισσότερο η καίρια καθοδήγηση των καθηγητών στα στελέχη ως το που θα βρουν τις απαραίτητες γι' αυτούς και πλέον σύγχρονες επιστημονικές πληροφορίες και πώς θα χρησιμοποιήσουν αυτές τις γνώσεις ώστε να ανταπεξέλθουν στο απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.*

*Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου από την ομάδα εργασίας του μεταπτυχιακού, με τους οποίους είχα άριστη συνεργασία και φιλικές σχέσεις που βοήθησαν να περάσουν δημιουργικά και ευχάριστα τα δύο απαιτητικά χρόνια της φοίτησης.*

<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	<b>Σελίδα</b>
<b>Πίνακας 1.1:</b> Τα Επίπεδα Στρατηγικής με τα αντίστοιχα Αντικείμενα	19
<b>Πίνακας 2.1:</b> Αξιοποίηση προϊόντος	33
<b>Πίνακας 2.2:</b> Μεγέθη του κλάδου	38
<b>Πίνακας 2.3:</b> Εξαγωγές ανά χώρα επιτραπέζιας ελιάς κατά το 2015	41
<b>Πίνακας 2.4:</b> Εξαγωγές ανά χώρα επιτραπέζιας ελιάς σε αξία (χιλ. US\$)	45
<b>Πίνακας 2.5:</b> Εισαγωγές ανά χώρα επιτραπέζιας ελιάς σε αξία (χιλ. US\$)	46
<b>Πίνακας 2.6:</b> Μεριδία αγοράς στις κυριότερες εισαγωγικές αγορές	46
<b>Πίνακας 3.1:</b> Ανάλυση του κύκλου εργασιών ανά κατηγορίες δραστηριότητας και γεωγραφικές περιοχές έτους 2016	51
<b>Πίνακας 3.2:</b> Τρέχουσες αποδόσεις	52
<b>Πίνακας 3.3:</b> Ισολογισμοί και Αποτελέσματα Χρήσης 2012 – 2016	52
<b>Πίνακας 3.4:</b> Αριθμοδείκτες	101
<b>Πίνακας 3.5:</b> Παραγωγική διαδικασία	105
<b>Πίνακας 3.6:</b> Αλυσίδα Αξίας Anolive A.E	115
<b>Πίνακας 4.1:</b> Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες (IFAS & EFAS)	123
<b>Πίνακας 4.2:</b> Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS Matrix)	124
<b>Πίνακας 4.3 :</b> Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης	127
<b>Πίνακας 4.4:</b> Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών Κατεύθυνσης	128
<b>Πίνακας 4.5:</b> Επιλογές Στρατηγικής «Συγκέντρωσης»	129
<b>Πίνακας 4.6:</b> Εναλλακτικές Επιχειρησιακές Στρατηγικές	131
<b>Πίνακας 4.7:</b> Εναλλακτικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές	132

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
<b>Διάγραμμα 1.1:</b> Υπόδειγμα στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	6
<b>Διάγραμμα 1.2 :</b> Μεταβλητές του περιβάλλοντος	7
<b>Διάγραμμα 1.3:</b> Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό	10
<b>Διάγραμμα 1.4:</b> Λειτουργική Δομή	13
<b>Διάγραμμα 2.1:</b> Ελληνικές εξαγωγές	40
<b>Διάγραμμα 2.2:</b> Κυριότερες παραγωγικές χώρες επιτραπέζιων ελιών παγκοσμίως (2013/2014)	42
<b>Διάγραμμα 2.3:</b> Κυριότερες καταναλώτριες χώρες επιτραπέζιων ελιών παγκοσμίως (2013/14)	43
<b>Διάγραμμα 2.4:</b> Ετήσια κατά κεφαλή κατανάλωση επιτραπέζιας ελιάς ( κιλά) στην Ε.Ε το 2014.	44
<b>Διάγραμμα 3.1:</b> Επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας	59
<b>Διάγραμμα 3.2:</b> Το Σύστημα Αξίας της επιτραπέζιας ελιάς	60
<b>Διάγραμμα 3.3:</b> Κατανομή ρυθμού ανάπτυξης οικονομιών 2017	69
<b>Διάγραμμα 3.4 :</b> Λειτουργική Δομή	88

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	<b>Σελίδα</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>III</b>
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	<b>IV</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	<b>V</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	<b>VI</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b>	
1.1 Στρατηγικό μάνατζμεντ	3
1.2 Παγκοσμιοποίηση, καινοτομία και βιωσιμότητα: Οι σύγχρονες προκλήσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ	3
1.3 Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	5
1.3.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος	6
1.3.1.1 Διερεύνηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT) Ευκαιρίες και Απειλές (Opportunities and Threats)	8
1.3.1.1.1 Στρατηγικές Ομάδες	11
1.3.1.1.2 Ο Κύκλος Ζωής του Κλάδου	11
1.3.1.2 Διερεύνηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT) Δυνάμεις και Αδυναμίες (Strengths and Weaknesses)	12
1.3.1.2.1 Αλυσίδα Αξίας	17
1.3.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής	17
1.3.2.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies)	19
1.3.2.1.1 Στρατηγική κατεύθυνσης (Directional Strategy )	20
1.3.2.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)	25
1.3.2.2.1 Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	26
1.3.2.2.2 Συνεργατικές Στρατηγικές (Functional Strategies)	28
1.3.2.3 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)	29
1.3.3 Υλοποίηση Στρατηγικής	29
1.3.4 Αξιολόγηση και έλεγχος	30
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b>	<b>31</b>



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑΣ ΕΛΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΑ**

2.1	Το προϊόν	32
2.1.1	Ποικιλίες Επιτραπέζιας Ελιάς	33
2.1.2	Επιλεγμένα Προϊόντα ΠΟΠ	34
2.1.3	Επεξεργασία – Συντήρηση – Συσκευασία	35
2.2	Ο κλάδος της επιτραπέζιας ελιάς στην Ελλάδα	
2.2.1	Δομή και Χαρακτηριστικά Μεγέθη του Κλάδου	35
2.2.2	Ζήτηση	38
2.2.3	Προσφορά	39
2.2.4	Εγχώρια Παραγωγή	39
2.2.5	Διεθνές Εμπόριο – Εξαγωγές	40
2.3	Η κατάσταση στη Διεθνή Αγορά Επιτραπέζιας Ελιάς	
2.3.1	Παραγωγή	41
2.3.2	Κατανάλωση	42
2.3.3	Τάσεις στη παγκόσμια κατανάλωση επιτραπέζιας ελιάς	43
2.4	Η κατάσταση στο Διεθνές Εμπόριο	44
2.4.1	Εξαγωγές	45
2.4.2	Εισαγωγές	45
2.4.3	Μερίδια αγοράς στις μεγαλύτερες εισαγωγικές αγορές	46
2.5	Προοπτικές του κλάδου	47
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ</b>	<b>48</b>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ANOLIVE Α.Ε ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

3.1	Ιστορική Αναδρομή	
3.1.1	Εισαγωγή	49
3.1.2	Ταυτότητα και ιστορία της επιχείρησης	50
3.2	Η Τρέχουσα Κατάσταση της Επιχείρησης	
3.2.1	Δραστηριότητα	51
3.2.2	Τρέχουσα Απόδοση	51
3.2.3	Στρατηγική στάση	53
3.2.3.1	Αξίες	53

3.2.3.2	Όραμα	54
3.2.3.3	Πρόταση Αποστολής	54
3.2.3.4	Σκοποί (Objectives)	54
3.2.3.5	Στρατηγικές	55
3.2.3.6	Πολιτικές	56
3.3	Εταιρική Διακυβέρνηση	
3.3.1	Διοικητικό Συμβούλιο	56
3.3.2	Ανώτατη Διοίκηση	57
3.4	Στρατηγικές Ομάδες και το Σύστημα Αξίας του Κλάδου	
3.4.1	Στρατηγικές Ομάδες	57
3.4.2	Το Σύστημα Αξίας (Value System)	59
3.5	Εξωτερικό Περιβάλλον: Ευκαιρίες και Απειλές (SWOT)	60
3.5.1	Φυσικό Περιβάλλον: Ζητήματα Βιωσιμότητας	61
3.5.2	Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον	62
3.5.2.1	Κοινωνικοπολιτιστικές Τάσεις	62
3.5.2.2	Τεχνολογικές Τάσεις	65
3.5.2.3	Οικονομικές	67
3.5.2.4	Οικολογικές	70
3.5.2.5	Πολιτικο-νομικές	72
3.5.3	Μικρο-περιβάλλον ή Άμεσο ή Ανταγωνιστικό περιβάλλον	75
3.5.3.1	Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων	76
3.5.3.2	Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου	79
3.5.3.3	Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα	81
3.5.3.4	Διαπραγματευτική δύναμη των Αγοραστών	82
3.5.3.5	Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών	84
3.5.3.6	Σχετική Δύναμη των άλλων stakeholders	86
3.6	Εσωτερικό Περιβάλλον : Δυνάμεις και Αδυναμίες (SWOT)	88
3.6.1	Εταιρική Δομή	88
3.6.2	Εταιρική Κουλτούρα	91
3.6.3	Εταιρικοί Πόροι	95
3.6.3.1	Μάρκετινγκ	95
3.6.3.2	Χρηματοοικονομικοί Πόροι	100
3.6.3.3	Λειτουργίες και Εφοδιαστική Αλυσίδα	105
3.6.3.4	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	111
3.6.3.5	Τεχνολογικοί Πόροι και Πληροφοριακά Συστήματα	113
3.6.4	Αλυσίδα Αξίας	114
3.6.5	Βασικές Ικανότητες	117

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	119
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</b>	
4.1 Εισαγωγή	121
4.2 Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (SWOT)	121
4.2.1 Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS Matrix)	122
4.3 Επανεξέταση Αποστολής και Στόχων	124
4.4 Στρατηγικές	
4.4.1 Υφιστάμενη στρατηγική	125
4.4.2. Εναλλακτικές στρατηγικές	127
4.4.2.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές	127
4.4.2.2 Επιχειρηματικές στρατηγικές	132
4.4.3 Προτεινόμενες στρατηγικές	133
4.4.3.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές	134
4.4.3.2 Επιχειρηματικές στρατηγικές	135
4.4.3.3 Λειτουργικές στρατηγικές	137
4.4.3.3.1 Στρατηγική μάρκετινγκ	138
4.4.3.3.2 Στρατηγική αγορών	142
4.4.3.3.3 Στρατηγική παραγωγής	142
4.4.3.3.4 Χρηματοοικονομική στρατηγική	143
4.4.3.3.5 Στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων	144
4.4.3.3.6 Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων	144
 BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4 <sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	 145
 <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	 146
 BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	 149

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Εάν αποσυνδέσεις την Ελλάδα στο τέλος θα δεις να σου απομένουν μια ελιά, ένα αμπέλι κι ένα καράβι που σημαίνει: με άλλα τόσα την ξαναφτιάχνεις» (Οδυσσέας Ελύτης «Ο μικρός ναυτίλος»).

Η ελιά από αρχαιοτάτων χρόνων αποτελεί για την Ελλάδα εθνικό προϊόν οικονομικής και κοινωνικής σημασίας. Ο πυρήνας, η ραχοκοκαλιά όπως λέγεται, της ελληνικής Οικονομίας είναι η μικρομεσαία επιχείρηση. Είναι γνωστό ότι ένα από τα βασικότερα, εάν όχι το βασικότερο, πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας ήταν και παραμένει ακόμα, το μεγάλο εμπορικό έλλειμμα της χώρας. Η αύξηση των εξαγωγών θεωρείται ως η πιο υγιής αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος. Δεν είναι τυχαίο λοιπόν ότι η κατεύθυνση της ανάπτυξης των αγορών στο διεθνή χώρο, είναι μία από τις βασικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία.

Όλα τα παραπάνω, εθνικό προϊόν, μικρομεσαία επιχείρηση, εξαγωγές, συνθέτουν το κλάδο της επιτραπέζιας ελιάς. Ένα κλάδο που μπορεί να συνεισφέρει πολλά στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό της βρώσιμης ελιάς έχει εξαγωγικό προσανατολισμό.

Οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την επιτραπέζια ελιά, η θέση τους στην εγχώρια και διεθνή αγορά και το δυναμικό περιβάλλον που αντιμετωπίζουν είναι η κεντρική ιδέα της παρούσας διπλωματικής.

Οι απειλές γι' αυτές τις επιχειρήσεις δεν προέρχονται μόνο από το εγχώριο αλλά και από το διεθνές περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον, τα φαινόμενα της οικονομικής κατάρρευσης αλλά και της ύφεσης που τα ακολουθεί, οι αυξανόμενες απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών για νέα ποιοτικά προϊόντα, εντείνουν τον ανταγωνισμό τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά και εγείρουν ερωτήματα τονίζοντας όλο και πιο έντονα τη σημασία της στρατηγικής διοίκησης.

Μια επιχείρηση που επιχειρεί σ' αυτό το τομέα και προσπαθεί να αναπτυχθεί σ' αυτές τις αγορές, με τι στρατηγικές κινήσεις πρέπει να προχωρήσει; Ποιες είναι οι επιλογές της; Ποιους παράγοντες πρέπει να αναλύσει και ποιους τελικά να λάβει υπόψη της; Αυτά τα ερωτήματα και πολλά άλλα που προκύπτουν στη διάρκεια της μελέτης, επιχειρείται να απαντηθούν με την παρούσα διπλωματική.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται βασίζεται στο στρατηγικό μάνατζμεντ και τις επιχειρηματικές πολιτικές τόσο της ελληνικής όσο και της ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας. Ως μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί η ελλιπής επιστημονική πληροφόρηση όσον αφορά στο συγκεκριμένο κλάδο. Η παγίδα είναι να εστιάσει η ανάλυση σε τετριμμένες και παγιωμένες απόψεις και θεωρίες και να επικρατήσει η υποκειμενική άποψη του αναλυτή επί του θέματος.

Για την ανάλυση θα χρησιμοποιηθεί η μελέτη περίπτωσης της Anolive A.E., μικρομεσαίας επιχείρησης μεταποίησης, συσκευασίας και εμπορίου βρώσιμης ελιάς. Ο σκοπός είναι να αναλυθούν οι περιβαλλοντικοί παράγοντες και να προταθούν οι κατάλληλες στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία για να παραμείνει βιώσιμη και ανταγωνιστική.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 1.1 Στρατηγικό μάνατζμεντ

Τα τελευταία χρόνια, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες είναι πολλές και σημαντικές καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο δρουν μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και εχθρικό περιβάλλον οι διοικήσεις πασχίζουν να διατηρήσουν ανταγωνιστικές τις επιχειρήσεις τους. «Το τι είναι η στρατηγική της επιχείρησης βρίσκεται με μια λέξη στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χωρίς ανταγωνιστές δεν θα υπήρχε ανάγκη για στρατηγική. Ο κύριος σκοπός του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει, όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια ν' αλλάξει η δύναμη μιας επιχείρησης σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο» (Kenichi Ohmae, 1982).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών, που προετοιμάζουν την επιχείρηση για να διαχειρισθεί μελλοντικά γεγονότα που αναπόφευκτα θα τη επηρεάσουν. Η σημασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αυξάνει με την αύξηση παγκοσμίως των φαινομένων οικονομικής κατάρρευσης και ύφεσης που ακολουθεί αυτά τα φαινόμενα. Για να είναι μακροχρόνια επιτυχημένη μια επιχείρηση δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική στις υπάρχουσες αγορές αλλά πρέπει να καταστεί ικανή να ικανοποιήσει νέες και μεταβαλλόμενες αγορές (Wheelen, et. al. 2015).

### 1.2 Παγκοσμιοποίηση, καινοτομία και βιωσιμότητα: Οι σύγχρονες προκλήσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ

Βασικές έννοιες του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι πλέον η παγκοσμιοποίηση, η καινοτομία και η βιωσιμότητα (Wheelen, et. al. 2015).

**Παγκοσμιοποίηση :** “The World is Flat” η εργασία, η γνώση και το κεφάλαιο κινούνται πλέον με μεγάλη ταχύτητα. Οι εταιρείες μπορούν να έχουν έδρα παντού και να δουλεύουν οπουδήποτε στον κόσμο. Επίσης μια οικονομική κρίση (πχ USA bank

mortgage lending problems) μπορεί να επηρεάσει τις οικονομίες παγκοσμίως για χρόνια.

**Καινοτομία:** Νέα προϊόντα, υπηρεσίες και προσεγγίσεις. Ότι ήταν εκπληκτικό πέρσι, φέτος είναι μια συνηθισμένη προσδοκία. Η καινοτομία είναι σπάνια εύκολη και σχεδόν ποτέ ανώδυνη. Παρ' όλα αυτά είναι το βασικό στοιχείο του επιτυχημένου στρατηγικού μάνατζμεντ. Ενώ έχει αξία να είσαι πρωτοπόρος επίσης είναι ανεκτίμητο το να είσαι δεύτερος ή τρίτος με τη σωστή εκτέλεση. Είναι πολλά τα στοιχεία που πρέπει να συντονιστούν (right timing) ώστε μια καινοτομία να φέρει διατηρήσιμη επιτυχία σε μια εταιρεία.

**Βιωσιμότητα:** Παλιά η λέξη βιωσιμότητα ήταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα είναι η τριάδα:

1. Η διοίκηση του παραδοσιακού - κέρδος/ζημία
2. Οι άνθρωποι. Η διοίκηση της κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού
3. Ο πλανήτης. Η διοίκηση της περιβαλλοντικής ευθύνης του οργανισμού

Η εταιρεία παρ' όλες τις αλλαγές πρέπει να ευημερεί στον κλάδο, στην κοινωνία και στο φυσικό περιβάλλον. Έχει ευθύνη απέναντι στους εργαζόμενους, τους πελάτες και την κοινότητα μέσα στην οποία λειτουργεί. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές έχουν δει δραματική μείωση του κινδύνου, αύξηση της καινοτομίας και μια γενική αίσθηση επιχειρηματικής κοινωνικής ευθύνης.

Οι στρατηγικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν πολύ περισσότερους από τον οργανισμό στον οποίο αφορούν. Η έννοια της κοινωνικής ευθύνης υποθέτει ότι ένας ιδιωτικός οργανισμός έχει ευθύνες απέναντι στην κοινωνία που εκτείνονται πέρα από την πραγματοποίηση κέρδους. Οι μάνατζερ πρέπει να είναι ικανοί να χειρίζονται τα συγκρουόμενα συμφέροντα και με γνώμονα την ηθική να διαμορφώνουν ένα βιώσιμο στρατηγικό σχέδιο.

Ο Archie Carroll διακρίνει σε τέσσερις τις ευθύνες που πρέπει να έχουν οι μάνατζερ των επιχειρήσεων.

1. Οικονομικές ευθύνες: να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που έχουν αξία για την κοινωνία, να είναι συνεπείς στις υποχρεώσεις τους και να αυξάνουν τον πλούτο των μετόχων
2. Νομικές ευθύνες: να υπακούουν στους νόμους του κράτους

3. Ηθικές ευθύνες: να ακολουθούν τους γενικά αποδεκτούς από την κοινωνία κανόνες ( π.χ. στο θέμα των απολύσεων).
4. Προαιρετικές ευθύνες: είναι οι καθαρά εθελοντικές υποχρεώσεις που υποτίθεται πρέπει να έχει η επιχείρηση (φιλανθρωπικές συνεισφορές, παιδικοί σταθμοί, άτομα με ειδικές ανάγκες κ.λ.π.).

Η διαφορά μεταξύ των ηθικών και προαιρετικών ευθυνών είναι ότι λίγοι άνθρωποι περιμένουν από την επιχείρηση να εκπληρώνει τις διακριτικές της ευθύνες, αλλά σχεδόν όλοι περιμένουν να ακολουθούνται οι ηθικές ευθύνες. Η επιχείρηση ικανοποιώντας πρώτα τις δύο βασικές της υποχρεώσεις δηλ. τις οικονομικές και τις νομικές, σύμφωνα με τον Carroll, πρέπει μετά να ικανοποιήσει και τις κοινωνικές της υποχρεώσεις δηλ. τις ηθικές και κατόπιν τις προαιρετικές. Για να είναι μια επιχείρηση βιώσιμη δηλ. μακροχρόνια επιτυχημένη πρέπει να ικανοποιεί και τις τέσσερις ευθύνες της. Οι προαιρετικές ευθύνες του σήμερα μπορεί να είναι οι ηθικές ευθύνες του αύριο.

Σύμφωνα με τους Porter και Kramer (2011) «κοινωνικοί και οικονομικοί στόχοι δεν είναι αντιφατικοί αλλά συνδέονται ολοκληρωτικά». Όντας γνωστή μια επιχείρηση σαν κοινωνικά υπεύθυνη χτίζει ένα κοινωνικό κεφάλαιο που παρέχει μια θετική υπόληψη, δημιουργεί υπεραξία, και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Wheelen, et. al. 2015).

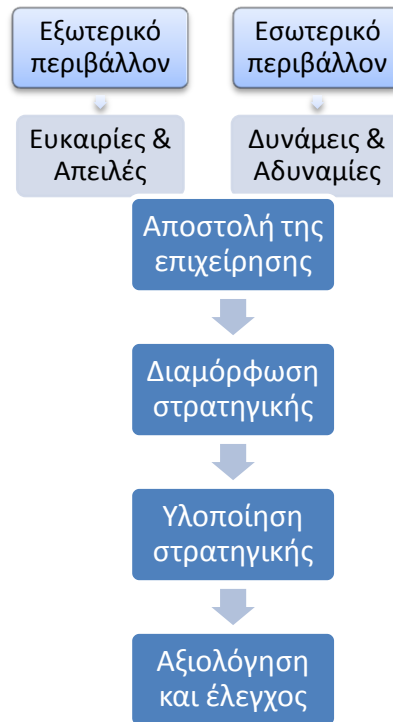
### **1.3 Το υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Οι βασικές δραστηριότητες του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορούν να συνοψιστούν σε τέσσερις φάσεις (Γεωργόπουλος, 2013) :

- Την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Τη διαμόρφωση της στρατηγικής
- Την υλοποίηση της στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και έλεγχο της στρατηγικής

Στο διάγραμμα 1.1 εμφανίζονται τα στοιχεία που αποτελούν τη δομή του στρατηγικού μάνατζμεντ.





**Διάγραμμα 1.1:** Υπόδειγμα στοιχείων του Στρατηγικού Μάνατζμεντ  
Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### 1.3.1 Ανίχνευση Περιβάλλοντος

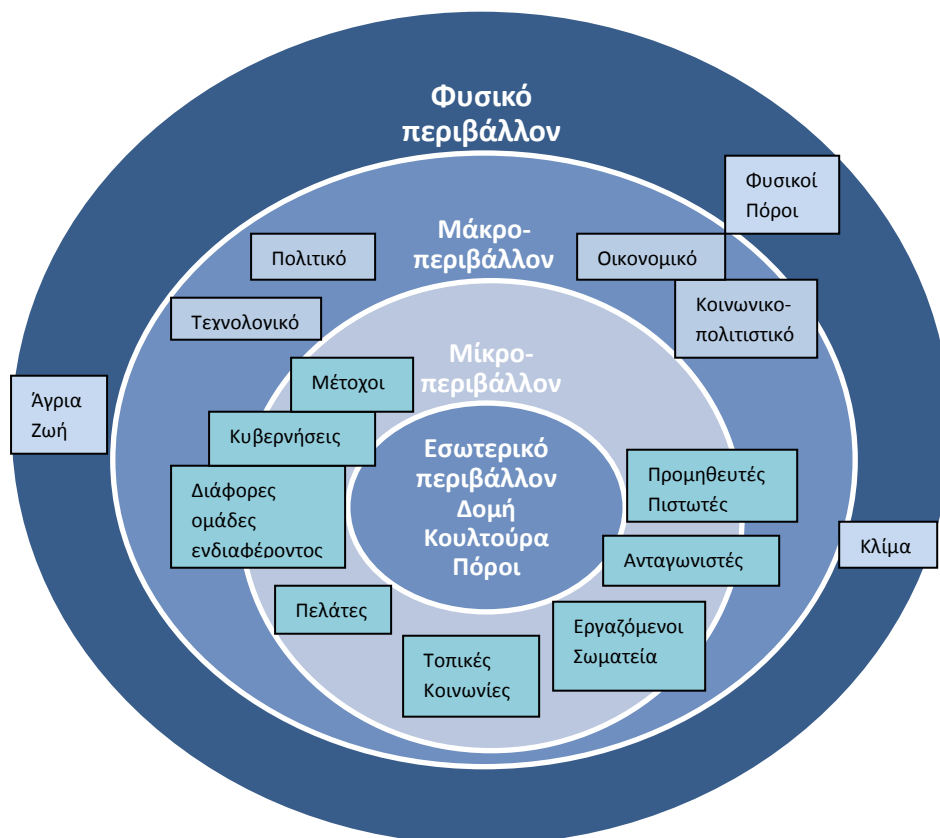
Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει παρακολούθηση, συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών με σκοπό να κατανοηθούν οι τρέχοντες τάσεις στο φυσικό, ευρύτερο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η πληροφορία κατόπιν χρησιμοποιείται για να γίνει πρόβλεψη αν αυτές οι τάσεις θα εξακολουθήσουν να υφίστανται ή αν θα αντικατασταθούν από άλλες. Επάνω σ' αυτές τις πληροφορίες βασίζονται συγκεκριμένες υποθέσεις για το μέλλον, υποθέσεις που χρησιμοποιούνται στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μπορεί τόσο να βοηθήσει όσο και να πλήξει μια επιχείρηση. Μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες όσο και να καταστρέψει παλιές. Πολλές πρωτοπόρες επιχειρήσεις δεν υπάρχουν πια γιατί απέτυχαν να προσαρμοστούν στις αλλαγές του περιβάλλοντος ή ακόμη χειρότερα γιατί απέτυχαν να δημιουργήσουν αλλαγές. Υπάρχει ένας απλός κανόνας. Μια επιχείρηση είναι μακροχρόνια επιτυχημένη όταν είναι σε αρμονία με το εξωτερικό της περιβάλλον. Πρέπει να υπάρχει μια στρατηγική προσαρμογή μεταξύ του τι ζητά το περιβάλλον και

τι έχει να προσφέρει η επιχείρηση, όπως επίσης μεταξύ του τι χρειάζεται η επιχείρηση και τι μπορεί να της δώσει το περιβάλλον.

Η πολυπλοκότητα και ο βαθμός αλλαγής προσδιορίζουν την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις γίνονται διεθνείς και με την ανακάλυψη νέας τεχνολογίας σε όλους τους τομείς, αυξάνουν τόσο σε μέγεθος όσο και σε βαθμό δυσκολίας οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων. Και ενώ από μια άποψη η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος δυσκολεύει τα μακροχρόνια σχέδια και τις στρατηγικές αποφάσεις, από τη άλλη πλευρά δημιουργεί νέες ευκαιρίες για δημιουργικότητα και καινοτομία (Wheelen, et. al. 2015).

Στο διάγραμμα 1.2 παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης.



**Διάγραμμα 1.2 :**Μεταβλητές του περιβάλλοντος

**Πηγή:** Concepts in Strategic Management and Business Policy, Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bambord, 2015

Σημαντικές αλλαγές στο φυσικό περιβάλλον τείνουν να επηρεάζουν το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης (διαθεσιμότητα πόρων και κόστος) και τελικά το μικρο-περιβάλλον γιατί αυτό έχει αντίκτυπο στην ανάπτυξη ή την ύφεση του συνόλου της βιομηχανίας. Η ουσία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στην ικανότητα προσδιορισμού και άμεσης ανταπόκρισης στις περιβαλλοντικές αλλαγές πριν τον ανταγωνισμό. Ένας βασικός λόγος που μερικές επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος καλύτερα από ότι άλλες είναι η ικανότητα των διοικούντων να αναγνωρίζουν και να κατανοούν εξωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες (Wheelen, et. al. 2015).

### **1.3.1.1 Διερεύνηση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT)- Ευκαιρίες και Απειλές (Opportunities and Threats)**

Το **φυσικό περιβάλλον** περιλαμβάνει φυσικές πηγές, άγρια ζωή και κλίμα. Μέχρι τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, το φυσικό περιβάλλον ήταν για τους ανθρώπους των επιχειρήσεων κάτι που εκμεταλλευόταν κανείς (δωρεάν πόροι π.χ νερό) και όχι κάτι που διατηρείς. Στο πλαίσιο της βιωσιμότητας η ικανότητα μιας επιχείρησης να ανανεώνεται για μακροχρόνια επιτυχία και επιβίωση, εξαρτάται όχι μόνο από το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα του οποίου είναι μέρος, αλλά και από το φυσικό οικοσύστημα στο οποίο ενσωματώνεται.

Μια επιχείρηση πρέπει να ερευνά το φυσικό περιβάλλον για παράγοντες που πριν θεωρούσε δεδομένους όπως τη διαθεσιμότητα φρέσκου νερού και καθαρού αέρα. Το φαινόμενο του θερμοκηπίου δημιουργεί αλλαγές στον καιρό και το κλίμα που επηρεάζουν άμεσα τους πόρους, όταν πρόκειται για φυτικά προϊόντα. Έρευνες αποκαλύπτουν ότι η έρευνα της αγοράς για περιβαλλοντικά θέματα συνδέεται άμεσα με τη επίδοση της επιχείρησης γιατί βοηθά όχι μόνο στην πρόβλεψη της ζήτησης για οικολογικά προϊόντα, συσκευασίες κλπ αλλά και στην πρόβλεψη της παραγωγής και κατά πόσον αυτή θα καλύψει τη ζήτηση των προϊόντων (Wheelen, et. al. 2015).

Το **γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον** της επιχείρησης, περιλαμβάνει παράγοντες που δεν αγγίζουν άμεσα τις δραστηριότητες του οργανισμού αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Αυτοί οι παράγοντες είναι:

- Πολιτικοί
- Οικονομικοί

- Κοινωνικο -πολιτιστικοί
- Τεχνολογικοί

Υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός παραγόντων στο μάκρο-περιβάλλον που μπορούν να ενταχθούν σε πέντε μεγάλες κατηγορίες και να ερευνηθούν με τη STEEP Analysis (Sociocultural, Technological, Economic, Ecological and Political-legal Environmental forces) ή PESTEL Analysis (Political, Economic, Sociocultural, Technological, Ecological and Legal forces). Οι τάσεις σε κάθε κατηγορία διαφέρουν ως προς τον βαθμό σημαντικότητας από κλάδο σε κλάδο.

Το **μικρο-περιβάλλον** ή **άμεσο** ή **ανταγωνιστικό περιβάλλον** της επιχείρησης περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα ένα οργανισμό και αντίστοιχα επηρεάζονται από αυτό. Αυτά είναι κυβέρνηση, τοπικές κοινωνίες, πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, πιστωτές, εργαζόμενοι και σωματεία εργαζομένων, ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος και εμπορικοί σύλλογοι. Εστιάζεται κυρίως στον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Η ανάλυση κλάδου ή Ανάλυση Porter είναι μια εις βάθος ανάλυση των παραγόντων κλειδιά μέσα στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (Wheelen, et. al. 2015).

### **Η προσέγγιση του PORTER στην ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος**

Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι ένας οργανισμός ενδιαφέρεται περισσότερο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον δικό του κλάδο. Αυτή η ένταση καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως φαίνονται στο διάγραμμα 1.3.

Η συγκεντρωτική ισχύς αυτών των δυνάμεων καθορίζει την τελική δυναμική κερδοφορία στον κλάδο, η οποία μετράται σε μακροπρόθεσμους όρους απόδοσης επενδυμένου κεφαλαίου. Όσο πιο ισχυρές είναι αυτές οι δυνάμεις τόσο περισσότερο περιορίζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερα κέρδη. Μια υψηλή δύναμη θεωρείται απειλή γιατί μπορεί να μειώσει τα κέρδη ενώ αντίθετα μια χαμηλή δύναμη μπορεί να ληφθεί σαν ευκαιρία για αύξηση κερδών. Μακροπρόθεσμα όμως η εταιρεία με επιλεγμένες στρατηγικές μπορεί να αλλάξει την ένταση μιας ή περισσοτέρων δυνάμεων προς όφελός της.



**Διάγραμμα 1.3:** Υπόδειγμα του Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό

**Πηγή:** Concepts in Strategic Management and Business Policy, Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bambord, 2015

### **Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο θεωρείται απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις γιατί συνεπάγεται νέες ικανότητες, διεκδίκηση μεριδίου αγοράς, και πιθανόν σημαντικούς πόρους. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου και την αντίδραση που αναμένεται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Στους περισσότερους κλάδους οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια εταιρεία μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στους ανταγωνιστές και μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις-αντίποινα.

### **Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Σαν υποκατάστατο θεωρείται το προϊόν που μπορεί να είναι διαφορετικό, αλλά μπορεί να ικανοποιήσει τις ίδιες ανάγκες. Στον βαθμό που το κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι χαμηλό τα υποκατάστατα μπορεί να έχουν πολύ ισχυρή επίδραση σε ένα κλάδο.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των Αγοραστών**

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες και να χρησιμοποιούν τους ανταγωνιστές προς το συμφέρον τους.

### **Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών**

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν τη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Στις δυνάμεις αυτές του Porter προστίθεται και μια έκτη αυτή της **σχετικής δύναμης των stakeholders** (φορείς διακύβευσης συμφερόντων), για να τονιστεί η δύναμη της κυβερνητικής πολιτικής, των τοπικών κοινωνιών και άλλων ομάδων από το άμεσο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις ενέργειες της επιχείρησης (Wheelen, et. al. 2015).

#### **1.3.1.1.1 Στρατηγικές Ομάδες**

Για να είναι καλύτερα αντιληπτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι πολύ χρήσιμο να κατηγοριοποιούνται οι εταιρείες σε στρατηγικές ομάδες. Μία στρατηγική ομάδα είναι ένα σύνολο εταιρειών που ακολουθεί παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας παρόμοιους πόρους. Καθώς η δομή και η κουλτούρα κάθε οργανισμού διαφέρει ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε εταιρείες της ίδιας στρατηγικής ομάδας είναι πολύ πιο ισχυρός (Γεωργόπουλος, 2013).

#### **1.3.1.1.2 Ο Κύκλος Ζωής του Κλάδου**

Διαχρονικά οι κλάδοι εξελίσσονται μέσω διαφόρων σταδίων από την ανάπτυξη μέχρι την ωριμότητα και τελικά την σταδιακή ύφεση. Η ισχύς των δυνάμεων του Porter ποικίλει ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται ο κλάδος. Ο κύκλος ζωής του κλάδου είναι χρήσιμος για να εξελιχθούν και να προβλεφθούν τάσεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό.

Όταν ο κλάδος είναι νέος το προϊόν αγοράζεται ανεξαρτήτως τιμής γιατί πρέπει να ικανοποιήσει μια νέα ανάγκη. Αυτό συνήθως συμβαίνει σε ένα κατακερματισμένο κλάδο όπου καμία επιχείρηση δεν έχει σημαντικό μερίδιο αγοράς και κάθε μια εξυπηρετεί ένα μικρό μέρος της συνολικής αγοράς. Καθώς νέοι ανταγωνιστές εισέρχονται στο χώρο οι τιμές πέφτουν. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν την καμπύλη εμπειρίας και οικονομιών κλίμακας για να μειώσουν το κόστος πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό. Επιχειρούν κάθετη ολοκλήρωση για περαιτέρω μείωση του κόστους μέσω προμηθευτών και διανομής.

Όταν ο κλάδος εισέλθει στο στάδιο της ωριμότητας τα προϊόντα τείνουν να θεωρούνται commodities. Οι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους για να αποφύγουν τον άγριο ανταγωνισμό τιμών που χαρακτηρίζει έναν ώριμο, ενοποιημένο κλάδο. Η τιμή πλέον είναι κυρίαρχη υπόθεση για τους υποψιασμένους καταναλωτές και τα περιθώρια κέρδους μειώνονται.

Καθώς ο κλάδος κινείται από την ωριμότητα σε πιθανή ύφεση, η ανάπτυξη του ποσοστού των πωλήσεων μειώνεται και ίσως να αρχίσει και η πτώση. Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά οι επιχειρήσεις εκποιούν τον εξοπλισμό τους και αποχωρούν αφήνοντας λιγότερους μα μεγαλύτερους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2013).

### **1.3.1.2 Διερεύνηση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT), Δυνάμεις και Αδυναμίες (Strengths and Weaknesses)**

Η έρευνα και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για ευκαιρίες και απειλές είναι απαραίτητη ώστε να κατανοήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό της περιβάλλον και τη θέση της μέσα σ' αυτό. Αυτό όμως δεν μπορεί να την εφοδιάσει με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Απαραίτητος είναι ο προσδιορισμός των εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων –κρίσιμες δυνάμεις και αδυναμίες- που μπορούν να προσδιορίσουν αν η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές. Αυτή η εσωτερική έρευνα ή οργανική ανάλυση ασχολείται με τον προσδιορισμό, την ανάπτυξη και την εκμετάλλευση των πόρων και των ικανοτήτων του οργανισμού. Οι ικανότητες αναφέρονται στη δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί τους πόρους της.

Για την αξιολόγηση των ικανοτήτων μιας επιχείρησης ο Barney προτείνει το **VRIO framework**:

1. **Value**: Παρέχει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
2. **Rareness**: Δεν το κατέχει κανένας άλλος ανταγωνιστής;
3. **Imitability** : Είναι κοστοβόρο για τους άλλους να το μιμηθούν;
4. **Organization**:Είναι η επιχείρηση οργανωμένη να εκμεταλλευτεί τον πόρο;

Αν η απάντηση στις ερωτήσεις αυτές είναι **ΝΑΙ** για μια συγκεκριμένη ικανότητα, τότε αυτή η ικανότητα θεωρείται δύναμη και μάλιστα **διακεκριμένη ικανότητα (distinctive competence)**. Μια διακεκριμένη ικανότητα που θα την μιμηθούν οι ανταγωνιστές, μπορεί κάλλιστα να αποβεί το ελάχιστο απαιτούμενο για να ανταγωνιστεί μια εταιρεία μέσα στον κλάδο, άρα παύει να είναι μοναδική (Wheelen, et. al. 2015).

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη **δομή (structure)**, την **κουλτούρα (culture)** και τους **πόρους (resources)** της επιχείρησης.

**Δομή** είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η λειτουργική δομή (functional structure) που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 1.4 είναι κατάλληλη για επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους με ορισμένες γραμμές προϊόντων σε έναν κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013).



**Διάγραμμα 1.4:** Λειτουργική Δομή

**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013



Η **εταιρική κουλτούρα** είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων, προσδοκιών και αξιών που μαθαίνεται και μοιράζεται από τα μέλη ενός οργανισμού και μεταβιβάζεται από τη μια γενιά υπαλλήλων στην άλλη. Γενικά αντανακλά τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει μια αίσθηση ταυτότητας στην εταιρεία: «Ποιοι είμαστε, τι κάνουμε, τι πιστεύουμε». Συχνά περιλαμβάνει και μια σειρά άγραφων κανόνων που οι εργαζόμενοι ακολουθούν χωρίς ερωτήσεις. Η εταιρική κουλτούρα έχει δύο διακριτές ιδιότητες:

- την ένταση δηλ. το βαθμό που τα μέλη μιας μονάδας δέχονται τους κανόνες, τις αξίες και ότι άλλο σχετικό με την κουλτούρα της μονάδας και
- την ολοκλήρωση δηλ. σε τι έκταση μέσα στον οργανισμό υπάρχει αυτή η κοινή κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει τη συμπεριφορά των εργαζομένων και έχει άμεση επίδραση στην επίδοση. Επειδή έχει ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά των ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα, μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα της επιχείρησης να αλλάξει στρατηγική κατεύθυνση. Αν ένα διακεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βαθιά ριζωμένο στην εμπειρία των εργαζομένων ή στην κουλτούρα της επιχείρησης -σιωπηρή γνώση (tacit knowledge)- δεν είναι καθόλου εύκολο να το μιμηθούν οι ανταγωνιστές.

Όπως με τη δομή έτσι και με την εταιρική κουλτούρα αν είναι συμβατή με τη νέα στρατηγική αυτό μπορεί να θεωρηθεί εσωτερική δύναμη. Στην αντίθετη περίπτωση είναι εσωτερική αδυναμία γιατί είναι πολύ δύσκολη η αλλαγή αποστολής, στόχων, στρατηγικών ή πολιτικών, αν είναι σε αντίθεση με την εταιρική κουλτούρα (Wheelen, et. al. 2015).

**Πόροι** μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στη επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι (Γεωργόπουλος, 2013).

### **Χρηματοοικονομικοί Πόροι**

Ο οικονομικός διευθυντής πρέπει να παρακολουθεί τις πηγές, τη χρήση και τον έλεγχο κεφαλαίων. Η δομή κεφαλαίων μιας επιχείρησης επηρεάζει άμεσα τη στρατηγική της επιχείρησης. Επιχειρήσεις με αυξημένα δανειακά κεφάλαια είναι

περισσότερο risk-averse και λιγότερο πρόθυμες να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη.

Η χρηματοοικονομική μόχλευση δηλ. ο δείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια σε σχέση με το χρόνο και τα ποσά των κεφαλαίων που δημιουργούνται εσωτερικά πρέπει να συμβαδίζουν με τους στόχους, τις στρατηγικές και τις πολιτικές της επιχείρησης. Η υψηλή μόχλευση μπορεί να θεωρηθεί σαν δύναμη σε καιρούς ευημερίας και υψηλών πωλήσεων (ανεβάζει το νεκρό σημείο), αλλά είναι αδυναμία σε περιόδους ύφεσης και μειωμένων πωλήσεων. Έρευνες δείχνουν ότι μεγαλύτερη μόχλευση έχει θετική επίδραση στην απόδοση για επιχειρήσεις σε σταθερό περιβάλλον, ενώ αντίθετα έχει αρνητική επίδραση σε δυναμικό περιβάλλον.

Ένα καλό οικονομικό τμήμα πρέπει να κάνει προϋπολογισμό κεφαλαίων δηλαδή ανάλυση και κατάταξη πιθανών επενδύσεων σε πάγια περιουσιακά στοιχεία π.χ. γη, κτίρια και εξοπλισμό σε συνδυασμό με τις πρόσθετες εκροές και εισροές που θα προκύψουν από τις επενδύσεις αυτές και να τις κατατάσσει σύμφωνα με αποδεκτά κριτήρια ή εμπόδια (πχ years to payback investment, rate of return, time to break-even point) με σκοπό τον σχεδιασμό των στρατηγικών αποφάσεων. Προγράμματα υψηλής στρατηγικής σημασίας όπως εισχώρηση σε νέα αγορά ή προστασία του μεριδίου αγοράς έχουν σαφώς χαμηλότερα εμπόδια (Wheelen, et. al. 2015).

### **Φυσικοί Πόροι**

Οι φυσικοί πόροι ενός οργανισμού αναφέρονται στην ιδιοκτησία (ποιος τους κατέχει) καθώς και στην ικανότητα πρόσβασης σε πρώτες ύλες. Είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, τα συστήματα διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών (Γεωργόπουλος, 2013).

### **Τεχνολογικοί Πόροι και Συστήματα Πληροφοριών**

Το καθήκον της διοίκησης είναι να παίρνει αποφάσεις ως προς:

- την επιλογή μεταξύ νέων τεχνολογιών για χρήση μέσα στην επιχείρηση
- την ανάπτυξη μεθόδων ενσωμάτωσης νέας τεχνολογίας σε προϊόντα και διαδικασίες
- την ανάπτυξη πόρων ώστε να εφαρμοστεί επιτυχώς η νέα τεχνολογία (εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό κ.λ.π.)

- το πότε να πρέπει να αφήσει την παρούσα τεχνολογία και να υιοθετήσει νέα και
- τον σχεδιασμό και τη ροή πληροφοριών στον οργανισμό με τρόπους που βελτιώνουν την παραγωγικότητα και τη λήψη αποφάσεων.

Οι πληροφορίες πρέπει να συγκεντρώνονται, να αποθηκεύονται και να συνδυάζονται ώστε να απαντούν σε σημαντικές λειτουργικές και στρατηγικές ερωτήσεις. Το σύστημα πληροφοριών μιας εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί δύναμη ή αδυναμία. Δεν μπορεί να είναι μόνο βοηθητικό στην ανίχνευση περιβάλλοντος και στον έλεγχο των εταιρικών δραστηριοτήτων, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν στρατηγικό όπλο για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **Ανθρώπινοι Πόροι**

Έρευνες δείχνουν ότι εταιρείες με καλές πρακτικές διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων έχουν υψηλότερα κέρδη και καλύτερο ποσοστό επιβίωσης. Η βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής των εργαζομένων μπορεί να γίνει:

- με συμμετοχική επίλυση προβλημάτων,
- με αναδιάρθρωση της εργασίας,
- με καινοτόμα συστήματα ανταμοιβής,
- με βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Αυτές οι βελτιώσεις μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη συμμετοχή στην εταιρική κουλτούρα και σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ποιοτικά προϊόντα. Ο δημογραφικός χάρτης αλλάζει κυρίως λόγω μετανάστευσης. Η πρόσληψη ατόμων με άλλη κουλτούρα και ιστορικό (human diversity) καθώς και η πρόσληψη ατόμων με ειδικές ικανότητες, ενσωματώνει στην κουλτούρα της επιχείρησης τον σεβασμό για τη πολιτισμικότητα, τη διαφορετικότητα και τη μη ανοχή στη μεροληψία και τις διακρίσεις.

Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων μπορεί να είναι το κλειδί για να επιτευχθεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα πλεονεκτήματα στη τεχνολογία αντιγράφονται άμεσα από τους ανταγωνιστές. Οι αφοσιωμένοι άνθρωποι όμως είναι κεφάλαιο για την επιχείρηση. Έρευνες δείχνουν ότι οι ανταγωνιστικές στρατηγικές εφαρμόζονται επιτυχώς, σε εταιρείες με υπαλλήλους με υψηλό επίπεδο αφοσίωσης (Wheelen, et. al. 2015).

### **1.3.1.2.1 Αλυσίδα Αξίας**

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του εσωτερική αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων. Είναι σημαντικό να γνωρίζει η επιχείρηση σε πιο σημείο της αλυσίδας αξίας δημιουργεί χρήμα, καθώς και πιο προϊόν (αν υπάρχουν διάφορα προϊόντα) συνεισφέρει περισσότερο στα κέρδη. Μια συστηματική εξέταση των επιμέρους λειτουργιών αξίας μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Porter “οι διαφορές των αλυσίδων αξίας μεταξύ των ανταγωνιστών είναι το κλειδί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”.

Ο απλούστερος τρόπος να αρχίσει μια ανάλυση στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι η προσεκτική εξέταση των παραδοσιακών λειτουργικών περιοχών για δυνάμεις και αδυναμίες. Οι λειτουργικοί πόροι και ικανότητες δεν περιλαμβάνουν μόνο τα χρηματοοικονομικά, τα φυσικά και τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία αλλά την ικανότητα των ανθρώπων σε κάθε περιοχή να διαμορφώνουν και να υλοποιούν τις απαραίτητες λειτουργίες, στρατηγικές και πολιτικές που αν εφαρμοστούν σωστά μπορούν να είναι δυνάμεις και να στηρίξουν στρατηγικές αποφάσεις (Wheelen, et. al. 2015).

### **1.3.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής**

«Η ανάλυση είναι το κρίσιμο σημείο αρχής της στρατηγικής σκέψης. Αντιμέτωπος με τα προβλήματα, τις τάσεις, τα γεγονότα και τις καταστάσεις που φαίνονται να απαρτίζουν ένα αρμονικό σύνολο, ο στρατηγικός αναλυτής πρέπει να αναλύει όλους αυτούς τους παράγοντες στα συστατικά τους, να ανακαλύπτει τη σημασία τους και να τους επανασυναρμολογεί με τρόπο που να μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματά τους.» (Kenichi Ohmae, 1982).

Η διαμόρφωση στρατηγικής ή στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στην ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών ενός οργανισμού. Ξεκινά με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, τη διαδικασία εύρεσης κατάλληλης στρατηγικής μεταξύ εξωτερικών ευκαιριών και εσωτερικών δυνάμεων και μεταξύ εξωτερικών απειλών και εσωτερικών αδυναμιών. SWOT είναι το ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται να περιγράψει τις ιδιαίτερες Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές που είναι πιθανοί στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η προσέγγιση SWOT δεν βοηθά μόνο στον προσδιορισμό των διακεκριμένων ικανοτήτων –των συγκεκριμένων ικανοτήτων και πόρων που η επιχείρηση κατέχει– αλλά βοηθά και στον προσδιορισμό των ευκαιριών που η επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί λόγω ελλείψεως των κατάλληλων πόρων. Μια ευκαιρία δεν έχει αξία αν η επιχείρηση λόγω ελλείψεως δυνατοτήτων (πόρων) δεν μπορεί να την εκμεταλλευτεί και από μόνη της μια διακεκριμένη ικανότητα δεν είναι εγγύηση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η SWOT ανάλυση μπορεί να εκφραστεί με τον τύπο:

$$SA=O/(S-W)$$

Εναλλακτικές Στρατηγικές = Ευκαιρίες/ Δυνάμεις – Αδυναμίες  
(Strategic Alternatives=Opportunities/Strengths minus Weaknesses).

Ο τύπος αυτός αντικατοπτρίζει ένα πολύ σημαντικό ζήτημα που προκύπτει. Πρέπει να επενδύουμε περισσότερο στις δυνάμεις για να γίνουν πιο ισχυρές (διακεκριμένες ικανότητες) ή να επενδύουμε στις αδυναμίες ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές;

Μεταξύ των άλλων κριτικών που έχει δεχτεί η SWOT ανάλυση είναι ότι αντικατοπτρίζει την υποκειμενική γνώμη του αναλυτή και ότι οι Δυνάμεις μπορούν ταυτόχρονα να θεωρηθούν και Αδυναμίες και ανάλογα και οι Ευκαιρίες μπορεί να ληφθούν ως Απειλές (Wheelen, et. al. 2015).

Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα αναλύοντας τους στρατηγικούς παράγοντες είναι να προσδιοριστεί μια ανικανοποίητη ανάγκη στην αγορά (niche) όπου ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τις βασικές του ικανότητες και να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια ευνοϊκή niche που ταιριάζει απόλυτα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και της οποίας τη ζήτηση μπορεί να ικανοποιήσει η επιχείρηση και που είναι δύσκολο για άλλες επιχειρήσεις να την διεκδικήσουν ή να την εκτοπίσουν. Εφόσον βρεθεί και ικανοποιηθεί αυτή η ανάγκη δεν αξίζει για τον πιθανό ανταγωνιστή να διαθέσει χρόνο και χρήμα να τη διεκδικήσει.

Αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις τείνουν να επικεντρώνονται σε εναλλακτικές πορείες δράσης παρά στην αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. Διότι είναι πολύ πιο εύκολο να ασχολείται κανείς με τρέχουσες καταστάσεις παρά να σκέφτεται τι θέλει να καταφέρει στο μέλλον. Με αποτέλεσμα να επιλέγονται στρατηγικές που θέτουν τους στόχους για μας παρά να έχουμε στόχους και αποστολή που να περιλαμβάνει τις επιλογές μας. Για τους λόγους αυτούς είναι πολύ σημαντικό να επανεξετάζονται η αποστολή και οι στόχοι πριν δημιουργηθούν και αξιολογηθούν

εναλλακτικές στρατηγικές. Μια κατάλληλη, ξεκάθαρη και με ενιαίο θέμα αποστολή, βοηθά σε ξεκάθαρους σκοπούς (objectives) και στρατηγική και τμήματα που ανταγωνίζονται τον εξωτερικό ανταγωνισμό και όχι μεταξύ τους. Οι σκοποί πρέπει να είναι κατάλληλοι, ούτε πολύ γενικοί, ούτε να εστιάζουν σε βραχυπρόθεσμους σκοπούς και να μην υπάρχει χάσμα μεταξύ σχεδιασμού και πραγματοποίησης. Πρέπει να αναθεωρούνται συνέχεια ώστε να επιβεβαιώνεται η χρησιμότητά τους (Wheelen, et. al. 2015).

Σε μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy) (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα αντικείμενα του κάθε επιπέδου παρουσιάζονται στον πίνακα 1.1.

**Πίνακας 1.1:** Τα Επίπεδα Στρατηγικής με τα αντίστοιχα Αντικείμενα

Επίπεδο Στρατηγικής	Αντικείμενο Στρατηγικής
Επιχειρησιακό	Η στρατηγική προοπτική (εύρος και ποικιλία) του οργανισμού
Επιχειρηματικό	Η ανίχνευση για την ανεύρεση ενός διακεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μια διαφορετική επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού
Λειτουργικό	Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις λειτουργίες που πραγματοποιούνται από τις διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες

**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

### 1.3.2.1 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies)

Η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται στην επιλογή κατεύθυνσης της επιχείρησης σαν σύνολο. Διαπραγματεύεται τρία θέματα κλειδιά που αντιμετωπίζει ο οργανισμός: (Γεωργόπουλος, 2013).

- 1) τον συνολικό προσανατολισμό της εταιρείας προς την ανάπτυξη, την σταθερότητα ή την περισυλλογή,
- 2) τους κλάδους ή τις αγορές εντός των οποίων ανταγωνίζεται με τα προϊόντα της ή τις επιχειρηματικές μονάδες,
- 3) τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει δραστηριότητες και μεταβιβάζει πόρους και ικανότητες μεταξύ των γραμμών παραγωγής και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά τα ζητήματα αντιμετωπίζονται με τη στρατηγική κατεύθυνσης, ανάλυση χαρτοφυλακίου και τη γονική στρατηγική.

Οι μάνατζερ πρέπει διαρκώς να εξετάζουν το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων του οργανισμού, τις επιχειρήσεις και τις ευκαιρίες σαν να σχεδιάζουν να επανεπενδύσουν όλο το κεφάλαιο της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη με κάποιο τρόπο θα αντιμετωπίσει θέματα επιλογής προσανατολισμού σαν εταιρεία, σαν διοίκηση ή σαν χαρτοφυλάκιο προϊόντων.

Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει γενικά τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα:

1. Το γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη (growth), σταθερότητα (stability) ή περισυλλογή (retrenchment). Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική κατεύθυνσης (Directional strategy)**.
2. Τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους ο οργανισμός ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων του και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική χαρτοφυλακίου (Portfolio analysis)**.
3. Τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει τους πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων. Αυτά είναι ζητήματα που αφορούν τη **γονική στρατηγική (Parenting strategy)**.

#### 1.3.2.1.1 Στρατηγική κατεύθυνσης (Directional Strategy )

Η στρατηγική από κατεύθυνσης απαρτίζεται τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών:

- **Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth strategies)**  
Επέκταση των δραστηριοτήτων της εταιρείας
- **Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)**  
Καμία αλλαγή στις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας

➤ **Στρατηγικές περισυλλογής (Retrenchment Strategies )**

Μείωση του επιπέδου δραστηριότητας της εταιρείας

➤ **Στρατηγικές ανάπτυξης (Growth strategies )**

Οι στρατηγικές ανάπτυξης είναι μακράν οι πιο δημοφιλείς στρατηγικές στις εταιρείες. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις τείνουν να επιβιώνουν περισσότερο από τις μικρές και αυτό οφείλεται σε μεγαλύτερη διαθεσιμότητα οικονομικών πόρων, οργανωσιακής ρουτίνας και εξωτερικών δεσμών. Η συνεχής ανάπτυξη σημαίνει αυξημένες πωλήσεις, εκμετάλλευση της καμπύλης μάθησης, οικονομίες κλίμακας και ως εκ τούτου μείωση του ανά μονάδα κόστους των πωληθέντων άρα αυξημένα κέρδη. Ένας οργανισμός μπορεί να αναπτυχθεί με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη. Από την πλευρά της διοίκησης η ανάπτυξη είναι ελκυστική για διάφορους λόγους όπως: Καμουφλάρισμα ροών λόγω αυξημένης ζήτησης, χρόνος ανάκαμψης σε περίπτωση στρατηγικού λάθους, διαπραγματευτική δύναμη, ευκαιρίες για εξέλιξη, προαγωγές, ασφάλεια εργασίας και καλές αμοιβές, ελκυστικότητα για επενδυτές, δυσκολία εξαγοράς (Wheelen, et. al. 2015).

Δύο βασικές στρατηγικές ανάπτυξης είναι η **συγκέντρωση** και η **διαποίκιση ή διεύρυνση**.

**Η Συγκέντρωση (Concentration)** αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν ή γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Αν το προϊόν της επιχείρησης έχει δυνατότητες πραγματικής ανάπτυξης, η συγκέντρωση πόρων σ' αυτή τη γραμμή προϊόντος φαίνεται η καταλληλότερη στρατηγική ανάπτυξης. Οι δύο βασικές στρατηγικές συγκέντρωσης είναι η **κάθετη ανάπτυξη** και η **οριζόντια ανάπτυξη**. Οι αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις τείνουν να διαλέγουν μία από αυτές πριν προσπαθήσουν με τη στρατηγική διεύρυνσης.

**Η κάθετη ανάπτυξη ή ολοκλήρωση ή καθετοποίηση (Vertical Growth)**, επιτυγχάνεται αναλαμβάνοντας λειτουργίες που πριν εξυπηρετούσαν προμηθευτές ή διανομείς. Η εταιρεία αναπτύσσεται κατασκευάζοντας τις προμήθειές της ή διανέμοντας τα προϊόντα της. Αυτό γίνεται για να μειωθεί το κόστος, για να ελεγχθεί μια σπάνια πηγή, για να ελέγχεται η ποιότητα, ή για να υπάρχει πρόσβαση σε δυνητικούς πελάτες. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί ή εσωτερικά με επέκταση της



τρέχουσας λειτουργίας ή εξωτερικά με εξαγορές. Η καθετοποίηση μπορεί να είναι προς τα πίσω (**backward integration**), όταν η επέκταση του πεδίου δράσης πηγαίνει προς τα πίσω στο σύστημα-αξίας, πχ. στις προμήθειες ή προς τα εμπρός (**forward integration**), όταν η επέκταση του πεδίου δράσης πηγαίνει προς τα εμπρός στο σύστημα-αξίας πχ. στην διανομή .

Η κάθετη ανάπτυξη είναι μια λογική στρατηγική για τις επιχειρήσεις με δυνατή ανταγωνιστική θέση σε πολύ ελκυστικούς κλάδους. Η επιχείρηση χτίζει σε διακριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της κατά μήκος του συστήματος-αξίας. Η προς τα πίσω καθετοποίηση μπορεί να δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εξόδου για την επιχείρηση (αγορά ακριβού πάγιου εξοπλισμού) και να μειώσει τη στρατηγική της ευελιξία, αλλά συνήθως έχει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από την προς τα εμπρός καθετοποίηση (χαμηλά περιθώρια κέρδους στο λιανεμπόριο).

Το οικονομικό κόστος συναλλαγής (**transaction cost economics**) καθορίζει αν οι επιχειρήσεις θα επιλέξουν την καθετοποίηση ή το outsourcing για σημαντικές δραστηριότητές τους. Η καθετοποίηση μπορεί να κυμαίνεται από πλήρη ιδιοκτησία όλων των τμημάτων της αλυσίδας αξίας έως καμία ιδιοκτησία. Υπό αυτό το πρίσμα διακρίνεται σε πλήρη καθετοποίηση (full integration), μερική (taper integration), οιονεί (quasi-integration) και μακροπρόθεσμα συμβόλαια(long-term contract) (Wheelen, et. al. 2015).

**Η οριζόντια ανάπτυξη ή ολοκλήρωση (Horizontal Growth)** επιτυγχάνεται με την επέκταση των λειτουργιών σε άλλες γεωγραφικές περιοχές και/ή με την διεύρυνση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στις τρέχοντες αγορές. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται οριζόντια διευρύνοντας τη γραμμή των προϊόντων τους έχουν μεγαλύτερα ποσοστά επιβίωσης. Η οριζόντια ανάπτυξη επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη και εξωτερική ανάπτυξη με εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου. Σήμερα η οριζόντια ανάπτυξη επιτυγχάνεται σε όλο και μεγαλύτερο ποσοστό με διεθνή επέκταση. Έρευνες αποδεικνύουν ότι η διεθνής επέκταση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κερδοφορία της επιχείρησης. Μια εταιρεία μπορεί να επιλέξει από διάφορες στρατηγικές επιλογές την πιο κατάλληλη μέθοδο για διεξόδου σε διεθνείς αγορές ή ακόμη και εγκατάσταση παραγωγικών μονάδων σε άλλη χώρα. Οι επιλογές ποικίλουν από απλές εξαγωγές έως και εξαγορές (Wheelen, et. al. 2015).

Σύμφωνα με τον Richard Rumelt, οι εταιρείες αρχίζουν να σκέφτονται τις **στρατηγικές διαποίκισης ή διεύρυνσης (Diversification Strategies)**, όταν η ανάπτυξη τους έχει πλέον φτάσει σε κάποια όρια και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη έχουν εξαντληθεί. Αυτό συχνά συμβαίνει όταν ο κλάδος έχει πλέον ωριμάσει και οι επιχειρήσεις του έχουν εξαντλήσει τα όρια της ανάπτυξης με οριζόντια και κάθετη ανάπτυξη. Εκτός και αν έχουν τα περιθώρια να επεκταθούν διεθνώς σε λιγότερο ώριμες αγορές, αν θέλουν να συνεχίσουν να αναπτύσσονται πρέπει να διαφοροποιήσουν τις δραστηριότητές τους σε διαφορετικούς κλάδους. Οι δύο βασικές στρατηγικές διαποίκισης είναι η **Συσχετισμένη (Concentric or related diversification)** και η **Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Conglomerate or unrelated diversification)**. Και οι δύο στρατηγικές απαιτούν πολύ έμπειρο χειρισμό από πλευράς διοίκησης για να διατηρηθούν τα στοιχεία της εταιρείας που θα την κρατήσουν προς την ίδια σχεδόν κατεύθυνση (Wheelen, et. al. 2015).

**Συσχετισμένη (Concentric or related diversification)** είναι η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων και είναι κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική όταν μια επιχείρηση έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση αλλά η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή. Εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά που της έχουν προσδώσει τη διακεκριμένη ικανότητα, η εταιρεία χρησιμοποιεί αυτές τις ίδιες δυνάμεις (γνώση προϊόντος, ικανότητες κατασκευής, δεξιότητες μάρκετινγκ) σαν μέσα διαποίκισης.

Όταν διαπιστωθεί ότι ο κλάδος δεν είναι πλέον ελκυστικός και η επιχείρηση δεν έχει κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες ή δεξιότητες που να μπορεί να μεταφέρει σε συσχετισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες τότε η πιο κατάλληλη στρατηγική είναι η **Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Conglomerate or unrelated diversification)** δηλ. η επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν έχουν κάποια εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης. Η διαποίκιση αυτή μπορεί να ενέχει μεγάλο κίνδυνο, αλλά μπορεί επίσης να αποδειχθεί πολύ καλή στρατηγική για μια εταιρεία που η βασική της ικανότητα είναι η οργανωτική δομή και το στυλ διοίκησης.

Η έμφαση στη ασυσχέτιστη διαποίκιση δίνεται στη σωστή επένδυση και την προσανατολισμένη στην αξία διοίκηση ενώ στη συσχετισμένη διαποίκιση περισσότερη έμφαση δίνεται στις συνέργειες προϊόντος-αγοράς. Μια επιχείρηση με πολλά χρηματικά διαθέσιμα και λίγες ευκαιρίες για ανάπτυξη στον κλάδο της μπορεί

να επιχειρήσει σε άλλο κλάδο όπου υπάρχουν σπουδαίες ευκαιρίες αλλά το ρευστό είναι δύσκολο να βρεθεί. Επίσης μια εταιρεία με εποχιακές, άρα άνισες κατά τη διάρκεια του έτους ταμειακές ροές, αγοράσει μια εταιρεία από διαφορετικό κλάδο που να συμπληρώνει τις άνισες ταμειακές ροές (Γεωργόπουλος, 2013).

Διάφορα ερωτήματα εγείρονται ως προς τις στρατηγικές ανάπτυξης όπως:

Είναι καλύτερη η στρατηγική συγκέντρωσης από τη στρατηγική διαποίκισης; Έρευνα αποκαλύπτει ότι οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης εμφανίζουν πολύ υψηλότερη επίδοση και επιβιώνουν περισσότερο από επιχειρήσεις με αυστηρή συγκεντρωτική στρατηγική. Το συμπέρασμα από τη μελέτη σαράντα επιτυχημένων Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων είναι ότι οι επιχειρήσεις πρώτα πρέπει να εκμεταλλεύονται τους πόρους και τις ικανότητές τους πριν αναζητήσουν νέους, αλλά θα πρέπει επίσης να διαφοροποιούν το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων τους.

Είναι καλύτερη η εσωτερική ανάπτυξη από την εξωτερική ανάπτυξη; Οι οργανισμοί ακολουθούν τις στρατηγικές ανάπτυξης και τη συγκεντρωτική και της διαποίκισης μέσω εσωτερικής ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή μέσω εξωτερικής ανάπτυξης με εξαγορές, συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες. Οι έρευνες γενικά φτάνουν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μέσω εξαγορών δεν έχουν τόσο καλή οικονομική απόδοση όσο οι επιχειρήσεις που έχουν εσωτερική ανάπτυξη. Αυτό οφείλεται στο υψηλό τίμημα της εξαγοράς, στο μικρότερο κόστος έρευνας και ανάπτυξης, στη μικρότερη ικανοποίηση των πελατών από την νέα εταιρεία. Ένας σωστός συνδυασμός στρατηγικών ίσως είναι καλύτερος από τη μία ή την άλλη στρατηγική μόνο (Wheelen, et. al. 2015).

### ➤ **Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)**

Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τη σταθερότητα συνεχίζοντας τις τρέχουσες δραστηριότητές της χωρίς καμία σημαντική αλλαγή στην κατεύθυνση. Αν και μερικές φορές μπορεί να θεωρηθεί έλλειψη στρατηγικής οι στρατηγικές σταθερότητας μπορεί να είναι κατάλληλες για μια επιτυχημένη επιχείρηση σε ένα σχετικά προβλεπόμενο περιβάλλον. Αυτές οι στρατηγικές είναι πολύ δημοφιλείς συνήθως σε μικρές προσωπικές εταιρείες που είναι ικανοποιημένες με την επιτυχία τους σε κομμάτια αγοράς και το διαχειρίσιμο μέγεθος της εταιρείας. Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να

είναι χρήσιμες βραχυπρόθεσμα αλλά επικίνδυνες αν ακολουθηθούν για μακρύ χρονικό διάστημα (Wheelen, et. al. 2015).

**Στρατηγική παύσης ή συνέχισης με προσοχή** είναι μια στρατηγική διαλείμματος όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής.

**Στρατηγική καμίας αλλαγής** είναι όταν η διοίκηση της επιχείρησης αποφασίζει να συνεχιστεί η υφιστάμενη κατάσταση.

**Στρατηγική κέρδους** είναι η στρατηγική να μη γίνεται κάτι νέο σε μια επιδεινωμένη κατάσταση και που βοηθά ουσιαστικά την επιχείρηση να ανταπεξέλθει σε μια προσωρινά δύσκολη θέση.

### ➤ **Στρατηγικές Περισυλλογής (Retrenchment Strategies)**

Μια επιχείρηση είναι δυνατόν να επιδιώξει κάποια στρατηγική περισυλλογής όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύνατη και η επίδοσή της φτωχή (χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών). Ανάλογα με το αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή, μέση ή χαμηλή οι στρατηγικές περισυλλογής μπορούν να πάρουν τη μορφή της στρατηγικής διάσωσης ή αναστροφής, της στρατηγικής της αιχμάλωτης επιχείρησης, της στρατηγικής της αποεπένδυσης και της στρατηγικής της ρευστοποίησης ή ακόμη και της χρεοκοπίας (Wheelen, et. al. 2015).

### **1.3.2.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)**

Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον γίνεται πιο αβέβαιο όλο και περισσότερες επιχειρήσεις διαλέγουν ταυτόχρονα να ανταγωνίζονται και να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους. Η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει στο να βελτιώσει την ανταγωνιστική θέση των προϊόντων της εταιρείας μέσα στον κλάδο. Η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι ανταγωνιστική (ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για πλεονέκτημα) και/ή συνεργατική (συνεργασία με μία ή περισσότερες εταιρείες για πλεονέκτημα έναντι των άλλων). Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στο ερώτημα πώς η εταιρεία θα πρέπει να ανταγωνίζεται ή να συνεργάζεται μέσα στον κλάδο.

### 1.3.2.2.1 Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

Η ανταγωνιστική στρατηγική εγείρει τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Πρέπει να ανταγωνιζόμαστε με βάση το χαμηλό κόστος, ή θα πρέπει να διαφοροποιούμε το προϊόν σε άλλη βάση δηλ. σε ποιότητα ή εξυπηρέτηση;
- Θα πρέπει να ανταγωνιζόμαστε με τους κυριότερους ανταγωνιστές μας για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς ή θα πρέπει να εστιάζουμε σε niche markets για να ικανοποιήσουμε ένα λιγότερο περιζήτητο αλλά επίσης κερδοφόρο τμήμα της αγοράς;

Ο Porter υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης καθορίζεται από το ανταγωνιστικό της εύρος. Αν η επιχείρηση επιλέξει ένα ευρύ στόχο (mass market) τότε θα ακολουθήσει ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση. Αν επιλέξει περιορισμένο στόχο (niche market) τότε θα ακολουθήσει εστίαση με βάση το κόστος ή εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Έρευνες δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις με ευρείς στόχους υπερέχουν σε ROA από τις επιχειρήσεις με περιορισμένους στόχους (Wheelen, et. al. 2015).

- **Ηγεσία Κόστους** είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να σχεδιάζει, να παράγει και να προωθήει ένα συγκρίσιμο προϊόν πιο αποδοτικά από τους ανταγωνιστές της. Η ελαχιστοποίηση του κόστους (αποδοτικές εγκαταστάσεις, καμπύλη εμπειρίας, ελαχιστοποίηση κόστους στο R&D, στις υπηρεσίες, στη διαφήμιση κλπ) επιτρέπει στην εταιρεία να πουλά σε χαμηλότερες τιμές και πάλι να έχει ικανοποιητικά κέρδη. Το μεγάλο μερίδιο αγοράς της επιτρέπει να έχει διαπραγματευτική δύναμη στους προμηθευτές της και οι χαμηλές τιμές λειτουργούν σαν εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων που δεν μπορούν να ανταγωνιστούν το πλεονέκτημα κόστους.
- **Διαφοροποίηση** είναι η ικανότητα μιας εταιρείας να παρέχει μοναδική και υπερέχουσα αξία στον αγοραστή στην ποιότητα, στον σχεδιασμό, στην τεχνολογία, στα ειδικά χαρακτηριστικά ή στις μετά την πώληση υπηρεσίες. Παρέχοντας ένα προϊόν που εκλαμβάνεται σαν μοναδικό η επιχείρηση μπορεί να χρεώνει premium τιμές. Το αυξημένο κόστος συνήθως μετακυλίεται στον αγοραστή. Η εμπιστοσύνη του πελάτη στην επιχείρηση (buyer loyalty) επίσης χρησιμεύει και σαν εμπόδιο εισόδου. Έρευνες δείχνουν ότι η στρατηγική διαφοροποίησης δημιουργεί υψηλότερα κέρδη διότι δημιουργεί καλύτερα εμπόδια εισόδου, ενώ με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί πιο εύκολα η επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς.

- **Εστίαση με βάση το κόστος (cost focus)** είναι η δυνατότητα μιας εταιρείας να παρέχει μοναδική και υπερέχουσα αξία σε μια συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών ή σε ένα γεωγραφικό τμήμα αγοράς. Η επιχείρηση στοχεύει σε πλεονέκτημα κόστους στο τμήμα-στόχο.
- **Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση (differentiation focus)**

Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται σε συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών, τμήμα γραμμής προϊόντων, ή γεωγραφικό τμήμα αγοράς πχ τοπικά παραδοσιακά καταστήματα με εθνικά προϊόντα.

### **Δομή κλάδου και ανταγωνιστικές στρατηγικές**

Η δομή του κλάδου καθορίζει τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Σε ένα κατακερματισμένο κλάδο όπου πολλές μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για σχετικά μικρά μερίδια αγοράς, επικρατούν συνήθως στρατηγικές εστίασης. Οι κατακερματισμένοι κλάδοι είναι τυπικοί για προϊόντα που συνήθως βρίσκονται σε πρώιμα στάδια του κύκλου ζωής τους. Αν δεν υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας λόγω μεγέθους δεν παρουσιάζονται μεγάλες επιχειρήσεις και τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά με αποτέλεσμα να εισέρχονται κύματα νέων μικρών επιχειρήσεων στον κλάδο. Καθώς ο κλάδος ωριμάζει, ο κατακερματισμός ξεπερνιέται, γίνεται πιο ενοποιημένος και κυριαρχείται από λίγες μεγάλες εταιρείες οι οποίες ακολουθούν στρατηγικές κόστους ή διαφοροποίησης σε συνδυασμό ή και με έμφαση σε μια από αυτές. Οι καταναλωτές είναι πιο ενημερωμένοι και απαιτούν το μίνιμουμ της τιμής για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας.

Ο D'Aven στο βιβλίο του Hypercompetition υποστηρίζει ότι είναι ολοένα και πιο δύσκολο να διατηρηθεί βιώσιμο ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μακρύ χρονικό διάστημα. «Η σταθερότητα της αγοράς απειλείται από μικρούς κύκλους ζωής προϊόντος, σύντομους κύκλους σχεδιασμού προϊόντος, νέες τεχνολογίες, συχνές εισόδους από αναπάντεχους ξένους, επανατοποθέτηση από εγκατεστημένες επιχειρήσεις και συχνές ανακατατάξεις των συνόρων της αγοράς καθώς αλλάζουν τα περιθώρια των κλάδων» και είναι πολύ σημαντικό να χτίζονται δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities) για να προσαρμόζονται στο αβέβαιο περιβάλλον (Wheelen, et. al. 2015).

Συνεπώς μια επιχείρηση πρέπει συνεχώς να προσπαθεί να βελτιώνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Οι ανταγωνιστές προφανώς κάνουν το ίδιο χρησιμοποιώντας βελτιωμένα προγράμματα για μείωση κόστους, βελτίωση ποιότητας κλπ. Οι εταιρείες πρέπει να βρίσκουν τρόπους όχι μόνο για περαιτέρω μείωση του κόστους αλλά και για να προσθέτουν αξία στο προϊόν που παρέχουν. Όταν πλέον μιλάμε για βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ένα μόνο πλεονέκτημα που διατηρείται συνέχεια, αλλά μια σειρά πλεονεκτημάτων που προσαρμόζονται διαχρονικά.

Δύο χαρακτηριστικά καθορίζουν τη βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανθεκτικότητα-αντοχή δηλ. ο ρυθμός απαξίωσης και απαρχαίωσης ενός πλεονεκτήματος και η δυνατότητα μίμησης δηλ. ο ρυθμός με τον οποίο μπορεί να αντιγραφεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό εξαρτάται από το βαθμό της διαφάνειας, της μεταβιβασιμότητας και της αντιγραψιμότητας. Είναι εύκολο να αντιγραφεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν προέρχεται από σαφή γνώση (explicit knowledge). Ησιωπηρή γνώση (tacit knowledge) αντίθετα δεν είναι εύκολο να μεταβιβαστεί διότι είναι βαθειά ριζωμένη στην εμπειρία των εργαζομένων ή στην κουλτούρα της επιχείρησης (Wheelen, et. al. 2015).

Ο ανταγωνισμός πλέον δεν αντιμετωπίζεται σαν ένας σχετικά ήρεμος κυματισμός νερού, αλλά σαν μια σειρά κυμάτων ωκεανού που πρέπει να χειρίζονται με τον κατάλληλο τρόπο το καθένα χωριστά. Αυτό βέβαια ενέχει τον κίνδυνο να δίνεται περισσότερη έμφαση σε βραχυπρόθεσμες τακτικές και να υποβαθμίζεται η αξία της μακροπρόθεσμης στρατηγικής (Wheelen, et. al. 2015).

#### **1.3.2.2.2 Συνεργατικές Στρατηγικές**

Μια επιχείρηση χρησιμοποιεί ανταγωνιστικές στρατηγικές για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στον κλάδο έναντι των άλλων επιχειρήσεων και συνεργατικές στρατηγικές για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στον κλάδο δουλεύοντας μαζί με άλλες επιχειρήσεις (Wheelen, et. al. 2015).

Στον κλάδο οι λόγοι που επιδιώκονται στρατηγικές συμμαχίες είναι:

- Για πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές

- Για μείωση κόστους παραγωγής – Χρησιμοποιώντας συνεργασίες είναι ένα δημοφιλές μέσο για outsourcing
- Για μείωση πολιτικού ρίσκου όταν επιχειρούν σε διεθνείς αγορές

### 1.3.2.3 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)

Είναι η προσέγγιση από μια λειτουργική περιοχή για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί και επιχειρησιακοί στόχοι και στρατηγικές μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να διαμορφώνονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές. Για να είναι πετυχημένη μια λειτουργική στρατηγική πρέπει να χτίζεται πάνω σε μια διακεκριμένη ικανότητα στη συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή, αλλιώς η λειτουργική περιοχή πρέπει να είναι υποψήφια για outsourcing (Wheelen, et. al. 2015).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τις τρεις στρατηγικές. Η ιεραρχία της στρατηγικής είναι η ομαδοποίηση των τύπων στρατηγικής ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται και να υποστηρίζουν η μια την άλλη. «Στον πραγματικό επιχειρηματικό κόσμο δεν υπάρχουν ‘τέλειες’ στρατηγικές. Αυτό που μετράει δεν είναι η επίδοση σε απόλυτους όρους αλλά η επίδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Μια καλή στρατηγική λοιπόν είναι αυτή με την οποία η επιχείρηση μπορεί να κερδίσει σημαντικό έδαφος έναντι των ανταγωνιστών της με ένα αποδεκτό για την ίδια κόστος» (Kenichi Ohmae, 1982).

### 1.3.3 Υλοποίηση Στρατηγικής

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος και η διαμόρφωση στρατηγικής είναι κρίσιμα στο στρατηγικό μάνατζμεντ, αλλά είναι μόνο η αρχή της διαδικασίας. Η αποτυχία να εφαρμοστεί ένα στρατηγικό σχέδιο στις καθημερινές δραστηριότητες είναι ο βασική αιτία που ένας στρατηγικός σχεδιασμός αποτυγχάνει να εκπληρώσει τους στόχους του. Για να εφαρμοστεί επιτυχώς η στρατηγική πρέπει αυτό να γίνει μέσω μιας σειράς προγραμμάτων που χρηματοδοτούνται από συγκεκριμένες πηγές και περιέχουν νέες λεπτομερείς διαδικασίες. Η στρατηγική εφαρμόζεται με τροποποιημένη δομή, επιλέγοντας τους κατάλληλους ανθρώπους. Εικάζεται ότι μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι προτιμότερο να επιλέγει και να προωθεί ανθρώπους από το εσωτερικό της,



παρά να προσλαμβάνει νέους διευθυντές οι οποίοι θα χρειαστούν ένα εύλογο χρονικό διάστημα να προσαρμοστούν στην κουλτούρα και τα δεδομένα της επιχείρησης (Wheelen, et. al. 2015).

#### **1.3.4 Αξιολόγηση και έλεγχος**

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι από τα δυσκολότερα στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Καμία μέτρηση επίδοσης μεμονωμένα δεν μπορεί να δώσει τις πληροφορίες που χρειάζονται. Οι ειδικοί προτείνουν να χρησιμοποιούνται πολλαπλές μετρήσεις για όλα όσα παρέχουν μια σημαντική και αξιόπιστη εικόνα των γεγονότων. Μέτρηση του 20% των παραγόντων που καθορίζουν το 80% του αποτελέσματος. Η μέτρηση της επίδοσης επιτρέπει στην επαναδιαμόρφωση της στρατηγικής, τη βελτίωση της υλοποίησης ή και τη συλλογή περισσότερων πληροφοριών για τον ανταγωνισμό (Wheelen, et. al. 2015).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (2013), εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Ohmae Kenichi, The mind of the Strategist (1982), McGraw Hill, Inc.
3. Wheelen L. Thomas, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, Concepts in Strategic Management and Business Policy (2015), Pearson Education Limited, Essex, England

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑΣ ΕΛΙΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΓΟΡΑ

#### 2.1 Το Προϊόν

Σύμφωνα με το Διεθνές Συμβούλιο Ελαιολάδου (1991), ως επιτραπέζια ελιά ορίζεται ο υγιής καρπός καθορισμένων ποικιλιών του καλλιεργούμενου ελαιόδεντρου (*Olea europaea L.*), που συγκομίζεται στο στάδιο κατάλληλης ωρίμανσης και ποιότητας, τέτοιας ώστε μετά από κατάλληλη επεξεργασία να δώσει ένα προϊόν βρώσιμο και καλά συντηρούμενο. Στην επεξεργασία αυτή μπορεί να προστεθούν διάφορα προϊόντα και αρωματικές ουσίες καλής ποιότητας. Κάθε μέθοδος επεξεργασίας στοχεύει στην απομάκρυνση του φαινολικού γλυκοζίτη «ελευρωπαΐνη» που προσδίδει πικρή γεύση στους καρπούς και τους καθιστά μη εδώδιμους<sup>1</sup>.

Τα ακόλουθα χαρακτηριστικά έχουν θεσπισθεί για τον προσδιορισμό των επιτραπέζιων ποικιλιών της ελιάς (ΔΟΕΠΕΛ):

- Το μεγάλο σχετικά μέγεθος του καρπού και κυρίως η σχέση της σάρκας προς τον πυρήνα (Σ/Π) που θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μεγαλύτερη και να κυμαίνεται μεταξύ 5-12:1
- Η μικρότερη δυνατή περιεκτικότητα της σάρκας σε λάδι
- Η μεγαλύτερη δυνατή περιεκτικότητα της σάρκας σε ζυμώσιμα συστατικά
- Η τραγανή σάρκα που θα πρέπει να διατηρεί τη συνεκτικότητά της στα διάφορα στάδια της επεξεργασίας του ελαιοκάρπου
- Ο εύκολος αποχωρισμός του πυρήνα από τη σάρκα κατά την ώρα που το προϊόν τρώγεται, δηλαδή κατά την ώρα της μάσησης ή της εκπυρήνωσης
- Η λεπτή ή μετρίου πάχους επιδερμίδα που θα πρέπει όμως να είναι ανθεκτική κατά τα στάδια της μεταποιητικής διαδικασίας

---

<sup>1</sup> (<https://www.olivesearth.gr/faq>)

### 2.1.1 Ποικιλίες Επιτραπέζιας Ελιάς

Τα ελαιόδεντρα των επιτραπέζιων ποικιλιών του δέντρου, καταλαμβάνουν συνήθως γόνιμες και ποτιστικές εκτάσεις στις περιοχές της χώρας που φύονται και οι εκμεταλλεύσεις που καλλιεργούν επιτραπέζιες ποικιλίες, είναι συνήθως εντατικής μορφής εκμετάλλευσης.

Λόγω της ποικιλομορφίας του εδάφους, στην Ελλάδα καλλιεργούνται διάφορες ποικιλίες ελιών. Η τελευταία προσπάθεια εντόπισης και ταξινόμησης των ποικιλιών ανήκει στη Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO, 1998), η οποία εντόπισε 538 ποικιλίες ελιών ελαιοπαραγωγής και επιτραπέζιων με 1.300 συνώνυμα<sup>2</sup>.

Ενδεικτικά στοιχεία για τις κυριότερες ποικιλίες βρωσίμων ελιών αναφέρονται παρακάτω (ICAP 2014):

- **Κονσερβολιά:** Πρόκειται για τη μεγαλύτερη ποικιλία επιτραπέζιας ελιάς. Καλλιεργείται κυρίως στη Στερεά Ελλάδα (Άμφισσα, Αγρίνιο, Αταλάντη, Αγ. Κων/νος, Βόλος, Εύβοια). Η εν λόγω ποικιλία περιλαμβάνει τις πράσινες, τις μαύρες και τις ξανθές (ασπροκόκκινες ελιές). Οι πράσινες ελιές συλλέγονται από τα τέλη Σεπτεμβρίου έως τα μέσα Νοεμβρίου. Ο καρπός είναι πρώιμα κομμένος και με την κατάλληλη επεξεργασία είναι έτοιμος προς βρώση σε μικρό χρονικό διάστημα από τη συγκομιδή του. Οι μαύρες ελιές συλλέγονται από τα μέσα Νοεμβρίου έως τα μέσα Ιανουαρίου. Ο καρπός είναι ώριμος όταν συγκομίζεται από το δέντρο. Οι ξανθές ελιές συλλέγονται από τα τέλη Οκτωβρίου έως τα τέλη Νοεμβρίου. Ο καρπός συγκομίζεται μεσοπρώιμα από το δέντρο.
- **Καλαμών:** Πρόκειται για ποικιλία επιτραπέζιας ελιάς ονομασίας προέλευσης. Καλλιεργείται κυρίως στη Μεσσηνία και στη Λακωνία και σε σημαντική έκταση της ευρύτερης περιοχής του Αγρινίου. Ο καρπός συλλέγεται ώριμος από το Νοέμβριο έως τα Χριστούγεννα.
- **Χαλκιδικής:** Καλλιεργείται σχεδόν εξ' ολοκλήρου στη Χαλκιδική με κύριο χαρακτηριστικό το μεγάλο μέγεθος του καρπού.

---

<sup>2</sup> (<http://www.iliaoikonomia.gr/22449-html>)

- **Θρουμποελιά:** Καλλιεργείται στην Αττική, σε νησιά του Αιγαίου (Χίο, Σάμο, Νάξο), στην Κρήτη και τη Θάσο. Έχει την ιδιότητα κατά τη διάρκεια της ωρίμανσης να ξεπικρίζει πάνω στο δένδρο από μόνη της.

Στον πίνακα 2.1 απεικονίζεται η αξιοποίηση της εγχώριας παραγωγής ανά ποικιλία. Σύμφωνα με τον κ. Ντούσια, πρόεδρο της ΔΟΕΠΕΛ, οι ποσότητες αναφέρονται σε κανονική παραγωγή (φυσιολογικές καιρικές συνθήκες). Η ηρτημένη εσοδεία βαίνει αυξανόμενη λόγω νέων δεντροφυτεύσεων. Στην ποικιλία κονσερβολιάς ένα μεγάλο ποσοστό περίπου 60%, καταλήγει σε ελαιοτριβεία προς ελαιοποίηση, κυρίως λόγω της μη συστηματικής καλλιέργειας των κατακερματισμένων καλλιεργειών.

**Πίνακας 2.1: Αξιοποίηση προϊόντος**

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΠΙΤΡΑΠΕΖΙΑΣ ΕΛΙΑΣ			ΕΤΟΙΜΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΜΕΝΟ ΠΡΟΙΟΝ
Ποικιλία	Ηρτημένη εσοδεία	Ελαιόκαρπος προς επιτραπέζια χρήση	Αξιοποίηση προϊόντος
<b>ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ</b>	130.000 τόνοι	95% 123.000 τόνοι	<b>100.000 τόνοι</b>
<b>ΚΑΛΑΜΑΤΑ (ΚΑΛΑΜΩΝ)</b>	78.000 τόνοι	90% 70.000 τόνοι	<b>55.000 -60.000 τόνοι</b>
<b>ΚΟΝΣΕΡΒΟΛΙΑ</b>	190.000 τόνοι	40% 77.000 τόνοι	<b>60.000 τόνοι</b>

Πηγή: Διεπαγγελματική Οργάνωση Επιτραπέζιας Ελιάς (ΔΟΕΠΕΛ, 2017)

### 2.1.2 Επιλεγμένα Προϊόντα Π.Ο.Π.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει επιβάλλει για λόγους διασφάλισης της αναγνώρισης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών (τοπικών κλπ) που έχουν ορισμένα προϊόντα (ελαιόλαδο, επιτραπέζιες ελιές, τυρί κλπ) κάποιων περιοχών, προστατευόμενες κατηγορίες προϊόντων με χρησιμοποιούμενη ένδειξη Π.Ο.Π. (Προστατευόμενη Ονομασία Προέλευσης). Για να τύχουν της αναγνώρισης της ένδειξης Π.Ο.Π., τα προϊόντα πρέπει να παράγονται, να επεξεργάζονται και να μεταποιοούνται σε μια οριοθετημένη περιοχή, που διαθέτει και αναγνωρισμένη μέθοδο-πρακτική (know-how).

Σήμερα έχουν αναγνωρισθεί επίσημα και κατοχυρωθεί βάσει κανονισμών της Ε.Ε., τα ακόλουθα έντεκα (11) προϊόντα ελιάς με την ένδειξη ΠΟΠ (ICAP, 2014).

1. Ελιά Καλαμάτας
2. Κονσερβολιά Αμφισσας
3. Κονσερβολιά Άρτας
4. Κονσερβολιά Αταλάντης
5. Κονσερβολιά Ροβιών
6. Κονσερβολιά Στυλίδας
7. Κονσερβολιά Πηλίου Βόλου
8. Θρούμπα Θάσου
9. Θρούμπα Χίου
10. Θρούμπα Αμπαδιάς Ρεθύμνης Κρήτης
11. Πράσινες Ελιές Χαλκιδικής

### **2.1.3 Επεξεργασία – Συντήρηση – Συσσκευασία**

Οι επιτραπέζιες ελιές μετά τη συγκομιδή τους κατατάσσονται σε κατηγορίες μεγέθους ανάλογα με τον αριθμό των καρπών που περιέχονται ανά κιλό και υπόκεινται σε επεξεργασία και συντήρηση. Η επεξεργασία ποικίλει ανάλογα με την ποιοτική κατηγορία, το βαθμό ωρίμανσης της ελιάς και τις προτιμήσεις των πελατών, από απλή επεξεργασία σε άλμη (μαύρες ελιές) έως εκπίκραση (πράσινες), παστερίωση κλπ. Η συντήρηση γίνεται συνήθως σε άλμη ή με ξηρό αλάτι.

Οι συσκευασίες ποικίλουν από τυποποιημένες συσκευασίες γραμμαρίων έως βαρέλια 150 κιλών καθαρού βάρους για τα χύμα προϊόντα. Οι επιτραπέζιες ελιές επεξεργάζονται και παρουσιάζονται σε διάφορες μορφές όπως ολόκληρες, εκπυρηνωμένες, γεμιστές με διάφορα υλικά (πιπεριές, αμύγδαλο, σκόρδο κλπ), μισές εκπυρηνωμένες (barchetta), ροδέλλες, τσακιστές κ.λ.π.

## **2.2 Ο κλάδος της Επιτραπέζιας Ελιάς στην Ελλάδα**

### **2.2.1 Δομή και Χαρακτηριστικά Μεγέθη του Κλάδου**

Οι επιτραπέζιες ελιές είναι ένας από τους δυναμικότερους κλάδους της Ελληνικής Αγροτικής Οικονομίας. Στηρίζεται σε ένα ελαιοκομικό κεφάλαιο που αριθμεί περίπου

σαράντα (40) εκατομμύρια ελαιόδεντρα εκλεκτών επιτραπέζιων ποικιλιών του δέντρου. Ο κλάδος εκπροσωπείται από τη Διεπαγγελματική Οργάνωση Επιτραπέζιας Ελιάς (ΔΟΕΠΕΛ).

Ο κλάδος αποτελείται από:

**A. Τον πρωτογενή τομέα** στον οποίο δραστηριοποιούνται παραγωγοί και αρκετοί αγροτικοί συνεταιρισμοί ή ενώσεις αγροτικών συνεταιρισμών, που συγκεντρώνουν προϊόντα των μελών τους και στη συνέχεια τα εμπορεύονται. Σύμφωνα με στοιχεία της ΔΟΕΠΕΛ, ο πρωτογενής τομέας έχει 286 εκατομμύρια ευρώ μερίδιο αγοράς και περίπου 50.000 εργαζόμενους. Με τη καλλιέργεια και την παραγωγή ελαιοκάρπου επιτραπέζιων ποικιλιών του δέντρου, ασχολούνται περίπου 65.000 ελαιοκομικές εκμεταλλεύσεις που δραστηριοποιούνται κυρίως στους νομούς:

1. Καβάλας
2. Χαλκιδικής
3. Λάρισας
4. Μαγνησίας
5. Φθιώτιδας
6. Εύβοιας
7. Φωκίδας
8. Αιτωλοακαρνανίας
9. Άρτας
10. Λακωνίας
11. Μεσσηνίας

Πρόκειται για εξειδικευμένες ελαιοκομικές εκμεταλλεύσεις που σε ορισμένες περιφέρειες παραγωγής, η παράδοση ξεπερνά τα 100 χρόνια. Η ποσότητα ελαιοκάρπου επιτραπέζιων ποικιλιών του δέντρου που παράγεται, συλλέγεται και οδηγείται στην επιτραπέζια χρήση, μια κανονική εσοδεία ανέρχεται σε 260-270.000 τόνους περίπου και κατανέμεται ανά ποικιλία.

**B. Τον δευτερογενή τομέα** που διαθέτει τις οργανωμένες μονάδες της επεξεργασίας, μεταποίησης, τυποποίησης, συσκευασίας, διακίνησης και εμπορίας του έτοιμου προϊόντος.

Οι υφιστάμενες μονάδες διαθέτουν ικανοποιητική υλικοτεχνική υποδομή, η οποία καλύπτει οπωσδήποτε την πρώτη μεταποίηση του προϊόντος, δηλαδή την παρασκευή των ονομαστών ελληνικών εμπορικών τύπων και περιλαμβάνει:

- Υποδοχή πρώτης ύλης (ελαιοκάρπου)
- Εκπίκρωση
- Ζύμωση
- Ωρίμανση - Συντήρηση

Σημαντικό μέρος των παραπάνω μονάδων, διαθέτουν εξειδικευμένη υλικοτεχνική υποδομή και για τη δευτερογενή μεταποίηση του προϊόντος. Οι μονάδες αυτές της δευτερογενούς μεταποίησης διαθέτουν επίσης σύγχρονες γραμμές συσκευασίας, σε συσκευασίες καταναλωτή με παστερίωση ή / και αποστείρωση, υπό κενό ή τροποποιημένη ατμόσφαιρα κ.λ.π. και διαθέτουν στην αγορά μεγάλη γκάμα κωδικών του προϊόντος.

Στο δευτερογενή τομέα δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, οι οποίες ασχολούνται με την επεξεργασία ή/και την τυποποίηση επιτραπέζιων ελιών για λογαριασμό τους ή για τρίτους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι εξαγωγικού προσανατολισμού, καθώς διαθέτουν μεγάλο μέρος των προϊόντων τους σε αγορές του εξωτερικού ( χύμα ή τυποποιημένη μορφή).

**Γ. Τον τριτογενή τομέα** δηλαδή τη διάθεση – εμπορία (διακίνηση και εξαγωγές). Ο τριτογενής τομέας ενσωματώνεται κατά μεγάλο ποσοστό στο δευτερογενή τομέα του κλάδου. Επομένως οι επιχειρήσεις που διαθέτουν τις οργανωμένες Μονάδες Επεξεργασίας, Μεταποίησης, Τυποποίησης και Συσκευασίας ασχολούνται και με την εμπορία, κυρίως εξαγωγή, του έτοιμου προϊόντος σε περισσότερες από 100 χώρες.

Ο δευτερογενής και τριτογενής τομέας αποτυπώνεται σε πάνω από 100 επιχειρήσεις με περίπου 5.000 εργαζόμενους, μέγεθος αγοράς περίπου 450 εκατομμύρια ευρώ και παραγωγή έτοιμου προϊόντος πάνω από 170.000 τόνους, εκ των οποίων εξάγεται περίπου το 90% σε περισσότερες από 100 χώρες με κυριότερες αγορές τις Η.Π.Α (33%), Γερμανία (20%), Ηνωμένο Βασίλειο (10%).

Στον πίνακα 2.2 απεικονίζονται τα μεγέθη του κλάδου όπως δόθηκαν από τον κ. Γεώργιο Ντούτσια, πρόεδρο της ΔΟΕΠΕΛ.



Πίνακας 2.2: Μεγέθη του κλάδου



Πηγή : ΔΟΕΠΕΛ ( 2017)

### 2.2.2 Ζήτηση

Η τιμή των επιτραπέζιων ελιών σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, επηρεάζει, ως ένα βαθμό τη ζήτησή τους. Η τιμή επηρεάζεται άμεσα από το μέγεθος της προσφοράς, που παρουσιάζει ετησίως διακυμάνσεις, καθώς εξαρτάται από την κυκλικότητα παραγωγής και το ύψος των αποθεμάτων. Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ., ο μέσος ετήσιος δείκτης τιμών για τις ελιές κυμαίνεται από το 2010 σε επίπεδα χαμηλότερα του μέσου γενικού δείκτη τιμών, παραμένοντας ουσιαστικά σταθερός στη διάρκεια της 5ετίας.

Από την τελευταία Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΛ.ΣΤΑΤ., προκύπτει ότι ο μέσος όρος των μηνιαίων δαπανών ανά νοικοκυριό για την αγορά συντηρημένων ελιών, ανήλθε στο 2013 σε μόλις 1,14 ευρώ (πολύ χαμηλή συμμετοχή των μηνιαίων αγορών ελιών στο σύνολο των αγορών ειδών διατροφής). Σύμφωνα με ποσοτικά στοιχεία της ίδιας έρευνας, παρατηρείται ότι, τα νοικοκυριά όλων των περιοχών απέκτησαν κατά μέσο όρο μηνιαίως περίπου 236 γραμμάρια ελιών βάσει αγορών το 2013 και περίπου 89 γραμμάρια με άλλο τρόπο κτήσης (δική τους παραγωγή) (ICAP, 2014)

### **2.2.3 Προσφορά**

Παρά το γεγονός ότι οι επιτραπέζιες ελιές αποτελούν παραδοσιακά προϊόντα διατροφής των Ελλήνων, η προβολή τους είναι πολύ περιορισμένη. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι ο μεγαλύτερος όγκος των επιτραπέζιων ελιών διακινείται σε χύμα μορφή. Άλλωστε χαρακτηριστικό είναι ότι η ζήτηση επικεντρώνεται περισσότερο στις διάφορες ποικιλίες ελιών (Καλαμών, Θρούμπες κλπ) και όχι σε συγκεκριμένα εμπορικά σήματα.

Η διαφημιστική δαπάνη των ιδιωτικών επιχειρήσεων για την προβολή των εξεταζόμενων προϊόντων στην εγχώρια αγορά είναι περιορισμένη, καθώς οι περισσότερες από αυτές διαθέτουν τα προϊόντα τους κυρίως σε χύμα μορφή (βαρέλια) και σε πολύ μικρότερο ποσοστό σε τυποποιημένη μορφή.

Σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ζήτησης επιτραπέζιων ελιών κυρίως στο εξωτερικό έχει η προβολή –διαφήμιση των εν λόγω προϊόντων στις ξένες αγορές. Ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ) και η Πανελλήνια Ένωση Μεταποιητών, Τυποποιητών, Εξαγωγέων, Επιτραπέζιων Ελιών (ΠΕΜΕΤΕ), καταβάλλουν προσπάθειες προώθησης των ελληνικών αγροτικών προϊόντων στο εξωτερικό (ICAP, 2014).

