



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Προώθηση εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων

ΚΙΝΤΗ ΣΟΦΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2022

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τον κύριο Παναγιώτη Γατομάτη για την επίβλεψη της εργασίας καθώς και τον Πρόεδρο του Αγροτικού Συνεταιρισμού Καλαβρύτων Παύλο Σατολιά για την συνεργασία .

Πρόλογος

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα, αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς του κλάδο των τροφίμων. Η ελληνική αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων, παρουσιάζει ιδιαίτερη ανάπτυξη, ακολουθεί μία σταθερή ανοδική τάση όσον αφορά στην κατανάλωση, ενώ υπάρχει σημαντική αναβάθμιση στην εγχώρια βιομηχανία.

Ιστορικά, η εγχώρια παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο πλήθος μικρών μονάδων, των οποίων η δραστηριότητα αναπτύσσεται κυρίως σε τοπικό επίπεδο. Ωστόσο, στις μονάδες αυτές γίνονται συνεχείς επενδύσεις κατά τα τελευταία έτη, ένα γεγονός που έχει δώσει τη δυνατότητα της αύξησης της παραγωγικής δυναμικότητας στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων δίνοντας ιδιαίτερη βάση στην ποιότητα τους. Ο εξαγωγικός κλάδος, των γαλακτοκομικών προϊόντων της Ελλάδας παρουσιάζει μια συνεχή άνοδο κατά τα τελευταία έτη, με τις μικρές παραγωγικές μονάδες και τους συνεταιρισμούς, να αυξάνουν όλο και περισσότερο την παραγωγική τους δυναμικότητα. Στα πλαίσια αυτά, κινείται και το αντικείμενο διερεύνησης της παρούσας εργασίας, η οποία εστιάζει στην παραγωγή και την εξαγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, καθώς και την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης της εξαγωγικής εταιρείας KPI KPI A.E., αλλά και του συνεταιρισμού Καλαβρύτων.

Λεξεις κλειδιά: εξαγωγές, εξαγωγική δυναμικότητα, γάλα, γαλακτοκομικά προϊόντα

Abstract

Dairy products are one of the most important sectors in the food industry. The Greek dairy market is showing particular growth, following a steady upward trend in consumption, while there is a significant upgrade in the domestic industry.

Historically, the domestic production of dairy products is characterized by a large number of small units, whose activity is mainly developed locally. However, these units have been continuously invested in recent years, a fact that has made it possible to increase production capacity in the dairy sector by giving a special basis to their quality. The export sector of Greek dairy products has been growing steadily in recent years, with small production units and cooperatives increasing their production capacity. In this context, the object of investigation of the present work moves, which focuses on the production and export of dairy products, as well as the presentation of the case study of the export company KRI KRI SA, but also of the cooperative of Kalavrita.

Keywords: exports, export capacity, milk, dairy products

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες	1
Πρόλογος	2
Abstract	3
Πίνακας περιεχομένων.....	4
Κεφάλαιο 1	8
Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 2 ^ο	9
Η εξαγωγική δραστηριότητα – θεωρητικό υπόβαθρο	9
2.1. Κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων	9
2.1.1. Προσέγγιση του περιεχομένου του όρου	10
2.1.2. Κατηγοριοποίηση των εξαγωγικών κινήτρων	11
2.2. Θεωρητικά υποδείγματα και μοντέλα διεθνοποίησης	13
2.3. Ανταγωνιστικό εξαγωγικό πλεονέκτημα	16
2.3.1. Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων	17
2.3.2. Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων	18
2.4. Εξαγωγικά εμπόδια	19
2.4.1. Ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά	20
2.4.2. Εγχώρια και διεθνή εμπόδια	22
2.4.3. Δασμολογικά και μη	23
2.5. Επιλογή εξαγωγικών αγορών.....	24
2.6. Στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές	26
2.7. Μάρκετινγκ και πλάνο εξαγωγών.....	28
Κεφάλαιο 3 ^ο	30
Η ελληνική βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων.....	30
3.1. Γενικές πληροφορίες για την αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων	30
3.2. Αποτύπωση του κλάδου γαλακτοκομικών προϊόντων	30
3.3. Χαρακτηριστικά του κλάδου γαλακτοκομικών προϊόντων	35
3.4. Βαθμός συγκέντρωσης επιχειρήσεων και μερίδιο αγοράς	37
3.5. Εξαγωγές στον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων	38
3.5.1. Ροές εμπορίου στον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων	39
3.5.2. Ανάλυση Ευρωπαϊκών εξαγωγών.....	40
Κεφάλαιο 4 ^ο	46
Αγροτικοί συνεταιρισμοί και εξαγωγές – Ο αγροτικός συνεταιρισμός Καλαβρύτων.....	46

4.1. Ο σκοπός της έρευνας.....	46
4.2. Η μεθοδολογία της μελέτης.....	46
4.3. Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.....	48
4.3.1. Ιστορικό της επιχείρησης.....	49
4.3.2. Εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.	51
4.4. Αγροτικός συνεταιρισμός Καλαβρύτων.....	55
4.4.1. Αγροτική και συνεταιριστική οικονομία.....	55
4.4.2. Εξαγωγική δραστηριότητα των αγροτικών συνεταιρισμών.....	57
4.4.3. Ιστορικό ίδρυσης και λειτουργίας του συνεταιρισμού.....	58
4.4.4. Προϊόντα και διάθεση.....	60
4.4.5. Αποτελέσματα συνέντευξης για την ανάλυση εξαγωγικής δυναμικότητας.....	61
4.4.6. Ανάλυση SWOT.....	63
4.5. Συγκριτική αξιολόγηση και υιοθέτηση καλών πρακτικών.....	64
Συμπεράσματα – επίλογος.....	68
Βιβλιογραφία.....	69
Παράρτημα.....	75

Περιεχόμενα σχημάτων

Σχήμα 1: Εξαγωγικά κίνητρα – διάκριση.....	11
Σχήμα 2: Μοντέλα διεθνοποίησης.....	14
Σχήμα 3: Κατηγορίες εξαγωγικών εμποδίων	20
Σχήμα 4: Ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια	21
Σχήμα 5: Μη δασμολογικοί περιορισμοί εξαγωγών	23
Σχήμα 6: Υπο διαιρέσεις στο δυναμικό της αγοράς.....	25
Σχήμα 7: Δείκτες Δυναμικού Αγοράς.....	26
Σχήμα 8: Έμμεσες εξαγωγές, παραγωγή στο εξωτερικό	27
Σχήμα 9: Στάδια εξαγωγικού πλάνου μάρκετινγκ.....	28
Σχήμα 10: Κλάδος γαλακτοκομικών – προϊόντα.....	31
Σχήμα 11: Μεριδίο αγοράς στα γαλακτοκομικά προϊόντα.....	34
Σχήμα 12: Μέγεθος επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής γαλακτοκομικών.....	36

Περιεχόμενα διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Παραγωγή ανά προϊόν ανά έτος.....	32
--	----

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1: Ταξινόμηση εξαγωγικών κινήτρων	12
Πίνακας 2: Εταιρίες του κλάδου γαλακτοκομικών στην Ελλάδα	38

Περιεχόμενα εικόνων

Εικόνα 1: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων.....	39
Εικόνα 2: Γαλακτοκομικά Προϊόντα και Κωδικοί «HS».....	40
Εικόνα 3: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων από τα κράτη της Ε.Ε. στην Κίνα	41
Εικόνα 4: Εξαγωγές ανά είδος προϊόντος.....	42
Εικόνα 5: Εμπορικό ισοζύγιο στους υπό κλάδους των τροφίμων και ποτών	44
Εικόνα 6: Συμμετοχή υπό κλάδων της Ελληνικής οικονομίας στο εξαγωγικό εμπόριο	45
Εικόνα 7: Εγκαταστάσεις ΚΡΙ ΚΡΙ.....	49
Εικόνα 8: Μηχανολογικός εξοπλισμός παραγωγής ΚΡΙ ΚΡΙ.....	50
Εικόνα 9: Συνεργασίες στο εξωτερικό	52
Εικόνα 10: Εξέλιξη των εξαγωγών από το 2008 μέχρι το 2019	54
Εικόνα 11: Παραγωγική μονάδα συνεταιρισμού.....	59
Εικόνα 12: Μηχανολογικές εγκαταστάσεις παραγωγής	60
Εικόνα 13: Λιανική πώληση προϊόντων και συνεταιρισμός	61

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Ο τομέας της παραγωγής αγροτικών και διατροφικών προϊόντων στην Ελλάδα, πάντα αποτελούσε ένα σημαντικό τομέα της βιομηχανίας που συνεισφέρει σε μεγάλο ποσοστό στο Α.Ε.Π. της χώρας. Κατά τα δύο τελευταία έτη, από την αρχή της πανδημίας, ο αγροδιατροφικός τομέας, εμφάνισε πολύ μεγάλη ανθεκτικότητα, σημειώνοντας οριακή άνοδο του συνολικού κύκλου εργασιών του, έναντι πτώσης της τάξεως του 14% που υπήρχε στην υπόλοιπη βιομηχανία της χώρας. Η αύξηση των εξαγωγών, στο κλάδο των τροφίμων και των ποτών, που έφτασε το +11% για το 2021 αποτέλεσε το βασικό στήριγμα του κλάδου (Βουμβάκη and Κουτούζου, 2021). Η αύξηση των εξαγωγών χαρακτηρίστηκε από ένα μεγάλο εύρος των εξαγομένων προϊόντων, με τα γαλακτοκομικά προϊόντα να ξεχωρίζουν στις ανεπτυγμένες αγορές της Ευρώπης, συνεχίζοντας τις επιτυχημένες στρατηγικές της προηγούμενης δεκαετίας.