### **2.2.4 Εγχώρια Παραγωγή**

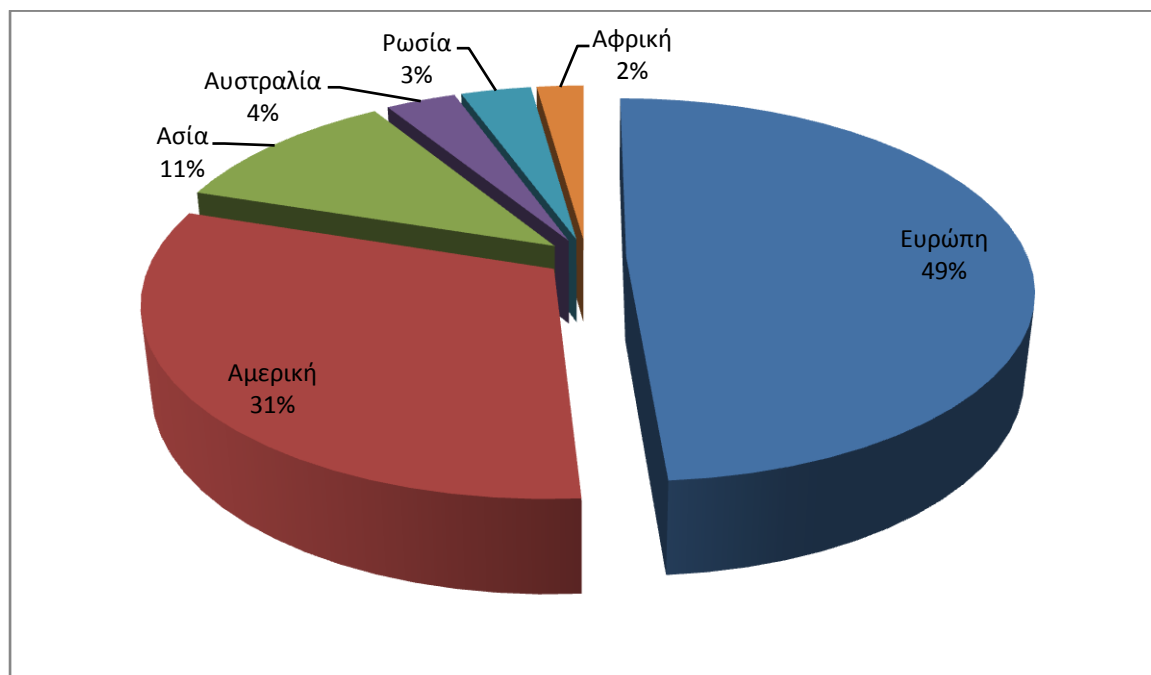
Η εγχώρια παραγωγή επιτραπέζιων ελιών υπερκαλύπτει την εγχώρια ζήτηση, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό επιτραπέζιας ελιάς διατίθεται σε χώρες του εξωτερικού. Το μέγεθος της εγχώριας παραγωγής παρουσιάζει διακυμάνσεις ετησίως, καθώς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν στις ελαιοπαραγωγικές περιοχές. Επίσης, χαρακτηριστικό της παραγωγής των συγκεκριμένων προϊόντων είναι η κυκλικότητα (εναλλαγή μεταξύ «καλών» και

«κακών» ελαιοκομικών ετών), η περίοδος της οποίας κυμαίνεται μεταξύ δύο και τριών ετών. Σύμφωνα με τη ΔΟΕΠΕΛ, δύο ποικιλίες επιτραπέζιας ελιάς, αυτή της Χαλκιδικής και η Καλαμών, σε βάθος δεκαετίας προβλέπεται να διπλασιάσουν την παραγωγή τους από 130 χιλ. σε 200 χιλ. τόνους και από 55 χιλ. σε 100 χιλ. τόνους αντίστοιχα.

### 2.2.5 Διεθνές Εμπόριο – Εξαγωγές

Οι επιτραπέζιες ελιές έχουν παρουσία στις ξένες αγορές από το 1900 αποτελώντας ένα από τα πρώτα εξαγωγίμα προϊόντα. Στις Η.Π.Α. οι επιτραπέζιες ελιές αναδεικνύονται στο πρώτο εξαγωγίμο αγροτικό προϊόν της χώρας με τζίρο 110 εκατ. δολ., ενώ στην πρώτη θέση βρίσκεται η ελιά και στην αγορά της Αυστραλίας. Περίπου το 90% ή 170.000 τόνοι της εγχώριας παραγωγής, εξάγονται σε περισσότερες από 100 χώρες κατ' έτος, προσαυξάνοντας το εθνικό προϊόν περίπου κατά 400 εκατ. ευρώ.

Στο διάγραμμα 2.1 απεικονίζονται οι κυριότερες ξένες αγορές της εγχώριας παραγωγής.



**Διάγραμμα 2.1: Ελληνικές εξαγωγές**

Πηγή: ΔΟΕΠΕΛ, 2017

Με πρόσφατα οριστικά στοιχεία της ΕΛ. ΣΤΑΤ (31.10.2017) οι ελληνικές εξαγωγές το έτος 2015 ανήλθαν σε 166.066 τόνους και η αξία τους σε ευρώ ανήλθε στα 393.504.166 ευρώ. Οι δέκα μεγαλύτεροι εισαγωγείς των ελληνικών επιτραπέζιων ελιών για το 2015 απεικονίζονται στον πίνακα 2.3:

**Πίνακας 2.3: Εξαγωγές ανά χώρα επιτραπέζιας ελιάς κατά το 2015**

<b>ΧΩΡΑ</b>	<b>ΑΞΙΑ ΣΕ ( χιλ. US\$)</b>	<b>ΠΟΣΟΤΗΤΑ (τόνοι)</b>
<b>Η.Π.Α</b>	<b>105.262</b>	<b>36.184</b>
<b>Ιταλία</b>	<b>30.751</b>	<b>17.771</b>
<b>Γερμανία</b>	<b>45.406</b>	<b>17.013</b>
<b>Ρουμανία</b>	<b>23.265</b>	<b>14.387</b>
<b>Βουλγαρία</b>	<b>13.969</b>	<b>9.444</b>
<b>Αυστραλία</b>	<b>23.394</b>	<b>9.106</b>
<b>Ηνωμένο Βασίλειο</b>	<b>23.712</b>	<b>8.583</b>
<b>Βέλγιο</b>	<b>13.130</b>	<b>7.441</b>
<b>Καναδάς</b>	<b>15.952</b>	<b>6.401</b>
<b>Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία Μακεδονίας</b>	<b>3.739</b>	<b>6.218</b>

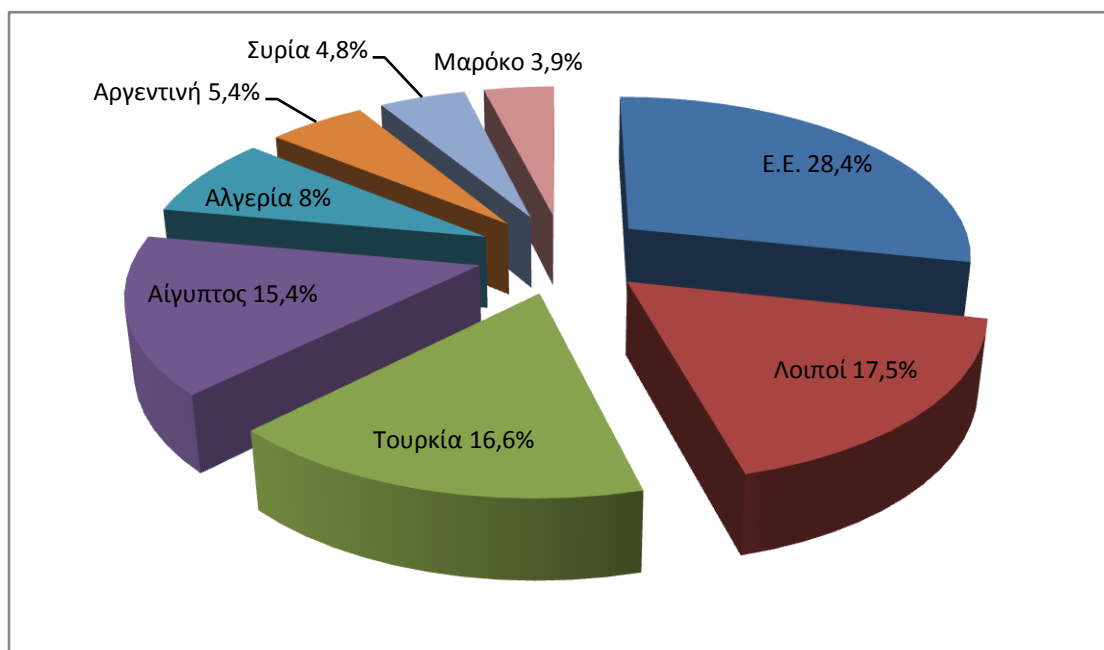
Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ (31.10.2017)

## **2.3 Η Κατάσταση στη Διεθνή Αγορά Επιτραπέζιας Ελιάς**

### **2.3.1 Παραγωγή**

Η παγκόσμια παραγωγή επιτραπέζιας ελιάς ανήλθε κατά την περίοδο 2013/14 σε 2.595 χιλιάδες τόνους με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής για την περίοδο 2014-2001 συν 4,7%. Σημειώνεται ότι η ελαιοκομική περίοδος ξεκινά τον Σεπτέμβριο και λήγει στο τέλος Αυγούστου του επόμενου έτους. Η Ευρωπαϊκή Ένωση καλύπτει διαχρονικά το μεγαλύτερο μέρος της παγκόσμιας παραγωγής επιτραπέζιων ελιών και ανέρχεται σε 738 χιλιάδες τόνους (μερίδιο 28,4% το 2013/14). Η Ισπανία με 574 χιλ. τόνους, η Ελλάδα με 100 χιλ. τόνους και η Ιταλία με 42 χιλ. τόνους καλύπτουν το 97% της Ευρωπαϊκής παραγωγής (ICAP, 2014).

Στο διάγραμμα 2.2 φαίνονται οι κυριότερες παραγωγικές χώρες επιτραπέζιων ελιών παγκοσμίως.



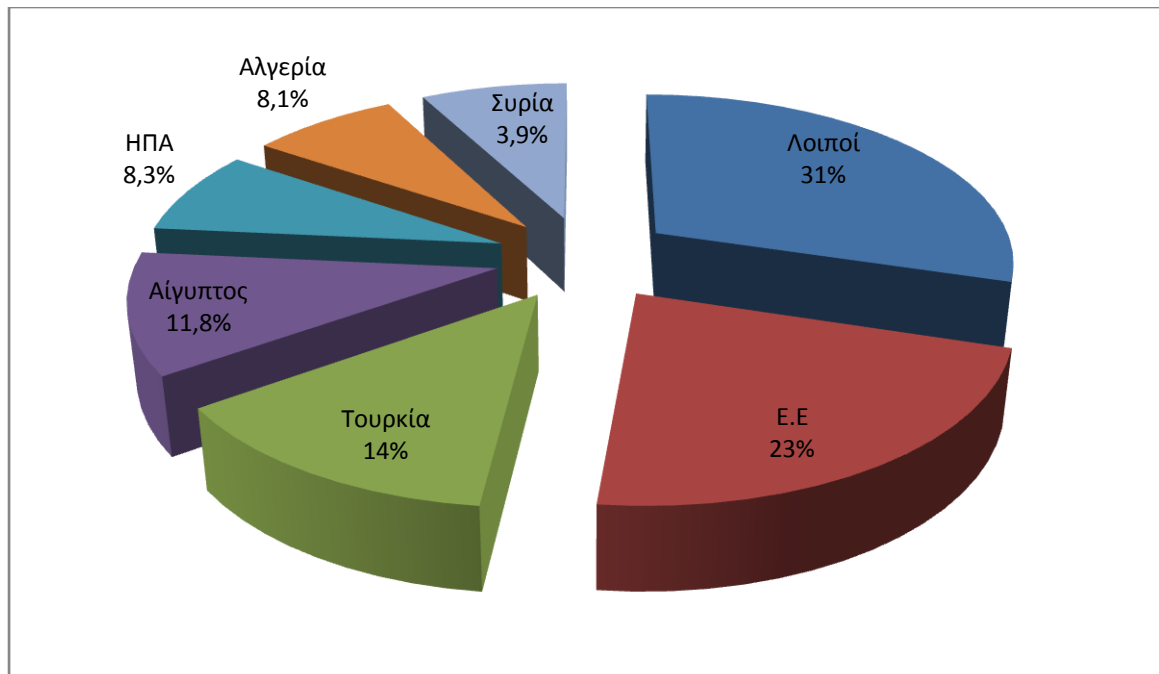
**Διάγραμμα 2.2:**Κυριότερες παραγωγικές χώρες επιτραπέζιων ελιών παγκοσμίως (2013/2014)

**Πηγή:** Διεθνές Συμβούλιο Ελαιολάδου (ICAP, 2014)

### 2.3.2 Κατανάλωση

Την περίοδο 2013/2014 η παγκόσμια κατανάλωση εκτιμάται στους 2.540 χιλιάδες τόνους, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής για την περίοδο 2014-2001 συν 5,0%. Το 22% περίπου του συνόλου προήλθε από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η κατανάλωση επιτραπέζιων ελιών στην Ε.Ε. εκτιμάται το 2013/14 στους 583 χιλιάδες τόνους. Η Ιταλία και η Ισπανία συγκέντρωσαν από κοινού το ήμισυ περίπου της κατανάλωσης στην Ε.Ε. (ICAP, 2014).

Στο διάγραμμα 2.3 παρουσιάζονται οι κυριότερες καταναλώτριες χώρες επιτραπέζιων ελιών παγκοσμίως.



**Διάγραμμα 2.3: Κυριότερες καταναλώτριες χώρες επιτραπέζιων ελιών παγκοσμίως (2013/14)**

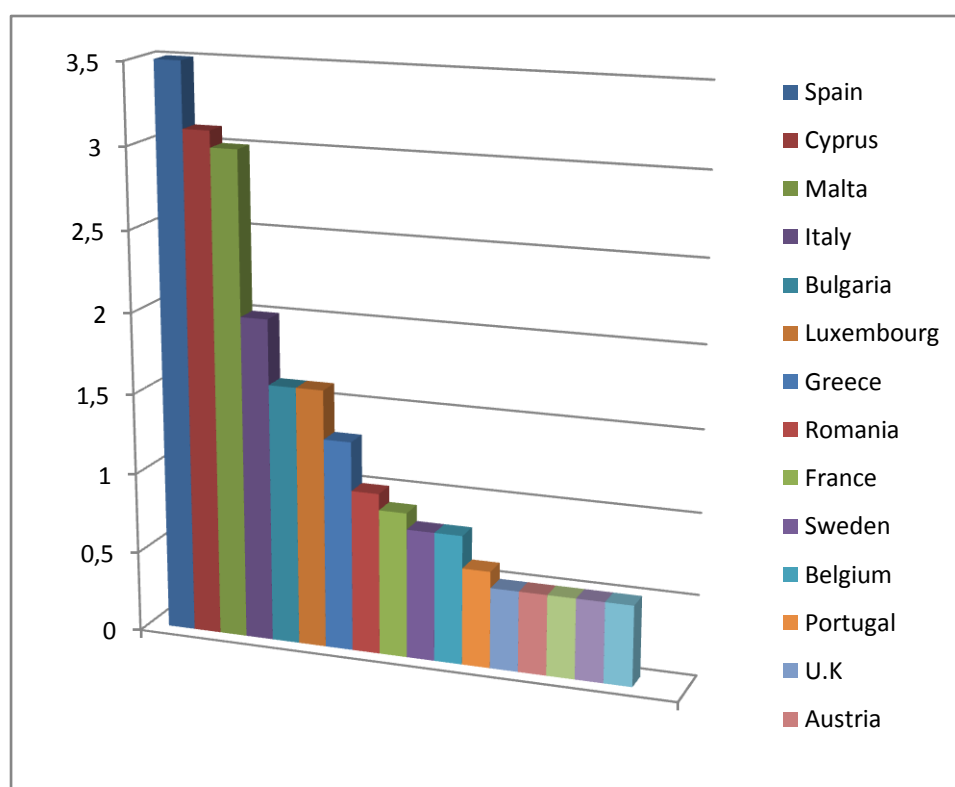
Πηγή: Διεθνές Συμβούλιο Ελαιολάδου (ICAP, 2014)

### 2.3.3 Τάσεις στην παγκόσμια κατανάλωση επιτραπέζιας ελιάς

Κατά τη διάρκεια 25ετίας μεταξύ του 1990/91 και 2015/16, η παγκόσμια κατανάλωση επιτραπέζιας ελιάς αυξήθηκε 2,8 φορές (+173%). Η άνοδος οφείλεται κυρίως σε περιπτώσεις χωρών όπως η Αίγυπτος, η οποία κατανάλωνε 11.000 τόνους το 1990/91 και τώρα καταναλώνει 360.000 τόνους, η Τουρκία όπου η κατανάλωση εκτοξεύτηκε από 110.000 τόνους στους 327.500 τόνους και η Αλγερία από 14.000 τόνους έφτασε να καταναλώνει 231.500 τόνους. Η κατανάλωση αυξήθηκε επίσης και σε άλλες χώρες αλλά σε μικρότερο ποσοστό. Το 2015/16 οι κορυφαίες καταναλώτριες χώρες παγκοσμίως ήταν οι: Αίγυπτος, Τουρκία, Αλγερία, Η.Π.Α., Ισπανία, Συρία, Ιταλία, Βραζιλία, Ιράν, Γαλλία και Ρωσία (Διεθνές Συμβούλιο Ελαιολάδου, 2016).

Στις χώρες της Ε.Ε. η κατανάλωση επιτραπέζιας ελιάς αυξήθηκε 70,6%, από 346.400 τόνους το 1990/91 στους 591.000 τόνους την περίοδο 2015/16. Η Ισπανία είναι η κορυφαία χώρα παραγωγός και καταναλώτρια με ετήσια κατά κεφαλήν κατανάλωση 3,5 κιλά. Η Κύπρος έρχεται δεύτερη με 3,1 κιλά και ακολουθούν η Μάλτα (3 κιλά) και η Ιταλία (2 κιλά).

Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζεται η κατά κεφαλή κατανάλωση επιτραπέζιας ελιάς στις χώρες της Ε.Ε. το 2014.



**Διάγραμμα 2.4:** Ετήσια κατά κεφαλή κατανάλωση επιτραπέζιας ελιάς ( κιλά) στην Ε.Ε το 2014.

Πηγή: International Olive Council (I.O.C), MARKET NEWSLETTER No 103-March 2016

## 2.4 Η Κατάσταση στο Διεθνές Εμπόριο

(Σημ. Τα στοιχεία που αφορούν τις εισαγωγές-εξαγωγές αναφέρονται σε ημερολογιακό έτος και έχουν αντληθεί από την ιστοσελίδα του International Trade Centre ITC<sup>3</sup> 2015, Η Διεθνής Αγορά της Επιτραπέζιας Ελιάς σε Αριθμούς, Balance Analysis).

<sup>3</sup> ([www.trademap.org](http://www.trademap.org)),

### 2.4.1 Εξαγωγές

Ηγέτιδα στις εξαγωγές επιτραπέζιας ελιάς είναι η Ισπανία με 432.767 τόνους το 2014. Ακολουθεί η Ελλάδα, η Αργεντινή, το Μαρόκο και η Τουρκία. Μεγάλη μέση ετήσια αύξηση τη τελευταία δεκαεπενταετία παρουσιάζουν η Αίγυπτος και το Περού (που απευθύνεται κυρίως στην αγορά της Βραζιλίας).

Οι δέκα μεγαλύτερες εξαγωγικές χώρες παρουσιάζονται στον πίνακα 2.4.

**Πίνακας 2.4: Εξαγωγές ανά χώρα επιτραπέζιας ελιάς σε αξία (χιλ. US\$), 2001-2014**

Χώρες	2001	2014	Μ.Ε.Ρ.Μ
Ισπανία	251.538	432.767	4,26%
Ελλάδα	52.133	112.913	6,13%
Αργεντινή	28.836	(2013) 110.322	
Μαρόκο	62.894	88.899	2,7%
Τουρκία	35.993	69.432	5,18%
Αίγυπτος	1.146	36.119	30,4%
Πορτογαλία	7.490	23.513	9,2%
Ιταλία	5.398	17.738	9,58%
Περού	320	22.451	38,68%
Βέλγιο	1.163	10.505	18,45%

Πηγή: International Trade Centre ITC ( [www.trademap.org](http://www.trademap.org) )

### 2.4.2 Εισαγωγές

Στο πίνακα 2.5 παρουσιάζονται οι δέκα μεγαλύτερες χώρες- εισαγωγείς επιτραπέζιας ελιάς παγκοσμίως με πρωτοπόρο τις Η.Π.Α. και ο μέσος ετήσιος ρυθμός μεταβολής (Μ.Ε.Ρ.Μ) για την περίοδο 2001 έως 2014.



**Πίνακας 2.5: Εισαγωγές ανά χώρα επιτραπέζιας ελιάς σε αξία (χιλ. US\$), 2001-2014**

Χώρες	2001	2014	M.E.P.M
Η.Π.Α	220.761	454.507	5,71%
Βραζιλία	14.594	133.092	18,53%
Γερμανία	46.293	131.892	8,39%
Γαλλία	57.107	139.869	7,13%
Ρωσία	14.648	100.231	15,94%
Ιταλία	79.292	118.893	3,17%
Ηνωμένο Βασίλειο	21.958	71.042	9,45%
Βέλγιο	10.413	51.215	13,04%
Καναδάς	14.783	57.888	11,07%
Αυστραλία	7.835	39.722	13,30%

Πηγή: International Trade Centre ITC ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

### 2.4.3 Μερίδια αγοράς στις μεγαλύτερες εισαγωγικές αγορές

Στις αγορές των δέκα μεγαλύτερων χωρών εισαγωγής επιτραπέζιων ελιών, η Ελλάδα κατέχει τη δεύτερη θέση στις αγορές των Η.Π.Α., του Καναδά και της Ρωσίας (όπου κυριαρχεί η Ισπανία), καθώς και μεγάλων Ευρωπαϊκών αγορών όπως της Γερμανίας, Γαλλίας, Ιταλίας και Ηνωμένου Βασιλείου και την πρώτη θέση στην αγορά της Αυστραλίας με μερίδιο 50% όπως απεικονίζεται στον πίνακα 2.6.

**Πίνακας 2.6: Μερίδια αγοράς στις κυριότερες εισαγωγικές αγορές**

Χώρες	παγκόσμιες εισαγωγές - 2013	No 1	No 2	No 3	No 4	Μερίδιο αγοράς -2014			
Η.Π.Α	24,0%	Ισπανία	Ελλάδα	Μαρόκο	Ιταλία	51%	26%	9%	5%
Βραζιλία	6,9%	Αργεντινή	Ισπανία	Περού	Πορτογαλία	49%	28%	20%	1%
Γερμανία	6,8%	Ισπανία	Ελλάδα	Τουρκία	Ιταλία	37%	30%	20%	4%
Γαλλία	6,8%	Μαρόκο	Ισπανία	Βέλγιο	Τουρκία	45%	41%	6%	1%
Ρωσία	5,9%	Ισπανία	Ελλάδα	Ιταλία	Τουρκία	89%	5%	2%	2%
Ιταλία	5,7%	Ισπανία	Ελλάδα	Μαρόκο	Αίγυπτος	59%	27%	7%	4%
Ην.Βασίλειο	3,9%	Ισπανία	Ελλάδα	Μαρόκο	Ιταλία	37%	30%	12%	7%
Βέλγιο	2,9%	Μαρόκο	Ελλάδα	Τουρκία	Ισπανία	34%	26%	17%	9%
Καναδάς	2,9%	Ισπανία	Ελλάδα	Ιταλία	Μαρόκο	39%	35%	7%	6%
Αυστραλία	2,2%	Ελλάδα	Ισπανία	Η.Π.Α.	Χιλή	50%	29%	7%	6%

## 2.5 Προοπτικές του κλάδου

Η επιτραπέζια ελιά αποτελεί έναν από τους δυναμικότερους κλάδους της αγροτικής οικονομίας στην Ελλάδα και ένα κατεξοχήν εξαγωγικό προϊόν καθώς το 90% των ελληνικών επιτραπέζιων ελιών αποτελούν αντικείμενο διεθνούς εμπορίου. Ο κλάδος στηρίζεται στις εξαγωγές, αν δεν υπήρχε η εξαγωγή δεν θα υπήρχε ο κλάδος. Τα τελευταία δώδεκα χρόνια η εξαγωγή διπλασιάστηκε, από 85.000 τόνους την περίοδο 2004/05, σε 170.000 τόνους σήμερα. Σύμφωνα με τον κύριο Ντούτσια, πρόεδρο της ΔΟΕΠΕΛ, εάν υιοθετηθεί μια εθνική στρατηγική προώθησης και κυρίως θωράκισης του προϊόντος στις διεθνείς αγορές, επιλυθούν κάποια χρόνια ζητήματα του κλάδου και μέσω μιας στοχευμένης πολιτικής διεύρυνσης της παρουσίας σε αγορές όπως ΗΠΑ, Καναδάς, Β. Ευρώπη (χώρες υψηλού εισοδήματος), η δυναμική της επιτραπέζιας ελιάς κυρίως στις ποικιλίες Καλαμών και Χαλκιδικής, δύναται να διπλασιαστεί αγγίζοντας σε αξία τα 900 εκατ. ευρώ.

Στις διεθνείς αγορές οι ελληνικές επιχειρήσεις επεξεργασίας- τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από άλλες μεσογειακές χώρες, τόσο εντός όσο και εκτός της Ε.Ε., οι οποίες έχουν αποσπάσει σημαντικά μερίδια αγοράς, λόγω χαμηλότερων τιμών. Όσον αφορά στην εγχώρια αγορά ο ανταγωνισμός οξύνεται ακόμη περισσότερο λόγω της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης, η οποία δεν επιτρέπει αύξηση της ζήτησης. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με συστηματική προώθηση του προϊόντος στους τουριστικούς προορισμούς.

---

<sup>4</sup> ([www.trademap.org](http://www.trademap.org))

#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:**

1. ICAP Δεκέμβριος 2014, Κλαδική Μελέτη, Επιτραπέζιες Ελιές
2. Balance Analysis 2015, Η Διεθνής Αγορά της Επιτραπέζιας Ελιάς σε Αριθμούς,

#### **ΠΗΓΕΣ:**

1. ΕΛ.ΣΤΑΤ (31/10/2017), Ελληνικές εξαγωγές επιτραπέζιας ελιάς
2. Ντούσιας Γεώργιος, πρόεδρος της ΔΟΕΠΕΛ ( Διεπαγγελματική Οργάνωση Επιτραπέζιας Ελιάς), συνέντευξη Νοέμβριος 2017
3. International Olive Council (I.O.C), MARKET NEWSLETTER No 103-March 2016

#### **Ηλεκτρονικές Πηγές:**

1. ([dalex@naftemporiki.gr](mailto:dalex@naftemporiki.gr))
2. <https://www.olivesearth.gr/faq>
3. <http://www.iliaoikonomia.gr/22449-html>
4. <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures>
5. <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/77-about-olives>
6. [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ANOLIVE A.E

### ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

#### 3.1 Ιστορική Αναδρομή

##### 3.1.1 Εισαγωγή

Ο ελαιώνας της Άμφισσας είναι ο παλαιότερος ελαιώνας του κόσμου και ο μεγαλύτερος της Ελλάδας. Είναι ο μοναδικός κλειστός ελαιώνας της Μεσογείου. Τα όριά του είναι βουνά και θάλασσα. Δεν έχει ενδιάμεσα άλλες καλλιέργειες λόγω των περιορισμών του Δελφικού Τοπίου. Είναι ιδανικός για να αποτελέσει έναν τεράστιο βιολογικό ελαιώνα που θα έχει ένα μοναδικό προϊόν. Το μόνο του μειονέκτημα είναι ότι είναι κατακερματισμένος από άποψη ιδιοκτησίας.



Τη δεκαετία του 1960 το λιμάνι της Ιτέας έσφυζε από ζωή με τα φορτηγά πλοία που φόρτωναν ελιές σε μεγάλα ξύλινα βαρέλια με προορισμό όλα τα μεγάλα λιμάνια της Μεσογείου και της Μαύρης Θάλασσας. Ο ελαιώνας της Άμφισσας σε πλήρη ακμή. Όλη η περιοχή ήταν ένα τεράστιο εργοτάξιο. Μεταποιητικές μονάδες και βαρελάδικα δούλευαν πυρετωδώς. Η τοπική και ευρύτερη κοινωνία ευημερούσαν με πλήρη απασχόληση και επειδή δεν επαρκούσε το εργατικό δυναμικό, είχαν έρθει εργάτες από άλλες περιοχές της Ελλάδας οι οποίοι με τα χρόνια ενσωματώθηκαν μόνιμα στην τοπική κοινωνία.

Τις τελευταίες δεκαετίες άλλαξαν όλα. Νέοι ελαιώνες αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα και στις άλλες Μεσογειακές χώρες με πρωτοπόρο την Ισπανία. Άρχισαν να χτίζονται μεγάλες σύγχρονες μεταποιητικές μονάδες. Στον Ελλαδικό χώρο η ανάπτυξη εστιάζεται κυρίως στην Βόρεια Ελλάδα όπου φυτεύτηκαν μεγάλες καλλιέργειες, αναπτύχθηκε το οδικό δίκτυο και έγιναν υπερσύγχρονες μονάδες καθώς δεν

υπήρχαν περιορισμοί δόμησης και εκσυγχρονισμού όπως συνέβη στην περιοχή των Δελφών (Δελφικό Τοπίο). Οι μεγάλες μονάδες στην περιοχή της Φωκίδας άρχισαν να κλείνουν ή μια μετά την άλλη λόγω σοβαρών οικονομικών προβλημάτων. Η περιοχή επλήγη από ανεργία και οικονομική απαξίωση. Ο ελαιώνας άρχισε να παραμελείται και να έχει μικρή απόδοση. Ο κόσμος και ειδικά οι νέοι έφευγαν σε αστικές περιοχές. Λίγες μονάδες επιβίωσαν και αυτές μειώθηκαν ακόμη περισσότερο όταν άρχισε η τελευταία μεγάλη και παρατεταμένη οικονομική κρίση του 2009.

### 3.1.2 Ταυτότητα και ιστορία της επιχείρησης



Η επιχείρηση ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1972 με την επωνυμία «ΙΩΑΝΝΗΣ Π. ΑΝΑΓΝΩΣΤΑΚΟΣ & ΥΙΟΙ Ο.Ε.», ενώ το 1993 μετατρέπεται σε Ανώνυμη με την επωνυμία «ANOLIVE Ανώνυμη Εταιρεία Επεξεργασίας, Συσκευασίας και Εμπορίου Βρωσίμων Ελαιών» με εμπορικό

σήμα το «Anolive». Η παραγωγική μονάδα της επιχείρησης βρίσκεται στο 3<sup>ο</sup> χλμ. Εθνικής Οδού Ιτέας- Άμφισσας όπου στεγάζεται και η έδρα της. Η τοποθεσία της εταιρείας είναι στρατηγικής σημασίας καθώς βρίσκεται μέσα στον παραδοσιακό ελαιώνα της Άμφισσας, τον παλαιότερο ελαιώνα της Μεσογείου. Η συνολική έκταση των ιδιόκτητων οικοπέδων είναι 39.500 τ.μ. και ο στεγασμένος χώρος είναι συνολικά 5.200 τ.μ. Η εταιρεία διαθέτει ανεκμετάλλευτο υποκατάστημα ένα χιλιόμετρο μακριά από τις κύριες εγκαταστάσεις.

Η εταιρεία έχει συνεχιζόμενη δραστηριότητα και ανήκει στην κατηγορία «μικρή οντότητα». Η κύρια δραστηριότητα της είναι η επεξεργασία, τυποποίηση και εμπορία της βρώσιμης ελιάς. Συνολικά απασχολεί 36 μόνιμους εργαζόμενους εκ των οποίων οι 30 είναι στην παραγωγή (μεταποίηση και συσκευασία) και οι 6 στα γραφεία της διοίκησης όπου στεγάζεται το τμήμα λογιστηρίου, το τμήμα εξαγωγών και η χρηματοοικονομική διεύθυνση.

Οι εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης ξεκίνησαν από Αθήνα και Πειραιά και μέχρι τις αρχές του 1976 είχαν επεκταθεί στις περισσότερες περιοχές της Ελλάδας. Από το 1983 ξεκίνησε σταδιακά ο διεθνής προσανατολισμός από τις αγορές των

Ανατολικών χωρών όπως Ρουμανία, Βουλγαρία, Σαουδική Αραβία και Αίγυπτο. Σήμερα η εταιρεία εξάγει το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων της (95%) σε πολλές αγορές του εξωτερικού κυρίως στην Ευρώπη με κυριότερες αγορές την Ιταλία και το Βέλγιο και στην Αυστραλία, τις ΗΠΑ και τον Καναδά.

Το εργοστάσιο ελέγχεται ετήσια ως προς τη συμμόρφωσή του με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και έχει πιστοποίηση με το σύστημα ποιότητας FSSC:22000.

## 3.2 Η Τρέχουσα Κατάσταση της Επιχείρησης

### 3.2.1 Δραστηριότητα

Η κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης χαρακτηρίζεται βιομηχανική και προέρχεται από την επεξεργασία και τυποποίηση της ελιάς. Η καθαρά εμπορική δραστηριότητα, δηλαδή αγορά η ετοιμών προϊόντων και η πώλησή τους, είναι ελάχιστη και γίνεται κυρίως για την εξυπηρέτηση ειδικών αναγκών των πελατών. Στον πίνακα 3.1 εμφανίζεται ο κύκλος εργασιών της χρήσης 2016 ανά δραστηριότητες και γεωγραφικές περιοχές.

**Πίνακας 3.1: Ανάλυση του κύκλου εργασιών ανά κατηγορίες δραστηριότητας και γεωγραφικές περιοχές έτους 2016**

<b>Ανάλυση κύκλου εργασιών</b>	<b>Χρήση 2016</b>
<b>Κατηγορίες δραστηριότητας</b>	
Βιομηχανική δραστηριότητα	6.356.359,70
Εμπορική δραστηριότητα	38.818,30
<b>Σύνολο</b>	<b>6.395.178,00</b>
<b>Γεωγραφικές αγορές</b>	
Εσωτερική αγορά	335.759,79
Ευρωπαϊκή αγορά	3.573.009,05
Αγορές τρίτων χωρών	2.486.409,16
<b>Σύνολο</b>	<b>6.395.178,00</b>

### 3.2.2 Τρέχουσα Απόδοση

Τα τελευταία χρόνια η εταιρεία λειτουργεί με ίδια κεφάλαια και είναι κερδοφόρα με θετικά οικονομικά στοιχεία. Έχει ελάχιστο έως μηδενικό τραπεζικό δανεισμό. Με τη λήξη της εταιρικής Χρήσης έτος 2016 η εταιρεία παρουσιάζει, σύμφωνα με τις Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις, τα παρακάτω οικονομικά στοιχεία όπως απεικονίζονται στον πίνακα 3.2:

**Πίνακας 3.2:** Τρέχουσες αποδόσεις

	2015	2016	Αύξηση %
<b>Καθαρές Πωλήσεις</b>	<b>5.633.920,19€</b>	<b>6.395.178,00€</b>	<b>13,51%.</b>
<b>Μικτά Κέρδη</b>	<b>1.750.694,79€</b>	<b>2.287.945,16€</b>	<b>30,69%.</b>
<b>Αποτελέσματα προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA)</b>	<b>439.446,49€</b>	<b>588.792,20€</b>	<b>33,98%.</b>
<b>Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROI):</b>	<b>4,17%</b>	<b>5,93%</b>	<b>42,21%</b>

Στον πίνακα 3.3 παρατίθενται οι ισολογισμοί των πέντε τελευταίων ετών και τα αποτελέσματα χρήσης.

**Πίνακας 3.3:** Ισολογισμοί και Αποτελέσματα Χρήσης 2012 – 2016

<b>ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	2.882.730	2.624.814	2.487.691	2.493.859	2.399.948
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	1.102.695	1.125.551	1.493.321	1.885.752	1.260.662
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.545.520	1.320.703	1.339.815	2.161.321	1.686.122
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ	2.235.681	2.078.998	3.055.232	2.017.580	3.284.911
ΠΡΟΠΛΗΡΩΜΕΝΑ ΕΞΟΔΑ	7.759	11.022	7.713	6.790	12.883
ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	4.891.655	4.536.274	5.896.081	6.071.443	6.244.578
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>7.774.385</b>	<b>7.161.088</b>	<b>8.383.772</b>	<b>8.565.302</b>	<b>8.644.526</b>
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	6.727.715	6.755.379	7.249.733	7.346.806	7.420.417
ΞΕΝΑ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0	0	0	0	0
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	0	0	0	117.926	204.587
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	1.046.670	405.709	1.134.039	1.100.570	1.019.522
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>7.774.385</b>	<b>7.161.088</b>	<b>8.383.772</b>	<b>8.565.302</b>	<b>8.644.526</b>

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤ/ΤΩΝ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	2.012	2013	2014	2015	2016
Καθαρές πωλήσεις	5.169.651	4.642.330	4.601.717	5.633.920	6.395.178
Κόστος πωληθέντων	2.899.350	3.244.427	2.759.112	3.915.943	4.180.045
Μικτό Αποτέλεσμα	2.270.301	1.397.903	1.842.605	1.717.977	2.215.133
Λοιπά Έσοδα εκμετάλλευσης	34.263	26.463	70.655	32.718	72.813
Μικτά Κέρδη	2.304.564	1.424.366	1.913.260	1.750.695	2.287.946
Έξοδα Διοίκησης & Διάθεσης	1.170.500	1.084.303	1.046.860	1.450.507	1.846.840
Αποσβέσεις	241.030	290.291	155.042	141.288	148.584
Λοιπά Έξοδα και Ζημίες	19.481	1.265		2.030	3.897
Αποτέλεσμα προ Τόκων & Φόρων	873.553	48.507	711.358	298.158	440.208
Πιστωτικοί Τόκοι & Συναφή Έσοδα	21.397	56.748	35.157	8.444	92
Αποτέλεσμα προ φόρων	894.950	105.255	746.515	306.602	440.300
Φόροι εισοδήματος	193.473	37.591	194.970	91.602	131.090
Αποτέλεσμα περιόδου μετά από φόρους	701.477	67.664	551.545	215.000	309.210
EBITDA	1.114.583	338.798	866.400	439.466	588.792

### 3.2.3 Στρατηγική στάση

Η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και πολιτικές της επιχείρησης αναφέρονται στην ετήσια έκθεση διαχείρισης της εταιρείας.

#### 3.2.3.1 Αξίες

Η ANOLIVE A.E. είναι μια καθαρά οικογενειακή επιχείρηση, που έχει επιλέξει όλα αυτά τα χρόνια να λειτουργεί υπεύθυνα και με σεβασμό προς το περιβάλλον, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, την τοπική κοινωνία και τους νόμους και προς όλα γενικά τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) στα οποία απευθύνεται και τα οποία επηρεάζει.

Οι αξίες των ιδρυτών της εταιρείας και των διαδόχων τους όπως αποτυπώνονται στην ετήσια έκθεση διαχείρισης είναι :

- ✓ **«Ακεραιότητα»** καθώς ενεργούμε με ειλικρίνεια σεβόμενοι τις ανάγκες των πελατών μας.
- ✓ **«Σεβασμός στον άνθρωπο»** είναι η κινητήρια δύναμη της επιτυχίας μας. Η εταιρεία συμπεριφέρεται στο προσωπικό με σεβασμό και αξιοπρέπεια.



- ✓ «**Υψηλές επιδόσεις**» με συνεχή βελτίωση της επίδοσής μας, μελετώντας προσεκτικά τα αποτελέσματα και φροντίζοντας να μη διακυβεύεται ποτέ η ακεραιότητά μας και ο σεβασμός προς τον άνθρωπο.
- ✓ «**Ομαδικότητα**» καθώς μοιραζόμαστε γνώσεις, ιδέες και εμπειρία, δείχνουμε εμπιστοσύνη στους συναδέλφους μας για να επιτύχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Στις αξίες αυτές και στο πνεύμα συνεργασίας που υπάρχει σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης οφείλεται η μακρόχρονη και επιτυχημένη παρουσία της εταιρείας στο κλάδο.

### **3.2.3.2 Όραμα**

Το όραμα των ιδρυτών και των στελεχών της επιχείρησης είναι να φτιάξουν μια υπερσύγχρονη μονάδα- πρότυπο που θα έχει μια δυναμική και επικερδή παρουσία στον κλάδο. Με έδρα πάντα στη καρδιά του ελαιώνα, σε αρμονία με το φυσικό περιβάλλον, με σεβασμό στο οικοσύστημα στο οποίο ανήκει και με τη διατήρηση άριστων σχέσεων με πελάτες, προμηθευτές και τους εργαζόμενους στην επιχείρηση (καθώς η ακλόνητη πεποίθησή τους είναι ότι για να πετύχουν οι επιχειρηματικοί στόχοι της είναι απαραίτητη η συνδρομή όλων) να συνεχίσει να συνεισφέρει στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία της οποίας είναι μέλος.

### **3.2.3.3 Πρόταση Αποστολής**

Η συνεισφορά στην οικονομική ανάπτυξη της τοπικής και εθνικής οικονομίας και στη σταθερότητα και ευημερία των ενδιαφερόμενων μελών της ομάδας, μέσω της προώθησης της ελιάς και των προϊόντων της στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά, με άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

### **3.2.3.4 Σκοποί (Objectives)**

Η διοίκηση της Εταιρείας παρέχει κατεύθυνση, ηγεσία καθώς και ένα κατάλληλο περιβάλλον για τη λειτουργία της, ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλοι οι διαθέσιμοι πόροι της, δραστηριοποιούνται πλήρως για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της.

Ο κυριότερος σκοπός της διοίκησης για το επόμενο διάστημα τριών έως πέντε ετών είναι η πλήρης εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων με τη δημιουργία νέων γραμμών για συσκευασία καταναλωτή και εκσυγχρονισμό του υπάρχοντος μηχανολογικού εξοπλισμού, για τη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων προϊόντων και ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας. Αυτές οι ενέργειες θα συντελέσουν σε:

- αύξηση των πωλήσεων τουλάχιστον 40% σε διάστημα πενταετίας που θα οφείλεται κυρίως στις νέες γραμμές παραγωγής και την κάλυψη αναγκών για νέες συσκευασίες τόσο των υπαρχόντων όσο και νέων πελατών.
- Αύξηση της κυκλοφοριακής ταχύτητας του Ενεργητικού κατά 40% με αξιοποίηση των ανεκμετάλλεωτων βοηθητικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης.

### **3.2.3.5 Στρατηγικές**

Η εταιρεία ακολουθεί τα τελευταία χρόνια μια στρατηγική συγκρατημένης ανάπτυξης, με διαλείμματα περιστασιακής σταθερότητας που της παρέχει ασφάλεια, της επιτρέπει να έχει απόλυτο έλεγχο στις λειτουργικές διαδικασίες και ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο. Κυρίως μετά την οικονομική κρίση του 2009 και την παρατεταμένη δυσμενή κατάσταση της Ελληνικής οικονομίας η αμυντική στάση της εταιρείας οφείλεται στην προσπάθειά της να διατηρήσει τα κεκτημένα.

Η στρατηγική αυτή ελαχιστοποιεί μεν τους κινδύνους αλλά δεν παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τους υπάρχοντες πόρους της σε περιουσιακά στοιχεία και ρευστότητα και επομένως η αύξηση των πωλήσεων και κερδών είναι μικρή.

Προ τριών ετών εντάχθηκε σε αναπτυξιακό πρόγραμμα (μέτρο 123.A) του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης. Λόγω δραματικών εξελίξεων στη Ελληνική Οικονομία το 2015 και των κεφαλαιακών ελέγχων (capital controls) που ακολούθησαν, η εταιρεία ανέβαλε τα σχέδιά της. Η επένδυση αφορούσε σε εκμετάλλευση εγκαταστάσεων ιδιοκτησίας της που βρίσκονται 1 χλμ. μακριά από τις κύριες εγκαταστάσεις της και την εκεί λειτουργία αυτοματοποιημένων γραμμών καταναλωτή για παστερίωση και μικρή συσκευασία που θα της επιτρέψει να ικανοποιήσει τις ανάγκες της υπάρχουσας πελατείας και την επέκτασή της σε νέα τμήματα αγοράς. Η επένδυση υπολογίζεται ότι θα δημιουργούσε τουλάχιστον 20 νέες θέσεις εργασίας. Στα άμεσα σχέδιά της είναι η επανεξέταση του προγράμματος σκοπεύοντας στη βελτίωση των προϊόντων και τη διεύρυνση σε νέα προϊόντα

υψηλής προστιθέμενης αξίας με στόχο τη διεύρυνση σε υπάρχουσες και επέκταση σε νέες αγορές .

### **3.2.3.6 Πολιτικές**

Οι πολιτικές της εταιρείας, οι οποίες τείνουν να είναι και μέρος της κουλτούρας της, είναι η άμεση και σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και η παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων.

Πάνω σ' αυτές τις πολιτικές έχει διαμορφωθεί και η παραγωγική και λειτουργική δραστηριότητα της επιχείρησης. Από τη διοίκηση έως την παραγωγή όλοι οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση του πελάτη. Η άμεση εκτέλεση των παραγγελιών, η άμεση παράδοση, η κατανόηση και η επίλυση των προβλημάτων των πελατών είναι προτεραιότητα για την επιχείρηση.

## **3.3 Εταιρική Διακυβέρνηση**

### **3.3.1 Διοικητικό Συμβούλιο**

Τα μέλη του Δ.Σ. εκλέγονται από τη Γενική Συνέλευση και η θητεία τους είναι πενταετής, με δικαίωμα επανεκλογής ή επαναδιορισμού. Το διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από δύο εκτελεστικά και τέσσερα μη εκτελεστικά μέλη (Γ.Ε.Μ.Η. Αρ.Πρωτ.1327 14/10/2016):

- Αναγνωστάκος Ιωάννης του Δημητρίου (Πρόεδρος και Δ/νων Σύμβουλος)
- Αναγνωστάκου Αναστασία του Γεωργίου (Αναπληρώτρια Πρόεδρος)
- Αναγνωστάκου Σοφία του Δημητρίου, Τεχνολόγος Τροφίμων (μέλος)
- Αναγνωστάκου Σοφία του Πολυκάρπου, Δικηγόρος (μέλος)
- Αναγνωστάκου Μαριάννα του Πολυκάρπου, φοιτήτρια (μέλος)
- Αναγνωστάκος Ιωάννης του Πολυκάρπου, φοιτητής (μέλος)

Η θητεία του ανωτέρω Διοικητικού Συμβουλίου λήγει την 22/09/2021.

Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας διαιρείται σε εκατόν δώδεκα χιλιάδες τριακόσιες εβδομήντα έξι (112.376) ονομαστικές μετοχές. Κάθε μετοχή παρέχει το δικαίωμα μιας ψήφου στη Γενική Συνέλευση.

Ουσιαστικά η διοίκηση στην Anolive A.E., ασκείται με ενεργή συμμετοχή των μετόχων – ιδρυτών, Πολυκάρπου Αναγνωστάκου (ποσοστό επί του μετοχικού κεφαλαίου 50%), Δημητρίου Αναγνωστάκου (ποσοστό επί του μετοχικού κεφαλαίου 32,78%), του Προέδρου και Διευθύνοντος Συμβούλου Ιωάννη Δ. Αναγνωστάκου (με ποσοστό επί του μετοχικού κεφαλαίου 17,22%) και της Αναπληρώτριας Προέδρου και Οικονομικής Διευθύντριας Αναστασίας Γ. Αναγνωστάκου.

Από τα μη εκτελεστικά μέλη η Σοφία Δ. Αναγνωστάκου (τεχνολόγος τροφίμων) και η Σοφία Π. Αναγνωστάκου (δικηγόρος) συνεισφέρουν συμβουλευτικά στην εταιρεία με τις γνώσεις τους, η μεν πρώτη στα συστήματα ποιότητας και η δεύτερη στα νομικά θέματα.

### **3.3.2 Ανώτατη Διοίκηση**

Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει χορηγήσει δικαιώματα εκπροσώπησης και δέσμευσης στους Αναγνωστάκο Ιωάννη του Δημητρίου, Πρόεδρο και Δ/ντα Σύμβουλο και Αναγνωστάκου Αναστασία του Γεωργίου, αναπληρώτρια Πρόεδρο και Οικονομική Διευθύντρια, οι οποίοι ενεργούν για λογαριασμό της Εταιρείας και δεσμεύουν αυτή ενοχικώς και εμπραγμάτως, έναντι τρίτων ο καθένας χωριστά.

Ο Πρόεδρος και Δ/νων Σύμβουλος με σπουδές στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και πολύ σημαντικές γνώσεις μηχανολογικές και σε πληροφοριακά συστήματα έχει ενεργό συμμετοχή σε όλες τις λειτουργικές βαθμίδες της επιχείρησης από τη διοίκηση έως την παραγωγή .

Η Αναπληρώτρια Πρόεδρος με παιδεία στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων έχει πολυετή εμπειρία σε όλες τις λειτουργικές διαδικασίες της επιχείρησης και έχει αναλάβει την χρηματοοικονομική διεύθυνση της εταιρείας.

## **3.4 Στρατηγικές Ομάδες και το Σύστημα Αξίας του Κλάδου**

### **3.4.1 Στρατηγικές ομάδες**

Στο κλάδο της επιτραπέζιας ελιάς ανήκει ο πρωτογενής τομέας με ομάδες παραγωγών και συνεταιρισμούς και ο δευτερογενής και τριτογενής τομέας που

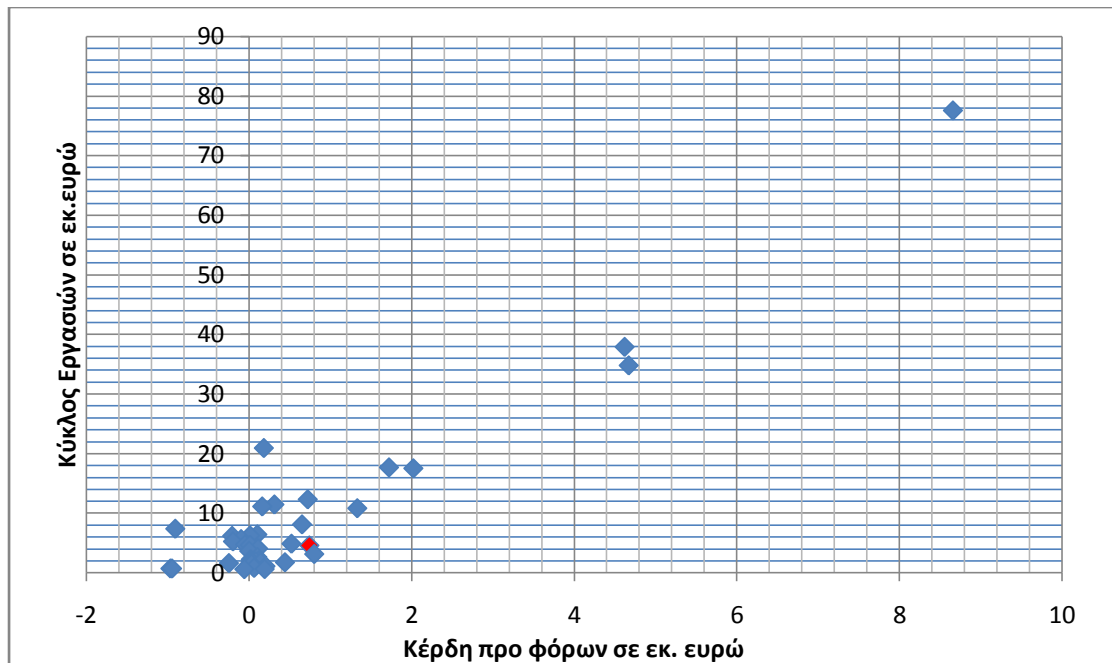
διαθέτει τις οργανωμένες μονάδες της επεξεργασίας, μεταποίησης, τυποποίησης, συσκευασίας και εμπορίας (κυρίως εξαγωγής), του έτοιμου προϊόντος (ΔΟΕΠΕΛ).

Λόγω του διαφορετικού αντικειμένου λειτουργίας και του διαφορετικού τρόπου αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών παραγόντων και του ανταγωνισμού, είναι χρήσιμο να διαχωριστούν οι επιχειρήσεις του κλάδου σε δύο στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Στην ομάδα που περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις του πρωτογενή τομέα και σε μια δεύτερη ομάδα που περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις του δευτερογενή και τριτογενή τομέα στην οποία ανήκει και η Anolive A.E.

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων ωφελεί στην κατανόηση του ανταγωνισμού ο οποίος είναι εντονότερος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα διότι παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους αγοραστές και στον εντοπισμό επιχειρήσεων που είναι πιθανόν να μεταπηδήσουν από τη μια στρατηγική ομάδα στην άλλη (Γεωργόπουλος, 2013).

Γενικά τα εμπόδια στη κινητικότητα μεταξύ των δύο στρατηγικών ομάδων (mobility barriers) είναι σχετικά χαμηλά, καθώς και οι παραγωγοί και οι συνεταιρισμοί επιχειρούν στον τομέα της επεξεργασίας και της εμπορίας κυρίως «χύμα» προϊόντων. Αυτό εν μέρει οφείλεται και στο ότι πολλοί εξαγωγείς προτιμούν να αγοράζουν από τους παραγωγούς και τους συνεταιρισμούς, έτοιμο, επεξεργασμένο προϊόν, προκειμένου να μειώνουν το κόστος και τις δυσκολίες της επεξεργασίας (διαθέσιμος χώρος, λύματα κλπ). Δεν παύουν όμως οι δύο στρατηγικές ομάδες να έχουν μεγάλες διαφορές στις στρατηγικές που ακολουθούν και στους πόρους που διαθέτουν, όπως επίσης και σε άλλους παράγοντες, όπως στη τεχνολογία που χρησιμοποιούν, στα προϊόντα που παράγουν (ποιότητα και είδη) και στις αγορές που απευθύνονται.

Το διάγραμμα 3.1 είναι μια ενδεικτική εικόνα της στρατηγικής ομάδας και σε τι επίπεδα ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις από άποψη κύκλου εργασιών και κερδών προ φόρων με στοιχεία Balance Analysis, 2015.



### Διάγραμμα 3.1: Επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας

Σημ. Η θέση της Anolive A.E. τονίζεται με κόκκινο χρώμα.

Η θέση του ηγέτη (leader) της αγοράς ανήκει στην εταιρεία INTERCOMM FOODS A.E η οποία εισήλθε στη στρατηγική ομάδα με διαφοροποίηση από τον κλάδο των τυποποιημένων φρούτων και το 65-70% της δραστηριότητάς της προέρχεται πλέον από τις πωλήσεις ελιών.

Οι διεκδικητές (challengers) είναι οι εταιρείες ΔΕΑΣ Α.Ε. και ΚΩΝΣΤΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ «OLYMP» Α.Ε. και έπονται οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου (followers) με ετήσιους τζίρους έως είκοσι πέντε περίπου εκατομμύρια ευρώ.

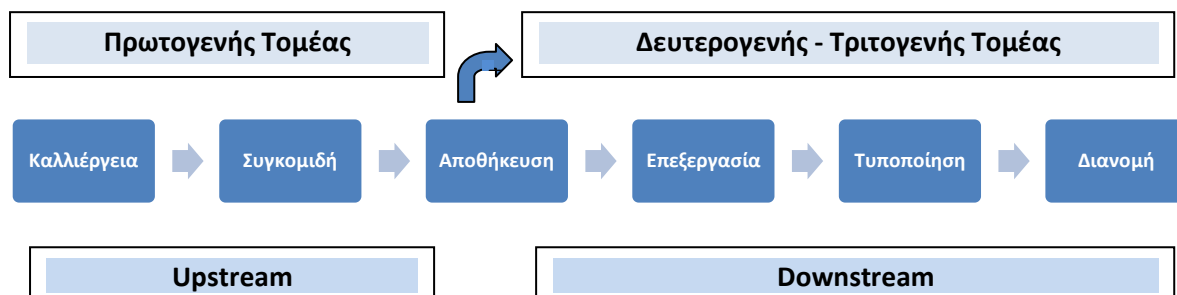
#### 3.4.2 Το Σύστημα Αξίας (Value System)

Το σύστημα αξίας χωρίζεται σε δύο τομείς: upstream και downstream. Το upstream αναφέρεται στην καλλιέργεια, συγκομιδή και ενίοτε αποθήκευση της πρώτης ύλης (ελιάς) και με αυτό τον τομέα ασχολείται ο πρωτογενής τομέας και το downstream αναφέρεται στην αποθήκευση, επεξεργασία-μεταποίηση (εκπίκραση, εκπυρήνωση, τεμαχισμό, γέμιση) της ελιάς, την τυποποίηση και τη διανομή-πώληση στους χονδρέμπορους ή στο λιανεμπόριο, με το οποίο ασχολείται ο δευτερογενής και τριτογενής τομέας του κλάδου.

Μερικές πολύ μικρές εταιρείες που απευθύνονται σε niche αγορές είναι κάθετα ολοκληρωμένες με την έννοια ότι καλλιεργούν, επεξεργάζονται και τυποποιούν το

προϊόν. Αυτό δεν είναι εφικτό για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που επεξεργάζονται μεγάλο όγκο παραγωγής.

Στο διάγραμμα 3.2 απεικονίζεται το σύστημα αξίας του κλάδου.



**Διάγραμμα 3.2:** Το Σύστημα Αξίας της επιτραπέζιας ελιάς

### 3.5 Εξωτερικό Περιβάλλον: Ευκαιρίες και Απειλές (SWOT)

Οι επιχειρήσεις του κλάδου επιχειρούν σε ένα σχετικά απλό περιβάλλον, όσον αφορά στο μικρό αριθμό προϊόντων και τον περιορισμένο αριθμό αγοραστών, προμηθευτών και ανταγωνιστών, αλλά ταυτόχρονα σε ένα δυναμικό και μη προβλέψιμο περιβάλλον καθώς υπάρχουν αβέβαιοι παράγοντες, που δεν αγγίζουν μεν άμεσα τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων αλλά μπορούν να επηρεάσουν τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Σημαντικό ρόλο στην κατανόηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων έχουν οι εξής εξελίξεις (Γεωργόπουλος, 2013):

1. Η ολοένα αυξανόμενη διεθνοποίηση των αγορών και κατά συνέπεια οι αδιάκοπες πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις από το διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.
2. Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να προστατευθούν πλέον από τις διαρκώς και συχνότερα παρουσιαζόμενες απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον.
3. Οι τεχνολογικές και διοικητικές δυνατότητες διαχέονται ανάμεσα σε κοινωνίες και επιχειρήσεις

### 3.5.1 Φυσικό Περιβάλλον: Ζητήματα Βιωσιμότητας

Το φαινόμενο του θερμοκηπίου δημιουργεί αλλαγές στον καιρό και το κλίμα, που επηρεάζουν άμεσα την πρώτη ύλη. Η αυξανόμενη θερμοκρασία στον πλανήτη επιφέρει ακραία κλιματικά φαινόμενα όπως έντονες βροχοπτώσεις και χαλάζι (που πλήττουν ή/και καταστρέφουν το άνθος ή τον καρπό της ελιάς), πλημμύρες και ξηρασία που επηρεάζουν άμεσα τις δεντροκαλλιέργειες.

Τα έντονα κλιματικά φαινόμενα είχαν τα τελευταία έτη καταστροφικές συνέπειες σε πολλές μεγάλες ελαιοπαραγωγικές χώρες της Μεσογείου. Η Ισπανία πλήττεται από εκτεταμένη ξηρασία και πυρκαγιές τα τελευταία χρόνια, με άμεση επίπτωση στην παραγωγή της, τα δέντρα στην Ιταλία το 2016 εμφάνισαν ασθένεια που επέφερε την ξήρανση μεγάλων εκτάσεων ελαιοκαλλιεργειών και η οποία ακόμη, ένα έτος μετά, δεν έχει αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγής της.

Οι κλιματικές αλλαγές, υγρασία και βροχές την εποχή της ανθοφορίας, όπως και η ανομβρία το φθινόπωρο ευνοούν φυτικά παράσιτα που προκαλούν ασθένειες στα ελαιόδεντρα και επηρεάζουν την ποιότητα (εμφάνιση και γεύση) του ελαιοκάρπου.

#### Ευκαιρίες

- Ευαισθητοποίηση της κοινής γνώμης για το φαινόμενο του θερμοκηπίου.
- Μείωση παραγωγής ανταγωνιστριών χωρών λόγω καιρικών φαινομένων και ασθενειών.
- Εξαιρετική ποιότητα ελαιοκάρπου λόγω της εδαφικής ιδιομορφίας και των κλιματικών συνθηκών στον Ελλαδικό χώρο.

#### Απειλές

- Απρόσμενες και μη ελεγχόμενες καιρικές συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν το ύψος της παραγωγής και την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων.
- Ρύπανση του περιβάλλοντος και μόλυνση του υδροφόρου ορίζοντα.
- Μετάλλαξη ασθενειών που προσβάλλουν τα ελαιόδεντρα, ταυτόχρονα με τη φυσική καθυστέρηση αντίδρασης της βιομηχανίας φυτοφαρμάκων.
- Ανάγκες μεγάλων ποσοτήτων νερού στην επεξεργασία της πρώτης ύλης, που εκτός από τη χρήση φυσικού πόρου συνεπάγεται και περισσότερα λύματα.



### 3.5.2 Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον

«Το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων πρέπει να θεωρείται σαν μια μικρή λίμνη στην οποία εκατοντάδες διαφορετικών επιχειρήσεων συνυπάρχουν. Όταν μια πέτρα ρίχνεται στη λίμνη, δημιουργεί πολλαπλούς κυματισμούς που όλες οι επιχειρήσεις θα αντιληφθούν. Άμεσα ή έμμεσα άλλες επιχειρήσεις θα ωφεληθούν, ενώ άλλες θα ζημιωθούν. Ακόμη, καμία επιχείρηση από μόνη της δεν είναι πιθανόν να επηρεάσει δραματικά ή να μεταβάλει το μακρο-περιβάλλον» (Γεωργόπουλος, 2012).

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα πολύπλοκο για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται διεθνώς. Πρέπει να αναλυθούν μεταβλητές που μπορεί να είναι αμελητέες στον τόπο καταγωγής και εγκατάστασης της επιχείρησης αλλά που μπορεί να είναι πολύ σημαντικές στις χώρες που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Κάθε χώρα ή ένωση χωρών αντιμετωπίζει ένα ιδιαίτερο μακρο-περιβάλλον με διαφορετικές μεταβλητές στο κοινωνικο-πολιτικό, τεχνολογικό, οικονομικό, οικολογικό και πολιτικο-νομικό τομέα. Οι διαφορές αυτές στο ευρύτερο περιβάλλον έχουν ισχυρή επιρροή στον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται διεθνώς, αντιμετωπίζει το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά, την παραγωγή και άλλες λειτουργικές δραστηριότητες.

Οι παράγοντες-δυνάμεις που έχουν σημαντική επίδραση στον κλάδο της επιτραπέζιας ελιάς εντάσσονται σε κατηγορίες (Κοινωνικοπολιτιστικές, Τεχνολογικές, Οικονομικές, Οικολογικές και Πολιτικές- Νομικές δυνάμεις) και διερευνώνται με την ανάλυση **STEEP (Sociocultural, Technological, Economic, Ecological and Political-Legal forces)**.

Ερευνώντας το μακρο-περιβάλλον του κλάδου είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπόψη τάσεις που μεταμορφώνουν το σύγχρονο κόσμο (Wheelen, et. al. 2015). Αυτές οι τάσεις άλλες σε μικρότερο και άλλες σε μεγαλύτερο βαθμό επηρεάζουν τον κλάδο των τροφίμων και κατ' επέκταση τον κλάδο της επιτραπέζιας ελιάς.

#### 3.5.2.1 Κοινωνικοπολιτιστικές Τάσεις

1. Η αυξανόμενη περιβαλλοντική συνείδηση και ζητήματα όπως η ανακύκλωση, η σωστή χρήση φυσικών πόρων και η διάθεση αποβλήτων δεν ανήκουν πια μόνον στις ηθικές υπευθυνότητες των επιχειρήσεων αλλά τείνουν να είναι πιο κοντά από ποτέ στις νομικές υπευθυνότητες.

2. **Το αυξανόμενο ενδιαφέρον για την υγεία**, που πυροδοτεί την τάση για καλή φυσική κατάσταση, πιο υγιεινό τρόπο ζωής, καταπολέμηση της παχυσαρκίας.
3. **Η αύξηση του πληθυσμού ατόμων άνω των 55ετών**, που είναι και το μεγαλύτερο ηλικιακό ποσοστό στις αναπτυσσόμενες χώρες και ειδικά στην Ευρώπη, καθιστά τη διεύρυνση της συγκεκριμένης αγοράς πολύ σημαντική.
4. **Η επίδραση των Millennials** (γεννημένοι μεταξύ του 1977 και 1992) σε μελλοντικά προϊόντα και υπηρεσίες.
5. **Η πτώση των προϊόντων μαζικής κατανάλωσης (mass market) και η ανάπτυξη εξειδικευμένων αγορών (niche markets)**. Οι άνθρωποι χρειάζονται προϊόντα και υπηρεσίες που προσαρμόζονται περισσότερο στις προσωπικές τους ανάγκες και συνήθειες.
6. **Αλλαγή του τρόπου ζωής**. Οι καταναλωτές ψάχνουν προτάσεις για εύκολο και γρήγορο φαγητό που δεν χρειάζεται χρονοβόρα προετοιμασία, snack σε μικρά, εύχρηστα μεγέθη που προορίζονται για κατανάλωση εν κινήσει. Η τεχνολογία με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τα κινητά τηλέφωνα, τις παραγγελίες μέσω Διαδικτύου έχουν αλλάξει τον τρόπο διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων.
7. **Αλλαγή του τόπου ζωής**. Η μετανάστευση και η δημιουργία εθνικών κοινοτήτων σε πολλές χώρες, έχει δημιουργήσει ανάγκες για διαφορετικό τρόπο διατροφής με εθνικές κουζίνες, φαγητά, εστιατόρια.

## Ευκαιρίες

- Η σημαντική ανάπτυξη της περιβαλλοντικής συνείδησης και ο ακτιβισμός των καταναλωτών, μπορεί να αξιοποιηθεί, με στρατηγικές για «πράσινη» επιχειρηματικότητα και καινοτόμα προϊόντα που προκύπτουν από αυτή και ενισχύουν τη κοινωνική υπόληψη της επιχείρησης. Ηθικοί κανόνες και κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων (business ethics and social responsibility). Η κοινωνική υπευθυνότητα εφοδιάζει την επιχείρηση με κοινωνικό κεφάλαιο, κοινωνική υπόληψη, δικαίωμα για χρέωση premium prices και brand loyalty και άλλα πλεονεκτήματα που μπορούν να μεταφραστούν σε θετική οικονομική απόδοση (Wheelen, et. al. 2015).
- Ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού. Αν και ο παγκόσμιος πληθυσμός έχει αυξηθεί από το 1970 από τα 3,71 δισ. στα 7,03 δισ. το 2012 και αναμένεται μέχρι το 2040 να φτάσει στα 8,72 δισ., η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρείται στις αναπτυσσόμενες χώρες οι οποίες έχουν και νεότερο πληθυσμό σε σχέση με τις αναπτυσσόμενες χώρες.

- Υψηλό ποσοστό νέων ηλικιακά και πολυάσχολων καταναλωτών ψάχνουν για γρήγορες, βολικές και ταυτόχρονα υγιεινές λύσεις διατροφής.
- Οι νέοι είναι ανοιχτοί στις γεύσεις σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ανησυχία για τη διατροφή τους (υγιεινή διατροφή, fitness, έλεγχος βάρους).
- Η ηλικιακή διασπορά του πληθυσμού. Οι baby boomers (γεννημένοι μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, 1946-1965) και οι Millennials (γεννημένοι 1977-1992) είναι συνολικά το 64% του πληθυσμού των Η.Π.Α. και επηρεάζουν τη ζήτηση σε μεγάλο βαθμό.
- Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού. Μεγάλη ανά την υφήλιο διασπορά μεσογειακών λαών οι οποίοι καταναλώνουν πολύ την ελιά (Αυστραλία, Αμερική).
- Εθνοκεντρισμός: οι καταναλωτές είναι συνήθως εθνοκεντρικοί και προτιμούν προϊόντα από τη χώρα τους, αυτό ευνοεί την αγορά της ελληνικής ελιάς καθώς υπάρχουν πολυπληθείς κοινότητες ελληνικής και ιταλικής καταγωγής σε πολλές χώρες και οι καταναλωτές είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τη μεσογειακή διατροφή.
- Η παγκοσμίως αυξανόμενη τάση για υγιεινή διατροφή ευνοεί το προϊόν της ελιάς καθώς θεωρείται από τις πλέον υγιεινές τροφές (premiumεικόνα) και εντάσσεται στη Μεσογειακή διατροφή που αναδεικνύεται σε πρότυπο ισορροπημένης διατροφής.
- Διεύρυνση της χρήσης της ελιάς και των προϊόντων της στη μαγειρική, cocktail, snacking και η προβολή της σαν gourmet-premium προϊόν.
- Θρησκευτικές πεποιθήσεις (περίοδοι νηστείας).
- Επίδραση του τόπου καταγωγής (Country of origin effects). Για τις ελληνικές ποικιλίες επιτραπέζιων ελιών η καταγωγή τους αποτελεί σημαντικό ποιοτικό και εμπορικό πλεονέκτημα για τις εξαγωγές του προϊόντος στη διεθνή αγορά. Η Ελλάδα φημίζεται για την ελιά που αποτελεί ένα από τα δυναμικότερα αγροτικά της προϊόντα και την παράδοσή της στην επεξεργασία και μεταποίηση της.

## **Απειλές**

- Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών.
- Τρόπος ζωής και τάση για δίαιτες. Το προϊόν είναι μεγάλης θρεπτικής αξίας.
- Η σταδιακή γήρανση του πληθυσμού των δυτικών κοινωνιών. Οι ηλικιωμένοι αποφεύγουν τις ελιές λόγω της υψηλής περιεκτικότητας σε αλάτι.

- Κατανάλωση της ελιάς τεμαχισμένη (sliced) και μαγειρεμένη και όχι ολόκληρη ως συνοδευτικό. Συνεπώς, ο πελάτης αποδέχεται και χαμηλότερη και φθηνότερη ποιότητα.
- Γλώσσα, αξίες, πιστεύω και συνήθειες κατοίκων διαφορετικών χωρών. Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή στις ονομασίες των προϊόντων καθώς και σε συστατικά τα οποία ενδέχεται να περιέχουν καθώς αυτά δεν είναι κοινώς αποδεκτά παγκοσμίως. Για παράδειγμα οι λέξεις σε μια γλώσσα μπορεί να έχουν εντελώς διαφορετικό νόημα από ότι σε μια άλλη. Το ίδιο μπορεί να συμβεί για χρώματα (συσκευασία) ή για πρόσθετα συστατικά στο προϊόν που μπορεί να μην είναι αποδεκτά σε διάφορες θρησκείες ή χώρες.
- Ακτιβισμός καταναλωτών οδηγεί σε ενέργειες που συνεπάγονται μεγαλύτερο κόστος.
- Ηθικοί κανόνες και κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων (business ethics and social responsibility). Σύμφωνα με τον Milton Friedman η μόνη κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί τους πόρους της για δημιουργία κέρδους λειτουργώντας πάντα μέσα στους κανόνες. Δρώντας με κίνητρα πέρα από τα οικονομικά η επιχείρηση μπορεί να γίνει λιγότερο αποδοτική και μακροπρόθεσμα να βλάψει το κοινωνικό σύνολο που θέλει να ωφελήσει.
- Εθνοκεντρισμός: οι καταναλωτές είναι συνήθως εθνοκεντρικοί και προτιμούν προϊόντα από τη χώρα τους, εκτός αν προέρχονται από λιγότερο αναπτυγμένες χώρες.
- Επίδραση του τόπου καταγωγής (Country of origin effects). Άσχημη εικόνα της Ελλάδας στο εξωτερικό λόγω της οικονομικής της κατάστασης.

### 3.5.2.2 Τεχνολογικές Τάσεις

Αλλαγές στο τεχνολογικό τομέα του μάκρο-περιβάλλοντος έχουν μεγάλη επίδραση στις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με κλαδική μελέτη της Διεύθυνσης Οικονομικής Ανάλυσης της Εθνικής Τράπεζας (2015), συνολικό ετήσιο όφελος 12,2 δισ. ή 6,9% του ΑΕΠ και δυνητικά περίπου 200.000 νέες θέσεις εργασίας μπορεί να προσφέρει ο αγροδιατροφικός τομέας στην ελληνική οικονομία. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να εξαρτάται η αγροτική δραστηριότητα περισσότερο από την υψηλή τεχνολογία, να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας των συνεταιρισμών και βεβαίως να δοθεί έμφαση στην παραγωγή επώνυμων, τυποποιημένων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Στηριζόμενη σε μεγάλο βαθμό στις επιδοτήσεις και στην προσφορά χύμα προϊόντων, η ελληνική αγροτική παραγωγή αυξήθηκε κατά λιγότερο από 1% ετησίως την τελευταία 25ετία, καλύπτοντας το 0,3% της παγκόσμιας παραγωγής, από 0,8% το 1993. Επιπλέον, ο βαθμός τυποποίησης στην Ελλάδα παραμένει χαμηλός (με τη βιομηχανία τροφίμων να προσφέρει προστιθέμενη αξία της τάξης του 40% στην ελληνική αγροτική παραγωγή, έναντι 70% κατά μέσο όρο στη Δυτική Ευρώπη). Ως αποτέλεσμα, ο αγροτικός κλάδος εμφανίζει εμπορικό έλλειμμα της τάξης του 1,2 δισ. ευρώ το 2014 (ή 2,3 δισ. ευρώ αν ληφθούν υπ' όψιν και οι καθαρές εισαγωγές πρώτων υλών, όπως σπόροι, λιπάσματα, ζωοτροφές), ενώ η Ε.Ε. συνολικά εμφανίζει εμπορικό πλεόνασμα της τάξης των 9 δισ. ευρώ.

Τα παραπάνω οφείλονται σε χρόνιες στρεβλώσεις της ελληνικής γεωργίας, όπως, για παράδειγμα ο κατακερματισμένος κλήρος, οι λιγοστές επενδύσεις στην αγροτική έρευνα και ο χαμηλός βαθμός εξειδίκευσης των αγροτών.<sup>5</sup>

## **Ευκαιρίες**

- Πρόσβαση σε άμεση και ευρεία πληροφόρηση ως προς τη κατάσταση στη διεθνή αγορά, την ποσότητα και την ποιότητα της ετήσιας παραγωγής από τα οποία εξαρτάται άμεσα η τιμή του προϊόντος. Αρτιότερη επικοινωνία για λήψη πληροφοριών, αναζήτηση ευκαιριών και προσδιορισμό απειλών με χρήση διαδικτύου. Μεγαλύτερη διεθνής εμπειρία στελεχών της αγοράς.
- Καλλιέργειες ακριβείας οι οποίες αυξάνουν και βελτιώνουν την παραγωγή. Εξελίξεις στη βιομηχανία λιπασμάτων με ανάπτυξη ουσιών που μεγιστοποιούν την παραγωγή.
- Εξέλιξη της τεχνολογίας και αυτοματοποίηση της διαδικασίας της επεξεργασίας και τυποποίησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους παραγωγής. Διαρκής βελτίωση της τεχνολογίας παραγωγής (χρωματοδιαλογείς, εκπυρηνωτικές, γεμιστικές και ζυγιστικές μηχανές, ανιχνευτές μετάλλων).
- Ανάπτυξη προϊόντων μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας (ελιές γεμιστές, εκπυρηνωμένες, πάστα ελιάς).

---

<sup>5</sup> ([www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/agriculture-2015](http://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/agriculture-2015)).

## Απειλές

- Μεγάλες επενδύσεις για ανάπτυξη ελαιώνων σε Αίγυπτο, Τουρκία και Μαρόκο (παραγωγή σε προχωρημένο επίπεδο), καθώς και σε χώρες όπως η Αυστραλία, η Κίνα και οι ΗΠΑ (Καλιφόρνια). Εάν υπάρξει πλήρης παραγωγή στις τελευταίες, τότε η αγορά επιτραπέζιας ελιάς ανατρέπεται ριζικά.
- Εξελίξεις στη βιομηχανία λιπασμάτων με ανάπτυξη ουσιών που μεγιστοποιούν την παραγωγή, αλλά συνεπάγονται κινδύνους αλλοίωσης της ποιότητας και αγνότητας του προϊόντος.

### 3.5.2.3 Οικονομικές τάσεις

Η οικονομική ύφεση όχι μόνο στον ελλαδικό αλλά και στον παγκόσμιο χώρο και η πολιτική αστάθεια, επηρεάζουν την απόδοση του κλάδου και πολλαπλασιάζουν τους κινδύνους. Η παρατεινόμενη δυσμενής κατάσταση στην Ελλάδα και οι αναταράξεις στο τραπεζικό σύστημα δημιουργούν για το σύνολο των επιχειρήσεων προβλήματα όπως έλλειψη ρευστότητας με συνέπεια την αύξηση των επισφαλειών και προβλήματα στις εισαγωγές. Η ανάπτυξη της συμβολαιακής καλλιέργειας είναι ένα πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που τις βοηθά στην εξασφάλιση της αναγκαίας ρευστότητας (χορήγηση κεφαλαίου κίνησης ειδικού σκοπού) για τη διεύρυνση και βελτίωση της διάθεσης και της εξαγωγής του παραγόμενου προϊόντος.

Ένας από τους λόγους της ανεπαρκούς αύξησης ή ακόμη και της υποχώρησης της κατανάλωσης είναι η οικονομική κρίση και οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα, που δεν πλήττει μόνο τις γνωστές χώρες του Ευρωπαϊκού Νότου αλλά ακόμη και χώρες όπως οι ΗΠΑ, που αποτελούν την παγκόσμια –και μέχρι τώρα αναντικατάστατη– ατμομηχανή των εισαγωγών.

Διεθνώς η αύξηση των επιτοκίων σημαίνει επιβάρυνση των δανείων των νοικοκυριών. Για να ανταποκριθούν σ' αυτή την αύξηση οι καταναλωτές μπορεί να περιορίσουν είδη που δεν θεωρούνται πρώτης ανάγκης όπως η ελιά. Η αλλαγή στην τιμή του πετρελαίου έχει άμεσο αντίκτυπο στο κόστος συσκευασίας, μεταφορών κλπ.

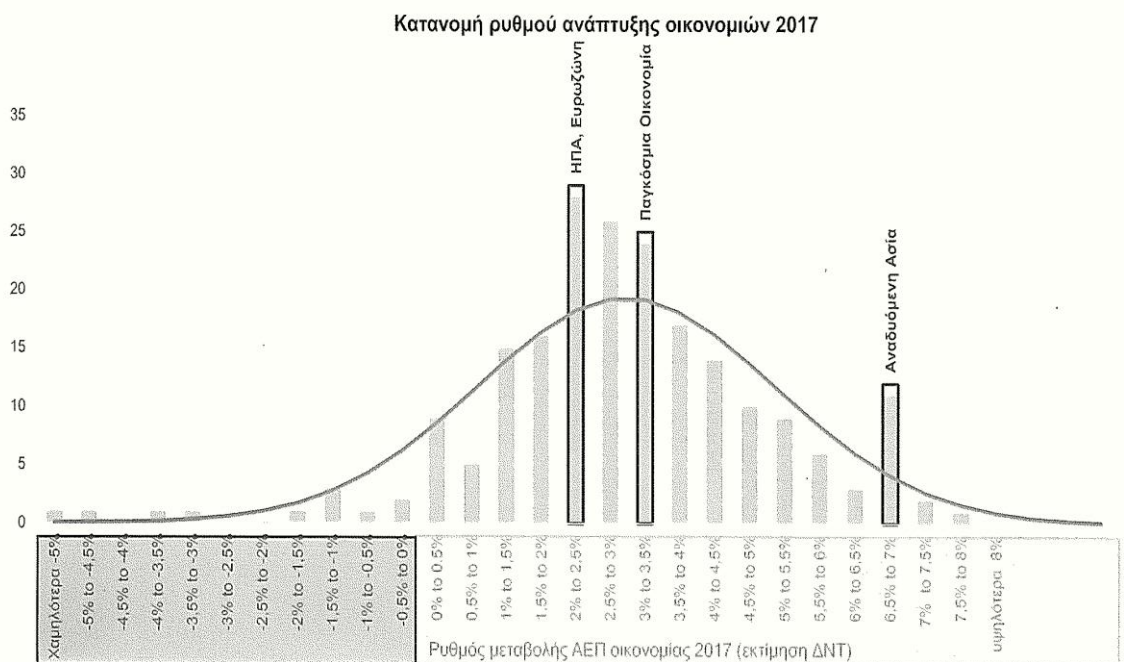
Η ραγδαία οικονομική ανάπτυξη χωρών όπως η Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα (BRICS) έχει σημαντικό αντίκτυπο στον υπόλοιπο κόσμο. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν λιγότερο από το ένα τρίτο του Παγκόσμιου Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, αλλά υπολογίζεται ότι έχουν περισσότερη από τη μισή ανάπτυξη του Παγκόσμιου Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Wheelen, et. al. 2015).

Από τη τριμηνιαία αναφορά της ALPHABANK (Navigator - Διεθνείς Αγορές & Επενδυτική Στρατηγική, Δ' Τρίμηνο 2017) για τη μακροοικονομική εικόνα και τις διαφαινόμενες τάσεις στις κυριότερες διεθνείς αγορές, παρατίθενται ορισμένα στοιχεία για την παγκόσμια οικονομία που επηρεάζουν τις εξαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου.

- Το ΔΝΤ εκτιμά ότι η παγκόσμια οικονομία θα παρουσιάσει το 2017 το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης (3,5%) από το 2012. Για το 2018 εκτιμάται ενίσχυση του ρυθμού ανάπτυξης (3,6%). Εκτιμάται ότι η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας είναι συγχρονισμένη, καθώς από τις οικονομίες που παρακολουθεί το ΔΝΤ το 95% βρίσκεται σε ανάπτυξη, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.3.
- Ο περιορισμός των ανησυχιών για τις πολιτικές εξελίξεις και τα ευνοϊκότερα των εκτιμήσεων οικονομικά στοιχεία που ανακοινώθηκαν στην Ευρωζώνη συνέβαλλαν στη σημαντική ανάκαμψη του ευρώ από την αρχή του έτους (+12%).
- Η ενίσχυση του ευρώ, αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των εξαγωγών της Ευρωζώνης. Εκτιμάται ότι η σημαντική ενίσχυση του ευρώ το β' και γ' τρίμηνο του έτους θα επηρεάσει αρνητικά τις εξαγωγές. Η συνεισφορά των καθαρών εξαγωγών στην αύξηση του ΑΕΠ εκτιμάται ότι το γ' και δ' τρίμηνο θα είναι αρνητική με αποτέλεσμα να περιορισθεί ο ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας.
- Οι γεωπολιτικές εξελίξεις και οι ροές κεφαλαίων έχουν σημαντική επίπτωση στην ισοτιμία. Παραδοσιακά σε επεισόδια γεωπολιτικών κινδύνων η ισοτιμία παρουσιάζει υποχώρηση λόγω του ρόλου του δολαρίου ως παγκόσμιο αποθεματικό νόμισμα. Ωστόσο, η πρόσφατη ενίσχυση της ανησυχίας για τις γεωπολιτικές εξελίξεις στη Β. Κορέα, συνδυάστηκε με άνοδο της ισοτιμίας.
- Σημαντική ανάκαμψη για την τιμή του πετρελαίου προβλέπεται για το γ' τρίμηνο λόγω προσδοκίας της ενίσχυσης της παγκόσμιας ζήτησης. Θετικό

παράγοντα για την τιμή αποτελεί η εκτίμηση για μεγαλύτερη μείωση της ημερήσιας παραγωγής πετρελαίου και χρονική επέκταση πέραν του α' τριμήνου του 2018 της συμφωνίας των μελών του ΟΠΕΚ και εκτός ΟΠΕΚ.

### Συγχρονισμένη η δυναμική της παγκόσμιας οικονομίας



**Διάγραμμα 3.3:** Κατανομή ρυθμού ανάπτυξης οικονομιών 2017

Πηγή: Ανάλυση Αγορών και Προϊόντων ΔΝΤ.



### **Ευκαιρίες**

- Ενίσχυση του ρυθμού ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας.
- Οι γεωπολιτικές εξελίξεις που γενικά ευνοούν την ισοτιμία του δολαρίου ΗΠΑ και καθιστούν ανταγωνιστικά τα Ευρωπαϊκά Προϊόντα.
- Το άνοιγμα αναδυόμενων αγορών όπως η Κίνα και η Ινδία προς τις δυτικές συνήθειες αυξάνεται συνεχώς και οι καταναλωτές αρχίζουν να εντάσσουν στοιχεία της Μεσογειακής διατροφής στη ζωή τους.
- Η τάση ενίσχυσης της συμβολαιακής καλλιέργειας.

### **Απειλές**

- Το μειούμενο διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών των δυτικών κοινωνιών, καθώς η ελιά θεωρείται premium προϊόν.
- Ανατίμηση του ευρώ που επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων.
- Διακυμάνσεις στο κόστος συσκευασίας και μεταφοράς λόγω ανάλογης διακύμανσης της τιμής του πετρελαίου.
- Αύξηση επισφαλειών, σχεδόν καθολική κατάργηση της ασφάλισης των εγχώριων πιστώσεων και προβλήματα στην ασφάλιση των εξαγωγικών πιστώσεων.
- Κεφαλαιακοί έλεγχοι στις τραπεζικές συναλλαγές (Capital Controls) με πολλά επακόλουθα όπως:
- Κίνδυνος για την αξιοπιστία των ελληνικών επιχειρήσεων καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι προμηθευτές του εξωτερικού ζητούν άμεση και ολική εξόφληση των παραγγελιών σε μηχανολογικό εξοπλισμό, υλικά επεξεργασίας, υλικά συσκευασίας κλπ.
- Δυσλειτουργία στις μεταφορές καθώς αυξάνεται η δυσκολία ανεύρεσης φορτηγών για τη διεξαγωγή των εξαγωγών αφού αυξάνονται σημαντικά τα κόμιστρα και οι μεταφορείς δεν μπορούν να αναλογίσουν τη δαπάνη του ταξιδιού εφόσον έχουν μειωθεί δραματικά οι εισαγωγές.
- Έλλειψη ρευστότητας και προβληματική χρηματοδότηση των εξαγωγικών επιχειρήσεων από τον τραπεζικό τομέα σε συνδυασμό με την επιβάρυνση φόρου Ν.128/75 0,6% επί των τραπεζικών εξαγωγικών δανειοδοτήσεων.

### **3.5.2.4 Οικολογικές**

Οι τάσεις στο οικολογικό κομμάτι του περιβάλλοντος έχουν ραγδαίες εξελίξεις που είναι αρκετά δύσκολο να ακολουθήσει κανείς και εστιάζουμε στα στοιχεία του

φυσικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι επιδράσεις της κλιματικής αλλαγής μπορούν να αποδοθούν σε έξι κατηγορίες κινδύνων: (Wheelen, et. al. 2015).

1. Κίνδυνος από κανονισμούς για εκπομπή αερίων, μόλυνση υδροφόρου ορίζοντα, χρήση νερού κλπ
2. Κίνδυνος αλυσίδας προμηθειών από τυφώνες, πλημμύρες, πυρκαγιές, ξηρασίες, αλλαγή θερμοκρασίας, αύξηση κόστους μεταφορών από έλλειψη ορυκτών καυσίμων
3. Κίνδυνος προϊόντων και τεχνολογίας Το 60% των ερωτηθέντων σε έρευνα στις ΗΠΑ απάντησε ότι θα προτιμούσε να αγοράσει προϊόντα και υπηρεσίες από εταιρείες που έχουν επίγνωση της επίδρασής τους στο περιβάλλον και την κοινωνία.
4. Δικαστικός κίνδυνος
5. Κίνδυνος υπόληψης Μια εταιρεία με καλό ιστορικό στην περιβαλλοντική βιωσιμότητα μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσελκύσει όσο και να διατηρήσει πιστούς πελάτες, εργαζόμενους και επενδυτές.
6. Φυσικός κίνδυνος δηλαδή ο κίνδυνος από φυσικά φαινόμενα όπως ξηρασίες, πλημμύρες, αύξηση θερμοκρασίας, καταιγίδες κλπ επηρεάζει άμεσα το περιβάλλον των βιομηχανιών τροφίμων.

## **Ευκαιρίες**

- Ανάπτυξη της ζήτησης προϊόντων βιολογικής καλλιέργειας
- Ανακύκλωση νερού, συσκευασίας, αναλωσίμων
- Επαναχρησιμοποίηση υλικών συσκευασίας
- Αξιοποίηση των υπολειμμάτων της ελιάς στην παραγωγή βιοκαυσίμου, πυρήνα ή βιομάζας για την παραγωγή ενέργειας, pellets κλπ Στην Ισπανία χρησιμοποιείται ήδη για παραγωγή ενέργειας στις βιομηχανίες επιτραπέζιας ελιάς.

## **Απειλές**

- Παράνομη χρήση φυτοφαρμάκων. Τα παράνομα φυτοφάρμακα εισάγονται κυρίως από την Τουρκία (μέσω Βουλγαρίας), τη Βουλγαρία και τα Σκόπια

λόγω χαμηλού κόστους. Ήδη δεν υπάρχουν όρια ανοχής σε χώρες εξαγωγής των επιτραπέζιων ελιών και του ελαιολάδου (Η.Π.Α) σε ορισμένες δραστικές ουσίες που περιέχονται σε φυτοφάρμακα όπως η ουσία Chlotryrifos, η οποία έχει περάσει στις ελαιοκαλλιέργειες μέσω των παρακείμενων καλλιεργειών. Αυτό επιφέρει σημαντικές ζημιές στις ελληνικές εξαγωγές καθώς καταγράφηκαν επιστροφές από χώρες του εξωτερικού, φορτίων επιτραπέζιων ελιών, γιατί εντοπίστηκαν ουσίες μη εγκεκριμένων φαρμάκων.

- Χρήση μεγάλης ποσότητας φυσικού νερού κατά την επεξεργασία.
- Αυστηρή νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος.

### 3.5.2.5 Πολιτικο-νομικές

Οι τάσεις στον πολιτικο-νομικό τομέα του ευρύτερου περιβάλλοντος έχουν σημαντικό αντίκτυπο όχι μόνο σε επίπεδα ανταγωνισμού εντός του κλάδου αλλά και σε ποιες στρατηγικές μπορούν να είναι πετυχημένες. Υψηλά επίπεδα φορολογίας, υψηλά εργατικά κόστη και αυστηρή εργατική νομοθεσία στη Δυτική Ευρώπη μειώνουν τις επιδόσεις και την παραγωγικότητα και προκαλούν τις επιχειρήσεις να εντείνουν την ανταγωνιστική στρατηγική τους με προϊόντα υψηλής ποιότητας και χρέωση premium τιμών ή να αναζητήσουν αλλού τόπο εγκατάστασης της παραγωγικής διαδικασίας και της φορολογικής έδρας.

Η πολιτική αστάθεια που έχει αντιμετωπίσει η χώρα τα τελευταία έτη, σε συνδυασμό με την ατελείωτη γραφειοκρατία, με παράλληλη πολυπλοκότητα της φορολογικής νομοθεσίας, τη συνεχή μεταβλητότητα του φορολογικού συστήματος και την αργή απονομή δικαιοσύνης, δημιουργούν την αίσθηση στις συνεπείς επιχειρήσεις ότι το κράτος είναι απέναντί τους και δυσκολεύουν τη λειτουργία και τον προγραμματισμό τους. Διότι δεν αρκεί να έχουν εξαγωγικό προσανατολισμό μόνο οι επιχειρήσεις. Πρέπει να χρίζουν και της ανάλογης αντιμετώπισης και στήριξης από κυβερνήσεις με θετική κουλτούρα απέναντι στην επιχειρηματικότητα και τον ανάλογο εξαγωγικό προσανατολισμό.

Η καθυστερημένη έγκριση αδειοδοτήσεων, η πολυδιάσπαση και αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων από φορείς σε συνδυασμό με την ασάφεια ορισμένων νομοθετικών διατάξεων δημιουργούν συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού, επιβαρύνοντας την ανταγωνιστικότητα και περιορίζοντας τις ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη, σε

συνδυασμό πάντα ότι άλλες ανταγωνίστριες χώρες δεν αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα ή τα αντιμετωπίζουν σε πολύ μικρότερο βαθμό.

Κλασικό παράδειγμα προϊόντος Π.Ο.Π./Π.Γ.Ε. που αντί να βοηθά τις ελληνικές εξαγωγές, δημιουργεί τροχοπέδη και τις μειώνει είναι περίπτωση της ελιάς ποικιλίας Καλαμάτα. Η σύγχυση στην ονομασία που έχει προκαλέσει το ίδιο το ελληνικό κράτος σε εθνικό και κυρίως ευρωπαϊκό επίπεδο έχει προκαλέσει πολλαπλά προβλήματα στις εξαγωγές του προϊόντος. Μετά την Ιταλία το 2013 και τη Σλοβενία το 2015, πρόσφατα η Γαλλία, η Δανία, η Νορβηγία και η Σουηδία προχωρούν σε διακοπή των εμπορικών συνεργασιών για τη συγκεκριμένη ποικιλία με ελληνικές εξαγωγικές επιχειρήσεις, στο βαθμό που το προϊόν δεν φέρει την πιστοποίηση του ΠΟΠ.

Η ελλιπής προβολή και διαφήμιση του προϊόντος στο εξωτερικό από την πλευρά του κράτους (Οργανισμού Προώθησης Εξαγωγών) είναι ανεπαρκής σε σύγκριση με την προβολή που έχει το προϊόν ξένων χωρών όπως η Ισπανία και η Ιταλία. Η ΔΟΕΠΕΛ προτείνει τη θέσπιση ελληνικού σήματος για τις επιτραπέζιες ελιές, καθώς και τη χάραξη στρατηγικών δράσεων προώθησης των προϊόντων με τη δυνατότητα υιοθέτησης του ισπανικού μοντέλου, που προβλέπει σε όλη την παραγωγική διαδικασία fee 5,1 ευρώ/1.000 κιλά τα οποία θα διατίθενται σε στοχευμένες πρακτικές marketing για την προώθηση και προβολή του προϊόντος<sup>6</sup>.

## **Ευκαιρίες**

- Αναπτυξιακοί νόμοι και πολιτικές που βοηθούν τις εξαγωγικές επιχειρήσεις.
- Εθνικά και Κοινοτικά Προγράμματα ενίσχυσης για τα αγροτικά προϊόντα.
- Κυβερνητική μέριμνα και κανονισμοί για την τήρηση προδιαγραφών προς εκσυγχρονισμό των μονάδων στα πρότυπα των μονάδων του εξωτερικού.
- Σχέδια για σύσταση Μητρώου Μεταποιητικών Μονάδων Επιτραπέζιας Ελιάς, προκειμένου να θωρακιστεί ο κλάδος από αθέμιτες πρακτικές τόσο για την προστασία των Ελλήνων παραγωγών και τη διασφάλιση πληρωμής των προϊόντων τους, όσο και για την προστασία των νόμιμων εξαγωγικών μονάδων του κλάδου που διαθέτουν αποδεδειγμένη τεχνογνωσία και ικανότητα για την προβολή και διακίνηση των Ελληνικών Αγροτικών Προϊόντων τόσο στην εσωτερική αγορά (Ε.Ε), όσο και στις διεθνείς αγορές (τρίτες χώρες) .

---

<sup>6</sup> ([dalex@naftemporiki.gr](mailto:dalex@naftemporiki.gr)).

## Απειλές

- Πολιτική αστάθεια στον ευρωπαϊκό νότο (Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα), οδηγεί σε αύξηση ανασφάλειας, περιορισμό της κατανάλωσης, αύξηση των ασφαλιστρών πιστώσεων.
- Ανασφάλεια στο τραπεζικό τομέα
- Υψηλά επίπεδα φορολογίας που μειώνουν τη φοροδοτική ικανότητα και προκαλούν φαινόμενα φοροδιαφυγής τόσο στον τομέα των επιχειρήσεων όσο και στον τομέα των παραγωγών οι οποίοι διακινούν ποσότητες προϊόντων χωρίς παραστατικά.
- Καθυστερήσεις στην επιστροφή ΦΠΑ, στην απόδοση των επιδοτήσεων για τον αναπτυξιακό νόμο και για άλλα επενδυτικά προγράμματα.
- Γραφειοκρατία στην έκδοση αδειών, πιστοποιητικών, προβλήματα επιβεβαίωσης ΑΦΜ συναλλασσόμενων εμπόρων στις ενδοκοινοτικές συναλλαγές.
- Ασαφείς κυβερνητικοί κανονισμοί και ολιγωρία που δημιουργούν σύγχυση και βλάπτουν τις εξαγωγές.
- Ανεπαρκής προβολή και προώθηση του προϊόντος από το κράτος.
- Μειωμένη παραγωγικότητα λόγω αυστηρής εργατικής νομοθεσίας (λιγότερες ώρες εργασίας, περιορισμοί των απολύσεων, απεργίες), αυστηροί κανονισμοί από τη Επιθεώρηση Εργασίας.
- Αυξανόμενη πίεση από τρίτες ανταγωνίστριες ελαιοκομικές χώρες (Αίγυπτο, Τουρκία) που εμφανίζονται στη διεθνή αγορά με φθηνές τιμές λόγω φθηνού εργατικού κόστους, μη τήρησης κανονισμών ποιότητας (HACCP) και ανεξέλεγκτης χρήσης της ονομασίας των ελληνικών ποικιλιών.
- Πλημμελής κρατικός έλεγχος με αποτέλεσμα τη λειτουργία παράνομων μονάδων χωρίς τις απαραίτητες ποιοτικές προδιαγραφές με συνέπειες τον αθέμιτο ανταγωνισμό και την «αρνητική» προβολή του προϊόντος.
- Αθέμιτος ανταγωνισμός από «εγκαταστάσεις»- «εξαγωγείς» που εκμεταλλεύονται την ασυνέπειά τους προς τους παραγωγούς, εργάτες, τις φορολογικές και ασφαλιστικές τους υποχρεώσεις.
- Περιορισμοί και καθυστερήσεις στον εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη επιχειρήσεων που βρίσκονται σε ζώνες αρχαιολογικού ενδιαφέροντος.
- Γραφειοκρατικές διαδικασίες και οικονομικές επιβαρύνσεις για φυτο-υγειονομικούς και ποιοτικούς ελέγχους στις ευρωπαϊκές και τρίτες χώρες.

- Τελωνειακές δεσμεύσεις και πιστοποιητικά που πρέπει να συνοδεύουν το εμπόρευμα εξαγωγής.
- Υποχρεωτική νομοθεσία από τον ΕΦΕΤ (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων) και την Ευρωπαϊκή Ένωση, σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων. Τα εμπορεύματα του εξωτερικού ελέγχονται από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου της Διεύθυνσης Γεωργίας.
- Προστατευτισμός των εθνικών αγορών με μέτρα anti-dumping και την επιβολή δασμών στο εξαγωγικό εμπόριο.
- Διακίνηση προϊόντος χωρίς σήμανση με συνέπεια τη μείωση της αξιοπιστίας των εξαγωγικών επιχειρήσεων και τη δυσφήμιση του προϊόντος.
- Η Ελληνική ιδιαιτερότητα λόγω γεωγραφικής θέσης και μορφολογίας, το ανεπαρκές σιδηροδρομικό δίκτυο και η απόσταση επιχειρήσεων από κύριες οδικές αρτηρίες και λιμάνια, παράγοντες που αυξάνουν το κόστος μεταφοράς.