Παρά την επίδραση της πανδημίας, ο κλάδος των γαλακτοκομικών έδειξε ισχυρές αντοχές, ενώ παράλληλα καταγράφει σημαντική αύξηση και στο συγγενή κλάδο των τυροκομικών που αντισταθμίζει τις οποίες απώλειες υπήρχαν στην εγχώρια αγορά.

Οι ελληνικές εξαγωγές στον τομέα του γιαουρτιού, συμπεριλαμβανομένων και των επιδορπίων γιαουρτιού, αυξήθηκαν κατά τη διάρκεια της περιόδου 2011 έως 2020 κατά 15,9%. Όσον αφορά στο ελληνικό γιαούρτι, κατά το 2020 έφτασε 67 συνολικά χώρες, με το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιταλία να αποτελούν τους βασικούς εμπορικούς εταίρους (Βουμβάκη and Κουτούζου, 2021). Οι ελληνικές εταιρείες ξεκίνησαν μέσα στο 2021 να εξάγουν γιαούρτι σε χώρες της ΕΕ όπως η Ουγγαρία και η Τσεχία, αλλά επιχειρήσαν τις εξαγωγές τους και στην Κίνα.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι εξαγωγές του τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν ακολουθήσει μία ανοδική τάση, την οποία έχουν αναγνωρίσει οι ελληνικές μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις, και έχουν καταβάλει προσπάθειες για να δραστηριοποιηθούν στον τομέα αυτόν.

Κεφάλαιο 2^ο

Η εξαγωγική δραστηριότητα – θεωρητικό υπόβαθρο

2.1. Κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων

Σήμερα, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που η διεθνοποίηση των αγορών είναι αυξημένη και υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση ανάμεσα στις οικονομίες. Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, στα πλαίσια αυτά διαδραματίζει ένα ζωτικό ρόλο όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της ανάπτυξης, της κερδοφορίας και της επιβιώσής τους. Δε χωρά αμφιβολία, ότι σχεδόν το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων έχουν αποκτήσει σήμερα διεθνοποιημένο χαρακτήρα (Brush, 2014). Οι περισσότερες αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, έχουν αναγνωρίσει την σημασία και το ρόλο που διαδραματίζει το διεθνές εμπόριο για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Η εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων αποτελεί σήμερα την κύρια μορφή διεθνούς επιχειρηματικής δραστηριότητας λαμβάνοντας υπόψιν ότι είναι η απλούστερη στρατηγική επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης διεθνώς, εφόσον λιγότεροι πόροι και ρίσκο είναι απαραίτητα. Επιπροσθέτως, οι εξαγωγές απαιτούν ελάχιστη δέσμευση όσον αφορά σε επενδυτικά κεφάλαια και σε πόρους ενώ παράλληλα παρέχουν στρατηγική ευελιξία στις ξένες αγορές (Marinon and Marinova, 2012).

Ωστόσο, μια μεγάλη πληθώρα επιχειρήσεων διαλέγει να απέχει από τις εξαγωγές, λόγω ορισμένων σοβαρών εμποδίων και δυσκολιών που προκύπτουν καθώς και λόγω της διαφορετικότητας, της πολυπλοκότητας και της ποικιλομορφίας του εξαγωγικού περιβάλλοντος. Οι εξαγωγικές δραστηριότητες είναι μια στρατηγική ζωτικής σημασίας που συνεισφέρει ουσιαστικά στην οικονομική ανάπτυξη και την επιβίωση των επιχειρήσεων αλλά και των χωρών στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις αυτές (van Tulder, 2015). Οι κυβερνήσεις των χωρών, δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη των εξαγωγικών δραστηριοτήτων, διότι η αύξηση του τομέα αυτού συνοδεύει την οικονομική πρόοδο, την ευημερία ενώ παράλληλα βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων της χώρας. Κατά

συνέπεια, στόχος της κυβερνητικής πολιτικής είναι από τη μία πλευρά να αυξήσει τις συνολικές εξαγωγές σε προϊόντα ενώ από την άλλη, να διαφοροποιήσει τις εξαγωγικές αγορές έτσι ώστε να πετύχει την μείωση του επιχειρηματικού κινδύνου (Brush, 2014).

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, και ειδικότερα η ανάπτυξη των εξαγωγικών τους δραστηριοτήτων, ενισχύει και βελτιώνει τις διαχειριστικές δεξιότητες και ικανότητες ενώ παράλληλα βελτιστοποιεί την αξιοποίηση των πόρων καθώς επιτυγχάνουν μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας στην διαφοροποίηση του επιχειρησιακού ρίσκου. Την ίδια στιγμή, οι διεθνείς δραστηριότητες μίας επιχείρησης έχουν ως αποτέλεσμα να επωφεληθεί η επιχείρηση αυτή από το διεθνή ανταγωνισμό και να αυξήσει την συμμετοχή της στην εκάστοτε αγορά που δραστηριοποιείται έχοντας αυτό σαν συνέπεια την ενδυνάμωση και την βελτίωση της παρουσίας της (van Tulder, 2015; Cuervo-Cazurra, Narula and Un, 2015).

Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στα κίνητρα τα οποία καθοδηγούν τις επιχειρήσεις στο να δραστηριοποιηθούν διεθνώς, αλλά και στην κατηγοριοποίηση των κινήτρων αυτών.

2.1.1. Προσέγγιση του περιεχομένου του όρου

Βάσει της σχετικής θεωρίας, εκτός από το βασικό κίνητρο το οποίο είναι η αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων, υπάρχει μία πληθώρα άλλων κινήτρων τα οποία λειτουργούν ευνοϊκά στην ενασχόλησή των επιχειρήσεων με αγορές του εξωτερικού. Αρχικά, η κινητοποίηση των επιχειρήσεων και η διείσδυση τους σε ξένες αγορές σχετίζεται με την ανάπτυξη της επιχείρησης, την σύναψη επιχειρηματικών σχέσεων διεθνώς, την μοναδικότητα των προϊόντων, την κατοχή συγκεκριμένης τεχνολογίας ή την επέκταση της αγοράς.

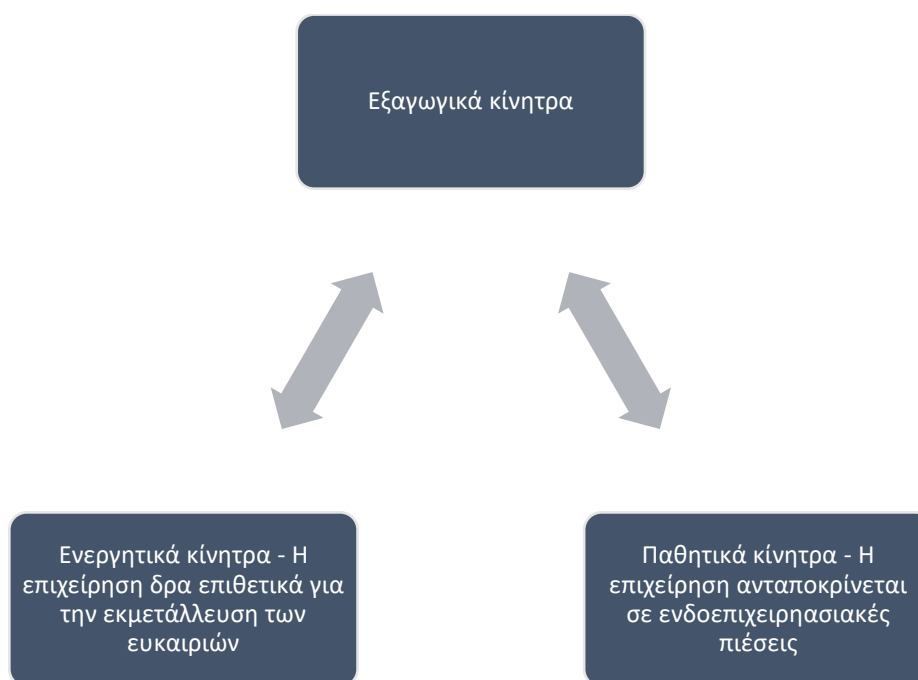
Όπως ανέφεραν σε σχετική τους μελέτη οι Rodriguez et al., (2010), τα βασικότερα κίνητρα που οδηγούν τις επιχειρήσεις στο να αναπτύξουν διεθνή δραστηριότητα είναι η αναζήτηση νέων πελατών, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς, η μείωση του κόστους παραγωγής με τη μεταφορά δραστηριοτήτων σε μια ξένη χώρα κ.α. Αντιστοίχως, Leonidou et al., (2007) υποστήριξαν ότι τα κίνητρα διεθνοποίησης των επιχειρήσεων είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν ουσιαστικά τις αποφάσεις μιας επιχείρησης να ξεκινήσει να αναπτύσσει αλλά και να διατηρήσει την εξαγωγή της δράση. Αντίθετα, ο Cherry, (2011) υποστηρίζει ότι τα κίνητρα διεθνοποίησης είναι η δύναμη που στην ουσία καθοδηγεί και διατηρεί την προσήλωση των επιχειρήσεων στους στόχους τους. Τα κίνητρα εξαγωγών διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας ανάπτυξης της διεθνοποίησης.