Στο μακρο-περιβάλλον των επιχειρήσεων πολλές ευκαιρίες μπορούν να ληφθούν και σαν απειλές ή και το αντίστροφο. Εξαρτάται από το πώς το εκλαμβάνει η επιχείρηση και την ικανότητά της να εκμεταλλευτεί μια απειλή σαν ευκαιρία για εξέλιξη και καινοτομία.

### **3.5.3 Μικρο-περιβάλλον ή Άμεσο ή Ανταγωνιστικό περιβάλλον (Task Environment)**

Στον εξεταζόμενο κλάδο δραστηριοποιείται σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων επεξεργασίας ή και τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών, ενώ υπάρχουν και εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με το χονδρικό εμπόριο των εν λόγω προϊόντων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι εξαγωγικού προσανατολισμού, καθώς διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων τους σε αγορές του εξωτερικού, σε «χύμα» ή τυποποιημένη μορφή (ICAP 2014).

Οι μεγαλύτερες και δυνατότερες επιχειρήσεις –οι ηγέτες του κλάδου– δίνουν έμφαση κυρίως στην κερδοφορία μέσω των οικονομιών κλίμακας και της ανάπτυξης της παραγωγικότητας. Οι μικρότερες ανταγωνίζονται για επιλεκτική αύξηση του μεριδίου αγοράς, στοχεύοντας κυρίως σε τμήματα επικερδή και χαμηλού κινδύνου.

### 3.5.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο θεωρείται απειλή για τις υφιστάμενες επιχειρήσεις γιατί συνεπάγεται νέες ικανότητες, διεκδίκηση μεριδίου αγοράς, και πιθανόν σημαντικών πόρων. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου και την αντίδραση που αναμένεται από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2013).

Πολλές νέες επιχειρήσεις επιχειρούν λόγω ανεργίας και στροφής των επαγγελματιών στις αγροτικές περιοχές και αγροτικές εργασίες. Είναι μικρής δυναμικότητας και εξυπηρετούν πολύ συγκεκριμένα και περιορισμένα τμήματα αγοράς. Στο παρελθόν όταν υπήρχε πρόσβαση σε εύκολη χρηματοδότηση, πολλές μικρές επιχειρήσεις διεκδίκησαν κομμάτι αγοράς. Μετά όμως την παρατεταμένη οικονομική ύφεση και τη μείωση της τραπεζικής χρηματοδότησης, πολλές από αυτές αντιμετώπισαν μεγάλα προβλήματα. Η μεγάλη απειλή προέρχεται κυρίως από τις στρατηγικές διεύρυνσης (diversification) μεγάλων επιχειρήσεων που εισέρχονται στον κλάδο με άλλη δυναμικότητα και διεκδικούν ικανά μερίδια αγοράς.

Στην εγχώρια αγορά δεν υπάρχουν ιδιαίτερα εμπόδια (θεσμικά κλπ) για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο της επεξεργασίας ή/και τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών. Η κατανάλωση των επιτραπέζιων ελιών αφορά κατά κύριο λόγο «ανώνυμο» προϊόν. Ως εκ τούτου, τυχόν νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από εδραιωμένα εμπορικά σήματα προϊόντων, εφόσον η ζήτηση είναι κατά κανόνα «ανώνυμη», και εστιάζεται κυρίως στην τοπική προέλευση ή ποικιλία ελιάς.

Ωστόσο, λόγω του έντονου εξαγωγικού προσανατολισμού των επιτραπέζιων ελιών στη διεθνή αγορά, οι νέο-εισερχόμενες εταιρείες του κλάδου θα πρέπει να επιδιώξουν τη διεύρυσή τους σε μεγάλες αγορές του εξωτερικού, μέσω της εδραίωσης συνεργασίας με brokers, ξένους χονδρέμπορους ή αλυσίδες λιανικής. Στην περίπτωση αυτή έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό και από προϊόντα άλλων χωρών, οι οποίες διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (σε επίπεδο τιμών και branding). Ως εκ τούτου, οι εγχώριες επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν και στην προβολή των προϊόντων τους στο εξωτερικό, προκειμένου να αυξήσουν την αναγνωρισιμότητά τους. (ICAP, 2014).

Στη διεθνή αγορά η μεγάλη απειλή προέρχεται από τις πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες εντάσσουν σταδιακά στο χαρτοφυλάκιό τους ελληνικά τρόφιμα, που έχουν την προτίμηση χιλιάδων καταναλωτών ανά τον κόσμο. Τα υπέρογκα κεφάλαια, το εκτεταμένο δίκτυο διανομής, η πρόσβαση σε αλυσίδες Supermarket(S/M) και κυρίως η διαπραγματευτική δύναμη που έχουν οι πολυεθνικές και οπωσδήποτε τα γνωστά brand, δυσχεραίνουν το έργο των ελληνικών επιχειρήσεων που κατά πλειοψηφία αντιμετωπίζουν έλλειψη ρευστότητας και τη δυσπιστία της διεθνούς αγοράς στα ελληνικά brand.

- **Εμπόδια Εισόδου/Εξόδου**

Τα εμπόδια εισόδου δεν είναι απαγορευτικά ψηλά όταν αφορά σε μονάδες χαμηλής παραγωγικής δυναμικότητας, που δεν απαιτούν υψηλές κεφαλαιακές απαιτήσεις, καθώς μάλιστα οι νέοι επιχειρηματίες του αγροτικού τομέα βρίσκουν πηγές χρηματοδότησης από εθνικά και κοινοτικά προγράμματα. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απειλούνται από τις αναπτυξιακές στρατηγικές διαφοροποίησης μεγάλων εταιριών οι οποίες εκμεταλλευόμενες το ήδη υπάρχον πελατολόγιό τους και το δίκτυο διανομής που έχουν αναπτύξει, διευρύνουν την γκάμα των προϊόντων τους με προϊόντα ελιάς.

Τα εμπόδια εξόδου είναι σημαντικά υψηλότερα, καθώς ο πάγιος εξοπλισμός αφορά στο συγκεκριμένο προϊόν και απαξιώνεται γρήγορα τόσο λόγω φθοράς από το υγρό και αλμυρό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, όσο και λόγω της νέας τεχνολογίας που διαρκώς εξελίσσεται. Το ίδιο ισχύει για τις πάγιες εγκαταστάσεις όπου η αγορά βιώνει καθίζηση. Πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται εγκλωβισμένες στον κλάδο με σοβαρά προβλήματα έλλειψης ρευστότητας.

- **Οικονομίες Κλίμακας**

Πολύ δύσκολα ο νεοεισερχόμενος μπορεί να εκμεταλλευτεί άμεσα οικονομίες κλίμακας καθώς αυτό θα απαιτούσε την κατασκευή μεγάλης μονάδας με ταυτόχρονη τοποθέτηση ομοειδών παραγγελιών ώστε το ανά μονάδα προϊόντος κόστος να μην είναι απαγορευτικό. Ωστόσο, υπάρχουν και οι παραπάνω περιπτώσεις διευρυνμένων επιχειρήσεων που λόγω υπάρχουσας υποδομής εκμεταλλεύονται γρήγορα τις οικονομίες κλίμακας.



- **Διαφοροποίηση προϊόντος**

Δεν υπάρχουν υψηλά εμπόδια λόγω του ότι δεν υπάρχουν καταξιωμένα brands, η ζήτηση είναι «ανώνυμη» και εστιάζεται κυρίως στην τοπική προέλευση ή ποικιλία ελιάς και η προσφορά είναι κατά κανόνα σε χύμα προϊόν.

- **Κόστος αλλαγής**

Το προϊόν είναι σχετικά ομοιογενές στην αντίληψη του πελάτη με συνέπεια να μην υπάρχει κόστος αλλαγής (switching cost) για τον καταναλωτή, τέτοιο που να αποθαρρύνει μια επιχείρηση για να μπει στον κλάδο.

- **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής**

Μια μικρή νεοεισερχόμενη επιχείρηση αρχικά θα επιδιώξει πρόσβαση κυρίως στην εγχώρια αγορά. Όσον αφορά στη ξένη αγορά θα απευθυνθεί σε brokers ή θα εξάγει έμμεσα με την υποστήριξη μιας μεγαλύτερης και καθιερωμένης εταιρίας (φασόν). Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται το υφιστάμενο δίκτυο διανομής τους και την ευκολία πρόσβασης στα ράφια των S/M, καθώς οι μεγάλοι retailers χρεώνουν το χώρο των ραφιών και δίνουν προτεραιότητα σε brand που μπορούν να πληρώσουν για τη διαφήμιση που χρειάζεται για να δημιουργηθεί καταναλωτική ζήτηση.

- **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος**

Οι υφιστάμενες εδραιωμένες επιχειρήσεις όταν είναι φερέγγυες και αξιόπιστες διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους όπως η πρόσβαση στην πρώτη ύλη, οι τρόποι πληρωμής των προμηθευτών, ευκολία δανεισμού, πλεονεκτήματα τα οποία συνήθως δεν έχει μια νέα επιχείρηση. Επίσης λόγω της φύσης του προϊόντος υπάρχουν σημαντικές απώλειες κατά την παραγωγική διαδικασία. Η καμπύλη εμπειρίας (know-how) μιας κατεστημένης επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα που κάνει την τελευταία να υπερτερεί αξιοσημείωτα έναντι ενός νεοεισερχόμενου του οποίου μοιραία οι απώλειες θα είναι μεγαλύτερες.

- **Κυβερνητική Πολιτική**

Οι ελληνικές κυβερνήσεις ανέκαθεν στήριζαν με προγράμματα ενίσχυσης τη νέα επιχειρηματικότητα σε κλάδους που άπτονται του αγροτικού τομέα, γεγονός που, μεταξύ άλλων, προσελκύει το ενδιαφέρον πολλών νέων επιχειρηματιών.

- **Αναμενόμενη Αντίδραση**

Η αντίδραση από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις εξαρτάται από το μέγεθος της νεοεισερχόμενης επιχείρησης καθώς μια μικρή μονάδα δεν θα αποτελέσει σοβαρή απειλή, ενώ μια μεγαλύτερη θα προκαλέσει κινήσεις άμυνας.

Η δομή της αγοράς (η πλειοψηφία είναι μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις) δεν επιτρέπει πόλεμο τιμών και προσφορές ως τρόπο επίθεσης στις νεοεισερχόμενες. Στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει περίσσειμα παραγωγικότητας αλλά ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι αρκετά υψηλός ώστε να μην προκαλεί έντονες αντιδράσεις.

### **3.5.3.2 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου**

Όπως εκτιμούν οι παράγοντες του κλάδου, στις διεθνείς αγορές οι ελληνικές επιχειρήσεις επεξεργασίας-τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από άλλες μεσογειακές χώρες, τόσο εντός όσο και εκτός της Ε.Ε., οι οποίες έχουν αποσπάσει σημαντικά μερίδια αγοράς, είτε λόγω αναγνωρισιμότητας, είτε λόγω χαμηλών τιμών.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι Έλληνες τυποποιητές /εξαγωγείς να αντιμετωπίζουν οξύ ανταγωνισμό στις αγορές του εξωτερικού, στην προσπάθειά τους να διεισδύσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους. Αναφορικά με την εγχώρια αγορά, ο ανταγωνισμός οξύνεται ακόμη περισσότερο λόγω της τρέχουσας οικονομικής ύφεσης, η οποία έχει οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης γενικά (ICAP, 2014).

Η παγκόσμια παραγωγή –κυρίως λόγω Ισπανίας, αλλά όχι μόνο- αυξάνει με ρυθμούς πιο γρήγορους από την κατανάλωση. Αυτό συνεπάγεται τη συσσώρευση αποθεμάτων και την συνεχή πίεση των τιμών, που βρίσκονται καθηλωμένες σε επίπεδα ασύμφορα για το μοντέλο της παραδοσιακής ελαιοκαλλιέργειας, το οποίο χαρακτηρίζει κυρίως την Ελλάδα και την Ιταλία.

Ο σκληρός ανταγωνισμός στις ίδιες αγορές, καταλήγει σε πίεση τιμών προς τα κάτω και μείωση κερδοφορίας. Οι περισσότεροι ανταγωνιστές αναθεωρούν και προσαρμόζουν τον τιμοκατάλογό τους περισσότερες από 4 φορές τον χρόνο προκειμένου να προσελκύσουν πελάτες. Πολλές φορές η μείωση των τιμών είναι απαραίτητη προκειμένου να πωλείται το ευπαθές προϊόν, να αξιοποιείται η δυναμικότητα του εργοστασίου και να καλύπτονται οι υποχρεώσεις στις τράπεζες και τους πιστωτές. Το προϊόν προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του πελάτη ως προς την

επεξεργασία και τη συσκευασία, προκειμένου να αντιμετωπιστεί ο έντονος ανταγωνισμός. Γενικά όμως οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σκληρά και στην αγορά πρώτης ύλης και για τη διατήρηση ή και αύξηση του μεριδίου αγοράς.

- **Πλήθος και μέγεθος ανταγωνιστών**

Στην εγχώρια αγορά υπάρχει αρκετά μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών διαφόρων μεγεθών από άποψη δυναμικότητας και κύκλου εργασιών. Το γεγονός αυτό αυξάνει τον ανταγωνισμό. Περίπου το 22% είναι επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των δέκα (10) εκατομμυρίων ευρώ, 33% με κύκλο εργασιών μικρότερο από δύο (2) εκατομμύρια ευρώ και η πλειοψηφία περίπου 45% είναι επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών από δύο (2) έως δέκα (10) εκατομμύρια ευρώ. Σε κάθε επίπεδο μεγέθους υπάρχει ικανός αριθμός επιχειρήσεων με παρόμοιους πόρους και παρόμοιες στρατηγικές και οι ανταγωνίστριες εταιρείες παρατηρούν προσεκτικά η μια τις κινήσεις της άλλης ώστε σε μια ανταγωνιστική κίνηση να αντιδράσουν ανάλογα.

Στο μεταξύ, η απόσταση, ή μάλλον το χάσμα, ανταγωνιστικότητας από τις άλλες χώρες ολοένα και αυξάνει. Η Ισπανία παραμένει ηγέτιδα στο ελαιόλαδο και τις βρώσιμες ελιές με εταιρείες κολοσσούς που η δυναμικότητά τους φτάνει την συνολική ελληνική παραγωγή.

- **Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς**

Οι Ελληνικές εξαγωγές στον τομέα της επιτραπέζιας ελιάς σε αξία είχαν θετικό μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 13,28% στο διάστημα 2001-2014 (BALANCE ANALYSIS, 2015). Παρά το γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι πολύ ικανοποιητικός, η διεύρυνση μεριδίων αγοράς από ανταγωνίστριες χώρες στην παγκόσμια αγορά και ο έντονος ανταγωνισμός για μεγαλύτερα μερίδια αγοράς από τις εγχώριες επιχειρήσεις δεν αφήνουν περιθώρια για χαλάρωση του ανταγωνισμού.

- **Δυναμικότητα και Σταθερό κόστος**

Οι επιχειρήσεις με μεγάλη δυναμικότητα προκειμένου να μειώσουν το σταθερό κόστος ανά μονάδα προϊόντος επιδιώκουν την επεξεργασία μεγάλων ποσοτήτων με αποτέλεσμα μεγάλης προσφοράς προϊόντος και ανάλογης μείωσης τιμών.

Η φθαρτότητα του προϊόντος και η ημερομηνία λήξης (η ζήτηση αφορά προϊόν παραγωγής ενός ή δύο το πολύ ετών) κάνει τις επιχειρήσεις να αναπροσαρμόζουν

συχνά την τιμολογιακή τους πολιτική ώστε να μη μένουν αποθέματα πάνω από ένα έως δύο το πολύ έτη και απωλέσουν την αξία τους. Και στις δύο περιπτώσεις διαταράσσεται η σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης με συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού.

- **Χαρακτηριστικά προϊόντος και βαθμός διαφοροποίησης**

Το δυνατό σημείο της Ελληνικής Ελιάς έναντι της ελιάς των ανταγωνιστριών χωρών είναι η εξαιρετική γεύση και οι πολλές ποικιλίες του προϊόντος με διαφορετικά γευστικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Παρόλα αυτά όμως η ομοιογένεια του προϊόντος στην αντίληψη του καταναλωτή, η χρήση του ονόματος ελληνικών ποικιλιών από τρίτες ανταγωνίστριες χώρες και η ανυπαρξία του Ελληνικού brand καθώς ο μεγαλύτερος όγκος επιτραπέζιων ελιών διακινείται σε χύμα μορφή (ανώνυμο προϊόν), χαμηλώνει τα περιθώρια κέρδους και κάνει το κόστος μετακίνησης των αγοραστών χαμηλό εγείροντας πόλεμο τιμών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αναπτύξουν ή να διατηρήσουν το πελατολόγιό τους δίνοντας έμφαση στη τιμή και στην εξυπηρέτηση.

- **Ύψος εμποδίων εξόδου**

Στον κλάδο της μεταποίησης τα εμπόδια εξόδου είναι κυρίως η δύσκολη εκποίηση κτιρίων και λοιπών εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού (που αφορά μόνο στην επεξεργασία ελιάς), με αποτέλεσμα να ανταγωνίζονται στον κλάδο χωρίς κέρδη επιχειρήσεις με χαμηλή ή και αρνητική απόδοση κεφαλαίων, με συνέπεια την υπερβάλλουσα προσφορά που αυξάνει τον ανταγωνισμό.

- **Διαφορετικότητα των ανταγωνιστών**

Η διαφορετική κουλτούρα αντιμετώπισης του ανταγωνισμού με ενέργειες που πολλές φορές ξεπερνούν τα όρια του θεμιτού, εγείρει αντιδράσεις από τις επιχειρήσεις του κλάδου.

### **3.5.3.3 Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα**

Σαν υποκατάστατο εννοούμε το προϊόν που μπορεί να είναι διαφορετικό αλλά μπορεί να ικανοποιήσει τις ίδιες ανάγκες. Η ελιά δεν θεωρείται κύριο γεύμα. Ανήκει στην κατηγορία των ορεκτικών ή των συμπληρωματικών των κυρίων γευμάτων. Υπάρχει

πλήθος προϊόντων που χρησιμοποιούνται ως ορεκτικά ή συμπληρωματικά των κυρίως γευμάτων, με χαμηλότερη τιμή, τα οποία μπορούν να υποκαταστήσουν τις βρώσιμες ελιές. Συνεπώς το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό και η απειλή από υποκατάστατα και η επίδρασή τους στον κλάδο είναι πολύ υψηλή.

#### **3.5.3.4 Διαπραγματευτική δύναμη των Αγοραστών**

Οι αγοραστές των προϊόντων που διαθέτουν οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις στην εγχώρια αγορά είναι κυρίως τα Supermarket και γενικότερα τα καταστήματα τροφίμων delicatessen. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, τα Supermarket διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στις επιχειρήσεις τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών. Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό των εξεταζόμενων προϊόντων διακινείται σε χύμα μορφή (ανυπαρξία σχεδόν «επώνυμης» ζήτησης, χαμηλό ποσοστό διαφοροποίησης του προϊόντος), με αποτέλεσμα να ενισχύεται παραπάνω η διαπραγματευτική δύναμη των μεγάλων πελατών.

Στο εξωτερικό αγοραστές των ελληνικών επιτραπέζιων ελιών είναι κυρίως οι χονδρέμποροι καθώς και μεγάλες αλυσίδες Supermarket. Οι εν λόγω αγοραστές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι των εγχώριων επιχειρήσεων. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι οι ελληνικές επιτραπέζιες ελιές σε ορισμένες περιπτώσεις υστερούν ως προς την αναγνωρισιμότητα στο εξωτερικό, σε σχέση με τα προϊόντα άλλων ανταγωνιστριών χωρών (π.χ. Ιταλία, Ισπανία), αποτέλεσμα να συναντούν σοβαρά «εμπόδια» εισόδου. (ICAP, 2014).

Οι αγοραστές επηρεάζουν τον κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω, να διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες και να χρησιμοποιούν τους ανταγωνιστές προς το συμφέρον τους.

- **Συγκέντρωση Αγοραστών**

Στην εγχώρια αγορά οι αγοραστές είναι λίγοι και μεγάλοι, τα Supermarket, και αυτό αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη σημαντικά. Οι μικρότεροι αγοραστές ενώ είναι πολλοί στον αριθμό, έχουν μηδαμινό κόστος αλλαγής που εν τέλει ισοσταθμίζει την απώλεια διαπραγματευτικής δύναμης που το πλήθος τους προκαλεί.

Στην αγορά του εξωτερικού, στην οποία απευθύνεται το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγής ελιάς, η προώθηση γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω χονδρεμπόρων οι

οποίοι είναι λίγοι τον αριθμό, αγοράζουν μεγάλο όγκο προϊόντων και αυτό τους χαρίζει διαπραγματευτικό πλεονέκτημα (τιμών, υπηρεσιών, χρόνων παράδοσης, πιστώσεων ακόμη και προσαρμογής προϊόντων) στα συμβόλαια που συνάπτονται, καθώς όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ανεξαρτήτως μεγέθους ζημιώνονται από την απώλεια ενός μεγάλου πελάτη.

- **Αριθμός Προμηθευτών**

Είτε στη μία περίπτωση (εγχώρια αγορά), είτε στην άλλη (αγορά του εξωτερικού), ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μεγάλος και το προϊόν ομοιογενές, γεγονός που μειώνει το κόστος αλλαγής και συνεπώς αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών που απευθύνεται άμεσα στον ανταγωνιστή αν δεν επιτύχει τους όρους που επιδιώκει. Ανταγωνίστριες ελαιοκομικές χώρες (Τουρκία, Χιλή, Αίγυπτος) εμφανίζονται στις διεθνείς αγορές με φθηνότερες τιμές πώλησης που οφείλονται σε μεγάλες παραγωγικές ποσότητες και φθινό εργατικό κόστος. Νέες αναπτυσσόμενες ελαιοπαραγωγικές χώρες όπως το Περού αποκτούν ελιές με ονομασία προέλευσης και προωθούν τα προϊόντα τους (λόγω εγγύτητας) στην αμερικανική αγορά.

- **Διάρθρωση κόστους και πληροφόρηση**

Υπάρχουν αγοραστές που εμπορεύονται μόνο προϊόντα ελιάς και αγοραστές με μεγάλη γκάμα προϊόντων όπως οι αλυσίδες λιανικής πώλησης. Και οι δύο περιπτώσεις για διαφορετικούς λόγους είναι ευαίσθητοι στην τιμή του προϊόντος. Οι μεν πρώτοι επειδή είναι το κύριο προϊόν τους και οι δεύτεροι λόγω των χαμηλών περιθωρίων κέρδους που υπάρχουν στο λιανεμπόριο. Εκτός από την ευαισθησία στην τιμή και άλλες παράμετροι όπως η ποιότητα, η ευελιξία στην παράδοση, η αξιοπιστία του προμηθευτή ως προς την κάλυψη των αναγκών καθώς πρόκειται για B2B συνεργασίες, συντελούν στην αλλαγή προμηθευτή.

Οι αγοραστές έχουν μεγάλη πληροφόρηση για τις συνθήκες ζήτησης και τα τρέχοντα επίπεδα τιμών μέχρι και τα επίπεδα κόστους παραγωγής (καθώς μερικοί είναι και οι ίδιοι τυποποιητές) και ασκούν την ανάλογη πίεση στις επιχειρήσεις.

- **Βαθμός Διαφοροποίησης του προϊόντος**

Ενώ υπάρχουν ποιοτικές διαφορές κυρίως μεταξύ του εγχώριου προϊόντος και αυτού των ξένων χωρών, λόγω της ομοιογένειας του προϊόντος δεν αξιολογούνται τόσο σημαντικές από τους αγοραστές ώστε να είναι δύσκολο το κόστος αλλαγής.

Για τα τελικά προϊόντα που έχουν ορισμένοι αγοραστές η ποιότητα της ελληνικής ελιάς δεν είναι τόσο σημαντική διότι αναμειγνύεται με άλλα συστατικά (πχ φαγητά, ψωμί , πίτσα κλπ) και μπορούν να αναζητήσουν ανάλογο υποδεέστερο και σαφώς φθηνότερο προϊόν από άλλες χώρες π.χ. Αργεντινή, Χιλή, Αίγυπτο, Τουρκία.

- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω**

Μεγάλοι πελάτες από ευρωπαϊκές κυρίως χώρες επιχειρούν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, προσεγγίζοντας μεγαλοπαραγωγούς και αγοράζοντας «χύμα» πρώτη ύλη, την οποία επεξεργάζονται και τυποποιούν μόνοι τους. Αυτό είναι ένα ακόμη μεγάλο πρόβλημα του Ελληνικού προϊόντος καθώς οι ξένοι αγοραστές επωφελούνται την πρόσθετη αξία προωθώντας το με δικό τους brand name και δηλώνοντας ως χώρα καταγωγής τη χώρα τυποποίησης.

### **3.5.3.5 Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών**

Οι επιχειρήσεις επεξεργασίας ή και τυποποίησης επιτραπέζιων ελιών προμηθεύονται την πρώτη ύλη από την εγχώρια αγορά όπου δραστηριοποιείται πλήθος ελαιοπαραγωγών και ενώσεων αγροτικών συνεταιρισμών. Ως εκ τούτου οι εξεταζόμενες εταιρείες έχουν εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες καθώς και την ευχέρεια επιλογής προμηθευτών, γεγονός που περιορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των τελευταίων. Επιπλέον, η διαπραγματευτική δύναμη των μεγαλύτερων μεταποιητικών επιχειρήσεων είναι ακόμη πιο ισχυρή έναντι των προμηθευτών τους, λόγω και του όγκου των ποσοτήτων που προμηθεύονται για να τυποποιήσουν. (ICAP, 2014).

- **Συγκέντρωση προμηθευτών**

Οι προμηθευτές της πρώτης ύλης είναι εγχώριοι και αλλοδαποί (σε έκτακτες περιπτώσεις). Οι εγχώριοι είναι διαφόρων μεγεθών (μικροί, μεσαίοι, μεγάλοι), ενώ οι συνεταιρισμοί ελαιοπαραγωγών, τους συγκεντρώνουν σε σχήματα με ισχυρότερη διαπραγματευτική δύναμη ανά περιοχή. Οι μεγάλοι προμηθευτές και οι συνεταιρισμοί μπορούν να επηρεάσουν τον κλάδο μέσω της δυνατότητάς τους να αποθηκεύουν την πρώτη ύλη προκειμένου να αυξήσουν τις τιμές, ή να επιλέξουν να δώσουν στα ελαιοτριβεία μεγάλες ποσότητες επιτραπέζιας ελιάς, όταν το ελαιόλαδο

έχει υψηλή τιμή ή να μειώσουν τη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Οι προμηθευτές του εξωτερικού είναι μεγαλύτερου μεγέθους, αλλά το γεγονός ότι αποτελούν πολύ μικρό μέρος της ελληνικής μεταποιητικής και τυποποιητικής δραστηριότητας δεν συνεπάγονται ισχυρή απειλή.

- **Χαρακτηριστικά προϊόντος και κόστος αλλαγής**

Οι ελιές διαφέρουν στα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή απ' όπου παράγονται. Αυτό αποτελεί κάποιας μορφής διαφοροποίηση η οποία περιορίζει τον αριθμό των πιθανών προμηθευτών (για κάθε τύπο ελιάς και συνεπώς δημιουργεί κόστος αλλαγής καθώς πηγαίνοντας σε άλλες περιοχές θυσιάζει πολύτιμα ποιοτικά χαρακτηριστικά). Αυτό συναντάται κυρίως στα προϊόντα ΠΟΠ και ιδιαίτερα στις ελιές τύπου Καλαμών και Χαλκιδικής που έχουν τη μεγαλύτερη εξαγωγική δυναμική. Εναλλακτική πηγή ανεφοδιασμού είναι οι εισαγωγές από Τρίτες Χώρες (Αίγυπτο, Τουρκία) προϊόντος με παρόμοια χαρακτηριστικά αλλά χαμηλότερη ποιότητα.

- **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών**

Οι παραγωγοί σε πολλές περιοχές, με βασικό μηχανολογικό εξοπλισμό, προχωρούν σε πρώτη μεταποίηση και προσφέρουν «χύμα» προϊόν επιχειρώντας κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, προσεγγίζοντας απευθείας κυρίως τους Ευρωπαίους αγοραστές.

- **Μέγεθος και σημασία του αγοραστή για τον προμηθευτή**

Η πλειοψηφία των ανεξάρτητων προμηθευτών-παραγωγών είναι μικρού μεγέθους. Η αγορά λειτουργεί μέσω μεσιτών οι οποίοι έχουν γνωριμίες και έχουν αναπτύξει σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές- παραγωγούς της περιοχής τους. Οι μεσίτες συνάπτουν συμβόλαια για διαμεσολάβηση, συγκέντρωση και μεταφορά της πρώτης ύλης για λογαριασμό των επιχειρήσεων. Οι μεγάλοι αγοραστές διαμορφώνουν συνήθως το τοπίο της αγοράς ως προς τις ποσότητες που θα απορροφήσουν και τις τελικές τιμές αγοράς της πρώτης ύλης.

Γενικά το κόστος αλλαγής είναι μικρό διότι οι περισσότεροι προμηθευτές συνεργάζονται με πολλούς μεσίτες και αγοραστές και αυτό εξαρτάται από την τιμή καθώς γίνεται ένα είδος πλειστηριασμού, ιδιαίτερα όταν μια συγκεκριμένη ποικιλία βρίσκεται σε έλλειψη. Ένας άλλος παράγοντας αλλαγής είναι η έλλειψη ρευστότητας



ή και η αθέτηση χρόνου συμφωνημένης πληρωμής λόγω της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης.

### **3.5.3.6 Σχετική Δύναμη των άλλων stakeholders**

Από τις ομάδες στο άμεσο περιβάλλον που μπορούν να επηρεάσουν τις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων στην Ελληνική πραγματικότητα είναι:

- **Η κυβέρνηση**

Οι εκάστοτε κυβερνητικές πολιτικές επηρεάζουν άμεσα και σε μεγάλο βαθμό τον ανταγωνισμό κυρίως με τους ξένους ανταγωνιστές. Ο εξαγωγικός προσανατολισμός της κυβέρνησης, η φορολογία, η εργατική νομοθεσία, οι αναπτυξιακοί νόμοι, οι χαρακτηρισμοί ΠΟΠ προϊόντων, οι υποδομές των περιφερειών που λειτουργούν οι επιχειρήσεις, είναι μερικοί βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις εγχώριες επιχειρήσεις κατά τη λειτουργία τους.

- **Οι Τοπικές κοινωνίες**

Τα μέλη της τοπικής κοινωνίας ενδιαφέρονται κυρίως για περιβαλλοντικά θέματα, κυρίως για θέματα διάθεσης αποβλήτων και προς αυτή τη κατεύθυνση πιέζουν αρκετά. Παράλληλα όμως, η τοπικές κοινωνίες αντιμετωπίζοντας στη πλειοψηφία τους προβλήματα ανεργίας βλέπουν θετικά επιχειρήσεις που απασχολούν κυρίως μέλη της. Καθώς λοιπόν η φύση της εργασίας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων δεν συνεπάγεται πολλούς σχετικούς κινδύνους( περιβαλλοντικούς), η σημασία του παράγοντα αυτού κρίνεται χαμηλής ισχύος.

- **Σωματεία**

Για τη συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων ισχύουν τα εξής:

Δεν απασχολούν τόσο σημαντικό αριθμό υπαλλήλων-εργατών που να διευκολύνει τη δημιουργία εργατικών σωματείων. Ο τοπικός χαρακτήρας των περισσότερων επιχειρήσεων συνεπάγεται μια «σχέση» μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη που δεν ευνοεί τη δημιουργία εργατικών σωματείων και η εν μέρει χρήση εποχιακών εργαζομένων αποδυναμώνει τη διαπραγματευτική τους ισχύ.

- **Μέτοχοι**

Οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι στην πλειοψηφία τους οικογενειακές και οι ιδιοκτήτες είναι ταυτόχρονα και οι λήπτες των αποφάσεων.

Οι παράγοντες κλειδιά στο άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι αγοραστές, οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές και οι ανταγωνιστικές δυνάμεις έχουν ως εξής:

- Ο ανταγωνισμός είναι υψηλός
- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων είναι υψηλή
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή.
- Η απειλή υποκατάστατων είναι υψηλή.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια μα αυξανόμενη.
- Η απειλή των άλλων stakeholders είναι μέτρια προς υψηλή (κυβερνητικοί κανονισμοί, νομοθεσία και περιβαλλοντικές ανησυχίες αυξάνονται).

Ο έντονος ανταγωνισμός και ο κίνδυνος απώλειας σημαντικού μεριδίου αγοράς στο διεθνή χώρο, είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τομέας της επιτραπέζιας ελιάς. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ολοένα και πιο αβέβαιο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον και η πίεση για περιβαλλοντικά θέματα αυξάνεται διαρκώς. Ο κλάδος αν και ώριμος θεωρείται ακόμη αρκετά ελκυστικός με ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης και με περιθώρια περαιτέρω εξέλιξης στον τομέα της τυποποίησης και της προστιθέμενης αξίας στο προϊόν και την παραγωγή πρωτότυπων προϊόντων με βάση την ελιά. Αυτή η διαφοροποίηση θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να ξεφύγουν από τον άγριο ανταγωνισμό των τιμών, μειώνοντας τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών και θα αυξήσει τα περιθώρια κέρδους, καθώς οι αγοραστές του «χύμα» προϊόντος είναι πλέον ενήμεροι και πιέζουν τις τιμές προς τα κάτω με αποτέλεσμα χαμηλά περιθώρια κέρδους για τις επιχειρήσεις.

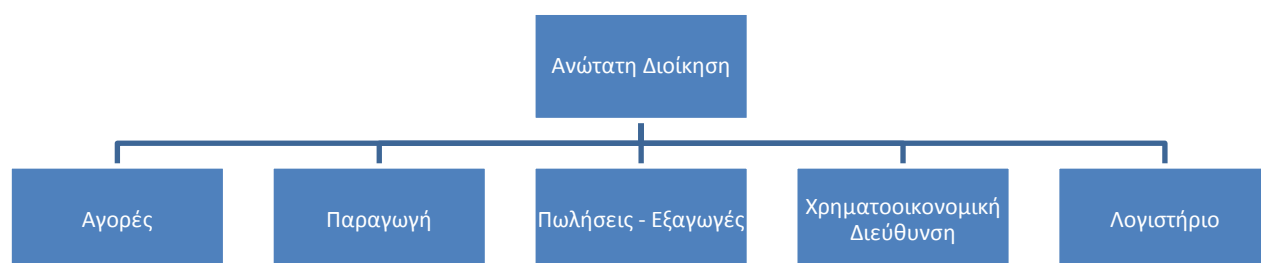
Εφόσον τα εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων θα συνεχίσουν να είναι χαμηλά, το επίπεδο έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο θα παραμείνει υψηλό που σημαίνει ότι σε συνδυασμό με τον ρυθμό ανάπτυξης, θα αυξάνονται οι πωλήσεις αλλά τα περιθώρια κέρδους θα συνεχίσουν να παραμένουν μέτρια για τον κλάδο σαν σύνολο. Οι επιχειρήσεις αντιδρούν στον ανταγωνισμό χρησιμοποιώντας καμπύλη εμπειρίας και οικονομίες κλίμακας για να μειώσουν το κόστος καθώς και κάθετη ολοκλήρωση για περαιτέρω μείωση του κόστους μέσω προμηθειών και διανομής.

### 3.6 Εσωτερικό Περιβάλλον : Δυνάμεις και Αδυναμίες (SWOT)

Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη **δομή (structure)**, την **κουλτούρα (culture)** και τους **πόρους (resources)** της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013).

#### 3.6.1 Εταιρική Δομή

Η Anoline A.E. είναι μικρομεσαία επιχείρηση που ξεκίνησε με απλή οργανωτική δομή κατά την οποία οι ιδιοκτήτες/επιχειρηματίες ελάμβαναν όλες τις κύριες αποφάσεις και παρακολουθούσαν όλες τις δραστηριότητες. Μεγαλώνοντας σε μέγεθος η επιχείρηση δεν ήταν δυνατόν να συνεχίσει τις δραστηριότητες της με την ίδια δομή, με αποτέλεσμα να διαχωριστούν οι αρμοδιότητες στα βασικά λειτουργικά τμήματα που είναι οι αγορές, η παραγωγή, οι πωλήσεις-εξαγωγές, η χρηματοοικονομική διεύθυνση και το Λογιστήριο, οι προϊστάμενοι των οποίων αναφέρονται στην ανώτατη διοίκηση και αυτή, με τη σειρά της, αποφασίζει για τις απαιτούμενες ενέργειες. Ως εκ τούτου η επιχείρηση είναι πλέον πιο κοντά στο στάδιο II με τη βασική Λειτουργική Δομή, που απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.4.



#### Διάγραμμα 3.4 : Λειτουργική Δομή

Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Ο Δ/νων Σύμβουλος και η Αναπληρώτρια Πρόεδρος έχουν μακρά θητεία στο Δ.Σ., κοινωνική και περιβαλλοντική συνείδηση και πολύ σημαντική εμπειρία στη λειτουργία

της επιχείρησης και στις διεθνείς δραστηριότητές της. Και οι δύο διαθέτουν τεχνικές, ανθρωπιστικές, θεωρητικές και διαγνωστικές επιδεξιότητες που έχουν αποκτηθεί κυρίως δουλεύοντας επί σειρά ετών δίπλα στους έμπειρους ιδρυτές– μετόχους και αντιμετωπίζοντας καθημερινά ποικίλα γεγονότα και καταστάσεις. Η προσωπική τους επαφή με τους εργαζόμενους όλων των τμημάτων, επιτρέπει τη σωστή επικοινωνία και επίβλεψη της επίδοσης. Επίσης έχουν πολύ σημαντική γνώση και εμπειρία της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση και η οποία προέρχεται από τον πολυετή προσανατολισμό της εταιρείας στη διεθνή αγορά και τη συνεχή επαφή τους με τους πελάτες του εξωτερικού.

Όπως συμβαίνει συνήθως στις μικρές ιδιωτικές εταιρείες, από το Διοικητικό Συμβούλιο τα μη εκτελεστικά μέλη, που είναι συγγενείς των μετόχων, έχουν ελάχιστη έως καθόλου συμμετοχή στην εταιρική διακυβέρνηση και κατέχουν τυπικό ρόλο για να ικανοποιούνται οι απαραίτητες νομικές διαδικασίες.

Ουσιαστικά ιδιοκτησία και διοίκηση ταυτίζονται σε επίπεδο προσώπων, καθώς οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται πάντα με τη συμμετοχή των κυρίων μετόχων της εταιρείας, οι οποίοι είναι και οι ιδρυτές και έχουν πολύτιμες γνώσεις και εμπειρία στις αγορές, τη λειτουργία της επιχείρησης, τις πωλήσεις και γενικά της κατάστασης και των τάσεων του κλάδου, όπως επίσης και πολύ σημαντικές γνωριμίες και διασυνδέσεις με άτομα που δραστηριοποιούνται σε διάφορες κατηγορίες του κλάδου, όπως παραγωγούς, συναδέλφους, προμηθευτές, πελάτες. Ως εκ τούτου η αντιπροσώπευση και τα συμφέροντα των μετόχων ικανοποιούνται πλήρως χωρίς να είναι απαραίτητη η ενεργή συμμετοχή των υπολοίπων μελών του Δ.Σ.

Στις περισσότερες, ωστόσο, οικογενειακές επιχειρήσεις όπου η στελέχωση του Διοικητικού Συμβουλίου και των εκτελεστικών οργάνων γίνεται από μέλη της ίδιας οικογένειας, αυτό συνεπάγεται και κόστος ευκαιρίας της εκμετάλλευσης εξειδικευμένου, έμπειρου, ικανού και ταλαντούχου στελεχιακού δυναμικού. Δηλαδή στελέχη της αγοράς που θα μπορούσαν να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στη διοίκηση μιας επιχείρησης. Για την Anolive A.E., ωστόσο, ισχύει ότι τα μέλη της Ανώτατης Διοίκησης φέρουν εμπειρία, γνώση της αγοράς, διοικητικές ικανότητες και τεχνικές γνώσεις που μειώνουν προς το παρόν το κόστος ευκαιρίας στο ελάχιστο. Τα μη εκτελεστικά μέλη του Δ.Σ. μπορεί να μην έχουν βαρύνοντα λόγο στις αποφάσεις, προσφέρουν παρόλα αυτά στην εταιρεία με τις γνώσεις τους σε εξειδικευμένα θέματα (νομικά, συστήματα ποιότητας).

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι οι μεν μέτοχοι-ιδρυτές έχουν κατά τον Mintzberg τον ενδοπροσωπικό ρόλο (συμβολικές κεφαλές της επιχείρησης, δίκτυα επαφών και πληροφοριακών πηγών με τους κατάλληλους ανθρώπους στο άμεσο περιβάλλον), η οικονομική διευθύντρια τον πληροφοριακό ρόλο (παρακολουθεί, ελέγχει, μεταβιβάζει πληροφορίες) και ο Δ/νων Σύμβουλος το ρόλο του λήπτη αποφάσεων (καινοτόμος, επίλυση προβλημάτων, διανομέας πόρων, αντιπρόσωπος της επιχείρησης στις διαπραγματεύσεις) (Γεωργόπουλος, 2013).

Από την εικόνα της επιχείρησης προκύπτει ότι οι επιχειρηματίες εκμεταλλεύονται μέχρι στιγμής τα θετικά της συνοχής και της εμπιστοσύνης που μπορεί να παρέχει μια καλή συγγενική σχέση. Οι καθορισμένες αρμοδιότητες, οι καθημερινές συναντήσεις για συντονισμό, παρακολούθηση και έλεγχο των πεπραγμένων φαίνεται να έχουν ελαχιστοποιήσει επικαλύψεις και τυχόν αγκυλώσεις που η συγγενική σχέση θα μπορούσε να προκαλέσει. Από την άλλη, η μέχρι τώρα καλή εικόνα δεν εξασφαλίζει και τη διαιώνισή της. Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης ελλοχεύει κινδύνους. Υπάρχει πάντα ο κίνδυνος κατάχρησης της συγγενικής σχέσης.

Το γεγονός της συνιδιοκτησίας της επιχείρησης από συγγενείς, εγείρει εμπόδια εξόδου (exit barriers) καθώς καθίσταται δύσκολη η «αποβολή» ενός μέλους της που δεν «ικανοποιεί τις προδιαγραφές» του οργανισμού, καθώς πέραν από τη συνιδιοκτησία οι μέτοχοι έχουν συναισθηματική σχέση, η οποία δύναται να προτάσσεται με διαθλαστικό για την πραγματικότητα ρόλο. Ο κίνδυνος του νεποτισμού είναι κάτι που δεν μπορεί να αγνοηθεί καθώς είναι φυσικό, σε μια καθαρά οικογενειακή επιχείρηση οι επιχειρηματίες να εκμεταλλεύονται τη θέση τους για να εξασφαλίσουν θέσεις εργασίας σε συγγενικά και φιλικά τους πρόσωπα πέρα από κάθε έννοια αξιοκρατίας και ιδιαίτερα όταν οι εξωτερικοί παράγοντες το επιβάλουν ηθικά (ανεργία).

Σαν συμπέρασμα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Anolive A.E έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα να διοικείται από έμπειρους, ικανούς και με γνώσεις ανθρώπους, αλλά έχει τους κινδύνους μιας οικογενειακής επιχείρησης και μιας μη απολύτως σαφούς λειτουργικής δομής. Σε αρκετές περιπτώσεις ακολουθείται ακόμη παραδοσιακά η συγκεντρωτική δομή λήψης αποφάσεων που προέρχεται από την απλή οργανωτική δομή που υπήρχε για πολλά χρόνια στην επιχείρηση. Αυτό κάποιες φορές βαίνει κατά της αποτελεσματικής διοίκησης και του ελέγχου, καθώς με την ανάπτυξη της επιχείρησης είναι πολύ δύσκολο για τους επιχειρηματίες να παρακολουθούν όλες τις

εξελίξεις και να αντιδρούν άμεσα με αποτέλεσμα να χάνονται ευκαιρίες εξαιτίας της μη ευέλικτης λήψης αποφάσεων.

#### Δυνάμεις

- Στελέχη με ικανότητες, εμπειρία και γνώση της αγοράς
- Διοικητική συνοχή
- Υψηλή επίγνωση της κατάστασης της εταιρείας από τη Διοίκηση

#### Αδυναμίες

- Ασάφειες στη λειτουργική δομή
- Συγκεντρωτική δομή λήψης αποφάσεων
- Κίνδυνος κατάχρησης της συγγενικής σχέσης

### 3.6.2 Εταιρική Κουλτούρα

Ένα παλιό ρητό λέει ότι υπάρχουν τρεις τρόποι να κάνεις τη δουλειά σου. Ο σωστός τρόπος, ο λάθος τρόπος και ο τρόπος της επιχείρησης που προκύπτει από την επιχειρηματική κουλτούρα (Wheelen, et. al. 2015).

Η κουλτούρα της επιχείρησης αντανakλά τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της και οι επιχειρηματικές της αποφάσεις ορίζονται από τη φιλοσοφία της που συνοψίζεται στα παρακάτω στοιχεία:

- 1 *Εστίαση στον πελάτη.* Η κουλτούρα είναι «πελατοκεντρική», με την έννοια ότι γίνεται συνεχής προσπάθεια και ενέργειες να ενισχυθούν τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, τις δυναμικές πωλήσεις και την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες. Η πελατοκεντρική κουλτούρα συνδέεται σαφώς με το όραμα της επιχείρησης και δημιουργείται «αίσθηση επείγοντος» ή αναγκαιότητας, λόγω των αρνητικών συνεπειών που θα έχει η έλλειψή της.
- 2 *Έμφαση στη μείωση του κόστους.* Προσπάθεια για μείωση του κόστους ώστε να διατηρούνται λογικές οι τιμές των προϊόντων. Οι παραγγελίες εκτελούνται εμπρόθεσμα και με ακρίβεια. Οι πελάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης δικαιούνται να έχουν τη δυνατότητα σε ένα δίκαιο ποσοστό κέρδους.

- 3 *Έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων, που εκφράζεται με υπευθυνότητα και σεβασμό απέναντι στους εργαζόμενους και τις ανάγκες τους.*
- 4 *Εταιρική ευθύνη απέναντι στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία με υποστήριξη φιλανθρωπικών σωματείων, αθλητικών συλλόγων, ιδρυμάτων και σχολείων. Διαρκείς επενδύσεις σε εγκαταστάσεις για προστασία του περιβάλλοντος (βιολογική διάθεση λυμάτων) και εξοικονόμηση φυσικών πόρων (δεξαμενές ανακύκλωσης νερού, ανακύκλωση υλικών συσκευασίας). Η εταιρεία, αναγνωρίζει τις υποχρεώσεις της απέναντι στο περιβάλλον και της ανάγκης συνεχούς βελτίωσης των περιβαλλοντικών επιδόσεών της, έτσι ώστε να επιτυγχάνει μια ισορροπημένη οικονομική ανάπτυξη σε αρμονία με την προστασία του περιβάλλοντος.*
- 5 *Έμφαση στην αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων καθώς η τελική ευθύνη της επιχείρησης είναι απέναντι στους μετόχους και τη βιωσιμότητα της. Επενδύοντας και εξελίσσοντας τον μηχανολογικό εξοπλισμό, με στενή παρακολούθηση των οικονομικών και αύξηση της παραγωγικότητας δημιουργούνται κέρδη που επιτρέπουν την ικανοποίηση των μετόχων και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.*

Η εφαρμογή της κουλτούρας προκύπτει από αρχές και κανόνες που προκύπτουν από αυτή.

- Οι διοικούντες με τη δραστηριοποίησή τους σε όλη την παραγωγική αλυσίδα της επιχείρησης δίνουν ένα πρότυπο συμπεριφοράς στους εργαζόμενους. «Η ηγεσία μέσω παραδείγματος αποτελεί ίσως τον πιο αποτελεσματικό τρόπο επικοινωνίας και διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας. Οι άνθρωποι κατανοούν και πείθονται πολύ καλύτερα μέσω παραδειγμάτων και προτύπων συμπεριφορών, παρά μέσω του λόγου. Η συμπεριφορά των διοικούντων αποτελούν «παραδείγμα προς μίμηση» για τους συνεργάτες τους και τους υφιστάμενούς τους» (Μπουραντάς, 2005)
- Η έμφαση στον πελάτη, ως συμπεριφορά και ως επιδόσεις, αποτελεί βασικό κριτήριο της αξιολόγησης των εργαζομένων.
- Τα συστήματα, τα μέσα και οι διαδικασίες προσαρμόζονται ώστε να υποστηρίζουν και να διευκολύνουν την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών

(π.χ. διαδικασίες παραγγελιών, τηλεφωνική εξυπηρέτηση, υποδοχή και αντιμετώπιση των παραπόνων, ταχύτητα εξυπηρέτησης

- Η περιβαλλοντική πολιτική της εταιρείας εστιάζεται στη:
  - ✓ Διαχείριση των παραγόμενων στερεών και υγρών αποβλήτων, δίνοντας προτεραιότητα στη χωριστή συλλογή τους και την ανακύκλωση
  - ✓ Εξοικονόμηση ενέργειας με την ανάπτυξη συστήματος παρακολούθησης της κατανάλωσης φυσικών πόρων
  - ✓ Διαρκής ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος
  - ✓ Ανακύκλωση υλικών και αναλωσίμων. Τα απορρίμματα όπως π.χ. χαρτί, toner και μπαταρίες ανακυκλώνονται σε τακτική βάση συμβάλλοντας στη μείωση της περιβαλλοντικής ρύπανσης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους εστιάζονται περισσότερο στην απόδοση του εργαζομένου, παρά στον συνδυασμό απόδοσης-ικανοποίησης από την εργασία, γεγονός που δημιουργεί ρωγμές στη δέσμευση-σύνδεση του εργαζομένου με την επιχείρηση για την οποία εργάζεται. Το μικρό μέγεθος της επιχείρησης ενέχει τον κίνδυνο της διοικητικής αυθαιρεσίας ή και των επικαλύψεων λόγω της απουσίας περιγραφής εργασίας, σαφών δομών, καταγεγραμμένων διαδικασιών, αλλά και υπεράσπισης των εργαζομένων από σωματεία ή την πολιτεία.

Στην Anolive A.E. δεν επαληθεύεται κάτι τέτοιο. Οι σχεδόν μηδαμινές οικειοθελείς αποχωρήσεις και απολύσεις και το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι παίρνουν σύνταξη από την υπό εξέταση εταιρεία, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπάρχει μια ισχυρή συνεκτική δύναμη εντός του ανθρώπινου παράγοντα που τη στελεχώνει.

Η κουλτούρα είναι ενσωματωμένη σε όλο το εύρος της επιχείρησης και μεταβιβάζεται άτυπα από τη μια γενιά εργαζομένων στην άλλη. Εκ φύσεως, μια τέτοια κατεστημένη κουλτούρα θα μπορούσε να εκληφθεί και σαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς είναι βαθειά ριζωμένη στην εμπειρία των διοικούντων και των εργαζομένων και σαν σιωπηρή γνώση (tacit knowledge) δεν είναι εύκολα αντιγράψιμη από τους ανταγωνιστές.

Στις περισσότερες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις η κουλτούρα είναι «οικογενειοκρατική» και αποτελεί εμπόδιο στον εκσυγχρονισμό, στην προσαρμογή στις νέες συνθήκες, στην αποτελεσματικότητα και στην ανταγωνιστικότητα. Λόγω της



άμεσης συμμετοχής στη διοίκηση των μετόχων – ιδρυτών είναι δύσκολο να εφαρμοστούν αλλαγές που δεν συμβαδίζουν με την υφιστάμενη κουλτούρα που έχει ενσωματωθεί σε όλο το εύρος της επιχείρησης. Ένας σοβαρός κίνδυνος που ελλοχεύει είναι η στρατηγική μυωπία (strategic myopia). Οι συγκεκριμένες προσωπικές αξίες, λειτουργικές εμπειρίες και επιτυχημένες υφιστάμενες μέχρι τώρα στρατηγικές, δημιουργούν ένα τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς ωθώντας τους επιχειρηματίες μερικές φορές να αγνοούν ή να επιλέγουν να αγνοήσουν πολύ κρίσιμους παράγοντες με αποτέλεσμα να απορρίπτουν μη συνηθισμένες ή και αρνητικές πληροφορίες (Γεωργόπουλος, 2013).

Ζώντας σε μια χώρα περισσότερο relationship-based παρά rule-based και αντιμετωπίζοντας διαφορές σε αξίες, το να θέτει κανείς ορισμένες προτεραιότητες στις ευθύνες μιας επιχείρησης είναι ένας διαρκής αγώνας σύγκρουσης μεταξύ των παλαιών μετόχων και ιδιοκτητών και της νέας διοίκησης, όταν οι πρώτοι είναι πεπεισμένοι ότι η μεγιστοποίηση κέρδους και η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη, είναι ο στόχος κλειδί της επιχείρησης και είναι αρκετά δύσκολο να πειστούν ότι ο πρωταρχικός στόχος για τις επιχειρήσεις πλέον είναι η ικανοποίηση των πελατών.

Επίσης ένα σοβαρό θέμα που προκύπτει σε οικογενειακές επιχειρήσεις αφορά στο κοινωνικό ηθικό σχετικισμό (social group relativism) δηλαδή να νομιμοποιούνται αποφάσεις που βασίζονται σε συνηθισμένες πρακτικές ετών και θεωρούνται κοινώς αποδεκτές, ενώ στην πραγματικότητα δεν είναι (Wheelen, et. al. 2015).

#### Δυνάμεις

- Ενιαία εταιρική κουλτούρα (βάθος και έκταση)
- Απουσία υποκουλτούρας που να ευνοεί συγκρούσεις μεταξύ των μελών ή των ομάδων της εταιρείας
- Σχέσεις εμπιστοσύνης με stakeholders (πελάτες, πιστωτές, προμηθευτές, εργαζόμενους, τοπική κοινωνία)
- Περιβαλλοντική συνείδηση

#### Αδυναμίες

- Οικογενειοκρατική κουλτούρα (relationship-based)
- Εδραιωμένη κουλτούρα – Στρατηγική μυωπία
- Δυσκολία προσαρμογής στις αλλαγές

### 3.6.3 Εταιρικοί Πόροι

Οι πόροι της επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στη επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι σε μια επιχείρηση πόροι συνήθως κατατάσσονται σε μια από τις εξής κατηγορίες: φυσικοί, χρηματοοικονομικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι (Γεωργόπουλος, 2013).

#### 3.6.3.1 Μάρκετινγκ

Η αγορά στην οποία απευθύνεται η Anolive A.E. είναι B2B. Οι πελάτες είναι έμποροι και εισαγωγείς τροφίμων που κάνουν χονδρικό εμπόριο με τελικό καταναλωτή Super Markets, HORECA (ξενοδοχεία, εστιατόρια, catering), τροφοδοσίες πλοίων, εργαστήρια τροφίμων κ.λ.π, όπως επίσης και μεγάλες μεταποιητικές μονάδες του εξωτερικού που αγοράζουν χύμα προϊόν και το τυποποιούν σε συσκευασία καταναλωτή.

Οι αγοραστές είναι κυρίως στο εξωτερικό και οι πωλήσεις γίνονται με άμεσες εξαγωγές τις διαδικασίες των οποίων εκτελεί το τμήμα εξαγωγών της εταιρείας. Το 2016 οι πωλήσεις εστιάστηκαν στις ακόλουθες γεωγραφικές περιοχές:

Ευρώπη	55,87%
Τρίτες Χώρες	38,88 %
Ελλάδα	5,25%

Ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζει η εταιρεία το μίγμα μάρκετινγκ είναι ο ακόλουθος:

#### Προϊόν (Product)

Η ελιά διατίθεται σε πολλές ποικιλίες και τρόπους επεξεργασίας. Η ποιότητα και η ποικιλία είναι η πιο σημαντικές μεταβλητές συγκρινόμενες με τις άλλες μεταβλητές του προϊόντος όπως brand, μέγεθος, συσκευασία. Τα συστήματα ποιότητας και οι διαρκείς δειγματοληπτικοί έλεγχοι εγγυώνται την ποιότητα του προϊόντος.

Ένα μεγάλο ποσοστό του προϊόντος πωλείται σε μορφή χύμα (μεγάλα βαρέλια) ως εκ τούτου δεν υπάρχει αναγνωρίσιμο Brand name, και στο ποσοστό που πωλείται

σε μικρότερες συσκευασίες ο καταναλωτής περισσότερο ενδιαφέρεται για την ποικιλία που αγοράζει παρά για το Brand name.

Η επεξεργασία που γίνεται στο προϊόν του προσφέρει διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία είναι επιθυμητά σε διαφορετικό είδος καταναλωτών. Παράδειγμα η Αμερική προτιμά τις εκπυρηνωμένες ελιές τύπου Καλαμών, η Αυστραλία τις Πράσινες εκπυρηνωμένες και γεμιστές Ισπανικού τύπου, η Ιταλία τις φυσικές πράσινες και μαύρες Άμφισσας. Η εμπειρία των επιχειρηματιών πάνω στον τομέα της επεξεργασίας και της γνώσης της αγοράς, είναι πολύτιμη καθώς εκμεταλλεύονται όλες τις δυνατότητες του προϊόντος ακόμη και τα εβγάλματα που μένουν από την επεξεργασία (ο πυρήνας πωλείται για βιοκαύσιμα, οι ελιές από διαλογή για βιομηχανικά έλαια, κλπ). Η συσκευασία επίσης ποικίλει ανάλογα με τη χώρα εξαγωγής. Δοχεία λευκοσιδηρά και βαρέλια πλαστικά διαφόρων μεγεθών από μικρή συσκευασία 1-2 κιλών έως 150 κιλά καθαρό βάρος.

### **Τόπος (Place)**

Μελετώντας τις ανάγκες των πελατών και εκτιμώντας την προβλεπόμενη ζήτηση η εταιρεία φροντίζει να υπάρχει απόθεμα που επαρκεί για τα κλεισμένα συμβόλαια και για έκτακτη ζήτηση. Τα μεγάλα συμβόλαια κυρίως κλείνονται στην αρχή της σαιζόν από Οκτώβριο έως Ιανουάριο. Οι Αυστραλοί, Αμερικάνοι, Βέλγοι κλείνουν στην αρχή της εσοδείας τις παραγγελίες τους, ενώ άλλοι πελάτες κυρίως οι Ιταλοί, αγοράζουν με βραχυπρόθεσμα συμβόλαια όταν προκύπτει η ανάγκη και με διαμόρφωση τιμών ανά φορτίο.

Οι υπηρεσίες μεταφορών ποικίλουν ανάλογα με τους όρους του συμβολαίου ή τη χώρα, από FOB στα λιμάνια της χώρας Πειραιά, Θεσσαλονίκη, Βόλο, CIF ή C&F στα λιμάνια της χώρας εξαγωγής ΗΠΑ, Αυστραλία, Σαουδική Αραβία και μεταφορές με containers ή φορτηγά αυτοκίνητα διεθνών μεταφορών, νταλίκες, ψυγεία ή με βαγόνια τραίνου για την Ευρώπη. Για ορισμένους πελάτες η παράδοση γίνεται στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης (EX FACTORY) και αναλαμβάνουν οι ίδιοι τη μεταφορά και την ασφάλεια του εμπορεύματος και για τους εγχώριους πελάτες, νησιά κλπ. τα εμπορεύματα παραδίδονται σε πρακτορεία της Αθήνας. Η διανομή και ασφάλιση μεταφορών είναι ως επί το πλείστον ευθύνη της εταιρείας και γι' αυτό υπάρχει συνεργασία με μεταφορικές εταιρείες (νταλίκες και ψυγεία) και τράινα για τις οδικές μεταφορές εντός της Ελλάδας και της Ευρώπης, καθώς και ναυτιλιακές εταιρείες (containers) για τις θαλάσσιες μεταφορές CIF και C&F, εκτός των

περιπτώσεων FOB παραδόσεων όπου η ευθύνη της εταιρείας είναι μέχρι τον ελληνικό λιμένα παράδοσης. Τις τελωνειακές διαδικασίες τις αναλαμβάνει το τμήμα εξαγωγών της επιχείρησης και διεκπεραιώνονται μέσω του τελωνείου της Ιτέας και για έκτακτες περιπτώσεις μέσω του τελωνείου του Πειραιά. Με αυτόν τον τρόπο εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος με την ελάχιστη δυνατή γραφειοκρατία.

### **Πρώθηση (Promotion)**

Οι πωλήσεις γίνονται με επαφές με τους χονδρέμπορους, τόσο με προσωπικές επισκέψεις στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης ή στις χώρες τους όσο και με brokers που δρουν είτε για λογαριασμό της εταιρείας είτε για λογαριασμό των αγοραστών και οι οποίοι εδρεύουν είτε στην Ελλάδα είτε στη χώρα του αγοραστή. Ο ρόλος των brokers περιορίζεται στο να φέρνουν σε επαφή την επιχείρηση με τους αγοραστές (χονδρέμπορους – εισαγωγείς) με προσυμφωνημένη προμήθεια παροχής υπηρεσιών και δεν έχουν την ευθύνη της διεκπεραίωσης των εξαγωγικών διαδικασιών και της μεταφοράς.

Η συμμετοχή και επισκέψεις των στελεχών της επιχείρησης σε Διεθνείς εκθέσεις στις Η.Π.Α, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία, Σαουδική Αραβία και Ελλάδα έχει το πλεονέκτημα της προσωπικής επαφής (face to face) με πελάτες από μακρινές χώρες όσο και προμηθευτές και ανταγωνιστές και πλείστα άλλα πλεονεκτήματα όπως:

- Βελτίωση της ταχύτητας προσαρμογής στα δεδομένα της αγοράς και της εκμετάλλευσης των καινοτομιών
- Παρακολούθησης των γενικότερων εξελίξεων του κλάδου και του ανταγωνισμού
- Αναβάθμιση της εικόνας (image) κύρους και ευρύτερα την εταιρικής ταυτότητας
- Βελτίωση του επιπέδου των σχέσεων με συνεργάτες, καθώς αντιπρόσωποι, διανομείς αλλά και μεσάζοντες σχετικών προϊόντων/υπηρεσιών βρίσκονται ανάμεσα στους επισκέπτες της έκθεσης
- Ενδυνάμωση των σχέσεων με υπάρχοντες πελάτες και εντοπισμός νέων των οποίων τα ονόματα και οι διευθύνσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μεταγενέστερες συνεργασίες.

Η διαφήμιση δεν επηρεάζει τις πωλήσεις και η προσέγγιση των πελατών γίνεται μέσα από προσωπικές επαφές και μέσω μεσαζόντων (brokers).

## **Τιμή (Price)**

Η τιμή του προϊόντος εξαρτάται άμεσα από την ετήσια παραγωγή και ζήτηση. Οι τιμές διαμορφώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους καθώς τα συνολικά αποθέματα δεν είναι γνωστά και η ζήτηση κυμαίνεται και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και κυρίως από τον ανταγωνισμό. Εκτός από τα ήδη κλεισμένα συμβόλαια υπάρχει μια σχετική αναπροσαρμογή τιμών για να πωληθούν τα προϊόντα μέχρι το τέλος της σαιζόν και να αποφευχθεί η απαξίωση. Οι εκπτώσεις εξαρτώνται από τον πελάτη. Ένας φερέγγυος και επικερδής πελάτης τυγχάνει και της ανάλογης συμπεριφοράς.

Γενικά υπάρχει μεγάλη ελαστικότητα στο χρόνο πληρωμής που κυμαίνεται από προκαταβολή έως 3-4 μήνες που είναι το σύνηθες αλλά μπορεί να παραταθεί και περισσότερο ανάλογα με την περίπτωση. Ο τρόπος πληρωμής είναι από ανοιχτή πίστωση, φορτωτικά έγγραφα μέσω τραπέζης, ανέκκλητες πιστώσεις, επιταγές μεταχρονολογημένες και εξαρτάται επίσης από τη χώρα και τους πελάτες. Οι όροι πληρωμής σε χώρες και πελάτες υψηλού κινδύνου είναι με ανέκκλητο πίστωση, ή πληρωμή έναντι φορτωτικών εγγράφων και με πελάτες με χρόνια συνεργασία και σχέσεις εμπιστοσύνης με ανοιχτή πίστωση ή μεταχρονολογημένες επιταγές. Πληροφορίες για το προφίλ των πελατών λαμβάνονται από έγκυρες πηγές (εταιρείες συμβούλων, διεθνείς ασφαλιστικές εταιρείες κλπ).

## **Εταιρική Φήμη και Brand**

Η Anolive A.E. δεν έχει κάποιο σημαντικό και αναγνωρίσιμο Brand name στα προϊόντα της. Το προϊόν της μοιράζεται την ίδια τοποθέτηση με τις περισσότερες επιχειρήσεις στον κλάδο της επιτραπέζιας ελιάς. Η ομοιογένεια του προϊόντος καθώς και η έλλειψη οργανωμένης προωθητικής εκστρατείας από την επιχείρηση ή κάποιον φορέα δεν επιτρέπει την εύκολη διαφοροποίηση της αξίας που να γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη.

Έχει όμως εξαιρετική εταιρική φήμη που θεωρείται σημαντικός στρατηγικός πόρος. Είναι γνωστή για την ικανότητά της να παράγει ποιοτικά προϊόντα και τη φερεγγυότητά της και αξιοπιστία της έναντι των stakeholders. Το μάρκετινγκ δεν περιορίζεται μόνο στις σχέσεις της με τους πελάτες αλλά και στη διαχείριση σχέσεων με τους συνεργάτες— κλειδιά της επιχείρησης από προμηθευτές και μεσάζοντες μέχρι ανταγωνιστές.

Η εταιρική φήμη προσφέρει στο μάρκετινγκ σαν σημάδι και σύνορο εισόδου. Όπως επίσης της επιτρέπει να έχει σε πολλά προϊόντα premium τιμή. Η εταιρική φήμη μπορεί να θεωρηθεί βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί κρατάει μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Έχει επίσης σημαντική επίδραση στην αξία της επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει μια θετική σχέση μεταξύ φήμης και οικονομικής απόδοσης (Wheelen, et. al. 2015).

Η εταιρεία αναγνωρίζει το ρόλο του προσωπικού στοιχείου και την επίδραση του να έχουν οι πελάτες φυσική επαφή με την εταιρεία. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι είναι προσανατολισμένοι στην εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών. Τυχόν παράπονα αντιμετωπίζονται με κατανόηση και προσπάθεια να λύνονται τα προβλήματα το συντομότερο δυνατόν. Οι πελάτες διαφέρουν σε πιστότητα, κερδοφορία, κίνδυνο και άλλους παράγοντες (Kotler, 2016). Η εμπειρία της αγοράς και οι πληροφορίες για κάθε πελάτη, βοηθούν τη διοίκηση να διαχειρίζεται τη βάση των πελατών (Managing The Customer Base) δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στους επικερδείς πελάτες και με τους κατάλληλους χειρισμούς να κάνει τους λιγότερο επικερδείς πελάτες πιο επικερδείς αυξάνοντας τις πωλήσεις και διευρύνοντας τη βάση των προσφερόμενων προϊόντων.

### **Δυνάμεις**

- Πολυετής διεθνής εμπορική εμπειρία
- Συνεχής και προσωπική επαφή με τους πελάτες ενισχύει την ενδυνάμωση των πωλήσεων και ευνοεί τους όρους των συμβολαίων ως προς τις ποιότητες, τους όρους παράδοσης και πληρωμής
- Συνεχής ενημέρωση για τις τάσεις της αγοράς και του κλάδου μέσω κλαδικών ερευνών και εκθέσεων
- Πολύ καλή Εταιρική φήμη (αξιοπιστία και εμπορική φερεγγυότητα)
- Πολύ καλές σχέσεις (relationship marketing) με όλους τους συνεργάτες
- Εστίαση στους επικερδείς πελάτες CVM (Customer Value Management)

### **Αδυναμίες**

- Μεγάλο ποσοστό πωλήσεων σε «χύμα» προϊόν, μεγάλες συσκευασίες
- Ανακλαστική αντίδραση στις επιθυμίες των πελατών
- Αναγνωρισιμότητα Brand
- Προώθηση και διαφήμιση

### 3.6.3.2 Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Όλα τα στρατηγικά ζητήματα έχουν χρηματοοικονομικές προεκτάσεις. Ως εκ τούτου είναι πολύ σημαντικό να εξεταστούν αναλυτικά οι χρηματοοικονομικοί πόροι της εταιρείας.

Το έτος 2016 η εταιρεία ANOLIVE A.E παρουσιάζει, σύμφωνα με τις Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις, τα παρακάτω οικονομικά στοιχεία, που απεικονίζουν την τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας:

α) Ο κύκλος εργασιών της χρήσης 2016 ανήλθε σε 6.395.178 € και τα αποτελέσματα προ φόρων 440.300 €. Η εταιρεία πραγματοποίησε κέρδος χρήσης 309.210 €, και η φορολογική της υποχρέωση ανήλθε σε 131.090 €.

β) Τα ίδια κεφάλαια έχουν διαμορφωθεί στο συνολικό ποσό των 7.420.417 € και έχει συνολικές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς, ασφαλιστικούς οργανισμούς πιστωτικά ιδρύματα και προμηθευτές - πιστωτές συνολικού ποσού 1.019.522 €.

γ) Οι καθαρές πωλήσεις ανήλθαν το 2016 σε 6.395.178 €, έναντι 5.633.920 € το 2015 και παρουσίασαν εντός του 2016 μία αύξηση κατά 761.258 € ή ποσοστό 13,51%. Γενικά οι πωλήσεις κατά την πενταετία 2012-2016 παρουσίασαν αύξηση 23.8 %.

δ) Τα μικτά κέρδη ανήλθαν το 2016 σε 2.287.946 € έναντι 1.750.695 € το 2015, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 537.251 € ή ποσοστό 30,69%.

ε) Ο EBITDA της εταιρείας το 2016 ανήλθε σε 588.792€ έναντι 439.446€ το 2015 παρουσιάζοντας μία αύξηση κατά 149.346 €, ποσοστιαία μεταβολή 33,98€.

στ) Η αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (ROI) ανήλθε κατά το έτος 2016 στο 5,93% έναντι 4,17% το 2015.

Στον πίνακα 3.4 παρατίθενται οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες της εταιρείας για τα έτη 2012-2016 και γίνεται σύγκριση με τους μέσους όρους των εταιρειών του κλάδου. Οι αριθμοδείκτες ταξινομήθηκαν στις ακόλουθες κατηγορίες:

1. Ρευστότητας και κεφαλαίου κίνησης
2. Δραστηριότητας
3. Κερδοφορίας
4. Αποδοτικότητας
5. Οικονομικής Διάρθρωσης

**Πίνακας 3.4: Αριθμοδείκτες**

Αριθμοδείκτες/ Χρήσεις	2012	2013	2014	2015	2016	Μ.Ο. ΚΛΑΔΟΥ*		
						ΜΟΔ	ICAP 20**	ICAP 38**
<b>Αριθμοδείκτες Ρευστότητας και Κεφάλαιο Κίνησης</b>								
Γενικής ή έμμεσης ρευστότητας (CurrentRatio)	4,67	11,18	5,2	5,52	6,13	6,54	1,86	1,87
Ειδικής ή άμεσης ρευστότητας(Quick/AcidtestRatio)	3,62	8,41	3,88	3,8	4,89	4,92	1,15	1,14
Ταμειακής Ρευστότητας (Cash Ratio)	2,14	5,12	2,69	1,83	3,22	3,00	0,21	0,26
Κεφάλαιο Κίνησης (σε χιλ. ευρώ)	3.845	4.131	4.762	4.971	5.225	4.587	3.006	1.695
Κεφάλαιο Κίνησης / Σύνολο Ενεργητικού	0,49	0,58	0,57	0,58	0,60	0,56		
(ΕΒΙΤΔΑ) / Σύνολο Υποχρεώσεων	1,06	0,84	0,76	0,40	0,58	0,73		
<b>Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας</b>								
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Ενεργητικού (AssetTurnover)	0,66	0,65	0,55	0,66	0,74	0,65	1,06	0,95
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Παγίων (FixedAssetTurnover)	1,79	1,77	1,85	2,26	2,66	2,07		
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Κεφαλαίου Κίνησης	1,06	1,02	0,78	0,93	1,02	0,96		
Ταχ. Είσπρ. Απαιτήσεων (Accounts Receivable Turnover)	3,34	3,52	3,43	2,61	3,79	3,34		
Περίοδος Εισπραξης Απαιτήσεων (ημέρες) (ΜΠΕΑ)	109	104	106	140	96	111	139	138
Ταχύτητα Εξοφλησης Προμηθευτών	4,24	11,06	3,73	4,78	5,46	5,85		
Περίοδος Εξόφλησης Εμπορικών Υποχρεώσεων (ΜΠΕΠ)	86	33	98	76	67	72	103	109
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων (InventoryTurnover)	2,63	2,88	1,85	2,08	3,32	2,55		
Μέση Διάρκεια Επένδυσης σε Αποθέματα (ΜΠΑΑ)	139	127	197	175	110	150	130	150
Λειτουργικός Κύκλος (ημέρες) (ΜΠΕΑ + ΜΠΑΑ)	248	231	303	315	206	261		
Εμπορικός Κύκλος (ημέρες) (ΛΚ - ΜΠΕΠ)	162	198	205	239	139	189	166	177
<b>Αριθμοδείκτες Κερδοφορίας</b>								
Καθαρό Περιθώριο Κέρδους (NetProfitMargin) %	17,31	2,27	16,22	5,44	6,88	9,62	2,61	0,61
Μικτό Περιθώριο Κέρδους (GrossProfitMargin) %	43,92	30,11	40,04	30,49	34,64	35,84	13,41	13,99
Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους %	17,69	2,29	16,22	5,48	6,95	9,73	2,74	0,76
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους ΕΒΙΤΔΑ %	22,35	8,55	19,59	7,99	9,27	13,55	8,78	8,17
<b>Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας</b>								
Αποδοτικότητα Ενεργητικού (Return on Investment ROI)	11,24	0,68	8,48	3,48	5,09	5,79	2,42	1,53
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (Return on Equity ROE)	13,3	1,56	10,3	4,17	5,93	7,05	2,71	-1,38
Οικονομική Μόχλευση	1,18	2,29	1,21	1,2	1,17	1,41	1,12	-0,90
<b>Αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικής διάρθρωσης</b>								
Δείκτης Παγιοποίησης %	37,08	36,65	29,67	29,12	27,76	32,06	27,32	31,33
Κεφαλαιακή Διάρθρωση (Ενεργητικό /Ίδια Κεφάλαια)	1,16	1,06	1,16	1,17	1,16	1,14		
Κάλυψη Χρηματοοικονομικών Δαπανών	398,30	115,63	939,17	239,88	62,88	352,45	12,98	18,43
Τραπεζικός Δανεισμός προς Πωλήσεις	0	0	0	0	0	0	28,95	42,85
Τραπεζικός Δανεισμός προς Ίδια Κεφάλαια	0	0	0	0	0	0	83,35	80,97
Ξένα/Ίδια Κεφάλαια	0,16	0,06	0,16	0,15	0,14	0,13	2,71	2,71
Ξένα Κεφάλαια / Σύνολο Ενεργητικού	0,13	0,06	0,14	0,13	0,12	0,12		

\* (Μέσος όρος εταιρειών κλάδου 2009-2013, με στοιχεία της ICAP).

\*\*Σημ. το (ICAP20) αναφέρεται στις 20 μεγαλύτερες βάσει κύκλου εργασιών (το 2013) επιχειρήσεις και το (ICAP 38) στο σύνολο των εταιρειών που η πώληση επιτραπέζιων ελιών συνιστά τουλάχιστον το 30% του ετήσιου κύκλου εργασιών τους.



Από τη διαχρονική ανάλυση των χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών της εταιρείας για την πενταετία 2012-2016 σε σχέση πάντα με τον ανταγωνισμό προκύπτει ότι:

1. Από πλευράς ρευστότητας και κεφαλαίου κίνησης η επιχείρηση κινείται σε πολύ υψηλότερα επίπεδα από τους μέσους όρους του κλάδου. Τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης καλύπτουν με άνεση τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της επιτυγχάνοντας ευνοϊκούς όρους και τιμές στις αγορές, στις τραπεζικές συναλλαγές και στα επενδυτικά προγράμματα. Αυτός είναι ο λόγος που η περίοδος εξόφλησης εμπορικών υποχρεώσεων είναι αρκετά χαμηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου με αποτέλεσμα να είναι μεγαλύτερος ο Εμπορικός Κύκλος. Τα συμπεράσματα που αντλούνται από τους αριθμοδείκτες ρευστότητας στηρίζονται και από τη χαμηλή περίοδο είσπραξης των εμπορικών απαιτήσεων που αποτελεί ένδειξη για την ποιότητα και τη ρευστότητα των απαιτήσεων.
2. Οι πολύ υψηλοί δείκτες ρευστότητας μπορούν να μεταφραστούν και σε μη αποδοτική κατανομή κεφαλαίων. Μπορεί δηλαδή η επιχείρηση να μη χρησιμοποιεί τις χρηματοδοτικές της δυνατότητες, με αποτέλεσμα να μη μεγεθύνεται στην αγορά της, όσο θα μπορούσε ή δεν τα χρησιμοποιεί σε αποδοτικότερες επενδύσεις. Αυτό εν μέρει οφείλεται στη συντηρητική στρατηγική σταθερότητας που ακολουθεί η επιχείρηση τα τελευταία έτη λόγω της γενικά άσχημης οικονομικής κατάστασης η οποία αποτρέπει τους επιχειρηματίες να εκθέσουν την εταιρεία στο κίνδυνο νέων επενδύσεων.
3. Η κυκλοφοριακή ταχύτητα του ενεργητικού ή εκμετάλλευση ενεργητικού είναι χαμηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου που μπορεί να σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν αξιοποιεί πλήρως τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της ή έχει στη κατοχή της κτίρια και οικόπεδα τα οποία δεν χρησιμοποιούνται παραγωγικά και δεν μπορεί να ρευστοποιήσει ή να εκμεταλλευτεί πλήρως με την απαξίωσης της αγοράς ακινήτων. Παρατηρείται μια ανοδική τάση (σε σχέση με την προηγούμενη χρήση) αξιοποίησης του ενεργητικού της εταιρείας σε σχέση με τις πωλήσεις.
4. Οι αριθμοδείκτες κερδοφορίας και αποδοτικότητας υπερβαίνουν κατά πολύ τους δείκτες του μέσου όρου των εταιρειών του κλάδου. Το μικτό περιθώριο κέρδους κυμαίνεται στο 35% ενώ αντίστοιχα του κλάδου είναι στο 13.5% και δηλώνουν την καλή πολιτική της διοίκησης στο τομέα των αγορών και των

πωλήσεων και πλεονέκτημα στην παραγωγική διαδικασία. Επίσης παρέχει στην εταιρεία ένα ικανοποιητικό περιθώριο ασφαλείας για την αντιμετώπιση ανεπιθύμητων εξελίξεων στο κόστος πωληθέντων και στις πωλήσεις.

5. Οι δείκτες αποδοτικότητας ενεργητικού (ROI) και ιδίων κεφαλαίων (ROE) είναι επίσης υψηλοί και δηλώνουν την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί κέρδη μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των κεφαλαίων της, από τις διάφορες δραστηριότητές της κυρίως όμως από την κύρια δραστηριότητά της. Η αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα ενός μεγάλου αριθμού επιχειρηματικών αποφάσεων, καθώς επίσης και της τιμολογιακής και πιστωτικής πολιτικής που ακολουθεί.
6. Όπως προκύπτει από τη σχέση Ξένα/ Ίδια Κεφάλαια δεν υπάρχει δανειακή επιβάρυνση στην επιχείρηση καθώς λειτουργεί εξ ολοκλήρου με ίδια κεφάλαια. Ως εκ τούτου την περασμένη πενταετία δεν είχε υποχρέωση κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών και τραπεζικού δανεισμού όπως φαίνεται από τις πολύ υψηλές τιμές του δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών δαπανών, που σημαίνει ότι η εταιρεία είναι πλήρως θωρακισμένη σε οικονομικές δυσκολίες και δεν μπορεί να επηρεαστεί έντονα από δυσμενείς μεταβολές του οικονομικού περιβάλλοντος γεγονός που αποδείχτηκε τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης και της ύφεσης που ακολούθησε.

Η μη δανειακή επιβάρυνση συνιστά ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία σήμερα καθώς όπως προκύπτει από τον μέσο όρο του κλάδου για τον δείκτη δανειακής επιβάρυνσης (Ξένα/ Ίδια Κεφάλαια), οι ανταγωνίστριες εταιρίες έχουν σημαντική έκθεση στον επιτοκιακό κίνδυνο αλλά και στον κίνδυνο αγοράς που πολλαπλασιάζεται στο τρέχον δυναμικό οικονομικό περιβάλλον.

## **Δυνάμεις**

- ✓ Πολύ καλή χρηματοοικονομική κατάσταση που ενισχύει την εικόνα της εταιρείας.
- ✓ Επαρκής ρευστότητα γενική, άμεση και ταμειακή που συντελεί σε εκμετάλλευση ευκαιριών όπως αγορά πρώτων υλών και υλικών συσκευασίας σε προνομιακές τιμές και στη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης με προμηθευτές, πιστωτές, εργαζόμενους κλπ

- ✓ Επάρκεια κεφαλαίου κίνησης επιτρέπει στην επιχείρηση να αποπληρώνει με ευκολία τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, να λαμβάνει πιστώσεις με ευνοϊκούς όρους και να διατηρεί αποθέματα σε ικανοποιητικά επίπεδα ώστε να καλύπτεται η ζήτηση
- ✓ Μεγάλο κεφάλαιο κίνησης και απουσία δανειακής επιβάρυνσης επιτρέπουν στην επιχείρηση να πιστώνει τους μεγάλους και φερέγγυους πελάτες ενισχύοντας τις πωλήσεις.
- ✓ Το μικτό περιθώριο κέρδους είναι υπερδιπλάσιο από αυτό του μέσου όρου του κλάδου. Αυτό μεταφράζεται σε καλή πολιτική της διοίκησης στον τομέα αγορών και πωλήσεων και ικανοποιητικό περιθώριο ασφαλείας για την αντιμετώπιση ανεπιθύμητων εξελίξεων στο κόστος πωληθέντων και στις πωλήσεις
- ✓ Ανύπαρκτη δανειακή επιβάρυνση που θεωρείται δύναμη σε περιόδους ύφεσης.
- ✓ Διαφοροποίηση του κινδύνου λόγω γεωγραφικής διασποράς των πελατών.

### **Αδυναμίες**

- ✓ Μεγάλη ρευστότητα λόγω υπερβολικής τοποθέτησης κεφαλαίων σε κυκλοφοριακά στοιχεία μπορεί να συνδυάζεται με χαμηλές επενδύσεις σε πάγια παραγωγικά στοιχεία (μηχανήματα, νέες τεχνολογίες) με άμεση συνέπεια τη μείωση της παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και κερδοφορίας.
- ✓ Η μέση περίοδος είσπραξης απαιτήσεων είναι περίπου 3-4 μήνες και ενέχει κινδύνους επισφάλειας πελατών και εκμετάλλευσης από μέρους των πελατών για να πετύχουν εκπτώσεις σε εμπορεύματα τα οποία ενδεχομένως αδυνατούσαν να πουλήσουν.
- ✓ Η χαμηλή κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων και είσπραξης απαιτήσεων και η υψηλότερη ταχύτητα εξόφλησης προμηθευτών έχει αρνητική επίδραση στην εικόνα του Εμπορικού Κύκλου της επιχείρησης η οποία όμως αντισταθμίζεται από την επάρκεια ρευστότητας και από την αδυναμία τοποθέτησης (λόγω οικονομικής κατάστασης) σε πιο ασφαλείς επικερδείς επενδύσεις.
- ✓ Η κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού ή εκμετάλλευση ενεργητικού είναι χαμηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου που μπορεί να σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν αξιοποιεί πλήρως τα περιουσιακά της στοιχεία προκειμένου να πραγματοποιήσει τις πωλήσεις της ή θα πρέπει να ρευστοποιήσει κάποια

- από τα περιουσιακά της στοιχεία αφού είναι πιθανό να μη χρησιμοποιούνται παραγωγικά. Παρατηρείται μια ανοδική τάση ( σε σχέση με την προηγούμενη χρήση ) αξιοποίησης του ενεργητικού της εταιρείας σε σχέση με τις πωλήσεις.
- ✓ Συναλλαγματικός κίνδυνος λόγω έκθεσης στη διεθνή αγορά

### **3.6.3.3 Λειτουργίες και Εφοδιαστική Αλυσίδα**

#### **Παραγωγικές Εγκαταστάσεις**

Η παραγωγική έδρα της επιχείρησης καθώς και οι δεύτερες ανεκμετάλλευτες ακόμη εγκαταστάσεις της, βρίσκονται στην Ζώνη Α του Δελφικού Τοπίου, όπου απαγορεύεται αυστηρά κάθε νέα δόμηση ή επέκταση υπάρχουσών εγκαταστάσεων. Επιτρέπεται μόνο ο εκσυγχρονισμός των ήδη υπάρχόντων εγκαταστάσεων με πολύ αυστηρούς όρους και μέσα από μεγάλη γραφειοκρατία.

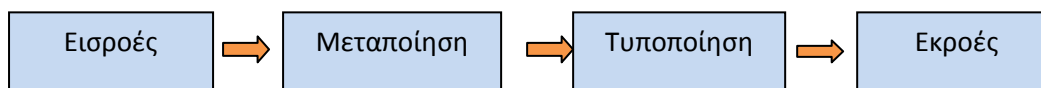
Οι υποδομές στο Νομό Φωκίδας είναι πολύ υποβαθμισμένες σε σχέση με άλλες περιοχές της Ελλάδας. Βρίσκεται μακριά από κεντρικά οδικά δίκτυα (Εγνατία, Ιόνια οδό), από λιμάνια (Πειραιάς, Θεσσαλονίκη, Πάτρα) και από σιδηροδρομικούς σταθμούς γεγονός που αυξάνει το κόστος μεταφορών. Οι εγκαταστάσεις, ενώ βρίσκονται στον ελαιώνα της Άμφισσας και η επιχείρηση έχει εύκολη πρόσβαση στη συγκεκριμένη ποικιλία ελιάς, είναι μακριά από παραγωγικές περιοχές από όπου αγοράζεται ο κύριος όγκος πρώτων υλών (Χαλκιδική, Καβάλα, Άρτα, Σπάρτη).

Οι πλησιέστερες σε λειτουργία βιολογικές εγκαταστάσεις είναι στην Άμφισσα, οδική απόσταση 7 χιλιόμετρα από την κύρια έδρα της επιχείρησης.

#### **Παραγωγική Διαδικασία**

Η παραγωγική διαδικασία ξεκινά από την αγορά πρώτων υλών και λοιπών εισροών και μέσα από μια σειρά δραστηριοτήτων καταλήγει στη διανομή του έτοιμου προϊόντος. Μία απλουστευμένη εικόνα της παραγωγικής διαδικασίας παρουσιάζεται στον πίνακα 3.5.

**Πίνακας 3.5:** Παραγωγική διαδικασία



### **Εισροές και διαχείριση αποθεμάτων**

Εισροές για τη μεταποιητική μονάδα θεωρούνται οι πρώτες ύλες (οι διάφορες ποικιλίες ελιών), τα υλικά συσκευασίας (τα οποία ποικίλουν σε μέγεθος και υλικό από πλαστικά βαρέλια, PVC, λευκοσιδηρά δοχεία), τα υλικά επεξεργασίας (αλάτι, ξύδι, λάδι, καυστική σόδα, κιτρικό οξύ κλπ) και τα πρόσθετα υλικά για διάφορα προϊόντα ελιάς (πιπεριές, αμύγδαλα, λεμόνια κλπ).

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διοίκηση μιας μεταποιητικής μονάδας είναι ο τρόπος που θα κάνει χρήση αποθεμάτων σε διάφορες φάσεις επεξεργασίας (πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας, υλικά επεξεργασίας, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα) προκειμένου να εξασφαλίσει τόσο την επάρκεια πρώτης ύλης για την εξυπηρέτηση των πελατών όσο και την εξομάλυνση του ρυθμού παραγωγής.

Σαν εποχιακό γεωργικό προϊόν η ελιά έχει περίοδο συγκομιδής από τέλη Σεπτεμβρίου έως και τις αρχές του επόμενου έτους και η ετήσια παραγωγή τελεί υπό καθεστώς έντονης αβεβαιότητας καθώς εξαρτάται τα μέγιστα από τις καιρικές συνθήκες, ασθένειες κλπ.

Η επιχείρηση αγοράζει το νωπό προϊόν που χρειάζεται για τις ανάγκες των πελατών της από όλη την ελληνική περιφέρεια από παραγωγούς με τους οποίους διατηρεί χρόνιες σχέσεις καλής συνεργασίας. Το νωπό προϊόν υφίσταται την πρώτη επεξεργασία αμέσως μόλις φθάνει στις εγκαταστάσεις (διαλογή σε μεγέθη) και μετά αποθηκεύεται εντός άλμης σαν ημικατεργασμένο προϊόν σε υπόγειες και υπέργειες δεξαμενές των 10.000 κιλών για ζύμωση και συντήρηση. Κατά τη διάρκεια της ζύμωσης χρειάζεται παρακολούθηση και συμπλήρωμα των απαραίτητων υλικών. Όταν προκύψει η παραγγελία το ημικατεργασμένο προϊόν βγαίνει από τις δεξαμενές φύλαξης, υπόκειται σε νέα διαλογή για την απομάκρυνση των ελαττωματικών ελιών και ή συσκευάζεται ως έχει (ολόκληρες ελιές) ή μεταποιείται σε διάφορες μορφές (επυρηνωμένες, γεμιστές, τσακιστές, ροδέλλες, barchetta, πάστα κλπ) σύμφωνα με

τις ανάγκες της παραγγελίας. Η επιχείρηση αγοράζει την εποχή της συγκομιδής την πρώτη ύλη που θα χρειαστεί για την εκτέλεση των προγραμματισμένων συμβολαίων και ιδιαίτερα τις ποικιλίες και τα μεγέθη ελιών που εκτιμά ότι θα είναι σε έλλειψη κατά τη διάρκεια του έτους.

Η διοίκηση της παραγωγής διέπεται από τη φιλοσοφία και τις αρχές της λιτής παραγωγής (*lean operations*) και του *JIT (Just-In-Time)* και προσπαθεί να μειώσει έως και να καταργήσει κάθε μορφής περιττών αποθεμάτων τόσο σε επιπλέον ποσότητες για έκτακτες παραγγελίες που θεωρεί ότι μπορεί να βρει διαθέσιμες όταν τις χρειαστεί από άλλους εμπόρους ή παραγωγούς όσο και με τις λοιπές εισροές σε υλικά συσκευασίας και επεξεργασίας, στα οποία υπάρχει μόνο απόθεμα ασφαλείας. Οι παραγγελίες ετοιμάζονται στο χρόνο ζήτησης ώστε να μειώνονται στο ελάχιστο οι απώλειες από αποθέματα κάθε μορφής.

Αυτό το επιτυγχάνεται τόσο με την εμπειρία των στελεχών της στη πρόβλεψη και τον προγραμματισμό και τη γνώση της αγοράς για το πώς θα διαμορφωθεί η ζήτηση όσο και με τη διασύνδεση και αρμονική συνεργασία με προμηθευτές που είναι σε θέση να κάνουν συχνές και έγκαιρες παραδόσεις ώστε να εξασφαλίζονται άμεσα τα είδη που χρειάζεται, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο το κόστος συντήρησης αποθεμάτων.

### **Μηχανολογικός εξοπλισμός και τυποποίηση**

Η επιχείρηση είναι εφοδιασμένη με σύγχρονο αυτοματοποιημένο μηχανολογικό εξοπλισμό, για την επεξεργασία και τυποποίηση του προϊόντος. Τον εξοπλισμό χειρίζεται έμπειρο εργατικό δυναμικό. Για ειδικές επεξεργασίες, όπως παστερίωση, επειδή δεν υπάρχει προς το παρόν ο ανάλογος εξοπλισμός λόγω έλλειψης χώρου και υποδομής, το προϊόν δίνεται προς επεξεργασία σε εξωτερικούς συνεργάτες (*outsourcing*). Ο μηχανολογικός εξοπλισμός ελέγχεται διαρκώς όπως και η παραγωγική διαδικασία ώστε να ελαχιστοποιούνται οι απώλειες, να συνδυάζονται τα προϊόντα ώστε να υπάρχουν οικονομίες εύρους και να παράγεται η απαιτούμενη ποσότητα προϊόντων σε δεδομένο χρόνο, με συγκεκριμένη ποιότητα και σωστές προδιαγραφές. Τα εβγάλατα από την επεξεργασία (σπασμένες, κομμένες, μαλακές ελιές και πυρήνας ) που μπορεί να φτάνουν στο 20-25% της παραγωγής, διατίθενται για διάφορες χρήσεις (για καύσιμη ύλη ή βιομηχανικά έλαια), σε ειδικές μονάδες βιοκαυσίμων ή πυρηνελαιουργεία.

## **Κόστος παραγωγής**

Στο πλαίσιο αυτό επιδιώκεται η επίτευξη οικονομιών κλίμακας όταν οι παραγγελίες είναι πανομοιότυπες. Οι οικονομίες κλίμακας αφορούν στην παραγωγή, στα υλικά συσκευασίας, αλλά ακόμη και στις μεταφορές με ειδικά συμβόλαια ναύλων λόγω μεγάλου όγκου μεταφερομένων αγαθών (πρώτων υλών και προϊόντων) και συνδυασμός φορτίων σε κοντινές μεταξύ τους περιοχές για εξοικονόμηση ναύλων.

Η επαναχρησιμοποίηση των μεγάλων συσκευασιών (τα οποία επανεισάγονται με τα ίδια φορτηγά με τα οποία εξάγονται στις Ευρωπαϊκές Χώρες) μειώνει το κόστος του προϊόντος αλλά και ικανοποιεί την περιβαλλοντική ευαισθησία της επιχείρησης μέσω της ανακύκλωσης.

Η επιχείρηση εκμεταλλεύεται την καμπύλη εμπειρίας (Experience Curve) έχει επιτύχει σε μεγάλο βαθμό την ελαχιστοποίηση του χρόνου από την είσοδο μιας παραγγελίας μέχρι την ολοκλήρωση και αποστολή της.

Η διοίκηση της εταιρείας εμπλέκεται άμεσα και καθημερινά σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες έχοντας ίδια άποψη για τα θέματα που προκύπτουν και επεμβαίνοντας όπου χρειάζεται προκειμένου να γίνουν βελτιώσεις στη διαδικασία παραγωγής και να συνδυαστούν ενέργειες για οικονομίες εύρους και μείωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής. Είναι ενδεικτικό ότι οι περισσότερες αποφάσεις που αφορούν την παραγωγική διαδικασία λαμβάνονται στο χώρο της παραγωγής και όχι στα γραφεία της διοίκησης.

## **Συστήματα Ποιότητας**

Η εταιρεία διαθέτει το σύστημα FSSC 22000 (Food Safety System Certification), ένα ολοκληρωμένο σχήμα πιστοποίησης για συστήματα ασφάλειας τροφίμων, που διαχειρίζεται ο μη κερδοσκοπικός ολλανδικός οργανισμός Foundation for Food Safety Certification.

Το συγκεκριμένο σύστημα βασίζεται στο διεθνές πρότυπο ISO 22000 «Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων – Απαιτήσεις για τους Οργανισμούς της Αλυσίδας Τροφίμων» και στο ISO/ TS22002-1:2009 “Prerequisite programmes on food safety for food manufacturing”.

Το FSSC 22000 εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις αλυσίδας τροφίμων που δραστηριοποιούνται και στην επεξεργασία και μεταποίηση τροφίμων, όπως η εταιρεία Anolive A.E.

Το σχήμα Food Safety System Certification 22000 είναι ισότιμο των απαιτητικών προτύπων BRC, του Βρετανικού Οργανισμού Λιανεμπορίου (για τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα private label, προϊόντα προς εξαγωγή και απευθύνονται κυρίως σε supermarkets) και IFS, το αντίστοιχο πρότυπο της Γερμανικής και Γαλλικής Ένωσης Πωλητών Λιανικής.

Η εφαρμογή και πιστοποίηση κατά FSSC 22000 προσφέρει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εξαγωγές και ειδικά στη σύναψη συνεργασιών με super markets και κορυφαίες επιχειρήσεις τροφίμων σε όλον τον κόσμο. Με την παρακολούθηση και εφαρμογή της σχετικής νομοθεσίας δημιουργείται εμπιστοσύνη και ικανοποίηση στους πελάτες όσον αφορά στον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων που σχετίζονται με την ασφάλεια του προϊόντος.

Το προσωπικό όλων των βαθμίδων εκπαιδεύεται σε θέματα ποιότητας και ο έλεγχος διενεργείται σε όλες τις φάσεις της παραγωγής. Η φιλοσοφία είναι ότι είναι προτιμότερο να ελέγχεται όλο το ποσοστό του προϊόντος από τον εργάτη που το επεξεργάζεται και το συσκευάζει παρά ένα ποσοστό π.χ 10% από τον υπεύθυνο ποιοτικού ελέγχου. Αυτό μειώνει το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, τα παράπονα των πελατών και τις επιστροφές.

Υπάρχει συνεχής επικοινωνία και συνεργασία με προμηθευτές και πελάτες για τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος. Έτσι ελαχιστοποιούνται οι απώλειες από επιστροφές και απαιτήσεις για αντικατάσταση ελαττωματικών προϊόντων.

#### Δυνάμεις

- Τόπος εγκατάστασης μέσα σε παραδοσιακό ελαιώνα (image)
- Ευκολία πρόσβασης σε συγκεκριμένη ποικιλία ελιάς ΠΟΠ ΕΛΙΑ ΑΜΦΙΣΣΗΣ
- Οικονομίες κλίμακας, εύρους και καμπύλη μάθησης
- Αποτελεσματικός προγραμματισμός και διαχείριση εισροών από τη μεταφορά, παραλαβή και διαχείριση των πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας και υλικών επεξεργασίας



- Κατάργηση κάθε μορφής περιττού αποθέματος και ελαχιστοποίηση του κόστους αποθεμάτων (Just-In-Time).
- Διασφάλιση πελατών με ροή παραγγελιών που συμβάλλει σε ένα ομαλό ρυθμό παραγωγής και σωστός προγραμματισμός της παραγωγής για εξομάλυνση του ρυθμού παραγωγής και περιορισμό των επενδύσεων για πλεονασματική δυναμικότητα.
- Υψηλή επίδοση στην εκτέλεση μιας παραγγελίας (μείωση χρόνων από την είσοδο μέχρι την αποστολή της) μέσω αυτοματοποίησης της διαδικασίας (Lean Operations)
- Ευελιξία στην παραγωγή για γρήγορη προσαρμογή στις προτιμήσεις των πελατών.
- Υποστήριξη και άμεση εμπλοκή της ανώτατης διοίκησης
- Περιορισμένη γραφειοκρατία
- Άμεση επικοινωνία
- Άμεσες διαδικασίες και υλοποίηση
- Φυσικός οπτικός έλεγχος
- Άμεση διαχείριση κρίσεων
- Διασφάλιση ποιότητας με ποιοτικούς ελέγχους σε όλη τη παραγωγική διαδικασία

#### Αδυναμίες

- Τόπος εγκατάστασης στη ζώνη Α του Δελφικού
- Εγκαταστάσεις εκτός βιομηχανικής περιοχής
- Έλλειψη υποδομών
- Αυξημένο κόστος μεταφορών (εγκαταστάσεις μακριά από πηγές πρώτων υλών και από μεγάλο οδικό δίκτυο, σιδηροδρομικούς σταθμούς και λιμάνια εξαγωγής)
- Ανεκμετάλλευτη δυναμικότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων
- Μικρή δυναμικότητα εγκαταστάσεων και μηχανολογικού εξοπλισμού σε σχέση με τη ζήτηση
- Ανάγκη για outsourcing και αποθήκευση σε εγκαταστάσεις τρίτων
- Αδυναμία αποτελεσματικής διαχείρισης λυμάτων

### 3.6.3.4 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η εταιρεία απασχολεί τριάντα έξι (36) μόνιμους εργαζόμενους και έχει μηδενίσει τις ανάγκες για εποχιακό έκτακτο προσωπικό με την επιχειρηματική στρατηγική για την εξομάλυνση της ζήτησης που έχει εφαρμόσει. Στην παραγωγή απασχολούνται ως επί το πλείστον ανειδίκευτοι εργάτες. Οι εγκαταστάσεις της εταιρείας είναι στην επαρχία και τα άτομα που απασχολεί κατάγονται από τις γύρω περιοχές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη θετική εικόνα της επιχείρησης στην τοπική κοινωνία. Η ιεραρχική δομή είναι σαφής, οι διοικητικές αποφάσεις αδιαμφισβήτητες, ο επιμερισμός των υποχρεώσεων ξεκάθαρος και ο στόχος κοινός.