Στο πλαίσιο του προσδιορισμού των κινήτρων διεθνοποίησης για τις επιχειρήσεις, οι Katsikeas και Piercy (2003), υποστηρίζουν ότι τα κίνητρα αυτά κατηγοριοποιούνται σε τομείς όπως τα κίνητρα που σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, με τους παράγοντες του περιβάλλοντος αλλά και με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά μέχρι σήμερα η πιο γνωστή κατηγοριοποίηση των κινήτρων διεθνοποίησης γίνεται στη βάση της διαφοροποίησης των εξαγωγικών κινήτρων.

2.1.2. Κατηγοριοποίηση των εξαγωγικών κινήτρων

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, οι πιο δημοφιλείς κατηγορίες των εξαγωγικών κινήτρων είναι δύο. Αρχικά, στην πρώτη κατηγορία τα εξαγωγικά κίνητρα κατηγοριοποιούνται σε ενδογενή εξαγωγικά κίνητρα και σε εξωγενή. Τα **ενδογενή** εξαγωγικά κίνητρα σχετίζονται με τους παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ενώ αντιστοίχως τα **εξωγενή** κίνητρα συνδέονται άμεσα με το εξωτερικό της περιβάλλον, είτε αυτό αφορά τις αγορές του εξωτερικού είτε την εγχώρια αγορά (Brush, 2014).

Συνεχίζοντας, στην δεύτερη κατηγορία των κινήτρων κατηγοριοποιούνται τα κίνητρα βάση της **ενεργητικής** και της **παθητικής** φύσης της εξαγωγικής δραστηριότητας, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 1: Εξαγωγικά κίνητρα – διάκριση

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Brush, 2014

Ως ενεργητική συμπεριφορά, ορίζεται τη συμπεριφορά κατά την οποία μια επιχείρηση υιοθετεί επιθετικούς κανόνες εκμεταλλεζόμενη τα πλεονεκτήματα που της προσφέρει η αγορά, ενώ παθητική συμπεριφορά ακολουθεί μία επιχείρηση όταν ανταποκρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακές πιέσεις (Brush, 2014). Στον πίνακα που ακολουθεί, γίνεται η κατηγοριοποίηση των ενδογενών και εξωγενών κινήτρων διεθνοποίησης ανάλογα με την παθητική η ενεργητική συμπεριφορά των επιχειρήσεων.

Πίνακας 1: Ταξινόμηση εξαγωγικών κινήτρων

	Ενδογενή Κίνητρα	Εξωγενή Κίνητρα
Ενεργητική συμπεριφορά	Μέγεθος εταιρείας Πολιτική μάρκετινγκ Στρατηγικές της διοίκησης Ανωτερότητα του προϊόντος τεχνολογικά ή ποιοτικά	Ευκαιρίες του διεθνούς περιβάλλοντος Υποστήριξη εξαγωγικής δραστηριότητας
Παθητική συμπεριφορά	Διαφοροποίηση επιχειρηματικού ρίσκου Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα	Κορεσμός εγχώριας αγοράς Δυσμενείς συνθήκες εγχώριας αγοράς Περιορισμένο μέγεθος εγχώριας αγοράς

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Li, Yi and Cui, 2017; Marinov and Marinova, 2012

2.2. Θεωρητικά υποδείγματα και μοντέλα διεθνοποίησης

Ο όρος *διεθνοποίηση* έχει διερευνηθεί ευρέως από την επιστημονική κοινότητα, και έχει προσεγγιστεί ως επί το πλείστον σαν τη διαδικασία προσαρμογής των λειτουργιών της επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον. Επίσης, έχει αναφερθεί σαν την διαδικασία βάσει της οποίας οι επιχειρήσεις μπορούν σταδιακά να αυξήσουν τα επίπεδα της ενασχόλησης και της συμμετοχής τους στις ξένες αγορές (Jansson, 2009).

Η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων έχει αποτελέσει ένα αντικείμενο μελέτης πολυάριθμων ερευνών, και αν και υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός μελετών που έχουν επικεντρωθεί στην ανάλυση του συγκεκριμένου τομέα, η επιστημονική κοινότητα μέχρι σήμερα δεν έχει καταλήξει σε ένα θεωρητικό μοντέλο το οποίο να περιγράφει το σύνολο των στοιχείων που πρέπει να χαρακτηρίζει μια στρατηγική διεθνοποίησης (Πανηγυράκης, 1999). Μια πολύ βασική αιτία που έχει οδηγήσει στην ασάφεια αυτή, είναι ότι η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία με πολλές διαστάσεις που μπορεί να επηρεαστεί από διάφορους οικονομικούς και επιχειρηματικούς παράγοντες.

Το σύνολο των προηγούμενων στοιχείων έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη διαφορετικών ορισμών, υποδειγμάτων και μοντέλων τα οποία έχουν προσεγγίσει διαφορετικά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, κατά την προσπάθεια που καταβάλλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό (Jansson, 2009). Αν και υπάρχουν και έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες διεθνοποίησης, τα σημαντικότερα θεωρητικά υποδείγματα και μοντέλα είναι συνολικά οκτώ (8), και παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 2: Μοντέλα διεθνοποίησης

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Jansson, 2009

Αρχικά, όσον αφορά στο μοντέλο των σταδίων, η αλλιώς το **μοντέλο Uppsala**, το βασικό του χαρακτηριστικό είναι ότι η διαδικασία διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, ακολουθεί μία συγκεκριμένη σειρά από στάδια. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής (Mohamad, 2020; Górska, 2013):

- Ανυπαρξία μιας εξαγωγικής δραστηριότητας.
- Εξαγωγική δραστηριότητα διαμέσου αντιπροσώπου.
- Εξαγωγική δραστηριότητα διαμέσου ίδρυσης υποκαταστημάτων για πωλήσεις.
- Εξαγωγική δραστηριότητα δεν έχει διαμέσου ίδρυσης παραγωγικών εγκαταστάσεων.

Στη συνέχεια, όσον αφορά στα μοντέλα **υιοθέτησης της καινοτομίας**, αυτά προκύπτουν από τη θεωρία των σταδίων υιοθέτησης της καινοτομίας η οποία προτείνεται από τον Rogers (1962), και προσεγγίζουν την διαδικασία της διεθνοποίησης σαν μια διεργασία μάθησης η οποία συνδέεται με την υιοθέτηση μιας καινοτομίας. Στη συνέχεια, η θεωρία των **άμεσων ξένων επενδύσεων**, είναι ένας από τους πιο σημαντικούς κλάδους μελέτης διεθνώς, και αφορά στις δραστηριότητες των πολυεθνικών επιχειρήσεων την ιδιοκτησία, και τον έλεγχο μιας εταιρείας σε ξένη χώρα (Górska, 2013). Στη συνέχεια το

εκλεκτικό μοντέλο, για πρώτη φορά παρουσιάστηκε από τον Dunning (1980). Μέσω του εκλεκτικού μοντέλου, αναπτύχθηκε ένα συνολικό θεωρητικό πλαίσιο βάσει του οποίου οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αναγνωρίσουν και να αξιολογήσουν την σημαντικότητα των παραγόντων που επηρεάζουν την διεθνή παράγωγή αλλά και την ανάπτυξη τους.

Η θεωρία του **κόστους των συναλλαγών**, είναι ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο θεωρητικό υπόδειγμα που αξιοποιείται στο πεδίο της επιλογής της πιο κατάλληλης στρατηγικής που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για να εισέλθει σε ξένες αγορές. Η θεωρία του κόστους των συναλλαγών βασίζεται στις μεταβλητές του ελέγχου και το βαθμό ενσωμάτωσης. Κεντρική παραδοχή της θεωρίας είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν, θα πρέπει να έχουν σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους του συνόλου των συναλλαγών τους που σχετίζονται με ολόκληρη την αλυσίδα προστιθέμενης αξίας (Hiraoka, 2016).

Η θεωρία της **εσωτερίκευσης**, συνδέεται με την προηγούμενη θεωρία αλλά και με το εκλεκτικό μοντέλο. Η βάση της θεωρίας αυτής, αφορά στην δημιουργία ενός πακέτου πόρων και υλών, τα οποία μπορούν να διανεμηθούν είτε μεταξύ κάποιων προϊόντων των ομάδων είτε μεταξύ των εθνικών αγορών (Brush, 2014). Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εισόδου σε μια ξένη αγορά σύμφωνα με τη θεωρία της εσωτερίκευσης συμπεριλαμβάνει τις μεταβλητές της επιλογής της τοποθεσίας της αγοράς και το βαθμό του ελέγχου.

Συνεχίζοντας, η **θεωρία των δικτύων** χρησιμοποιείται για να παρέχει εξηγήσεις αναφορικά με την διαδικασία διεθνοποίησης των βιομηχανικών επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο το οποίο περιγράφει τις βιομηχανικές αγορές σαν δίκτυα σχέσεων ανάμεσα στις εταιρείες. Η θεωρία αυτή, είναι πιο ολοκληρωμένη σε σχέση με τις προηγούμενες προσεγγίσεις που είχαν γίνει στο πεδίο, διότι λαμβάνει υπόψη τις διαδικασίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων στις διεθνείς αγορές αλλά και της αλληλεπίδρασης που υφίστανται μεταξύ αυτών (Hiraoka, 2016; Brush, 2014).