Οι νεοπροσλαμβανόμενοι καθοδηγούνται και εκπαιδεύονται για να αφομοιώσουν την κουλτούρα της επιχείρησης. Η εκπαίδευση εργαζομένων σε πολλαπλές εξειδικεύσεις, θέσεις εργασίας και διαδικασίες είναι μια αποτελεσματική τακτική της διοίκησης ώστε να διασφαλίζεται ο ομαλός ρυθμός παραγωγής και να μειώνεται η πλεονασματική δυναμικότητα τόσο των εργαζομένων όσο και του μηχανολογικού εξοπλισμού. Επίσης μειώνεται η ανάγκη διατήρησης συμπληρωματικών λειτουργιών /δραστηριοτήτων (για τον έλεγχο της ποιότητας, έλεγχο αποθεμάτων, επισκευή και συντήρηση εξοπλισμού κλπ).

Στο χώρο εργασίας δημιουργούνται φυσικές ομάδες εργασίας και ο συνδυασμός περισσότερων της μιας δραστηριότητας βοηθά στην αποφυγή της υπερβολικής επαναληπτικότητας που οδηγεί σε μονοτονία και πλήξη. Η συμμετοχή στην ομάδα δίνει στους εργαζόμενους ταυτότητα και ταυτόχρονα προσφέρει σταθερότητα στη λειτουργία του οργανισμού. Οι επιτελικές θέσεις είναι περιορισμένες στο ελάχιστο και το προσωπικό λειτουργεί με αίσθημα ανεξαρτησίας και ευθύνης και υποκινείται με βάση τη συμβολή του στη συνολική προσπάθεια. Αυτό επιτυγχάνεται και με τη ενεργή συμμετοχή της διοίκησης στους χώρους της παραγωγής. Η «διοίκηση δια του παραδείγματος» και η φιλοσοφία TPS (Toyota Production System) στις σχέσεις τους με τους εργαζόμενους και ιδιαίτερα η ενεργή εμπλοκή τους στο χώρο της παραγωγής (Genchi Genbutsu - η σημασία του να λερώνει κανείς τα χέρια του και να μαθαίνει μέσα από πράξεις - Liker, 2014) τους εμπνέει τον σεβασμό και τους παροτρύνει να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.

Ουσιαστικά ο τρόπος που η επιχείρηση διευκρινίζει πώς περιμένει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι όταν βρίσκονται σε χώρο εργασίας είναι ο κώδικας ηθικής που αναπτύσσεται μέσα στην επιχείρηση. Τα προβλήματα και οι

παρεξηγήσεις που προκύπτουν στο χώρο εργασίας επιλύονται άμεσα από τη διοίκηση.

Η εταιρεία κατανοεί ότι η διατήρηση και η κατά δύναμη αύξηση θέσεων εργασίας αποτελεί υποχρέωσή της απέναντι στην κοινότητα και την κοινωνία. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πως η συνέπεια στην εργασία αναγνωρίζεται και οι εξαιρετικές επιδόσεις επιβραβεύονται. Αισθάνονται μέλη μιας οικογένειας που τους προσφέρει μονιμότητα και ασφάλεια και, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, αποχωρούν μόνο κατά τη συνταξιοδότησή τους. Αυτό προσδίδει ένα πλεονέκτημα στην επιχείρηση καθώς στη πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι έχουν σημαντική εμπειρική εξειδίκευση και είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση.

Η επιχείρηση φροντίζει για το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, τη διασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας και την τήρηση των βασικών κανόνων υγείας και ασφάλειας με στόχο την διατήρηση ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας χωρίς κίνδυνο εργατικού ατυχήματος. Διαθέτει τεχνικό ασφαλείας σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και σέβεται τα δικαιώματα των εργαζομένων και τη συνδικαλιστική ελευθερία τηρώντας την εργατική Νομοθεσία. Σε όλους τους χώρους εργασίας διατηρεί υλικά πρώτων βοηθειών και γίνεται συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά σεμινάρια.

Η διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, αποτελεί βασικό ζήτημα για την εταιρεία με γνώμονα τη διασφάλιση της ισοτιμίας, την ίση μεταχείριση, τον σεβασμό στη διαφορετικότητα και αποτρέπει κάθε είδους ρατσιστικής συμπεριφοράς. Η πληρωμή των εργαζομένων γίνεται εγκαίρως χωρίς καμία καθυστέρηση.

### **Δυνάμεις**

- Σεβασμός στους εργαζόμενους (απουσία οικειοθελών ή μη αποχωρήσεων) ενδυνάμωση εταιρικής ταυτότητας
- Αφοσιωμένοι και έμπειροι εργαζόμενοι
- Εκπαίδευση εργαζομένων σε πολλαπλές εξειδικεύσεις, θέσεις εργασίας και διαδικασίες
- Περιορισμός της εσωτερικής γραφειοκρατίας

- Αποτελεσματικότητα στο τρόπο οργάνωσης και επίβλεψης των εργαζομένων στο χώρο παραγωγής
- Υποκίνηση εργαζομένων από τη συνεχή παρουσία της διοίκησης στο χώρο παραγωγής
- Φιλοσοφία TPS(Toyota Production System) στη διοίκηση παραγωγής

### **Αδυναμίες**

- Προσανατολισμός στον ανθρώπινο παράγοντα σε βάρος της απόδοσης
- Η στενή σχεδόν προσωπική σχέση με τους εργαζόμενους δυσκολεύει την εφαρμογή μέτρων σε περίπτωση άσχημης αξιολόγησης
- Δυσκολία εξεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού λόγω της τοποθεσίας εγκατάστασης
- Εξάρτηση από την τοπική κοινωνία για στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού

### **3.6.3.5 Τεχνολογικοί πόροι και Πληροφοριακά Συστήματα**

Η Anolive A.E. συνεχώς εμπλουτίζει και ενσωματώνει στο μηχανολογικό εξοπλισμό της προϊόντα νέας τεχνολογίας για αυτοματοποίηση διαδικασιών και έλεγχο ποιότητας όπως ανιχνευτές μετάλλων, χρωματοδιαλογείς, ακτίνες X κλπ.

Έχει πλήρες μηχανογραφημένο λογιστήριο, τμήμα εξαγωγών και μηχανογράφηση για την παρακολούθηση της αποθήκης προσαρμοσμένη στις ανάγκες της και πλήρως καταρτισμένους ανθρώπους που τα χειρίζονται (οι πέντε είναι απόφοιτοι Ανώτατων Οικονομικών Ιδρυμάτων).

Ο Διευθύνων Σύμβουλος κατασκεύασε ο ίδιος και ανέπτυξε σύστημα **ERP** (Enterprise Resource Planning) το οποίο έχει προσαρμόσει και διαμορφώσει αποκλειστικά στις ανάγκες της επιχείρησης και έχει ο ίδιος εκπαιδεύσει τους αρμόδιους χρήστες. Επίσης βρίσκεται στο τελικό στάδιο ενημέρωσης και προσαρμογής συστήματος **CRM** (Customer Relationship Management) στο ERP, το οποίο θα επιτρέψει στην εταιρεία να διαχειρίζεται με μεγαλύτερη ευκολία και επιτυχία τις σχέσεις της με τους πελάτες της.

Το σύστημα ERP καλύπτει όλες τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης. Παρακολουθεί ποσοτικοποιημένα όλα τα στάδια της παραγωγικής και εμπορικής διαδικασίας. Τη διαδικασία της αγοράς, με άμεση πληροφόρηση για τις ποσότητες, τις ποιότητες ανά ποικιλία ελίας που εισέρχονται στις εγκαταστάσεις ή στις αποθήκες τρίτων, την ιχνηλασιμότητα και τη διαχείριση των αποθεμάτων. Τη διοίκηση της παραγωγής, την παρακολούθηση παραγγελιών, τις εισπράξεις και πληρωμές και τις πωλήσεις. Ενσωματώνει και αυτοματοποιεί τις λειτουργίες- κλειδιά της επιχείρησης και κυρίως παράγει πληροφορία σε πραγματικό χρόνο και με ροή που βελτιώνει την παραγωγικότητα και τη λήψη αποφάσεων.

#### Δυνάμεις

- Enterprise Resource Planning (ERP) αποκλειστικά διαμορφωμένο για τις ανάγκες της επιχείρησης

#### Αδυναμίες

- Ανεκμετάλλετα περιθώρια βελτίωσης στο τεχνολογικό τομέα

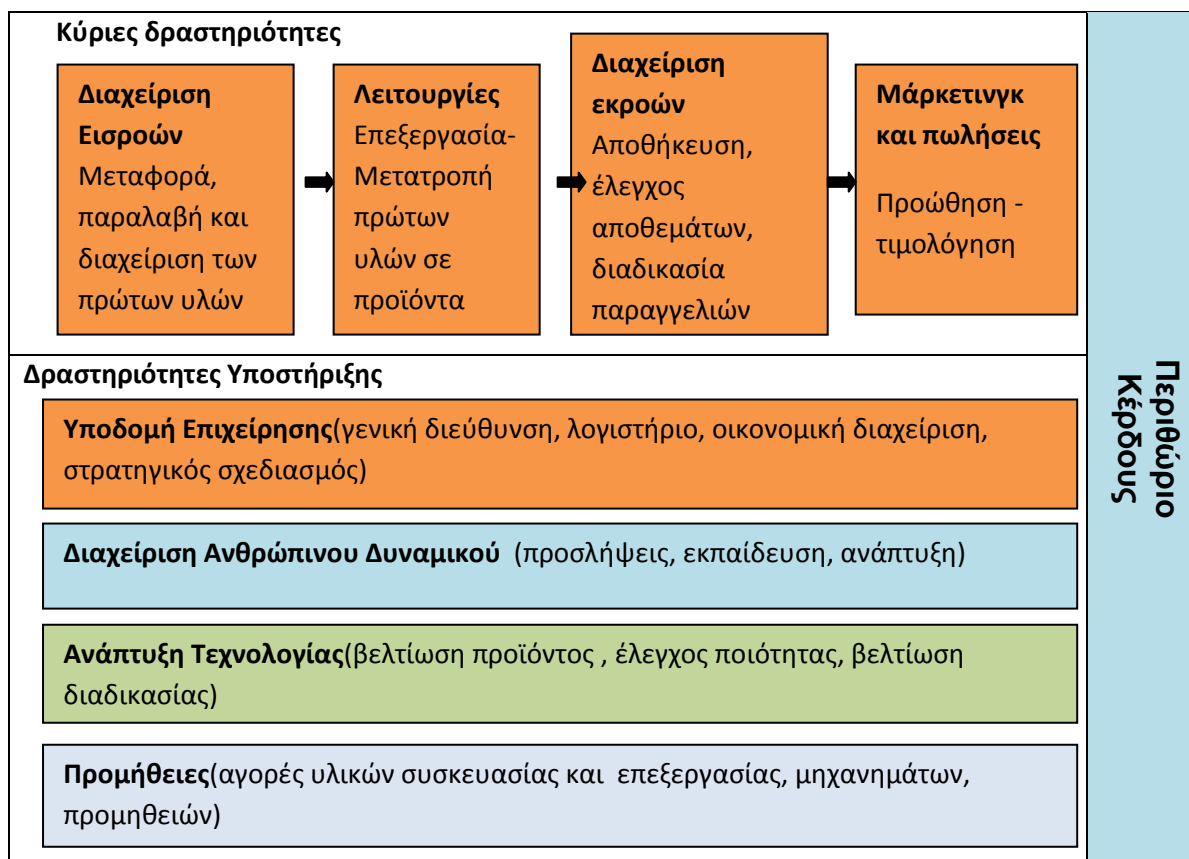
### 3.6.4 Αλυσίδα Αξίας

Οι εταιρείες του κλάδου ακολουθούν το απλό επιχειρηματικό μοντέλο δηλαδή παρέχουν προϊόν που μπορεί να πωληθεί ώστε τα έσοδα να υπερβαίνουν το κόστος και όλα τα έξοδα.

Ακολουθώντας το μοντέλο του Porter σε μια μεταποιητική εταιρεία οι πρωταρχικές δραστηριότητες ξεκινούν με την αγορά και διαχείριση των πρώτων υλών και την αποθήκευσή τους (inbound logistics). Ακολουθούν οι λειτουργίες επεξεργασίας και τυποποίησης και στο τέλος η αποθήκευση ετοίμων και διανομή, marketing και πωλήσεις (outbound logistics). Διάφορες βοηθητικές λειτουργίες όπως αγορές υλικών συσκευασίας και υλικών επεξεργασίας, μηχανημάτων, προμηθειών, διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και υποδομές της επιχείρησης (λογιστήριο, χρηματοοικονομική διαχείριση, στρατηγικός σχεδιασμός) εξασφαλίζουν ότι οι πρωταρχικές λειτουργίες θα είναι αποτελεσματικές και αποδοτικές.

Το σύστημα αξίας της Anolive A.E απεικονίζεται στον πίνακα 3.6.

**Πίνακας 3.6: Αλυσίδα Αξίας Anolive A.E**



Το σύστημα αξίας της εταιρείας ξεκινά από την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών της. Η Anolive A.E έχοντας συνάψει χρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους προμηθευτές της έχει εξασφαλίσει τον άριστο συντονισμό, την καλύτερη δυνατή ποιότητα, την έγκαιρη παράδοση παραγγελιών, και ευνοϊκούς όρους πληρωμής και κόστους προμηθειών. Η έγκαιρη παραλαβή πρώτων υλών μεταφράζεται σε έγκαιρη ετοιμασία των παραγγελιών και έγκαιρη παράδοση με αποτέλεσμα ευχαριστημένους πελάτες.

Οι σωστές-ποιοτικές αγορές αυξάνουν την παραγωγικότητα και μειώνουν το κόστος πωληθέντων, τόσο με τη μείωση απωλειών όσο και τη μείωση χρόνου διαλογής. Βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και ευχαριστημένοι εργαζόμενοι μεταφράζονται σε σωστή ποιοτική εργασία με αποτέλεσμα λιγότερα λάθη, πιο ποιοτικό προϊόν και πιο ικανοποιημένους πελάτες. Άριστες σχέσεις με μεταφορείς μεταφράζεται σε ασφάλεια, ταχύτητα και ευελιξία μεταφορών τόσο των πρώτων υλών όσο και των έτοιμων προϊόντων.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της λιτής παραγωγής και του JIT η διοίκηση επιβλέπει καθημερινά και ουσιαστικά διοικεί από τον χώρο της παραγωγής, με αποτέλεσμα τη βέλτιστη απόδοση των λειτουργιών παραγωγής. Ο συνδυασμός ομοειδών παραγωγών και η σωστή χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού έχουν σαν αποτέλεσμα ταχύτερους χρόνους παραγωγής και αυξημένη παραγωγικότητα.

Με το σύστημα ERP ο έλεγχος διαθεσίμων κατά την αποδοχή παραγγελιών, ο έλεγχος και προγραμματισμός υλικών και προμηθειών βοηθούν στη μείωση αποθεμάτων, στην εξομάλυνση του ρυθμού παραγωγής και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Το υψηλό μικτό περιθώριο κέρδους (πολύ υψηλότερο από το μέσο όρο του κλάδου) προκύπτει από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο είναι δύσκολο να αντιγραφεί καθώς δεν είναι προϊόν μόνο μιας λειτουργίας. Ξεκινά από την αρχή των λειτουργικών διαδικασιών τις αγορές και τη διαχείριση α' υλών και λοιπών προμηθειών και μέσω της αυστηρά ελεγχόμενης παραγωγικής διαδικασίας καταλήγει στο τελικό προϊόν και την ικανοποίηση των πελατών μέσω τιμής και ποιότητας.

Συνήθως σε μια οικογενειακή επιχείρηση οι στρατηγικοί εγκέφαλοι μιας επιχείρησης είναι ένας έως δύο καθώς απουσιάζουν εξειδικευμένα στελέχη. Στην υπό εξέταση επιχείρηση πράγματι η ψήφος των μεγαλομετόχων έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, ωστόσο επειδή και οι μέτοχοι και τα μέλη της ανώτατης διοίκησης χαιρούν μεγάλης εμπειρίας για την αγορά, τον κλάδο, το εμπόριο και τις διεθνείς εξελίξεις, η σύμπτωση τεσσάρων ικανών για τον κλάδο στελεχών σε μια οικογενειακή επιχείρηση δεν μπορεί παρά να αποτελέσει θετικό συγκριτικό στοιχείο. Αυτό αποτελεί και διακριτικό πλεονέκτημα, καθώς η αποτελεσματική διοίκηση αγγίζει και αφορά όλες τις λειτουργίες-κρίκους της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Το πλεονέκτημα της διοικητικής ικανότητας δεν είναι αφηρημένο αλλά γίνεται συγκεκριμένο μέσα στις λειτουργίες του οργανισμού καθώς, οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους από τα παραπάνω είναι διαχωρισμένες. Άλλος έχει αναλάβει τις πωλήσεις, άλλος τις προμήθειες των πρώτων υλών, άλλος την οικονομική διαχείριση κοκ. Συνεπώς, η διοικητική υπεροχή εμπειρίας συγκεκριμενοποιείται εντός των αντίστοιχων κρίκων της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης.

Οι τεχνικές επιδεξιότητες, ανθρωπιστικές, θεωρητικές και διαγνωστικές επιδεξιότητες των στελεχών που είναι συνδυασμός εκπαίδευσης, εμπειρίας και μαθήτευσης δίπλα

στους μεγαλύτερους διαχέονται σε όλη την αλυσίδα αξίας και στηρίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης.

Ο προσανατολισμός στις φιλοσοφίες JIT (Just in Time) για μείωση απωλειών από πλεονάζοντα αποθέματα, TPS (Toyota Production System) για τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού και των εργασιακών πρακτικών και Λιτής Παραγωγής (Lean Operations) για την ικανοποίηση των πελατών έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των απωλειών και συνεπώς του κόστους κατά την παραγωγική διαδικασία (Heizer, Render, 2014).

Η έμφαση στην παραγωγική διαδικασία σε συνδυασμό με τη συγκεντρωτική δομή λήψης αποφάσεων, βαίνει ενίοτε εις βάρος του στρατηγικού σχεδιασμού και σε καθυστερήσεις στην υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων. Η αναβολή επέκτασης της εταιρείας έχει επιφέρει δυσκολία στην ικανοποίηση των αυξανόμενων και διευρυνμένων αναγκών των πελατών λόγω περιορισμένων εγκαταστάσεων, με αποτέλεσμα ένα μέρος των προϊόντων να δίνεται για επεξεργασία και τυποποίηση σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) με αποτέλεσμα να μειώνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η εταιρεία στην παραγωγική διαδικασία.

### **3.6.5 Βασικές ικανότητες – Σημεία Υπεροχής (Core competencies)**

Οι λειτουργικοί πόροι και ικανότητες δεν περιλαμβάνουν μόνο τα χρηματοοικονομικά, τα φυσικά και τα ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία αλλά και την ικανότητα των ανθρώπων σε κάθε περιοχή να διαμορφώνουν και να υλοποιούν τις απαραίτητες λειτουργίες, στρατηγικές και πολιτικές που αν εφαρμοστούν σωστά μπορούν να είναι δυνάμεις και να στηρίξουν στρατηγικές αποφάσεις (Wheelen, et. al. 2015).

Οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης με βάση την αποδοτικότητά της και σε σύγκριση πάντα με τους ανταγωνιστές και τον κλάδο σαν σύνολο θεωρούνται οι εξής:

1. Μεγάλη εμπειρία και γνώση εις βάθος (tacit knowledge) του αντικειμένου από τη διοίκηση (know-how) –*διακεκριμένη ικανότητα (distinctive competence)*.
2. Χρηματοοικονομική κατάσταση
3. Προσαρμοσμένο ERP σύστημα με άμεση ροή σημαντικών πληροφοριών
4. Αποτελεσματική διοίκηση παραγωγής με αποτέλεσμα την αυξημένη παραγωγικότητα και μεγάλα περιθώρια μικτού κέρδους



5. Αποτελεσματική εκτέλεση των παραγγελιών των πελατών με ταχύτητα, αξιοπιστία και ευελιξία
6. Ανάπτυξη σχέσεων με προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενους με αποτέλεσμα την άριστη συνεργασία και τις βελτιωμένες επιδόσεις

Στις ικανότητες αυτές η επιχείρηση βασίζει τη δυνατότητά της να εκμεταλλεύεται τους πόρους της και μπορούν να θεωρηθούν οι στρατηγικοί παράγοντες οι οποίοι θα ληφθούν υπόψη σε στρατηγικές αποφάσεις.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (2013), εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Κοπανάκη Δ. Ευαγγελία, Πανταζή Α. Μαλαματένια-Άλμα, Νικολαράκος Θ. Χαράλαμπος, Βαγγελάτος Χ. Ιωσήφ, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν (2013), εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα
3. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Διοίκηση Παραγωγής (2006), εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Αθήνα
4. Μπουραντάς Δημήτρης, Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας (2005), εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
5. Σημειώσεις καθηγητών Β. Ζήση και Γ. Παπαναστασόπουλου, Χρηματοοικονομική Λογιστική και Ανάλυση, (2017) EMBA Πανεπιστημίου Πειραιώς
6. Σημειώσεις καθηγητή Μ. Τσόγκα, International Marketing, (2017) EMBA Πανεπιστημίου Πειραιώς
7. BALANCE ANALYSIS 2015, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Εταιρειών Μεταποίησης-Τυποποίησης Επιτραπέζιων Ελιών
8. Heizer Jay, Render Barry, Operations Management, Sustainability and Supply Chain Management, 11<sup>th</sup> edition (2014), Pearson Education Limited, Essex, England
9. Kotler Philip, Keller L. Kevin, Marketing Management (2016), Pearson Education Limited, Essex, England
10. Liker K. Jeffrey, The Toyota Way (2004), McGraw-Hill Education, Berkshire, U.K.
11. Wheelen L. Thomas, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bambard, Concepts in Strategic Management and Business Policy (2015), Pearson Education Limited, Essex, England

### Άρθρα

1. ALPHABANK (Navigator - Διεθνείς Αγορές & Επενδυτική Στρατηγική, Δ' Τρίμηνο 2017)

## Ηλεκτρονικές Πηγές

1. [www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/agriculture-2015](http://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/agriculture-2015)
2. [dalex@naftemporiki.gr](mailto:dalex@naftemporiki.gr))

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### **4.1 Εισαγωγή**

Μετά την ανίχνευση του περιβάλλοντος η διαμόρφωση στρατηγικής αποτελεί το δεύτερο βασικό στοιχείο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Η διαμόρφωση στρατηγικής ή στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στην ανάπτυξη της αποστολής, των στόχων, των στρατηγικών και των πολιτικών της εταιρείας.

Αρχίζει με την ανάλυση των κυριότερων στρατηγικών παραγόντων (SWOT) που μπορούν να επηρεάσουν την τρέχουσα και μελλοντική επίδοση της επιχείρησης. Γίνεται μια επανεξέταση της αποστολής και των σκοπών της επιχείρησης ώστε να είναι βέβαιο ότι η αποστολή και οι σκοποί θα διαμορφώσουν τις στρατηγικές και όχι το αντίθετο. Κατόπιν παρουσιάζεται η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης ως προς τις στρατηγικές που ακολουθεί και παρατίθενται οι εναλλακτικές στρατηγικές τις οποίες θα μπορούσε να ακολουθήσει με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους.

Τέλος προτείνονται οι πλέον κατάλληλες στρατηγικές με τις οποίες η εταιρεία θα επιχειρήσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να ελαχιστοποιήσει όσο είναι δυνατόν τις εξωτερικές απειλές χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις της και μειώνοντας την επίδραση των αδυναμιών της (είτε είναι πραγματικές ή αντιληπτές), στοχεύοντας στην επιτυχία του οργανισμού.

#### **4.2 Ανάλυση Στρατηγικών Παραγόντων (SWOT)**

Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης συνθέτουν το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης SWOT ή ανάλυσης ΔΑΕΑ (Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν ώστε να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να εξαλειφθούν οι αδυναμίες της τρέχουσας λειτουργίας. Επίσης να καθορίσει αυτά που πρέπει να γίνουν ώστε η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές του εξωτερικού

περιβάλλοντος. Καθώς καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παρακολουθήσει επιτυχώς όλους τους στρατηγικούς παράγοντες, χρειάζεται προσπάθεια και σωστή εκτίμηση από τα στελέχη ώστε να αναλύσουν αυτούς τους παράγοντες στα συστατικά τους, να εκτιμήσουν τη σπουδαιότητα τους και τη δυναμική τους επίδραση στη τρέχουσα και μελλοντική επίδοση της επιχείρησης και να τους ενοποιήσουν αποτελεσματικά με τρόπο που να μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματά τους (Γεωργόπουλος, 2013).

#### **4.2.1 Μήτρα Συνοπτικής Ανάλυσης Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS Matrix)**

Η ανάλυση SWOT έχει δεχτεί αρνητική κριτική σε πολλές παραμέτρους. Κυρίως στο πόσο αντικειμενική είναι ή εκφράζει απλώς τη γνώμη του αναλυτή και στο ότι φαινομενικά οι ευκαιρίες μπορεί να εκληφθούν και σαν απειλές και οι δυνάμεις σαν αδυναμίες. Προκειμένου να μειωθεί η ισχύς αυτών των κριτικών χρησιμοποιείται η μήτρα SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) η οποία είναι το αποτέλεσμα των IFAS (Internal Factor Analysis Summary) και EFAS (External Factor Analysis Summary) και αντανακλά την προτεραιότητα των κυριότερων παραγόντων που είναι καθοριστικοί για τη μελλοντική επιτυχία του οργανισμού (Wheelen, et. al. 2015).

Στον πίνακα 4.1 γίνεται ανάλυση των κυριότερων εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων (IFAS) σε όρους δυνάμεων και αδυναμιών και των κυριότερων εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων (EFAS) σε όρους ευκαιριών και απειλών.

Οι πίνακες IFAS και EFAS (παρόλο που έχει γίνει επιλογή των κυριότερων παραγόντων), περιέχουν αρκετά μεγάλο αριθμό παραγόντων που είναι δύσκολο να διαχειριστεί ένας απλός αναλυτής, για τον λόγο αυτό επιχειρείται να μειωθούν οι παράγοντες σε 10 το πολύ, όπως απεικονίζονται στο SFAS Matrix (πίνακας 4.2) ανάλογα με τη βαρύτητά τους και τη δυναμική τους επίδραση στις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης (Wheelen, et. al. 2015).

**Πίνακας 4.1: Εσωτερικοί και Εξωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες  
(IFAS & EFAS)**

<b>Εσωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες IFAS (Internal Factor Analysis Summary)</b>	Βαρύτητα	Βαθμός	Σταθμισμένο αποτέλεσμα	<b>Σχόλια</b>
<b>Δυνάμεις</b>				
S1 Ικανή & έμπειρη διοίκηση	.10	4.5	0.450	Know-How
S2 Εταιρική Φήμη	.05	3.5	0.175	Φερεγγυότητα
S3 Ισχυρή Χρηματοοικονομική Θέση	.15	4.5	0.675	Μεγάλη ρευστότητα Μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους
S4 Αποτελεσματική Διοίκηση Παραγωγής	.15	4.0	0.600	
S5 Σχέσεις με stakeholders	.05	3.8	0.190	Συνεργασίες
<b>Αδυναμίες</b>				
W1 Τόπος εγκατάστασης	.10	1.0	0.100	Αρχαιολογικό Τοπίο
W2 Δυναμικότητα εγκαταστάσεων	.15	2.0	0.300	Ανεπαρκής Μη αναγνωρίσιμο Brand
W3 Ανώνυμο - Χύμα προϊόν	.15	2.0	0.300	
W4 Ασαφής Στρατηγική κατεύθυνση	.05	2.0	0.100	Stuck in the middle
W5 Συγκεντρωτική δομή λήψης αποφάσεων	.05	2.0	0.100	Συγκεντρωτισμός
<b>Σύνολο</b>	<b>1.00</b>		<b>2.990</b>	

<b>Εξωτερικοί Στρατηγικοί Παράγοντες EFAS(External Factor Analysis Summary)</b>	Βαρύτητα	Βαθμός	Σταθμισμένο αποτέλεσμα	<b>Σχόλια</b>
<b>Ευκαιρίες</b>				
O1 Μεσογειακή- υγιεινή διατροφή	.10	3.0	0.300	Τάση αγοράς
O2 Προϊόντα μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας	.10	3.5	0.350	Επώνυμα προϊόντα
O3 Ανάπτυξη νέων αναδυόμενων αγορών	.10	3.0	0.300	Ανάπτυξη πωλήσεων
O4 Φήμη Ελληνικής Ελιάς	.10	2.8	0.280	Μάρκετινγκ
O5 Βελτιωμένη Τεχνολογία	.10	2.9	0.290	Ποιότητα
<b>Απειλές</b>				
T1 Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός	.15	3.5	0.525	Μείωση τιμών Μείωση εισοδή- ματος καταναλωτή Δυσκολία εξεύρεσης πόρων ( α' ύλες)
T2 Οικονομική ύφεση	.05	2.8	0.140	
T3 Φυσικές καταστροφές-ασθένειες	.10	2.9	0.290	
T4 Κυβερνητική Πολιτική	.10	3.5	0.350	Φορολογία Εναλλακτικές καταναλωτή
T5 Απειλή από υποκατάστατα	.10	2.9	0.290	
<b>Σύνολο</b>	<b>1.00</b>		<b>3.115</b>	

**Πηγή:** Concepts in Strategic Management and Business Policy, Thomas L. Wheelen,  
J.David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bambord, 2015

Σημ. Η Βαρύτητα μετρά την πιθανή επίδραση του παράγοντα στη στρατηγική θέση της επιχείρησης (από 1.0 σημαντικότερος έως 0.0 καθόλου σημαντικός)

Ο Βαθμός μετρά την ανταπόκριση της επιχείρησης στον παράγοντα (από 5.0 μεγαλύτερη έως 1.0 η μικρότερη).

**Πίνακας 4.2: Μήτρα Στρατηγικών Παραγόντων (SFAS Matrix)**

<b>Στρατηγικοί Παράγοντες (SFAS Matrix) Strategic Factor Analysis Summary</b>	<b>Βαρύτητα</b>	<b>Βαθμός</b>	<b>Σταθμισμένο αποτέλεσμα</b>	<b>Σχόλια</b>
S1 Ικανή & έμπειρη διοίκηση (Δ)	.10	4.5	0.450	Know-How
S3 Ισχυρή Χρηματοοικονομική Θέση (Δ)	.15	4.5	0.675	Μεγάλη ρευστότητα
S4 Αποτελεσματική Διοίκηση Παραγωγής(Δ)	.15	4.5	0.675	Μεγάλο περιθώριο μικτού κέρδους
W2 Δυναμικότητα εγκαταστάσεων (A)	.10	2.0	0.200	Ανεπαρκής Μη αναγνωρίσιμο Brand
W3 Ανώνυμο - Χύμα προϊόν (A)	.10	2.0	0.200	
O2 Προϊόντα μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας (E)	.10	3.5	0.350	Ανάπτυξη προϊόντος
O3 Ανάπτυξη νέων αναδυόμενων αγορών(E)	.10	3.0	0.300	Ανάπτυξη αγοράς
T1 Διεθνής και εγχώριος ανταγωνισμός (A)	.15	3.5	0.525	Μείωση τιμών
T4 Κυβερνητική Πολιτική (A)	.05	3.5	0.175	Φορολογία
<b>Συνολικό Αποτέλεσμα</b>	<b>1.00</b>		<b>3.550</b>	

**Πηγή:** Concepts in Strategic Management and Business Policy, Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bambord, 2015

Εξετάζοντας τους στρατηγικούς παράγοντες όπως αυτοί διαμορφώνονται στο SFAS matrix (πίνακας 4.2) φαίνεται ότι η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της στο know-how, την οικονομική της θέση και τις ικανότητές της στην παραγωγική διαδικασία για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται για ανάπτυξη αγοράς και προϊόντος προκειμένου να αντιμετωπίσει τον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό. Επίσης πρέπει να εξεταστεί αν θα επενδύσει στις αδυναμίες της που αφορούν στη δυναμικότητα και το brand ώστε να γίνουν πιο ανταγωνιστικές.

### 4.3 Επανεξέταση Αποστολής και Στόχων

Σε επιχειρήσεις σαν την Anolive A.E., συνήθως οι αποφάσεις λαμβάνονται ως αντίδραση στις διάφορες εξελίξεις. Είναι πολύ πιο εύκολο να ασχολείται κανείς με τρέχουσες καταστάσεις και να επικεντρώνεται σε εναλλακτικές πορείες δράσης παρά να προγραμματίζει για το μέλλον, ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει πιεστικά θέματα επιβίωσης. Το αποτέλεσμα είναι αντί η αποστολή και οι στόχοι να

καθορίζουν τις στρατηγικές που θα επιλεγούν, αντίθετα να επιλέγονται στρατηγικές που θέτουν τους σκοπούς για την επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό πριν δημιουργηθούν και αξιολογηθούν εναλλακτικές στρατηγικές είναι σκόπιμο να επανεξεταστούν η αποστολή και οι σκοποί της επιχείρησης.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί το όραμα των ιδρυτών και των στελεχών της επιχείρησης είναι να φτιάξουν μια υπερσύγχρονη μονάδα-πρότυπο που θα έχει μια δυναμική και επικερδή παρουσία στον κλάδο. Όπως ξεκάθαρα αναφέρεται στην αποστολή της θέλει να συνεισφέρει στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας και της τοπικής κοινωνίας στην οποία βρίσκεται και δραστηριοποιείται (εξωτερικοί μέτοχοι). Να συνεισφέρει στη σταθερότητα και την ευημερία των μελών της ομάδας (εσωτερικοί μέτοχοι). Ο σκοπός της εταιρείας είναι να έχει μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και αμοιβαία οφέλη για όλους τους stakeholders.

Τα ποιοτικά προϊόντα, η σωστή και άρτια εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών είναι η προϋπόθεση για να πετύχει την αποστολή και τους στόχους της. Για να ικανοποιηθεί ο πελάτης πρέπει να αναπτύξει τα προϊόντα της ώστε να ικανοποιήσει τη ζήτηση, για να παραμείνει στην έδρα που έχει τώρα, δεν μπορεί μεν να αναπτυχθεί από θέμα εγκαταστάσεων αλλά μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ήδη υπάρχουσες ανεκμετάλλετες εγκαταστάσεις της. Αν αυτό δεν είναι αρκετό για να ικανοποιήσει τους στόχους της για αύξηση πωλήσεων και κερδών πρέπει να επιδιώξει μετεγκατάσταση ή συνεργασία με άλλες εταιρείες, που βρίσκονται σε πιο ευνοϊκό εξωτερικό περιβάλλον.

## **4.4 Στρατηγικές**

### **4.4.1 Υφιστάμενη στρατηγική**

Η Anolive A.E. ανήκει στη κατηγορία των συντηρητικών επιχειρήσεων. Τα τελευταία έτη ακολουθεί στρατηγική σταθερότητας (*stability strategy*), και συγκεκριμένα παύσης και συνέχισης με προσοχή (*pause / proceed with caution strategy*). Η στρατηγική αυτή της παρέχει ασφάλεια, της επιτρέπει να έχει απόλυτο έλεγχο στις λειτουργικές διαδικασίες και ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο. Κυρίως μετά την οικονομική κρίση του 2009 και την παρατεταμένη δυσμενή κατάσταση της Ελληνικής οικονομίας η αμυντική στάση της εταιρείας οφείλεται στην προσπάθειά της να διατηρήσει τα



κεκτημένα. Όντας επιτυχημένη στο κομμάτι της αγοράς που της αναλογεί και με πολύ καλές οικονομικές επιδόσεις έχει διαλέξει αυτή τη στρατηγική που της επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση του μεγέθους της.

Η εταιρεία ανήκει στη κατηγορία των 'Reactors' και οι αποφάσεις λαμβάνονται ως αντίδραση στις διάφορες εξελίξεις της αγοράς και ως κινήσεις προσαρμογής στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ωθώντας την εταιρεία σταδιακά μπροστά χωρίς ξεκάθαρη στρατηγική τόσο σε επιχειρησιακό, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, με αποτέλεσμα να βρίσκεται αποκλεισμένη στη μέση (stuck in the middle). Αυτό οφείλεται αφενός μεν στη κάλυψη των προσωπικών προσδοκιών των μετόχων και αφετέρου στην αποθάρρυνση χάραξης μακροπρόθεσμης στρατηγικής λόγω των οικονομικών δυσμενών συνθηκών.<sup>7</sup>

Όντας αποκλεισμένη στο μέσον και μην έχοντας σαφή στρατηγική κατεύθυνση η επιχείρηση μπορεί να εγκλωβιστεί σε λάθος καταστάσεις όπως: (Wheelen, et. al. 2015).

1. Να ακολουθήσει τη στρατηγική ενός ανταγωνιστή ίσως και του ηγέτη της αγοράς χωρίς να λάβει υπό όψιν σε τι συνθήκες λειτουργεί η ανταγωνίστρια εταιρεία και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα ακόμη και το γεγονός αυτή η στρατηγική να είναι λάθος.
2. Να συνεχίσει με τις ίδιες πολιτικές που στο παρελθόν είχαν αποδειχτεί επιτυχημένες ενώ τώρα αντιμετωπίζει διαφορετικό περιβάλλον.
3. Να μπει στη διαδικασία έντονου ανταγωνισμού με άλλη/ άλλες επιχειρήσεις για διεκδίκηση μεριδίου αγοράς χωρίς να υπολογίσει τις συνέπειες στους πόρους της
4. Να ανταποκρίνεται σε όλες τις ενδιαφέρουσες εκ πρώτης όψεως ευκαιρίες που απαιτούν δυσανάλογους γι' αυτήν πόρους
5. Να συνεχίζει να χρηματοδοτεί λάθος στρατηγικές με το σκεπτικό ότι εφόσον έχει ήδη καταναλώσει πόρους και χρόνο σ' αυτές δεν πρέπει να εγκαταλειφθούν ακόμη και αν είναι αποτυχημένες.

Παρά τις υψηλές επιδόσεις, η διαφορετική αντίληψη της ύπαρξης της επιχείρησης και ανταπόκρισης στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον από το νέο CEO, ο έντονος ανταγωνισμός, η αυξανόμενη ζήτηση και οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών υποδεικνύουν ξεκάθαρα ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε στρατηγικό

---

<sup>7</sup>([https://academlib.com/3737/management/miles\\_snows\\_typology\\_defender\\_prospector\\_analyzer\\_reactor](https://academlib.com/3737/management/miles_snows_typology_defender_prospector_analyzer_reactor)).

σημείο κάμψης – strategic inflection point (Andy Grove, CEO of Intel Corporation) και δημιουργούν την ανάγκη για στρατηγική αλλαγή ώστε να παραμείνει η επιχείρηση βιώσιμη (Wheelen, et. al. 2015).

#### 4.4.2 Εναλλακτικές στρατηγικές

Σε μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy), και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ταυτόχρονα και τις τρεις στρατηγικές.

##### 4.4.2.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές (Corporate Strategies)

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Το όραμα της διοίκησης για το πώς επιθυμεί να δει την επιχείρηση, το ιστορικό της επιχείρησης, εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες ενδιαφερομένων και περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν ή και να περιορίσουν την ανάπτυξη της επιχειρησιακής στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013).

Η στρατηγική κατεύθυνσης αφορά στο γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης προς την ανάπτυξη (growth) δηλαδή την επέκταση των δραστηριοτήτων της, τη σταθερότητα (stability) που μεταφράζεται σε καμία αλλαγή στις τρέχουσες δραστηριότητες της εταιρείας ή την περισυλλογή. Η στρατηγική κατεύθυνσης απαρτίζεται από τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών όπως εμφανίζονται στον πίνακα 4.3:

**Πίνακας 4.3 : Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης**

ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
<b>Συγκέντρωσης</b> Καθετοποίησης Οριζόντιας Ολοκλήρωσης	Παύσης ή συνέχισης με προσοχή Καμίας αλλαγής Κέρδους	Διάσωσης ή Αναστροφής Αιχμάλωτης Επιχείρησης Αποεπένδυσης Ρευστοποίησης Χρεοκοπίας
<b>Διαποίκιλης</b> Συσχετισμένης διαποίκιλης Ασυσχέτιστης διαποίκιλης		

**Πηγή:** Concepts in Strategic Management and Business Policy, Thomas L. Wheelen, J.David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bambord, 2015

**Πίνακας 4.4: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών Κατεύθυνσης**

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση</li> <li>• Καθετοποίηση</li> </ul>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση</li> <li>• Οριζόντια Ολοκλήρωση</li> </ul>	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάσωση-Αναστροφή (Turnaround)</li> </ul>
	Μέτρια	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παύση ή συνέχιση με προσοχή</li> </ul>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση</li> <li>• Οριζόντια Ολοκλήρωση</li> </ul> <b>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καμία αλλαγή</li> </ul>	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αιχμάλωτη επιχείρηση</li> <li>• Αποεπένδυση</li> </ul>
	Χαμηλή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συσχετισμένη Διαποίκιση</li> </ul>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασυσχέτιστη Διαποίκιση</li> </ul>	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρεοκοπία</li> <li>• Ρευστοποίηση</li> </ul>

**Πηγή:** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013

Στον πίνακα 4.4 απεικονίζονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές κατεύθυνσης που έχουν στη διάθεσή τους τα διευθυντικά στελέχη. Λαμβάνοντας υπόψη τη μέτρια ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και την ελκυστικότητα του κλάδου (μέτρια προς υψηλή), οι εναλλακτικές στρατηγικές κατεύθυνσης της εταιρείας είναι η ανάπτυξη και η σταθερότητα.

Η **συγκέντρωση** επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού. Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα αντικείμενο με μεγάλη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Γεωργόπουλος, 2013).

Στον πίνακα 4.5 παρουσιάζονται οι επιλογές στρατηγικής συγκέντρωσης που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση:

**Πίνακας 4.5: Επιλογές Στρατηγικής «Συγκέντρωσης»**

		Προϊόντα	
		Παρόντα	Νέα
Αγοραστές	Σημερινοί	Εκμετάλλευση προϊόντος / Αγοράς	Ανάπτυξη προϊόντος
	Νέοι	Ανάπτυξη Αγοράς	Εξάπλωση προϊόντος / Αγοράς

**Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2013**

- **Οριζόντια ανάπτυξη ή ολοκλήρωση (Horizontal Growth)**

Η οριζόντια ανάπτυξη επιτυγχάνεται με την επέκταση των λειτουργιών σε άλλες γεωγραφικές περιοχές εγχώριες και διεθνείς και/ή με τη διεύρυνση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται στις τρέχοντες αγορές. Η επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών με άλλες εταιρείες του ίδιου κλάδου (Γεωργόπουλος, 2013).

- **Κάθετη ανάπτυξη ή ολοκλήρωση ή καθετοποίηση (Vertical Growth)**

Επιτυγχάνεται αναλαμβάνοντας λειτουργίες που πριν εξυπηρετούσαν προμηθευτές ή διανομείς. Η εταιρεία αναπτύσσεται κατασκευάζοντας τις προμήθειές της ή διανέμοντας τα προϊόντα της. Η καθετοποίηση μπορεί να είναι προς τα πίσω (backward integration) όταν η επέκταση του πεδίου δράσης πηγαίνει προς τα πίσω στο σύστημα-αξίας, στις προμήθειες πρώτων υλών ή υλικών συσκευασίας ή προς τα εμπρός (forward integration) όταν η επέκταση του πεδίου δράσης πηγαίνει προς τα εμπρός στο σύστημα-αξίας πχ. στην διανομή .

Η προς τα πίσω καθετοποίηση μπορεί να δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εξόδου για την επιχείρηση (αγορά καλλιεργημένων εκτάσεων αν αφορά α' ύλη ή αγορά ακριβού πάγιου εξοπλισμού αν είναι για υλικά συσκευασίας) και να μειώσει τη στρατηγική της ευελιξία, αλλά συνήθως έχει υψηλότερα περιθώρια κέρδους από την προς τα εμπρός

καθετοποίηση (υψηλά έξοδα μάρκετινγκ, χαμηλά περιθώρια κέρδους στο λιανεμπόριο).

- **Στρατηγικές διαποίκισης ή διεύρυνσης (Diversification Strategies)**

Η συσχετισμένη διαποίκιση σε προϊόντα που συνδέονται με την ελιά πχ. ελαιόλαδο σε όρους αγορών και αγοραστών είναι μια εναλλακτική επιχειρησιακή στρατηγική ανάπτυξης. Η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί τις γνώσεις της στην αγορά των α' υλών, τις ικανότητές της στην παραγωγική διαδικασία, το δίκτυο διανομής και το υπάρχον πελατολόγιο σαν μέσα διαποίκισης.

Η επιχείρηση δεν έχει εξαντλήσει τα περιθώρια και τις ευκαιρίες που έχει για ανάπτυξη ώστε να πρέπει να ερευνήσει το ενδεχόμενο ασυσχέιστης διαποίκισης. Είναι προτιμότερο να εκμεταλλευτεί τους πόρους και τις ικανότητές της στα υπάρχοντα και συσχετισμένα προϊόντα στα οποία έχει το know-how και που έχουν ακόμη μεγάλη προοπτική ανάπτυξης.

- **Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability strategies)**

Οι στρατηγικές σταθερότητας, είτε είναι στρατηγική της καμίας αλλαγής (no change strategy) δηλαδή να συνεχιστεί η υφιστάμενη κατάσταση είτε είναι στρατηγική παύσης/συνέχισης με προσοχή (pause /proceed with caution strategy) έχει νόημα όταν το περιβάλλον παρουσιάζει πολεμικού χαρακτήρα δυναμική λόγω της οικονομικής και πολιτικής κρίσης και η επιχείρηση δεν νιώθει ασφαλής στο να δεσμεύσει πόρους. Στο κομβικό σημείο που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση, μια καθυστέρηση στην αλλαγή της ενέχει κινδύνους. Πρώτον να μην μπορεί να ικανοποιήσει τους στόχους της, δεύτερον να μη μπορεί να ανταποκριθεί στη ζήτηση λόγω μικρής δυναμικότητας παραγωγικών πόρων και τρίτον κάποιοι ανταγωνιστές να κινηθούν πρώτοι και δυναμικά με σαφείς στρατηγικές ανάπτυξης την ώρα που πραγματοποιείται το turnaround της Οικονομίας.

Οι μορφές των επιχειρησιακών στρατηγικών καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εταιρεία, παρουσιάζονται στον πίνακα 4.6.

#### **Πίνακας 4.6: Εναλλακτικές Επιχειρησιακές Στρατηγικές**

		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	<b>Συγκέντρωση (concentration) εξειδίκευση στο υπάρχον προϊόν</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πολύ καλή γνώση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και εξειδίκευση των στελεχών</li> <li>2. Όλοι οι πόροι κατευθύνονται στην εκτέλεση μιας δραστηριότητας και η επιχείρηση βρίσκεται σε καλύτερη θέση για την ανάπτυξη μιας διακεκριμένης ικανότητας ή ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος</li> <li>3. Οι stakeholders αντιλαμβάνονται καλύτερα την αποστολή της επιχείρησης</li> <li>4. Περιορισμένοι ανθρώπινοι ή χρηματοοικονομικοί πόροι</li> <li>5. Γνωστός ανταγωνισμός</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Κίνδυνος από τη συγκέντρωση όλων των πόρων της επιχείρησης σε μια δραστηριότητα</li> <li>2. Δυσκολία των επιχειρηματιών να μεταπηδήσουν σε άλλες δραστηριότητες λόγω ωρίμανσης του προϊόντος/κλάδου</li> </ol>	
	<b>Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) με εσωτερική ανάπτυξη</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ανάπτυξη σε νέες αγορές λόγω κορεσμού της τρέχουσας αγοράς</li> <li>2. Αυξημένες πωλήσεις</li> <li>3. Οικονομίες κλίμακας και εύρους</li> <li>4. Βελτιωμένο προϊόν</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Διαφορές PESTEL</li> <li>2. Υψηλό κόστος μάρκετινγκ και προώθησης</li> <li>3. Κίνδυνος χώρας</li> </ol>	
	<b>Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical integration) προς τα πίσω</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μείωση εξάρτησης από προμηθευτές Πρόσβαση σε σημαντικούς πόρους α' υλών και υλικών συσκευασίας και εξασφάλιση ποσοτικής ροής και ποιότητας</li> <li>2. Έλεγχος σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας που σχετίζονται με το βασικό προϊόν</li> <li>3. Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αδυναμία κεντρικού ελέγχου των δραστηριοτήτων</li> <li>2. Αδυναμία ελέγχου των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος</li> <li>3. Μειωμένη ευελιξία</li> <li>4. Δημιουργία υψηλών συνόρων εξόδου (υψηλό κόστος περιουσιακών στοιχείων που είναι δύσκολο να εκποιηθούν)</li> </ol>	
	<b>Κάθετη ολοκλήρωση (Vertical integration) προς τα εμπρός</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μείωση εξάρτησης από αγοραστές</li> <li>2. Μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους</li> <li>3. Μειωμένες τιμές στον τελικό καταναλωτή</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αδυναμία κεντρικού ελέγχου του δικτύου διανομής</li> <li>2. Αδυναμία ελέγχου απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς οι πελάτες είναι διασκορπισμένοι σε όλο τον κόσμο</li> <li>3. Υψηλό κόστος μάρκετινγκ</li> </ol>	
	<b>Συσχετισμένη Διαποίκιση (Concentric diversification)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις λειτουργικές της ικανότητες</li> <li>2. Ίδια δίκτυα διανομής</li> <li>3. Παρόμοια τεχνολογία</li> <li>4. Υπάρχον πελατολόγιο</li> <li>5. Know-how</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μερική συγκέντρωση κινδύνου</li> </ol>	

	<b>Ασυσχέτιστη Διαποίκιση (Conglomerate diversification)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μεγάλα περιθώρια κέρδους</li> <li>2. Διασπορά κινδύνου</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μειώνεται ο κεντρικός έλεγχος</li> <li>2. Μικρό Know-How</li> <li>3. Μεγάλος κίνδυνος νέας δραστηριότητας</li> </ol>
<b>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ</b>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Σταθερή απόδοση</li> <li>2. Μικρός κίνδυνος</li> <li>3. Περιορισμένοι πόροι</li> <li>4. Έλεγχος</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Μη εκμετάλλευση δυνάμεων και ικανοτήτων</li> <li>2. Μη εκμετάλλευση ευκαιριών</li> <li>3. Μικρή ανάπτυξη πωλήσεων και κερδών</li> </ol>

#### 4.4.2.2 Επιχειρηματικές στρατηγικές (Business Strategies)

Η επιχειρηματική στρατηγική απαντά στο ερώτημα πώς η εταιρεία θα πρέπει να ανταγωνίζεται ή να συνεργάζεται μέσα στον κλάδο. Η στρατηγική αυτή μπορεί να είναι ανταγωνιστική (ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για πλεονέκτημα) και/ή συνεργατική (συνεργασία με μία ή περισσότερες εταιρείες για πλεονέκτημα έναντι των άλλων) (Wheelen, et. al. 2015).