Ολοκληρώνοντας, η προσέγγιση των **οργανωσιακών ικανοτήτων και πόρων**, αναπτύχθηκε για να παρέχει εξηγήσεις αναφορικά με την μεθοδολογία επιλογής των στρατηγικών εισόδου της εκάστοτε επιχείρησης σε μια ξένη αγορά. Το συγκεκριμένο θεωρητικό υπόδειγμα βασίζεται στην θεωρία των πόρων, η οποία αρχικά παρουσιάστηκε από τον Penrose (1959) και επικεντρώνεται στην απόκτηση εμπειρικής γνώσης. Η προσέγγιση της συγκεκριμένης θεώρησης, έχει τη βάση της στην έννοια της περιορισμένης

ορθολογικότητας προσδίδοντας βασικό ρόλο της οργανωσιακής λειτουργίες που αφορούν τον καθορισμό της εταιρικής συμπεριφοράς (Brush, 2014).

2.3. Ανταγωνιστικό εξαγωγικό πλεονέκτημα

Το βασικότερο επίκεντρο της επιστήμης του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι να παρέχει εξηγήσεις αναφορικά με την ύπαρξη διαφορών στις αποδόσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψιν πάντα την θεμελιώδη υπόθεση ότι η επιχειρηματική απόδοση αποτελεί ένα αποτέλεσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωστόσο είναι μια βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων. Η επιχειρηματική απόδοση, έχει συγκεκριμένες αιτίες ύπαρξης και αυτές προσανατολίζονται στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όπως αναφέρουν την έρευνα τους οι Foss και Knudsen (2003), υπάρχουν πολλές ερμηνευτικές προσεγγίσεις για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ωστόσο να προσδιορίζεται με πλήρη σαφήνεια. Ο Ma (2000), υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μια έννοια η οποία δεν έχει οριστεί πλήρως. Στην σχετική θεωρία, οι περισσότεροι προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχοντας ως σημείο αναφοράς τις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Παράλληλα, είναι άξιο αναφοράς ότι στην σχετική βιβλιογραφία οι όροι που χρησιμοποιούνται για την απόδοση του κέρδους και της αξίας, χρησιμοποιούνται ευρέως και για να ορίσουν την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης (Ronda και Guerras, 2012).

Στην βιβλιογραφία έχει υποστηριχθεί η σχέση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό εξαγωγικό πλεονέκτημα και την επίδοση των επιχειρήσεων στον τομέα των εξαγωγών (Bosse et al., 2009). Η προσέγγιση αυτή έγκειται στο γεγονός ότι όσο μια επιχείρηση έχει την ικανότητα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών, καλύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τόσο οι επιδόσεις της στο εξαγωγικό εμπόριο αυξάνονται και κατά συνέπεια η ίδια η επιχείρηση παρακινείται μέσω της διαδικασίας αυτής. Οι Ripollées et al., (2002) σε έρευνα τους που πραγματοποιήθηκε συνολικά για 917 επιχειρήσεις στην Ιαπωνία, υποστήριξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας από τους πιο βασικούς παράγοντες που οδηγούν στις επιχειρήσεις να διεκδύσουν στις διεθνείς αγορές. Τα στοιχεία του ανταγωνιστικού εξαγωγικού πλεονεκτήματος τα οποία μελετώνται στο σημείο αυτό, σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων, τις ικανότητές τους και τους πόρους τους.

2.3.1. Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων

Βάσει της θεωρίας των πόρων και των ικανοτήτων, τόσο οι διαθέσιμοι πόροι όσο και οι ικανότητες μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται διεθνώς, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ανταγωνιστική της θέση. Στα παραπάνω, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση, μέσω της οποίας ελέγχονται και καθορίζονται οι πόροι και ικανότητες βάσει των κατευθύνσεων της αγοράς.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα των Morgan et al., (2004), αναφέρεται ότι οι εξαγωγικές επιδόσεις της επιχείρησης συνδέονται άμεσα με την ανταγωνιστική της θέση αλλά και με την διαθεσιμότητα των πόρων και των ικανοτήτων της. Παράλληλα, οι πόροι και ικανότητες της σχετίζονται μεταξύ τους αλλά και με τις στρατηγικές που εφαρμόζει η ίδια η επιχείρηση.

Παράλληλα, η Kaleka (2012) ανέφερε ότι οι ικανότητες ανάπτυξης προϊόντων, συνοδευόμενες από τις δυνατότητες πληροφορίες μπορούν να επηρεάσουν με θετικό τρόπο τα κέρδη της επιχείρησης. Επίσης, την κερδοφορία της επηρεάζουν η μεγάλη εμπειρία δραστηριοποίησης στο διεθνές περιβάλλον και το μερίδιο που κατέχει στην αγορά. Επιπροσθέτως, οι πόροι που προέρχονται από την σωρευμένη εμπειρία και την ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, συνδέονται με θετικό τρόπο με τα έσοδα που προκύπτουν από την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Σε μια επιχείρηση οι πόροι ταξινομούνται σε δύο τύπους. Αρχικά υπάρχουν οι **υλικοί πόροι**. Οι υλικοί πόροι μπορεί να αποτελούν τα περιουσιακά στοιχεία, ο εξοπλισμός, τα μηχανήματα των οποίων η αξία υπάρχει δυνατότητα να αποτιμηθεί. Στη συνέχεια υπάρχουν οι **άυλοι πόροι** οι οποίοι αποτελούν στοιχεία του ενεργητικού που μπορεί να αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση, ωστόσο είναι δύσκολο να αποτιμηθούν με ακρίβεια. Από μόνοι τους οι πόροι, δεν μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στο να πετύχουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα αλλά χρειάζονται διάφοροι συνδυασμοί μέσω των οποίων επιτυγχάνονται οι στόχοι που την οδηγούν σε μια συγκεκριμένη ικανότητα (Brush, 2014).

Ο τρόπος σύνδεσης των πόρων βασίζεται στις ικανότητες και τις γνώσεις των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης, οι οποίοι ουσιαστικά την κατευθύνουν στην παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, έτσι ώστε να κατακτήσει την ανταγωνιστική της θέση στην διεθνή αγορά. Οι πόροι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από μεγάλη σπανιότητα, ονομάζονται βασικές ικανότητες – επιδεξιότητες και δίνουν στην επιχείρηση δυνατότητα να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα.

Επίσης μέσα από τη θεωρία έχει υποστηριχθεί ότι η απόκτηση ικανοτήτων σε μία επιχείρηση, θα πρέπει να πραγματοποιείται με τη χρήση εσωτερικών μηχανισμών και συλλογικής μάθησης (Sternad et al., 2013). Οι ερευνητές που δείχνουν προτίμηση στους εσωτερικούς μηχανισμούς για να αποκτήσουν επιχειρησιακές ικανότητες, έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι με τη χρήση τους μπορεί να επιτευχθεί αποκλειστικότητα ενώ από την άλλη οι ερευνητές εκείνοι που υποστηρίζουν την χρήση των εξωτερικών μηχανισμών, υποστηρίζουν ότι δίνουν μεγαλύτερη ταχύτητα. Οι διαθέσιμοι πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων, είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες και τα στοιχεία που οδηγούν στην θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε πολλές έρευνες έχει υπογραμμιστεί η ικανότητα ανάπτυξης προϊόντων των επιχειρήσεων και θετική συσχέτιση αυτή με το επίπεδο εξαγωγών τους (Guan και Ma, 2003).

2.3.2. Χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων

Ένα μεγάλο μέρος της ερευνητικής βιβλιογραφίας σήμερα επικεντρώνεται στην ανάλυση των χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων. Παρ' όλα αυτά, δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη και σαφής προσέγγιση η οποία ορίζει τους παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το πως αυτοί συνδέονται με την εξαγωγική επιτυχία.

Οι Pla-Barber και Alegre (2007) υποστήριξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην εξαγωγική επίδοση και το μέγεθος της επιχείρησης ενώ αντίθετα, Dhanraj et al., (2003) υποστηρίζουν ότι υπάρχει θετική σχέση στις εξαγωγικές επιδόσεις με το μέγεθος της επιχείρησης. Σε μια άλλη έρευνα ο Gripsrud (1990) υποστηρίζει την άποψη ότι η στάση της επιχείρησης σε σχέση με τις μελλοντικές εξαγωγές, έχει αρνητική συσχέτιση με το μέγεθος της.

Το γεγονός ότι το μεγάλο μέγεθος των επιχειρήσεων μπορεί να υποδηλώνει μια ηγετική σχέση στην εγχώρια αγορά, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει την επιτυχία τους και σε εξαγωγικές δράσεις, είναι αδιαμφισβήτητο. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις που έχουν μεγαλύτερο μέγεθος, διαθέτουν πιο εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, περισσότερους οικονομικούς πόρους, μεγαλύτερη παραγωγική ικανότητα ενώ το ρίσκο τους είναι μικρότερο όσον αφορά τις αγορές του εξωτερικού.

Βάσει σχετικής μελέτης των Ketokivi και Schroeder (2004), το μέγεθος της επιχείρησης το οποίο λαμβάνει σαν σημείο αναφοράς το πλήθος των εργαζομένων της, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο όσον αφορά στον προσδιορισμό της σχέσης ανάμεσα

στην επιχειρησιακή απόδοση και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο ίδιο αποτέλεσμα έχει καταλήξει και σχετική έρευνα Morgan et al., (2004) οι οποίοι επικεντρώθηκαν στην μελέτη της ηλικίας των επιχειρήσεων και της σχέσης της μεταβλητής αυτής με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την απόδοση.

2.4. Εξαγωγικά εμπόδια

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ανταγωνιστικό περιβάλλον σήμερα, στην προσπάθειά τους να πετύχουν το στόχο τους μπορεί να αντιμετωπίζουν διάφορα εμπόδια. Τα εμπόδια αυτά, συντελούν συνήθως την δημιουργία πολλών αποτυχημένων δραστηριοτήτων εξαγωγών, καθώς και στην αποθάρρυνση των επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν στον τομέα των εξαγωγών (Brush, 2014). Τα εξαγωγικά εμπόδια είναι στην ουσία όλες εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες δημιουργούν περιορισμούς και δυσμενείς συνθήκες για τις επιχειρήσεις έτσι ώστε αυτές να μπορέσουν να ξεκινήσουν να αναπτυχθούν και να διατηρήσουν τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες στις διεθνείς αγορές. Η εξάλειψη των δυσκολιών αυτών, θα μπορούσε να συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στην βελτίωση των εξαγωγικών επιδοτήσεων των επιχειρήσεων, αλλά και στην παροχή κινήτρων στις νέες επιχειρήσεις έτσι ώστε να ασχοληθούν και να αναπτυχθούν μέσα τις δραστηριότητες του διεθνούς εμπορίου (Nancy and Matthyssens, 2001).

Για τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν αναπτύξει ακόμη κάποια εξαγωγική δραστηριότητα, τα εμπόδια ενασχόλησης με τον τομέα αυτόν είναι ένας από τους βασικότερους λόγους που δεν έχουν προχωρήσει ακόμη στην διεθνοποίηση τους. Βάσει της μελέτης του Leonidou (2004), τα εμπόδια που συνηγορούν στην αποφυγή της ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας από τις επιχειρήσεις, θεωρούνται αρκετά από μόνα τους για να αναβάλει η επιχείρηση τη δραστηριοποίησή της διεθνώς. Αυτό οδηγεί στο να δίνεται μεγάλη σημασία στον προ εξαγωγικό σχεδιασμό από την πλευρά των επιχειρήσεων και ειδικότερα στην συλλογή πληροφοριών, και στην εύρεση πόρων έτσι ώστε οι απαγορεύσεις να ξεπεραστούν.

Παρ' όλα αυτά, είναι δύσκολο να εξαλειφθούν όλα τα εμπόδια, εφόσον συναντώνται σε όλα τα στάδια της εξαγωγικής δραστηριότητας. Βάση σχετικής μελέτης των Manrogiannis et al., (2008), τα εμπόδια για τις επιχειρήσεις που έχουν συνεχόμενη εξαγωγική δραστηριότητα είναι διαφορετικά και πολλά λόγω του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις αυτές καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια να κερδίσουν ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε άλλες χώρες. Για τις επιχειρήσεις αυτές τα εμπόδια

μπορεί να δρουν ανασταλτικά, διότι περιορίζουν τις στρατηγικές επιλογές τους (Nancy and Matthyssens, 2001). Επιπροσθέτως, η συνεχής παρουσία δυσκολιών και εμποδίων επιδρά σημαντικά στην δράση των επιχειρήσεων και τις οδηγεί στο να επαναξιολογήσουν όλες τις στρατηγικές τους ή ακόμη και να διακόψουν τις εξαγωγικές δραστηριότητες. Βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, τα εξαγωγικά εμπόδια, ταξινομούνται στις ακόλουθες κατηγορίες όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 3: Κατηγορίες εξαγωγικών εμποδίων

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Nancy and Matthyssens, 2001

Στη συνέχεια της ενότητας γίνεται μία πιο αναλυτική περιγραφή των τύπων των εξαγωγικών εμποδίων που παρουσιάστηκαν συνοπτικά στο παραπάνω σχήμα.

2.4.1. Ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά

Αρχικά όσον αφορά στα ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια, αυτά προκύπτουν από την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης και έχουν να κάνουν με την διαθεσιμότητα των πόρων και των ικανοτήτων της όσον αφορά στο εξαγωγικό marketing (Leonidou, 2004). Βάσει σχετικής έρευνας, τα εμπόδια της συγκεκριμένης κατηγορίας ομαδοποιούνται όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 4: Ενδοεπιχειρησιακά εμπόδια

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Catera και Graham, 2001; Tersptra και Sarathy, 2000

Ένα βασικό πρόβλημα, που συνδέεται πολύ συχνά με την λειτουργία των μικρών επιχειρήσεων, είναι η αδυναμία προσφοράς μιας ικανοποιητικής τιμής στους διεθνείς πελάτες. Η αδυναμία αυτή, που έχει να κάνει με την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης όσον αφορά την τιμολογιακή της πολιτική, προκύπτει από το υψηλό κόστος ανά μονάδα προϊόντος, λόγω των συνθηκών παραγωγής που έχει διαλέξει η επιχείρηση. Παράλληλα, πολύ σημαντικό ρόλο στο κόστος του προϊόντος, διαδραματίζουν οι τροποποιήσεις που έχουν γίνει στο προϊόν αλλά και την συσκευασία του έτσι ώστε αυτό να ικανοποιεί τα πρότυπα της διεθνούς αγοράς (Catera και Graham, 2001; Tersptra και Sarathy, 2000).

Σημαντικό ρόλο παίζει και η παροχή υπηρεσιών του εξαγωγέα αφότου πουληθεί το προϊόν, στη χώρα πώλησης. Το κόστος που δαπανάται για την μεταφορά, την αποθήκευση αλλά και την διαδικασία της διανομής των προϊόντων, καθώς και επιπρόσθετοι δασμοί, είναι ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες που αυξάνουν περαιτέρω το κόστος του προϊόντος. Η μεγάλη πολυπλοκότητα αλλά και διαφοροποίηση στην λειτουργία των δικτύων διανομής μεταξύ των ξένων αγορών, αποτελούν κάποιους από τους βασικότερους παράγοντες που

δημιουργούν όλο και μεγαλύτερα εμπόδια για τις μικρές επιχειρήσεις στον αναπτύξουν εξαγωγική δραστηριότητα (Tersptra και Sarathy, 2000).

Όσον αφορά στα εξωεπιχειρησιακά εμπόδια που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση κατά την πορεία δραστηριοποίησης της σε ξένες αγορές αυτά προκύπτουν κυρίως από την αβεβαιότητα που έχει να αντιμετωπίσει λόγω της μεγάλης ανταγωνιστικότητας στην διεθνή αγορά. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες όπως είναι οι κυβερνητικές πολιτικές, τα θέματα προσφοράς και ζήτησης προϊόντων και οι ανταγωνιστικές εταιρείες. Κατά συνέπεια, ο ανταγωνισμός στις ξένες αγορές αναγνωρίζεται ως ένα πολύ σημαντικό εμπόδιο.

2.4.2. Εγχώρια και διεθνή εμπόδια

Μία ακόμη κατηγορία εμποδίων που επιδρά σημαντικά στην πορεία διεθνοποίηση των επιχειρήσεων είναι τα εγχώρια και διεθνή εμπόδια.

Βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας, τα εγχώρια εμπόδια είναι τα εμπόδια τα οποία προκύπτουν μέσα από το περιβάλλον δραστηριοποίησης της επιχείρησης στην χώρα βάσης της. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων εμποδίων, είναι η έλλειψη της κυβερνητικής υποστήριξης μέσω χρηματοδοτικών πόρων. Αντίθετα με τα εγχώρια, τα διεθνή εμπόδια, προέρχονται από τα εμπόδια που θέτουν οι χώρες του εξωτερικού, και συνδέονται με διάφορους περιορισμούς που μπορεί να προκύψουν στις αγορές διεθνώς, όπου δραστηριοποιούνται οι εξαγωγικές επιχειρήσεις (Suarez-Ortega 2003).

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα διεθνών εμποδίων είναι η ύπαρξη σκληρού ανταγωνισμού. Όπως προκύπτει, τα εμπόδια των εξαγωγών διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο όσον αφορά στην διεθνοποίηση των επιχειρήσεων και στην απόκτηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε σχετική έρευνα τους οι Rocha et al., (2008) έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι η μελέτη των εμποδίων κατά την εξαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων μπορεί να συνεισφέρει στις κυβερνήσεις έτσι ώστε να κατανοήσουν τη δραστηριότητά τους, και μέσω κυβερνητικών πολιτικών να παρακινήσουν τις επιχειρήσεις στο να δραστηριοποιηθούν στις ξένες αγορές. Οι Tesfom και Lutz, (2006) έχουν υποστηρίξει την άποψη ότι ένας από τους βασικούς περιορισμούς που θα πρέπει να ξεπεράσουν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να διεθνοποιηθούν είναι το γραφειοκρατικό περιβάλλον, ένα βασικό χαρακτηριστικό του οποίου είναι η αργή λήψη αποφάσεων.