Στρατηγική συμμαχία είναι η μακροπρόθεσμη συμφωνία μεταξύ δύο εταιρειών για επιχειρηματικές δραστηριότητες με κοινό οικονομικό όφελος. Συνεργασία αξίας είναι η μακροπρόθεσμη συμφωνία που συνάπτει μια εταιρεία με ένα σημαντικό προμηθευτή ή με ένα διανομέα– κλειδί με αμοιβαία συμφέροντα. Στον πίνακα 4.7 απεικονίζονται οι ανταγωνιστικές και συνεργατικές επιχειρηματικές στρατηγικές με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους.

**Πίνακας 4.7: Εναλλακτικές Επιχειρηματικές Στρατηγικές**

	<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</b>	<b>Ηγεσία Κόστους (Cost Leadership)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Υψηλότερο μερίδιο αγοράς</li> <li>2. Χαμηλότερη τιμή για τους πελάτες-αύξηση πωλήσεων</li> <li>3. Υψηλά σύνορα εισόδου για νεοεισερχόμενους λόγω χαμηλής τιμής</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ανταγωνισμός-μίμηση</li> <li>2. Απαξίωση της αντιλαμβανόμενης τιμής του προϊόντος</li> </ol>
	<b>Διαφοροποίηση (Differentiation)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πελάτες πιστοί στα προϊόντα και λιγότερο ευαίσθητοι στην τιμή</li> <li>2. Υψηλά περιθώρια κέρδους</li> <li>3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ανταγωνισμός-αντιγραφή</li> <li>2. Αυξημένο κόστος</li> </ol>
	<b>Εστίαση (Focus)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Περιορισμένη αγορά</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ανταγωνισμός-μίμηση</li> <li>2. Κίνδυνος υψηλού κόστους</li> </ol>

ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	<b>Στρατηγικές συμμαχίες (Strategic Alliances)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Πρόσβαση σε νέες ικανότητες</li> <li>2. Πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές</li> <li>3. Μείωση κινδύνων νέων αγορών</li> <li>4. Μείωση κόστους παραγωγής (outsourcing)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Διαφορετικοί στόχοι</li> <li>2. Απώλεια ελέγχου</li> <li>3. Ανταγωνισμός στις ίδιες αγορές</li> <li>4. Αβεβαιότητα</li> <li>5. Πολιτισμικές διαφορές</li> <li>6. Ατομικά συμφέροντα</li> <li>7. Ακούσια μεταβίβαση know-how</li> </ol>
	<b>Συνεργασίες Αξίας (Value Chain Partnerships)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Βελτίωση ποιότητας αγορών</li> <li>2. Outsourcing</li> <li>3. Βελτίωση διαχείρισης καναλιών διανομής</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Αβεβαιότητα</li> <li>2. Διαφωνίες στη διαχείριση</li> </ol>

#### 4.4.3 Προτεινόμενες στρατηγικές

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι ταυτόχρονα και οι ιδιοκτήτες και είναι φυσικό ακόμη και η πιο ελκυστική εναλλακτική στρατηγική να μη γίνει αποδεκτή αν δεν συμβαδίζει με τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Έχοντας χρόνια πείρας και απόλυτη κατανόηση των λεπτομερειών της επιχείρησης βασίζονται πολλές φορές στο ένστικτό και τη διαίσθηση τους, που έχει αποδειχτεί αποτελεσματική και μέχρι τώρα τους έχει οδηγήσει σε συγκρατημένη ανάπτυξη και σίγουρες αποδόσεις και ίσως είναι δύσκολο να αποδεχθούν στρατηγικές που δεν είναι συνηθισμένες πρακτικές για εταιρείες του μεγέθους της Anolive A.E.

Για το λόγο αυτό οι προτεινόμενες επιλογές δεν ενέχουν μεγάλους κινδύνους και ανήκουν στην κατηγορία της σταδιακής και ασφαλούς ανάπτυξης. Εφόσον οι στρατηγικές που προτείνονται δεν απαιτούν πλήρη δέσμευση πόρων εξαρχής, με την προσέγγιση **real-option**, οι επενδύσεις που χρειάζονται για να ακολουθηθούν οι στρατηγικές μπορούν να γίνουν σταδιακά ώστε αν κάποια δεν έχει την αναμενόμενη απόδοση μπορεί να εγκαταλειφθεί χωρίς μεγάλες απώλειες και να υιοθετηθεί η επόμενη ή κάποια άλλη. Έρευνες δείχνουν ότι η χρήση της προσέγγισης real-option βελτιώνει τις επιδόσεις του οργανισμού (Wheelen, et. al. 2015).

Το πιο σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση των εναλλακτικών στρατηγικών είναι η ικανότητα αυτών των στρατηγικών να ανταποκρίνονται στους στρατηγικούς παράγοντες που αναλύθηκαν στην προσέγγιση ΔΑΕΑ. Η στρατηγική θα πρέπει να



μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και τις δυνάμεις της επιχείρησης και να αποδυναμώσει τις απειλές και τις αδυναμίες. Άλλο σημαντικό κριτήριο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι προτεινόμενες στρατηγικές να συμβαδίζουν με τους στόχους της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας τους ελάχιστους δυνατόν πόρους και με τις λιγότερες δυνατόν αρνητικές επιπτώσεις (Wheelen, et. al. 2015).

Η ελκυστικότητα μιας συγκεκριμένης στρατηγικής εξαρτάται από τον κίνδυνο που αυτή περιέχει. Και ο κίνδυνος αναφέρεται όχι μόνο στην πιθανότητα αυτή η στρατηγική να μην είναι αποτελεσματική αλλά και στους πόρους που θα δεσμευτούν και το διάστημα που αυτοί δεν θα είναι διαθέσιμοι για άλλη χρήση. Λαμβάνοντας υπόψη την εξαγωγική δραστηριότητα της επιχείρησης ένας επιπλέον σημαντικός κίνδυνος που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των χωρών εξαγωγής.

#### **4.4.3.1 Επιχειρησιακές στρατηγικές**

Η εταιρεία οφείλει να απεγκλωβιστεί από τη στρατηγική σταθερότητας που ακολουθεί αν θέλει να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική, να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της αλλά και να είναι συνεπής στην αποστολή και τους στόχους της. Συνεχής ανάπτυξη σημαίνει αυξημένες πωλήσεις, εκμετάλλευση της καμπύλης μάθησης, οικονομίες κλίμακας και ως εκ τούτου μείωση του ανά μονάδα κόστους των πωληθέντων άρα αυξημένα κέρδη (Γεωργόπουλος, 2013).

Η Anolive A.E. έχει στη διάθεσή της πολλές διαφορετικές στρατηγικές ανάπτυξης αλλά μην έχοντας εξαντλήσει τις ευκαιρίες για ανάπτυξη στη βασική της δραστηριότητα είναι προτιμότερο να μη στραφεί ακόμη τις εναλλακτικές στρατηγικές της διαποίκισης. Οι καλύτερες ευκαιρίες είναι από την ανάπτυξη της βάσης της (core) εστιάζοντας στα πιο κερδοφόρα προϊόντα της και στις πιο επιτυχημένες λειτουργίες και αγορές. Η παγίδα της σκέψης ότι “grass is always greener” μπορεί να υποτιμήσει τους κινδύνους διείσδυσης σε μια αχαρτογράφητη περιοχή. Η ανάπτυξη της βάσης (the core) ενέχει λιγότερους κινδύνους από τη διεύρυνση σε νέα προϊόντα. (Kotler, Keller, 2016).

Έχοντας συνεπώς περιθώρια ανάπτυξης στο συγκεκριμένο προϊόν θα ήταν πιο συνετό και ασφαλές, η εταιρεία να συγκεντρώσει και να κατευθύνει τους πόρους της στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας με επενδύσεις στις ανεκμετάλλετες

εγκαταστάσεις της, νέο μηχανολογικό εξοπλισμό και πρόσληψη εργαζομένων ώστε να εκμεταλλευτεί και να αξιοποιήσει πλήρως τις διακεκριμένες ικανότητές της, την εμπειρία και το know-how που διαθέτει στην αποτελεσματική διοίκηση παραγωγής. Αυτή η **στρατηγική συγκέντρωσης (Concentration)** των πόρων, δεν ενέχει ιδιαίτερους κινδύνους για την επιχείρηση, θα κινηθεί σε γνώριμο ανταγωνιστικό περιβάλλον και θα της επιτρέψει να αναπτύξει τις ικανότητές της και να επιτύχει τους στόχους της.

Ένα μειονέκτημα που θα μπορούσε να αντιμετωπίσει στο μέλλον είναι η ωρίμανση του προϊόντος και του κλάδου. Αυτό μπορεί να το αντιμετωπίσει με μια παράλληλη στρατηγική **οριζόντιας ανάπτυξης (Horizontal Growth)** σε νέες αγορές. Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με διεθνή επέκταση (Wheelen, et. al. 2015).

Η εταιρεία μπορεί να το επιτύχει με επέκταση των εξαγωγών της σε άλλες χώρες και διείσδυση σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές. Ένα πολύ μικρό ποσοστό διείσδυσης σε μια αναπτυσσόμενη χώρα μπορεί να εκπροσωπεί μια σημαντική ευκαιρία λαμβάνοντας υπόψη τους μεγάλους πληθυσμούς των αναπτυσσόμενων χωρών. Αυτό μπορεί να υποστηριχθεί και με **ανάπτυξη των προϊόντων** της, σε συσκευασίες καταναλωτή με καινοτόμα προϊόντα ελιάς που θα απευθύνονται τόσο σε υφιστάμενες, όσο και νέες αγορές. Στην κατεύθυνση αυτή η Anolive θα εκμεταλλευτεί όλα τα προαναφερόμενα οφέλη και θα διευρύνει το χαρτοφυλάκιο της με προϊόντα σε φάση ανάπτυξης.

#### **4.4.3.2 Επιχειρηματικές στρατηγικές**

Η δομή του κλάδου καθορίζει τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Σε ένα κατακερματισμένο κλάδο όπου πολλές μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για σχετικά μικρά μερίδια αγοράς, επικρατούν συνήθως στρατηγικές εστίασης. Γενικά τα μερίδια αγοράς παρουσιάζουν μεγάλη σταθερότητα. Βραχυπρόθεσμες κινήσεις για αύξηση του μεριδίου αγοράς μπορεί να προκαλέσει ανεπιθύμητες αντιδράσεις (πόλεμο τιμών).

Η εταιρεία παρόλη την εμπειρία που έχει πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των παραγωγικών λειτουργιών και τα μεγάλα περιθώρια μικτού κέρδους, λόγω του μεγέθους της και της φύσης του προϊόντος, δεν μπορεί να ακολουθήσει αποκλειστικά στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης. Χτίζοντας πάνω στις ικανότητές της και τη σταδιακή της ανάπτυξη μπορεί να αυξήσει σταδιακά και μακροπρόθεσμα το

μερίδιο αγοράς της χωρίς επιπτώσεις, με τρόπο που να ικανοποιεί την αποστολή και τους στόχους της. Με τη κατάλληλη στρατηγική να μπορεί να διαφυλάξει τους τρέχοντες πελάτες της και να κερδίσει ένα δίκαιο μερίδιο από τους νέους πελάτες προωθώντας τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Πρέπει επίσης να είναι έτοιμη να εισέλθει στις νέες αγορές μόλις αυτές ανοίγουν.

Η διοίκηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, οι πόροι και οι δυνάμεις της επιχείρησης μπορούν να υποστηρίξουν την **στρατηγική εστίασης** που διαφέρει και προσαρμόζεται ανάλογα με τις περιοχές που δραστηριοποιείται διεθνώς.

Όπως προαναφέρθηκε ένα από τα δυνατά σημεία της εταιρείας είναι οι σχέσεις και η οικειότητα που έχει καλλιεργήσει με τους περισσότερους πελάτες της που σημαίνει ότι βρίσκεται τόσο κοντά στον πελάτη που δημιουργείται κόστος μετακίνησης και αυτός δύσκολα θα θελήσει να αλλάξει προμηθευτή.

Κατά τους M. Treacy F. Wierseman (1995) αυτή η οικειότητα σε συνδυασμό με τη διαφοροποίηση που προκύπτει από την ευελιξία προσαρμογής στις ανάγκες του πελάτη, την άμεση εξυπηρέτηση και ακόμη το πλεονέκτημα κόστους που προκύπτει από την υπεροχή στην παραγωγική διαδικασία είναι πλεονεκτήματα αξίας με τα οποία η επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί επιτυχημένα στον κλάδο της ξεφεύγοντας από τον αποκλεισμό στη μέση (stuck in the middle) που έχει περιέλθει ακολουθώντας και αντιδρώντας στις στρατηγικές του ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2013).

Η διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές μπορεί να επιτευχθεί εστιάζοντας στις ανάγκες των πελατών σε τμήμα αγοράς και επιτυγχάνοντας κυρίαρχο μερίδιο αγοράς στο συγκεκριμένο τμήμα, όπου θα μπορέσει να επιτύχει υψηλά περιθώρια κέρδους με geographic specialist πωλήσεις δηλαδή πωλήσεις σε συγκεκριμένες περιοχές που λόγω μικρής ζήτησης και ιδιαιτεροτήτων δεν ελκύουν την προσοχή των ανταγωνιστών. Με τον τρόπο αυτό ουσιαστικά μειώνει την εξάρτησή της από αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ έντονος.

Μέρος της φιλοσοφίας της επιχείρησης είναι οι αρμονικές σχέσεις της με τους stakeholders. Επενδύοντας σ' αυτά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία και με το δυνατό οικονομικό υπόβαθρο που έχει, μπορεί να συνάψει **μακροπρόθεσμα συμβόλαια (Long-Term Contracts)** και **συνεργασίες αξίας (Value-chain Partnerships)** με πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές. Αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί

καθετοποίηση καθώς τα συμβόλαια είναι πολύ δύσκολο να είναι αποκλειστικά λόγω του μεγέθους της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα ο προμηθευτής ή ο πελάτης (χονδρέμπορος) θα είναι μια captive company εξ ολοκλήρου ανεξάρτητη της οποίας ένα μεγάλο μέρος του κύκλου εργασιών θα είναι με την Aolive A.E. μέσω μακροπρόθεσμων συμβολαίων. Με τους ανταγωνιστές η σχέση αυτή μπορεί να κυμαίνεται από outsourcing μέχρι στρατηγικές συμμαχίες που επιτρέπουν την πρόσβαση σε νέες αγορές. Μια συνεργασία με επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε πιο φιλικό εξωτερικό περιβάλλον από πλευράς πλεονεκτημάτων θέσης ή φορολογίας είναι μια επιλογή για να παρακαμφθούν οι τρέχουσες αδυναμίες.

Κατά τον Michael Porter μια εταιρεία με αδυναμίες στη διαπραγματευτική δύναμη με μεγάλους πελάτες, στην τεχνολογία, στο μάρκετινγκ και στη διανομή έχει λίγα να χάσει και πολλά να κερδίσει με την επαφή και συνεργασία με ανταγωνίστριες εταιρείες. Μαθαίνει από τις άλλες εταιρείες καθώς τις ανταγωνίζεται (Wheelen, et. al. 2015).

#### **4.4.3.3 Λειτουργικές στρατηγικές**

Οι λειτουργικές στρατηγικές πρέπει να διαμορφώνονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές. Για να είναι πετυχημένη μια λειτουργική στρατηγική πρέπει να χτίζεται πάνω σε μια διακεκριμένη ικανότητα στη συγκεκριμένη λειτουργική περιοχή. Καθώς ο προσανατολισμός των λειτουργικών στρατηγικών υπαγορεύεται από την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης, όπως οι ανταγωνιστικές στρατηγικές της επιχείρησης μπορεί να διαφέρουν από τη μία περιοχή στην άλλη κατά τον ίδιο τρόπο μπορεί να διαφέρουν και οι λειτουργικές στρατηγικές (Wheelen, et. al. 2015).

Με τη στρατηγική συγκέντρωσης που προτείνεται, η επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει τις καλές πρακτικές που ακολουθεί σε θέματα αγορών, παραγωγής και ανθρωπίνων πόρων. Παρόλα αυτά προκύπτουν ορισμένα θέματα που αφορούν το προϊόν, ιδιαίτερα μάρκετινγκ και εξωτερικής ανάθεσης τα οποία πρέπει να εξεταστούν.

#### 4.4.3.3.1 Στρατηγική μάρκετινγκ

Η στρατηγική συμμαχία με ομοειδή εταιρεία του εξωτερικού σε χώρα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή σε χώρα στην οποία δεν έχει εμπειρία (νέα αγορά) θα της επιτρέψει να αναπτύξει τα προϊόντα της με την τεχνολογία της άλλης εταιρείας και να επεκτείνει το δίκτυο διανομής της.

Η συνεργασία με χονδρέμπορους θα της εξασφαλίσει την οριζόντια ανάπτυξη αγοράς, μέσω εξαγωγών με μειωμένο το κίνδυνο πειραματισμού διείσδυσης σε νέες αγορές στις οποίες η επιχείρηση δεν έχει εμπειρία. Με τον τρόπο αυτό επίσης μπορούν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές οι αδυναμίες της επιχείρησης στις κρίσιμες λειτουργίες του μάρκετινγκ και της προώθησης, μεταφέροντας το κόστος της στρατηγικής push, στους πελάτες/χονδρέμπορους. Τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας με χονδρέμπορους είναι: (Kotler, Keller, 2016).

- Έχοντας περισσότερες διασυνδέσεις οι αγοραστές τους εμπιστεύονται περισσότερο από ότι μια άγνωστη επιχείρηση που βρίσκεται σε μια μακρινή χώρα.
- Μπορούν να προσεγγίσουν πολλούς μικρούς πελάτες με σχετικά μικρό κόστος
- Επιτυγχάνουν οικονομίες για τους μικρούς αγοραστές αγοράζοντας μεγάλη ποσότητα και μοιράζοντάς τη σε μικρότερες μονάδες
- Κρατούν αποθέματα ελαχιστοποιώντας το κόστος αποθέματος για την επιχείρηση
- Όντας κοντά στους αγοραστές παρέχουν άμεση παράδοση άμα τη ζητήσει, ιδίως σε μακρινές χώρες όπως η Αυστραλία, Αμερική κλπ.
- Απορροφούν κάποιους κινδύνους όπως κλοπής, ζημιάς κατά τις μεταφορές, απαξίωσης εμπορευμάτων
- Παρέχουν πληροφορίες όσον αφορά τις κινήσεις των ανταγωνιστών, νέα προϊόντα, εξέλιξη τιμών κλπ

Η συνεργασία αξίας μαζί τους ελαχιστοποιεί τα μειονεκτήματα που υπάρχουν όπως:

- να δρουν σαν λήπτες παραγγελιών,
- να μη δέχονται αρκετό απόθεμα ώστε να καλύπτουν τις παραγγελίες των πελατών αρκετά γρήγορα,
- να μη δίνουν στην επιχείρηση χρήσιμες πληροφορίες για την αγορά και τους ανταγωνιστές και

- να χρεώνουν πολλά για τις υπηρεσίες τους.

Σχετικά με τη στρατηγική μάρκετινγκ προκύπτουν τα ακόλουθα θέματα/ διλήμματα:

### **1. Προσαρμογή ή τυποποίηση**

Ο T. Levitt μεγάλος υπέρμαχος της τυποποίησης στο άρθρο που δημοσίευσε στο Harvard Business Review (1983), The Globalization of Markets υποστήριξε ότι τα στελέχη που ασχολούνται με διεθνείς αγορές θα πρέπει να λειτουργούν με την υπόθεση ότι ο κόσμος είναι μια μεγάλη αγορά, αγνοώντας επιφανειακές, περιφερειακές και εθνικές διαφορές. Παρόλο όμως που η παγκόσμια ενιαία τοποθέτηση είναι γενικά επιθυμητή, σε ορισμένες περιπτώσεις οι πολιτισμικές διαφορές, οι ανταγωνιστικές συνθήκες, ο κύκλος ζωής του προϊόντος και η αγοραστική δύναμη της αγοράς στόχου σε κάθε χώρα κάνουν αναγκαία την προσαρμογή ή την πλήρη διαφοροποίησή της.

Διεισδύοντας σε μια νέα αγορά απαιτεί πολύ συχνά προσαρμογή στις διαφορές της νέας αγοράς. Η προσαρμογή προϊόντος (product adaptation) σε μερικές διαστάσεις του όπως χαρακτηριστικά και συσκευασία, ώστε να είναι σύμφωνο με τις τοπικές συνθήκες και προτιμήσεις είναι πολλές φορές απαραίτητη. Η πολιτική των τιμών επίσης διαμορφώνεται σύμφωνα με την αγορά σε κάθε χώρα και την εκλαμβανόμενη από τον πελάτη αξία.

Στη διεθνή αγορά πολύ κρίσιμοι παράγοντες είναι οι διαφορές στην κουλτούρα και το οικονομικό επίπεδο. Άλλη είναι η προσέγγιση στην Ευρωπαϊκή αγορά και άλλη σε χώρες της Αμερικής ή της Ασίας με μεγάλη ψυχική απόσταση (psychic distance). Παρόλο που υπάρχει σαφής εξοικονόμηση κόστους στην τυποποίηση η επιτυχία συχνά βασίζεται στην προσαρμογή στο τοπικό περιβάλλον (Hollensen, 2017).

Εξ ορισμού η στρατηγική της προσαρμογής είναι περισσότερο προσανατολισμένη στον πελάτη, καθώς η εφαρμογή της απαιτεί μια συστηματική αξιολόγηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών και των συνθηκών της αγοράς σε κάθε μια ξένη χώρα. Συνεπώς η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει καλύτερα και να ανταποκριθεί σε οποιεσδήποτε αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς. Η προσαρμογή μπορεί να είναι στο προϊόν (χαρακτηριστικά, συσκευασία –χρώμα και μέγεθος, τιμές) όπως επίσης και στα κανάλια διανομής.

Οι προσαρμογές είναι συνήθως εθελούσιες (voluntary) και ανήκουν στη διακριτική ευχέρεια της διοίκησης. Οι προσαρμογές που είναι αναγκαστικές (mandatory) είναι συνήθως λόγω ανάγκης προσαρμογής στα παγκόσμια standards ποιότητας. Οι παράγοντες που ωθούν την επιχείρηση στην προσαρμογή του προϊόντος σε ορισμένες χώρες είναι :

- Το προϊόν είναι καταναλωτικό
- Οι αγορές είναι σχετικά μικρού μεγέθους
- Ισχύς των ανταγωνιστών στο περιβάλλον είναι υψηλή

Τα πλεονεκτήματα της προσαρμογής είναι:

- η δυνατότητα της επικερδούς εκμετάλλευσης της επιλογής της επιχείρησης να στοχεύσει σε μικρά τμήματα (niche segments) μιας χώρας αγοράς – στόχου.
- Πληρέστερη ικανοποίηση των εξειδικευμένων αναγκών ορισμένων τμημάτων μιας διεθνούς αγοράς
- Οικοδόμηση στην αντίληψη του διεθνούς αγοραστή, εικόνας ότι η επιχείρηση: α) λαμβάνει υπόψη τις επιθυμίες του, β) αναγνωρίζει ότι αυτές μπορεί να διαφέρουν από τις αντίστοιχες των αγοραστών μιας άλλης αγοράς-στόχου, και γ) σέβεται τις ιδιαιτερότητες του πολιτικού, νομικού τεχνολογικού και κυρίως του πολιτισμικού περιβάλλοντος της χώρας του.
- Αποθάρρυνση προθέσεων αντιγραφής του προϊόντος της επιχείρησης – παραγωγού από τον ανταγωνισμό

Η επιχείρηση δεν έχει ηγετική θέση και αναγνωρίσιμο brand και ακολουθεί τους ανταγωνιστές ή αντιδρά στην αγορά. Ως εκ τούτου η υιοθέτηση διαφορετικής προσέγγισης σε κάθε αγορά είναι μια κατάλληλη στρατηγική ώστε να διαφοροποιήσει το προϊόν της και τις υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές. Η ευελιξία και αποτελεσματικότητα που υπάρχει στην παραγωγική διαδικασία επιτρέπει στην επιχείρηση να το κάνει εύκολα σε διάφορα επίπεδα. Ικανοποιώντας τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών η επιχείρηση κερδίζει ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και έτσι ισχυροποιεί τη θέση της στην αγορά. Με τη λειτουργική δομή της επιχείρησης τα μειονεκτήματα της προσαρμογής δεν είναι ανυπέρβλητα καθώς δεν υπάρχει θέμα σύγκρουσης μάρκετινγκ και παραγωγής, ή υψηλό κόστος επικοινωνιακής πολιτικής ή θέματα οικοδόμησης ενιαίας εικόνας του προϊόντος στο διεθνές περιβάλλον. Τα θέματα εκτέλεσης διαδικασιών φόρτωσης και μεταφοράς του προϊόντος με προκαθορισμένο τρόπο επιλύονται με τροποποιήσεις

στα υλικά και τον τρόπο συσκευασίας (πχ. Stowage in loose vs. Stowage on pallets) στις διαστάσεις παλέτας, φορτηγού ή εμπορευματοκιβωτίου (container).

Η πλήρης προσαρμογή που ούτως ή άλλως δεν θα επιδίωκε η επιχείρηση δεν υιοθετείται αμιγώς λόγω του α) υψηλού κόστους εφαρμογής της και β) της μη αναγκαιότητάς της, καθώς υπάρχει ένας ελάχιστος κοινός παρονομαστής (lowest common denominator) στις επιθυμίες των αγοραστών και στις μεταβλητές του περιβάλλοντος (PESTEL) μεταξύ δυο ή περισσότερων εξαγωγικών αγορών (Τσόγκας, 2017).

## 2. Private Label ή επώνυμο προϊόν

Μια επιχείρηση μπορεί να ανταγωνιστεί αλλά και να συνεργαστεί με τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private labels). Λόγω της ιδιαιτερότητας και ομοιογένειας του προϊόντος και μην έχοντας γνωστό brand η επιχείρηση θα μπορούσε να εισέλθει στο λιανεμπόριο επιδιώκοντας win-win σχέσεις και επιδιώκοντας αποτελεσματική συνεργασία με το Private Label του πελάτη λιανέμπορου ή χονδρέμπορου, κρατώντας χαμηλά το κόστος και ελαχιστοποιώντας τα έξοδα διαφήμισης και προώθησης. Αυτό θα ήταν μια καλή στρατηγική για χώρες όπως οι ΗΠΑ και Καναδάς όπου οι πωλήσεις **Private Label** έχουν ραγδαία ανάπτυξη. Αυτό οφείλεται αφενός μεν στην ύφεση και αφετέρου στην εμπιστοσύνη που έχει ο καταναλωτής σε μεγάλα store brands. Την περασμένη δεκαετία οι ετήσιες πωλήσεις που αφορούσαν store brands είχαν αυξηθεί στις ΗΠΑ κατά 40%. Το 64% των αγοραστών είπε ότι το 50% των αγορών τους αφορούσαν store brands. Το 66% των καταναλωτών απάντησε ότι αγοράζει store brands επειδή ήταν φθηνότερα και το 87% είπε ότι θα αγόραζαν επώνυμα προϊόντα μόνο αν ήταν στην ίδια τιμή με τα store brands (Kotler, Keller, 2016).

Η διείσδυση στις συγκεκριμένες αγορές με **Private Label** είναι και ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί ο εθνοκεντρισμός καθώς οι καταναλωτές σε πολλές χώρες γίνονται ολοένα και περισσότερο εθνοκεντρικοί και βλέπουν τα προϊόντα σημαντικά για τη διατήρηση θέσεων εργασίας στη δική τους χώρα. Περισσότεροι από τα τρία τέταρτα των καταναλωτών των ΗΠΑ είπαν ότι αν έχουν επιλογή θα προτιμήσουν το δικό τους προϊόν από ένα ίδιο του εξωτερικού. Χώρες με strong uncertainty avoidance που δύσκολα εμπιστεύονται ξένα προϊόντα και χρειάζεται να κερδηθεί η εμπιστοσύνη τους με την ανάλογη στρατηγική μάρκετινγκ, ένας ευκολότερος τρόπος να καταναλώσουν ένα νέο προϊόν είναι ένα γνωστό Private Label.



## Τιμή

Όσον αφορά στις τιμές δεν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση διότι συνήθως βασίζονται στη ζήτηση, στα τμήματα αγοράς και στη διαθεσιμότητα του προϊόντος. Η επιχείρηση εκμεταλλεύομενη τη μεγάλη ρευστότητα που διαθέτει μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη πίστωση ελκύνοντας νέους πελάτες και ικανοποιώντας τους τρέχοντες .

### 4.4.3.3.2 Στρατηγική αγορών

Οι συνεργασίες αξίας Value Chain Partnerships με σημαντικούς προμηθευτές/κλειδιά θα επιτρέψουν στην επιχείρηση ποσοτική, ποιοτική και άμεση (on time) πρόσβαση στις πρώτες ύλες ή/και τα υλικά συσκευασίας.

### 4.4.3.3.3 Στρατηγική Παραγωγής

Με την απόκτηση μεγαλύτερης πελατειακής βάσης η εταιρεία θα μπορέσει να επιτύχει μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας και εύρους. Η στρατηγική ανάπτυξης χρειάζεται περισσότερη παραγωγική δυναμικότητα, με επιπλέον μηχανολογικό εξοπλισμό και εργατικό δυναμικό τα οποία η επιχείρηση έχει τις ικανότητες να διαχειριστεί βελτιώνοντας διαρκώς τις παραγωγικές διαδικασίες εφαρμόζοντας τις αρχές της λιτής παραγωγής (*lean operations*) και του *JIT (Just-In-Time)* και δεσμεύοντας τους εργαζόμενους για αύξηση παραγωγικότητας.

Το ζήτημα της δυναμικότητας εγείρει ερωτήματα που είναι βασικά για τη λήψη αποφάσεων. Αν θεωρήσουμε δεδομένη την αύξηση της ζήτησης πρέπει η αύξηση της δυναμικότητας να συμβαδίζει με τις επιχειρηματικές στρατηγικές που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Δηλαδή να ικανοποιεί την ευελιξία και την ανάγκη για προσαρμογές που χρειάζεται στην παραγωγική διαδικασία ώστε να υπάρξει η διαφοροποίηση που επιδιώκει η επιχείρηση. Επίσης στο κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας της νέας μονάδας παραγωγής να υπολογισθεί το κόστος εφαρμογής νέας τεχνολογίας που θα συμβάλλει στα θέματα ποιότητας και ευελιξίας.

Καθώς η εταιρεία λόγω περιορισμών επέκτασης θα επιχειρήσει να εκμεταλλευτεί μόνο τις πλεονάζουσες εγκαταστάσεις της υπάρχει το ενδεχόμενο να υπάρξει και περαιτέρω έλλειψη δυναμικότητας. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με

μια στρατηγική συμμαχία με ομοειδή εταιρεία του κλάδου καθώς είναι μια στρατηγική συνεργασίας που θα αναπτύξει τη δυναμικότητα της επιχείρησης και είναι μια καλή εναλλακτική έναντι του outsourcing.

Ο καθορισμός του τι πρέπει να παραχθεί εσωτερικά και τι πρέπει να γίνει με εξωτερική ανάθεση είναι μια βασική στρατηγική απόφαση της εταιρείας. Τα κριτήρια είναι η δυναμικότητα των εγκαταστάσεων, η ταχύτητα και η ευελιξία. Η εξωτερική ανάθεση (**outsourcing**) είναι μια πολύ σημαντική απόφαση της στρατηγικής της επιχείρησης καθώς μπορεί να αυξήσει σημαντικά την αποδοτικότητα και πολύ συχνά και την ποιότητα του προϊόντος. Επίσης μπορεί να λύσει σοβαρά προβλήματα αποθεμάτων (buffer stocks) και αποθηκευτικού χώρου, προβλήματα εναπόθεσης λυμάτων καθώς και άμεσης εξυπηρέτησης των πελατών.

Το μειονέκτημα είναι να υποτιμηθεί το κρυμμένο κόστος της δραστηριότητας που δίνεται outsourcing όπως είναι το πλεονέκτημα στην παραγωγική διαδικασία και τα θέματα ποιότητας. Άλλα σημαντικά μειονεκτήματα στο outsourcing είναι οι καθυστερήσεις παράδοσης λόγω προβλημάτων στην παραγωγή του προμηθευτή και το κρυμμένο κόστος συναλλαγής (transaction cost) που ενίοτε υπερβαίνει το όφελος από το outsourcing. Μια παράπλευρη απώλεια σε μακροχρόνιες εξωτερικές αναθέσεις είναι η αδράνεια της επιχείρησης στην εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και ανάπτυξης σημείων υπεροχής, καθώς και η μείωση της δέσμευσης των εργαζομένων (Wheelen, et. al. 2015).

#### **4.4.3.3.4 Χρηματοοικονομική Στρατηγική**

Η φιλοσοφία της Anolive A.E., είναι να αποφεύγει οποιαδήποτε εξωτερική πηγή χρηματοδότησης ώστε να μην υπάρχουν εξωτερικές εμπλοκές και να κρατηθεί ο έλεγχος στην οικογένεια. Το προφίλ και η ισχυρή χρηματοοικονομική της θέση της επιτρέπουν να έχει πρόσβαση σε υψηλά όρια τραπεζικού δανεισμού. Η πολιτική της είναι να ανανεώνει τα ετήσια όρια της με τα τραπεζικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζεται, ώστε να έχει διαθέσιμη άμεση χρηματοδότηση τόσο για κεφάλαιο κίνησης όσο και μακροπρόθεσμο δανεισμό όταν και αν τον χρειαστεί.

Η στρατηγική συγκέντρωσης που προτείνεται δεν απαιτεί δέσμευση μεγάλου κεφαλαίου εξαρχής και ιδιαίτερα με την προσέγγιση real-option οι επενδύσεις που

χρειάζονται μπορούν να γίνουν σταδιακά και σε συνδυασμό με την ένταξη σε κάποιο επενδυτικό πρόγραμμα, να χρηματοδοτηθούν εξ ολοκλήρου από ίδια κεφάλαια.

#### 4.4.3.3.5 Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων

Για να υποστηρίξει τη στρατηγική ανάπτυξης, η εταιρεία πρέπει να δώσει έμφαση στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου παράγοντα για αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που θα αφορά σε:

- Επί πλέον προσλήψεις ειδικευμένου και ανειδίκευτου προσωπικού
- Παροχή εκπαίδευσης και εξέλιξης
- Διαχείριση εσωτερικών μετακινήσεων προσωπικού
- Αύξηση της δέσμευσης και υποκίνησης των εργαζομένων
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού
- Ανταγωνιστικές αμοιβές
- Σχέδια διαδοχής στελεχών

#### 4.4.3.3.6 Στρατηγική Πληροφοριακών Συστημάτων

Οι λειτουργίες της επιχείρησης υποστηρίζονται ήδη από το πλήρως προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης σύστημα **ERP** (Enterprise Resource Planning). Με την ανάπτυξη του συστήματος **CRM** (Customer Relationship Management) στο ERP, η εταιρεία θα μπορεί να διαχειρίζεται με μεγαλύτερη ευκολία και επιτυχία τις σχέσεις της με πελάτες-κλειδιά καθώς οι στρατηγικές που ακολουθεί και που προτείνονται είναι καθαρά πελατοκεντρικές. Στην κατανόηση των αναγκών των πελατών θα βοηθήσει και η χρήση προγραμμάτων **competitive intelligence** που συγκεντρώνουν πληροφορίες για τις κινήσεις των ανταγωνιστών της επιχείρησης καθώς όπως υποστηρίζει έρευνα της McKinsey & Company, η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο προέρχεται από τις βελτιωμένες ικανότητες των ανταγωνιστών (Wheelen, et. al. 2015).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ου</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ (2013), εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας, Διοίκηση Παραγωγής (2006), εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Αθήνα
3. Σημειώσεις καθηγητή Μ. Τσόγκα, International Marketing, (2017) EMBA Πανεπιστημίου Πειραιώς
4. Heizer Jay, Render Barry, Operations Management, Sustainability and Supply Chain Management, 11<sup>th</sup> edition (2014), Pearson Education Limited, Essex, England
5. Hollensen Svend, Global Marketing (2017), Pearson Education Limited, Essex, England
6. Kotler Philip, Keller L. Kevin, Marketing Management (2016), Pearson Education Limited, Essex, England
7. Ohmae Kenichi, The mind of the Strategist (1982), McGraw Hill, Inc.
8. Wheelen L. Thomas, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bamford, Concepts in Strategic Management and Business Policy (2015), Pearson Education Limited, Essex, England

## Άρθρα

1. Levit Theodore, The Globalization of Markets, Harvard Business Review (May-June 1983), pp. 92-102

## Ηλεκτρονικές Πηγές

1. [https://academlib.com/3737/management/miles\\_snows\\_typology\\_defender\\_prospector\\_analyzer\\_reactor](https://academlib.com/3737/management/miles_snows_typology_defender_prospector_analyzer_reactor)
2. <https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/internationalization-and-the-dynamics-of-product-adaptation-an-em-3>
3. <https://www.conference-board.org/ceo-challenge2015>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

“ Το στρατηγικό μυαλό είναι ένα εξαιρετικά ισχυρό όπλο, ένα λείζερ που αν αφεθεί αδέσμευτο, θα δημιουργήσει μια αλληλένδετη παγκόσμια οικονομία, όπου τα άτομα είναι ελεύθερα να δημιουργούν, να ανταγωνίζονται και να καταναλώνουν ότι καλύτερο παράγεται οπουδήποτε στον κόσμο” (Kenichi Ohmae ,1982).

Η εταιρεία Anolive A.E. δεν είναι μόνο μια μικρή οικογενειακή εταιρεία με σημείο αναφοράς τη μικρή επαρχιακή πόλη στην οποία δραστηριοποιείται. Είναι μια υγιής επιχείρηση με διεθνή εξαγωγική δραστηριότητα. Αυτό το έχει επιτύχει στηριζόμενη στην εμπειρία και τις γνώσεις των ιδιοκτητών της, την έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της, στην καλή της φήμη και τις στέρεες σχέσεις της με τους stakeholders από τους πελάτες και προμηθευτές έως και τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες της.

Έχοντας ισχυρούς δεσμούς με την περιοχή και όραμα για την ανάπτυξή της, οι ιδιοκτήτες αρνούνται να μεταφέρουν την έδρα της επιχείρησης σε πιο φιλόξενο περιβάλλον. Οι βασικές δυνάμεις της εταιρείας, ταυτίζονται ουσιαστικά με τις αξίες που έχει χτίσει μέσα στο πέρασμα των χρόνων. Η αυθεντικότητα των προϊόντων της, η αξία της παράδοσης που διατηρείται στο σύνολο της παραγωγικής της διαδικασίας, η σταθερή ποιότητα, η προστιθέμενη αξία που προσφέρεται στον καταναλωτή, έχουν συνδεθεί άρρηκτα με το όνομα της εταιρίας στη διεθνή και εγχώρια αγορά.

Η στρατηγική σταθερότητας που ακολουθείται μέχρι στιγμής ήταν, όπως αποδεικνύεται η κατάλληλη στρατηγική, η οποία δημιούργησε γύρω της ένα ασφαλές κέλυφος προστασίας απέναντι στο δυσμενές πολιτικοοικονομικό περιβάλλον. Ωστόσο η εταιρεία πρέπει να βελτιώσει τη θέση της για να αντιμετωπίσει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στο δυναμικό διεθνές περιβάλλον. Το κλειδί της επιτυχίας της είναι να αντιληφθεί ότι τα δεδομένα στον κλάδο αλλάζουν και η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να επωφεληθεί από αυτές τις αλλαγές. Το να εστιάζει μόνο στις αναπτυσσόμενες χώρες και στις συνήθεις αγορές μπορεί να της στοιχίσει σπουδαίες ευκαιρίες. Αν και ορισμένες χώρες δεν έχουν φτάσει στο σημείο να έχουν σημαντική ζήτηση για το συγκεκριμένο προϊόν, μπορεί πολύ σύντομα να υπάρξει ραγδαία άνοδος της ζήτησης. Και τότε η επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη να ικανοποιήσει αυτή την αγορά.

Η ανάπτυξη της επιχείρησης δεν είναι απαραίτητο να βασιστεί σε παράτολμες και επικίνδυνες κινήσεις. Με σωστό συνδυασμό στρατηγικών μπορεί να εστιάσει στη βάση της και να εκμεταλλευτεί πλήρως τους πόρους και τις ικανότητές της. Δίνοντας έμφαση σε διαχειρίσιμους παράγοντες όπως η ευκινησία και η ευελιξία του οργανισμού με εσωτερική ανάπτυξη και η εκμετάλλευση των ευνοϊκών σχέσεων με τις ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders), μπορεί να αντισταθμίσει το υφιστάμενο αρνητικό κλίμα.

Διατηρώντας ένα υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, οδηγεί τους εργαζόμενους σε μεγαλύτερη προσπάθεια, που οδηγεί σε υψηλότερης ποιότητας προϊόντα, που δημιουργούν υψηλότερη ικανοποίηση στους πελάτες, που οδηγεί σε περισσότερες πωλήσεις, που οδηγούν σε υψηλότερη ανάπτυξη και κέρδη, που οδηγούν σε υψηλότερη ικανοποίηση των μετόχων, που οδηγεί σε περισσότερες επενδύσεις κ.ο.κ. Αυτός ο ενάρετος κύκλος σημαίνει κέρδη και ανάπτυξη (Kotler, Keller, 2016).

Για την επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης είναι κρίσιμος ο ρόλος πολλών μεταβλητών και παραγόντων και τελικά είναι στο ποιόν του λήπτη της απόφασης πώς θα τα συνδυάσει, πώς θα τα ενοποιήσει και πώς θα πάρει τη καλύτερη δυνατόν απόφαση για το μέλλον της επιχείρησής του. Όσοι εργάζονται χρόνια στο κόσμο των επιχειρήσεων έχουν δει επανειλημμένα μεγάλες επιχειρήσεις που διοικούνται από πολύ δυνατά σχήματα, ανθρώπους με επιστημονικές γνώσεις και καλά μελετημένες στρατηγικές να αποτυγχάνουν και άλλες επιχειρήσεις που αν τις μελετήσεις καλύτερα δεν έχουν ούτε μακροπρόθεσμες στρατηγικές, ούτε ιδιαίτερους πόρους να χτίζουν σταδιακά το μερίδιο αγοράς τους και να παράγουν πλούτο παρά τις φαινομενικές τους αδυναμίες (Ohmae, 1982). Ένα θέμα που ίσως χρήζει περαιτέρω διερεύνησης είναι αν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της γνώσης και εμπειρίας μπορεί να παρατείνει την ημερομηνία λήξης του και ποιος είναι ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού και ιδιαίτερα μικρομεσαίων επιχειρήσεων οικογενειακού χαρακτήρα που είναι ουσιαστικά ο πυρήνας της ελληνικής οικονομίας.

Είναι εντυπωσιακό ότι σε διάστημα πέντε χρόνων, οι εξαγωγές επιτραπέζιας ελιάς αυξήθηκαν κατά περίπου 100 εκατομμύρια ευρώ πλησιάζοντας πλέον τα 400 εκατ. ευρώ. Οι εξαγωγές γίνονται και θα συνεχίσουν να γίνονται. Το πρόβλημα είναι ότι σε μεγάλο ποσοστό αφορούν μεγάλες συσκευασίες. Την προστιθέμενη αξία που αφορά προϊόντα που εκτίθενται στα ράφια των σούπερ μάρκετ την καρπούνται ξένοι

ανταγωνιστές, που κερδίζουν συνεχώς έδαφος στη λιανική αγορά. Περαιτέρω έρευνα χρήζει το θέμα της ανάπτυξης της αγοράς με τυποποιημένο προϊόν και συσκευασία καταναλωτή, που εκτιμάται ότι θα ενίσχυε την αξία των ελληνικών εξαγωγών κατά τουλάχιστον 200 εκατ. ευρώ ετησίως.

Ο σκοπός, στο τέλος της ημέρας, δεν είναι πώς θα κρατηθεί το κομματάκι από μια τόση δα πίτα, αλλά πώς θα μεγαλώσει με ανταγωνιστικές και βιώσιμες επιχειρήσεις που θα αποτελέσουν το όχημα για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος (2013), **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Κοπανάκη Δ. Ευαγγελία, Πανταζή Α. Μαλαματένια-Άλμα, Νικολαράκος Θ. Χαράλαμπος, Βαγγελάτος Χ. Ιωσήφ (2013), **Ηλεκτρονικό Επιχειρείν**, εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα
3. Δερβιτσιώτης Ν. Κώστας (2006), **Διοίκηση Παραγωγής**, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Αθήνα
4. Μπουραντάς Δημήτρης (2005), **Ηγεσία**, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
5. Σημειώσεις καθηγητών Β. Ζήση και Γ. Παπαναστασόπουλου (2017), **Χρηματοοικονομική Λογιστική και Ανάλυση**, EMBA Πανεπιστημίου Πειραιώς
6. Σημειώσεις καθηγητή Μ. Τσόγκα (2017), **International Marketing**, EMBA Πανεπιστημίου Πειραιώς
7. BALANCE ANALYSIS 2015, **Χρηματοοικονομική Ανάλυση Εταιρειών Μεταποίησης-Τυποποίησης Επιτραπέζιων Ελιών**
8. BALANCE ANALYSIS 2015, **Η Διεθνής Αγορά της Επιτραπέζιας Ελιάς σε Αριθμούς**
9. ICAP Δεκέμβριος 2014, **Κλαδική Μελέτη, Επιτραπέζιες Ελιές**

## ΞΕΝΗ

1. Heizer Jay, Render Barry (2014), **Operations Management, Sustainability and Supply Chain Management**, 11<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, Essex, England
2. Hollensen Svend (2017) , **Global Marketing** , Pearson Education Limited, Essex, England
3. Kotler Philip, Keller L.Kevin (2016), **Marketing Management**, Pearson Education Limited, Essex, England
4. Liker K. Jeffrey (2004), **The Toyota Way**, McGraw-Hill Education, Berkshire, U.K.
5. Ohmae Kenichi (1982), **The mind of the Strategist** McGraw Hill, Inc.



6. Wheelen L. Thomas, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, Charles E. Bambord (2015), **Concepts in Strategic Management and Business Policy**, Pearson Education Limited, Essex, England

### Πηγές – Άρθρα

1. ALPHABANK (Navigator - Διεθνείς Αγορές & Επενδυτική Στρατηγική, Δ' Τρίμηνο 2017)
2. ΕΛ.ΣΤΑΤ (31/10/2017), Ελληνικές εξαγωγές επιτραπέζιας ελιάς
3. Ντούτσιος Γεώργιος, πρόεδρος της ΔΟΕΠΕΛ ( Διεπαγγελματική Οργάνωση Επιτραπέζιας Ελιάς), συνέντευξη Νοέμβριος 2017
4. Levit Theodore, The Globalization of Markets, Harvard Business Review (May-June 1983), pp. 92-102
5. International Olive Council, Market Newsletter No 103- March 2016

### Ηλεκτρονικές Πηγές

1. [https://academlib.com/3737/management/miles\\_snows\\_typology\\_defender\\_prospector\\_analyzer\\_reactor](https://academlib.com/3737/management/miles_snows_typology_defender_prospector_analyzer_reactor)
2. <https://scholars.opb.msu.edu/en/publications/internationalization-and-the-dynamics-of-product-adaptation-an-em-3>
3. [www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/agriculture-2015](http://www.nbg.gr/el/the-group/press-office/e-spot/reports/agriculture-2015)
4. [dalex@naftemporiki.gr](mailto:dalex@naftemporiki.gr)
5. <https://www.olivesearth.gr/faq>
6. <http://www.iliaoikonomia.gr/22449-html>
7. <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures>
8. <http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/77-about-olives>
9. [www.trademap.org](http://www.trademap.org)
10. <https://www.conference-board.org/ceo-challenge2015>