2.4.3. Δασμολογικά και μη

Ο δασμός είναι ο φόρος ο οποίος επιβάλλεται στα προϊόντα κατά την εισαγωγή τους σε μία χώρα. Ο δασμός δεν λειτουργεί επιβαρυντικά της τιμής των ομοειδών προϊόντων τα οποία παράγονται και διακινούνται στην χώρα του εξαγωγέα. Ο στόχος του δασμού αυτού, είναι να αυξήσει την τιμή των προϊόντων που εισάγονται, έτσι ώστε η τιμή αυτή να φτάσει στα αντίστοιχα επίπεδα των εγχώριων προϊόντων. Όσον αφορά στους μη δασμολογικούς περιορισμούς, η κατηγορία αυτή των περιορισμών αφορά σε όλα τα ιδιωτικά και δημόσια εμπόδια που υπάρχουν, τα οποία μπορεί να επιβληθούν από τις κυβερνήσεις έχοντας σαν τελικό στόχο να περιορίσουν τα προϊόντα που εισάγονται ενώ ταυτόχρονα να προωθήσουν την εξαγωγική δραστηριότητα (Coughlin και Wood, 2000).

Ένα παράδειγμα μη δασμολογικών εμποδίων, είναι οι ποσοστώσεις και οι άδειες εισαγωγής. Η μη δασμολογικοί περιορισμοί, κατηγοριοποιούνται βάσει έξι μεγάλων ταξινομήσεων, οι οποίοι απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί



Σχήμα 5: Μη δασμολογικοί περιορισμοί εξαγωγών

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Jalali, 2012; Pinho and Martins, 2010

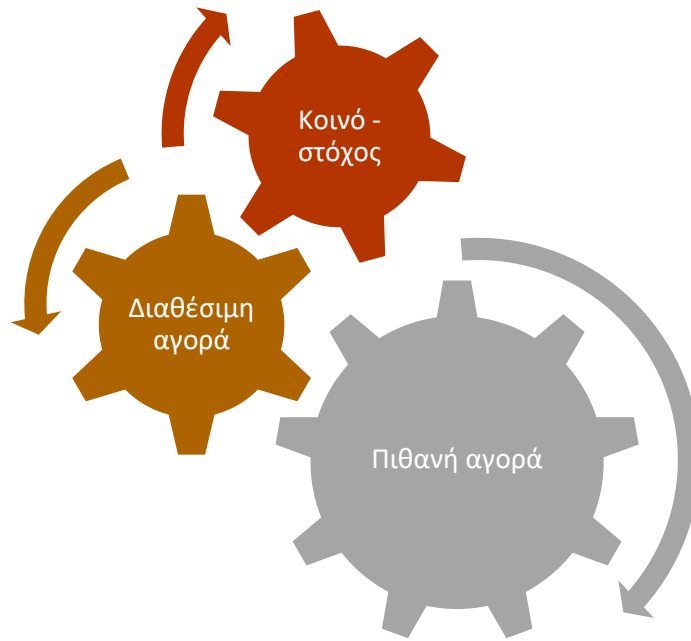
2.5. Επιλογή εξαγωγικών αγορών

Μια επιχείρηση, που επιθυμεί να εισέλθει σε μία διεθνή αγορά θα πρέπει να σχεδιάσει το πλάνο των εξαγωγών της. Στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να λάβει ορισμένες αποφάσεις αναφορικά με την αγορά στην οποία πρόκειται να διαθέσει τα προϊόντα της. Το πρώτο βήμα που θα πρέπει να κάνει μια επιχείρηση, που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί είναι να αποφασίσει το πλήθος των χωρών στις οποίες πρόκειται να αναπτύξει τις δραστηριότητες της στοχεύοντας στο να εξασφαλίσει μία ικανοποιητική παρουσία (Pinho and Martins, 2010). Ωστόσο, για να μπορέσει να επιλέξει τις χώρες αυτές η επιχείρηση, θα πρέπει να αναλύσει όλα τα δεδομένα που έχει στη διάθεση της διότι σε περίπτωση που κάνει κάποια λάθος επιλογή και υπερεκτιμήσει τις δυνατότητες της, πρόκειται να βρεθεί σε δύσκολη θέση γιατί δεν θα έχει τους απαραίτητους πόρους και τις ικανότητες για να δραστηριοποιηθεί (Brush, 2014).

Ύστερα, η επιχείρηση που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί θα πρέπει να λάβει αποφάσεις αναφορικά με τον τύπο των αγορών στις οποίες επιθυμεί να εισέλθει. Η απόφαση αυτή λαμβάνεται, έχοντας ως σημείο αναφοράς τα κρίσιμα χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης τα οποία αφορούν την προ υπάρχουσα εμπειρία της επιχείρησης στις εξαγωγές, τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης, τις ικανότητες διεθνοποίησης και τις οικονομικές δυνατότητες της. Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζουν οι μελλοντικοί της στόχοι.

Αφού το μελετήσει το περιβάλλον της εσωτερικής λειτουργίας, η επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίσει παράλληλα τους παράγοντες του περιβάλλοντος της χώρας προέλευσης της, και πιο συγκεκριμένα, να λάβει υπόψη της τα στοιχεία που αφορούν στα κίνητρα της εξαγωγικής δραστηριότητας, τη δυνατότητα να προεξοφλεί τις πιστώσεις της, την κρατική συμμετοχή για την εκπόνηση ειδικών μελετών για την διεθνοποίηση της κ.α. Ολοκληρώνοντας, το τελικό στάδιο από το οποίο πέρνα μια επιχείρηση για να διεθνοποιηθεί στις αγορές είναι η έρευνα του δυναμικού της αγοράς στην οποία σκοπεύει να εισέλθει. Με τον όρο αυτό νοείται ο όγκος ενός αγαθού, που θα μπορούσε να αγοράσει ένα συγκεκριμένο πλήθος καταναλωτών, σε μια γεωγραφική περιοχή, χρόνο και περιβάλλον marketing κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Brush, 2014; Cuervo-Cazurra, Narula and Un, 2015).

Ο συνολικός πληθυσμός, είναι στην ουσία όλα εκείνα τα άτομα που διαμένουν σε μία χώρα και εκφράζουν επιθυμία να αγοράσουν ένα προϊόν. Αντιστοίχως, η πιθανή αγορά συμπεριλαμβάνει τα άτομα τα οποία δείχνουν να ενδιαφέρονται για ένα προϊόν.



Σχήμα 6: Υπο διαιρέσεις στο δυναμικό της αγοράς

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Armstrong και Kotler, 2009; Sandhusen, 1997

Οι διαθέσιμοι αγοραστές είναι εκείνοι που έχουν την οικονομική δύναμη, την επιθυμία και την απαραίτητη πρόσβαση στο προϊόν. Η πιθανή αγορά, αποτελείται από τα άτομα τα οποία έχουν την οικονομική δυνατότητα, την πρόσβαση και την εξουσιοδότηση στο προϊόν ενώ η αγορά στόχος συμπεριλαμβάνει τα άτομα εκείνα τα οποία έχουν μεγαλύτερη οικονομική δυνατότητα, μεγαλύτερη επιθυμία, πρόσβαση και εξουσιοδότηση (Armstrong και Kotler, 2009).

Εφόσον η επιχείρηση εξετάσει τα χαρακτηριστικά της πιθανής διεθνούς αγοράς που θέλει να εισέλθει, στη συνέχεια θα πρέπει να αξιολογήσει τον καθένα παράγοντα ξεχωριστά λαμβάνοντας υπόψιν της τους δείκτες δυναμικού της αγοράς. Οι δείκτες αυτές, αφορούν στην ανάλυση των δημογραφικών και γεωγραφικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού της χώρας επέκτασης, αλλά και άλλους κοινωνικούς, πολιτικούς και πολιτικούς παράγοντες που διαμορφώνουν την αγορά (Armstrong και Kotler, 2009). Οι μεταβλητές που καθορίζουν το καθένα παράγοντα ξεχωριστά, απεικονίζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 7: Δείκτες Δυναμικού Αγοράς

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Armstrong και Kotler, 2009

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις βασικότερες στρατηγικές εισόδου των επιχειρήσεων σε μια ξένη αγορά.

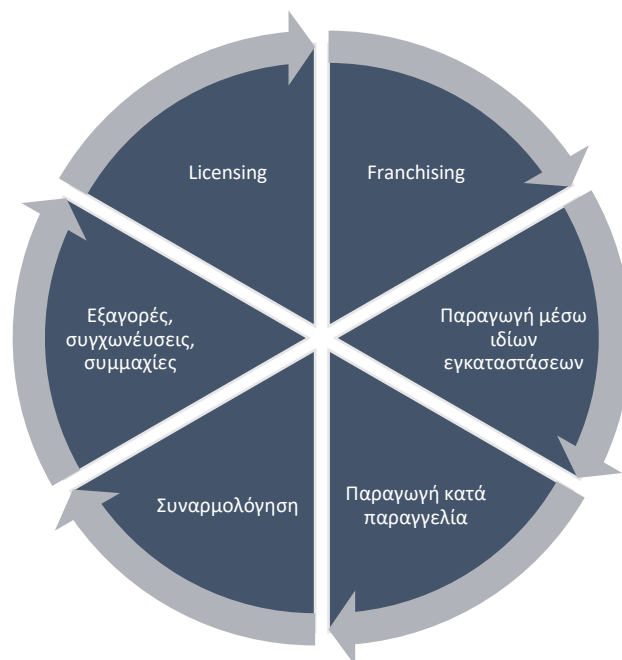
2.6. Στρατηγικές εισόδου σε ξένες αγορές

Αφότου μια επιχείρηση επιλέξει την χώρα που επιθυμεί να εισέλθει, θα πρέπει να εξετάσει τα δεδομένα της χώρας και να λάβει αποφάσεις αναφορικά με τον τρόπο της εισόδου της στην χώρα αυτή. Οι τρόποι που μια επιχείρηση μπορεί να εισέλθει σε μια διεθνή αγορά, είναι μέσω εξαγωγών ή μέσω της παραγωγής στο εξωτερικό.

Αρχικά, η εξαγωγική δραστηριότητα θεωρείται ένας απλός τρόπος εισόδου στην διεθνή αγορά, διότι αυτό σημαίνει ότι οι παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης που επιθυμεί να

εισέλθει στην ξένη αγορά βρίσκεται στην χώρα εγκατάστασης της, ενώ θέτει τα προϊόντα που παράγει προς εισαγωγή εξαγωγή και διάθεση στην αγορά του εξωτερικού. Ο πρώτος τρόπος πραγματοποίησης εξαγωγών, είναι οι **άμεσες εξαγωγές** στις οποίες το παραγόμενο προϊόν πωλείται χωρίς να διαμεσολαβήσει κάποιος ενδιάμεσος φορέας. Ωστόσο, μπορούν να πραγματοποιηθούν και **έμμεσες εξαγωγές** οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω εξαγωγικών επιχειρήσεων ή μεσαζόντων (Brush, 2014).

Η δεύτερη κατηγορία αφορά την μεταφορά εξ' ολοκλήρου της επιχείρησης στο εξωτερικό και συμπεριλαμβάνει την μεταφορά όλων των παραγωγικών πηγών της επιχείρησης και των πόρων της που αφορούν στο κεφάλαιο, τους ανθρώπους και την τεχνολογία της. Κάποιοι τρόποι παραγωγής στο εξωτερικό, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 8: Έμμεσες εξαγωγές, παραγωγή στο εξωτερικό

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Brush, 2014

Σήμερα, ένας από τους πιο διάσημους τρόπους να εισέλθει σε μια ξένη αγορά μια επιχείρηση, είναι η **κοινοπραξία**. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει πολλαπλά οφέλη διότι η επιχείρηση επικεντρώνεται στους τομείς που έχει τις περισσότερες γνώσεις και εμπειρία, ο διαμοιρασμός του ρίσκου από τους συμμετέχοντες είναι εφικτός ενώ οι πόροι που διατίθεται

βοηθούν όλες τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι κοινοπραξίας και αυτή είναι η σύμβαση κατασκευής, η σύμβαση διοίκησης, η παραχώρηση δικαιωμάτων και η συνιδιοκτησία.

2.7. Μάρκετινγκ και πλάνο εξαγωγών

Η δημιουργία του εξαγωγικού πλάνου μάρκετινγκ μιας επιχείρησης που επιθυμεί να διεθνοποιηθεί, είναι το τελικό στάδιο του προγραμματισμού της. Η επιχείρηση, σχηματίζει το εξαγωγικό πλάνο marketing της, καθορίζοντας τους στόχους της, μελετώντας το επίπεδο της εξαγωγικής ετοιμότητας, αναλύοντας τα προϊόντα της και την αγορά στόχο της, σχεδιάζοντας την στρατηγική εισόδου στην αγορά που επιθυμεί, και δομώντας το μείγμα marketing και το σχέδιο δράσης της (Πανηγυράκης, 1999). Τα στάδια αυτά, του εξαγωγικού πλάνου μάρκετινγκ, αναλύονται στο σχήμα που ακολουθεί.



Σχήμα 9: Στάδια εξαγωγικού πλάνου μάρκετινγκ

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Πανηγυράκης, 1999

Είναι γεγονός ότι σήμερα μία όλο και μεγαλύτερη μερίδα επιχειρήσεων, επιθυμούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη που προσφέρει η διεθνοποίηση, καθιστώντας τις αποφάσεις του πεδίου του στρατηγικού σχεδιασμού του marketing καταλυτικής σημασίας. Πλέον, για να

αναπτύξουν μία ανταγωνιστική συμπεριφορά οι επιχειρήσεις, δεν θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τους περιορισμούς που τίθενται από τα σύνορα, και θα πρέπει να κινούνται στην αγορά, σαν να είναι ενιαία.

Κεφάλαιο 3^ο

Η ελληνική βιομηχανία γαλακτοκομικών προϊόντων

3.1. Γενικές πληροφορίες για την αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων

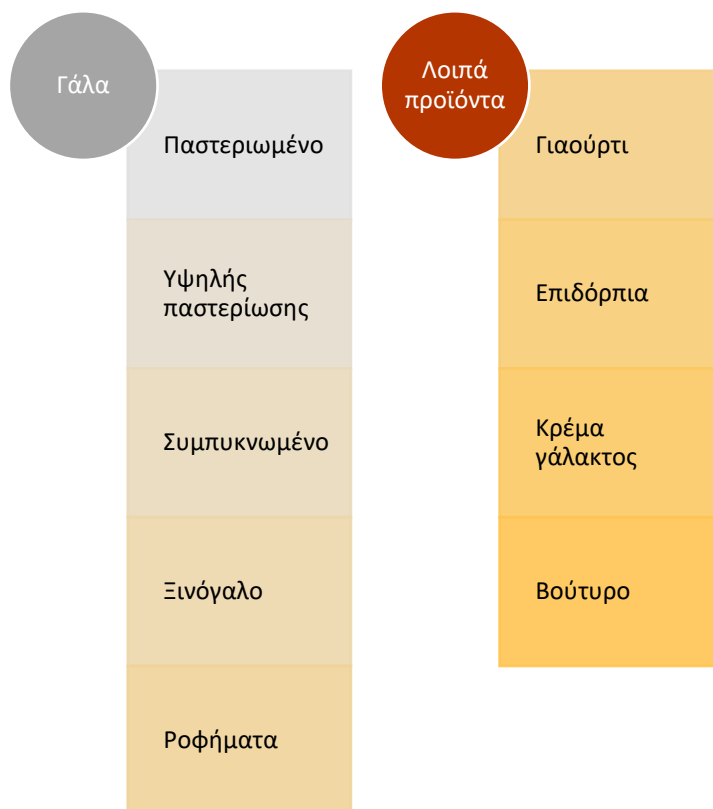
Σύμφωνα με μελέτη της ICAP ο κλάδος παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, αποτελείται από μια πληθώρα διαφορετικών επιχειρήσεων, των οποίων ο ρόλος είναι συνήθως παραγωγικός. Η εξέλιξη της παραγωγής και της κατανάλωσης στην Ελλάδα, και ειδικά στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων διαφοροποιείται ανά είδος προϊόντος, ενώ παράλληλα ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς καλύπτουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (private label) (ICAP group of companies, 2021).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, τα γαλακτοκομικά προϊόντα διατίθενται στην διεθνή αγορά μέσω των εξαγωγών όλο και περισσότερο, ενώ το ελληνικό γιαούρτι κατέχει θέση πρωταγωνιστική. Ωστόσο, οι συνθήκες που δημιούργησε η εξάπλωση της πανδημίας του Covid - 19 επηρέασαν αρνητικά την παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων των μικρών κύριος γαλακτοβιομηχανιών, οι οποίες επικεντρώνονται στην διάθεση των προϊόντων τους κυρίως σε τοπικές ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και σε καταστήματα του κλάδου της εστίασης (ICAP group of companies, 2021).

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση σε κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία της λειτουργίας του κλάδου.

3.2. Αποτύπωση του κλάδου γαλακτοκομικών προϊόντων

Τα γαλακτοκομικά προϊόντα που παράγονται και εμπορεύονται στην αγορά, παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.



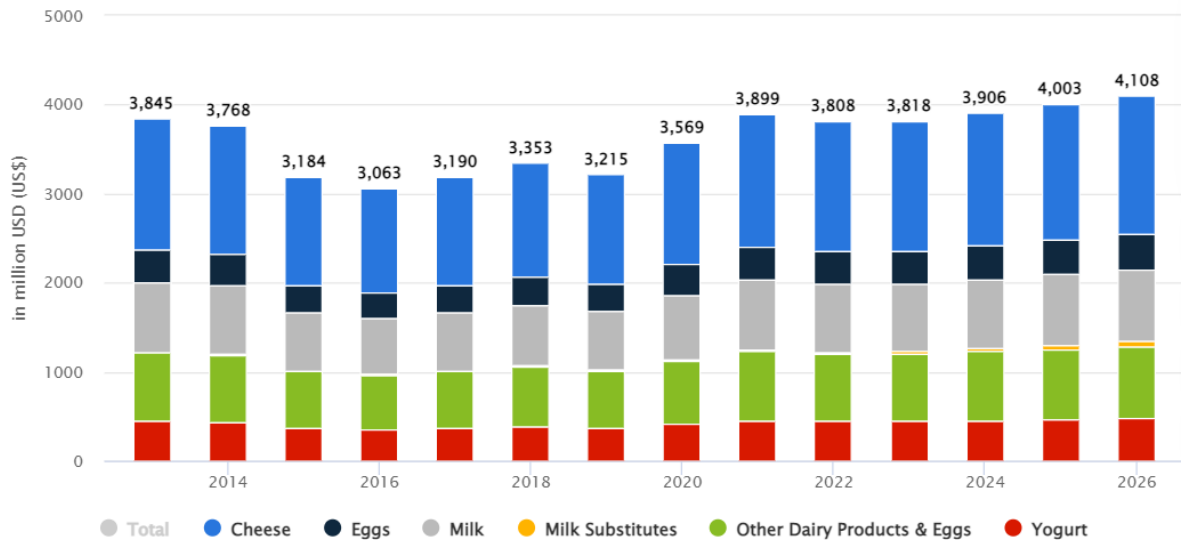
Σχήμα 10: Κλάδος γαλακτοκομικών – προϊόντα

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Τα προϊόντα, του κλάδου των γαλακτοκομικών στην Ελλάδα, παράγονται από φρέσκο κατά βάση γάλα. Τα προϊόντα αυτά είναι πλούσια σε βιταμίνες φώσφορο, υδατάνθρακες, ασβέστιο, κορεσμένα λιπαρά αλλά και πρότεινες υψηλής βιολογικής αξίας (Στόφορος, 2020). Τα χαρακτηριστικά αυτά, αποτελούν τα βασικά δομικά συστατικά του ανθρώπινου οργανισμού, και μπορούν να εξασφαλίσουν την σωστή λειτουργία του (Enterprisegreece.gov.gr, 2021).

Στην κατηγορία των γαλακτοκομικών προϊόντων εντάσσεται το γιαούρτι, το τυρί, το βούτυρο, το παγωτό και το γάλα. Στην Ελλάδα, ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων κατέχει ηγετική θέση στον κλάδο των τροφίμων εφόσον συμπεριλαμβάνει κάποιες από τις βιομηχανίες με τη μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα στον κλάδο της διατροφής, οι οποίες δαπανούν πολύ μεγάλα κονδύλια για την διενέργεια νέων επενδύσεων αλλά και για τον εκσυγχρονισμό των ήδη υπάρχουσών παραγωγικών μονάδων. Κατά τα τελευταία έτη, η τάση όσον αφορά στις εξαγωγές των γαλακτοκομικών προϊόντων, κατευθύνεται προς την αύξηση των εξαγωγών του ελληνικού γιαουρτιού το οποίο κατέχει μια ηγετική θέση (Enterprisegreece.gov.gr, 2021). Σήμερα, η φέτα είναι από πιο δημοφιλή προϊόντα που

πραγματοποιεί εξαγωγές διεθνώς εφόσον αποτελεί ένα ιδιωτικό παραγωγικό προϊόν προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης (ΠΟΠ). Στο διάγραμμα απεικονίζεται η παραγωγική δυναμικότητα της ελληνικής οικονομίας στον κλάδο των γαλακτοκομικών.



Διάγραμμα 1: Παραγωγή ανά προϊόν ανά έτος

Πηγή: Statista, 2021

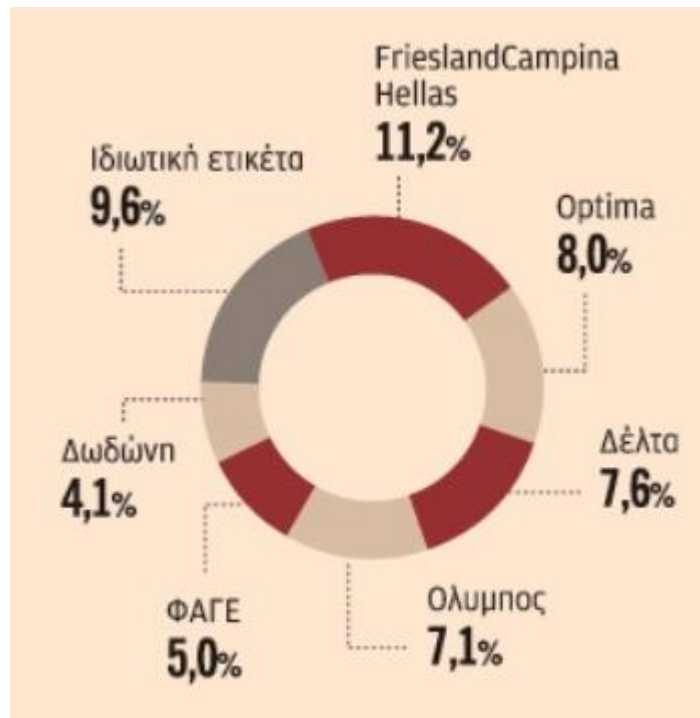
Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων, κατέχει μια πολύ σημαντική θέση στον κλάδο των τροφίμων, εφόσον συμπεριλαμβάνει κάποιες από τις μεγαλύτερες γαλακτοβιομηχανίες της Ελλάδας. Οι βιομηχανίες αυτές, δαπανούν πολύ μεγάλα ποσά για την διενέργεια νέων επενδύσεων αλλά και για τον εκσυγχρονισμό των ήδη υπάρχουσων υποδομών. Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα δραστηριοποιείται ένα μεγάλο πλήθος παραγωγικών επιχειρήσεων, οι οποίες οι επιχειρήσεις είναι κυρίως μικρού μεγέθους και έχουν χαμηλή παραγωγικότητα (Στόφορος, 2020). Οι βιομηχανίες μεγαλύτερους μεγέθους, στην Ελλάδα διαθέτουν σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, έχουν χτίσει ένα οργανωμένο δίκτυο διανομής και μπορούν να προσφέρουν στην αγορά διάφορα προϊόντα (kokkinou, 2019). Αντιθέτως, όσον αφορά στις μικρές μονάδες παραγωγής, λόγω της έλλειψης οικονομικών πόρων αλλά και των δυσκολιών που αντιμετωπίζουν, αυτές λειτουργούν σε μια περιορισμένη κλίμακα και αναλαμβάνει την κάλυψη κύριος επιχειρήσεων που λειτουργούν τοπικά.

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων συμπληρώνεται από ένα μεγάλο πλήθος εταιρειών οι οποίες διενεργούνται εισαγωγές κυρίως γαλακτοκομικών προϊόντων, και

εντάσσονται στον κλάδο των ειδών διατροφής. Ένα σημαντικό σημείο που θα πρέπει να αναφερθεί για την λειτουργία του κλάδου είναι ότι συνολικά, η εγχώρια πρωτογενής παραγωγή αγελαδινού γάλακτος, προσδιορίζεται από το καθεστώς των ποσοστώσεων.

Όσον αφορά στα είδη που καθορίζουν την ζήτηση στον κλάδο, τα γαλακτοκομικά προϊόντα είναι στην ουσία ένα σημαντικό είδος διατροφής και η ζήτηση τους έχει χαμηλή ελαστικότητα ως προς την τιμή αλλά και ως προς το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών (Euroopa.eu, 2021). Οι καταναλωτές, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν στραφεί σε πιο υγιεινούς τρόπους διατροφής, στους οποίους έχει συμβάλει η άνοδος του βιοτικού επιπέδου και του διαθέσιμου εισοδήματος. Οι παράγοντες αυτοί έχουν οδηγήσει στην ενίσχυση της συνολικής κατανάλωσης γαλακτοκομικών προϊόντων και πιο συγκεκριμένα, των προϊόντων που προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία (Στόφορος, 2020). Ειδικότερα, κατά τα τελευταία έτη έχει παρατηρηθεί μια αυξανόμενη τάση στον τομέα της ζήτησης ορισμένων προϊόντων όπως είναι παραδείγματος χάριν το φρέσκο γάλα και το γιαούρτι. Παράλληλα, η ζήτηση των προϊόντων με χαμηλότερα λιπαρά έχει παρουσιάσει ανοδική τάση.

Όσον αφορά στην διάρθρωση της αγοράς γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, αυτή συμπεριλαμβάνει κάποιες βιομηχανικές επιχειρήσεις μεγάλης παραγωγικής δυναμικότητας οι οποίες καλύπτουν ένα σημαντικό μέρος της συνολικής αγοράς. Παράλληλα, περιλαμβάνεται και μία πληθώρα επιχειρήσεων με τις δικές τους παραγωγικές μονάδες οι οποίες καλύπτουν μέσω της προσφοράς τους τις ανάγκες της τοπικής αγοράς.



Σχήμα 11: Μερίδιο αγοράς στα γαλακτοκομικά προϊόντα

Πηγή: Μανιφάβα, 2019

Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν δημιουργήσει μέχρι σήμερα σύγχρονες μονάδες παραγωγής, οργανωμένα δίκτυα και εφοδιαστική αλυσίδα μέσω της οποίας μπορούν να διαθέσουν τα προϊόντα που παράγουν σχεδόν σε όλη την ελληνική επικράτεια, αντίθετα με τις μικρότερες επιχειρήσεις. Εκτός του κλάδου της παραγωγής, ο τομέας των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνει κι άλλες εισαγωγικές εταιρείες οι οποίες αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους στον ευρύτερο κλάδο των ειδικών των διατροφής. Κάποιες από αυτές τις εισαγωγικές εταιρείες καλύπτουν ένα σημαντικό μέρος της αγοράς γαλακτοκομικών στην Ελλάδα, κυρίως σε είδη όπως είναι το βούτυρο, η κρέμα γάλακτος, το γάλα εβαπορέ και προϊόντα μακράς διάρκειας. Κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις, έχουν έμμεσες ή άμεσες σχέσεις με άλλες εταιρείες που λειτουργούν στον κλάδο (IOBE, 2021).

Στον τομέα της εισαγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται και άλλες παραγωγικές επιχειρήσεις που έχουν σαν στόχο τον εμπλουτίσουν την γκάμα των προϊόντων που προσφέρει. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι ο κλάδος εμφανίζει σημαντική ανομοιογένεια έχοντας ως σημείο αναφοράς τις εταιρείες που

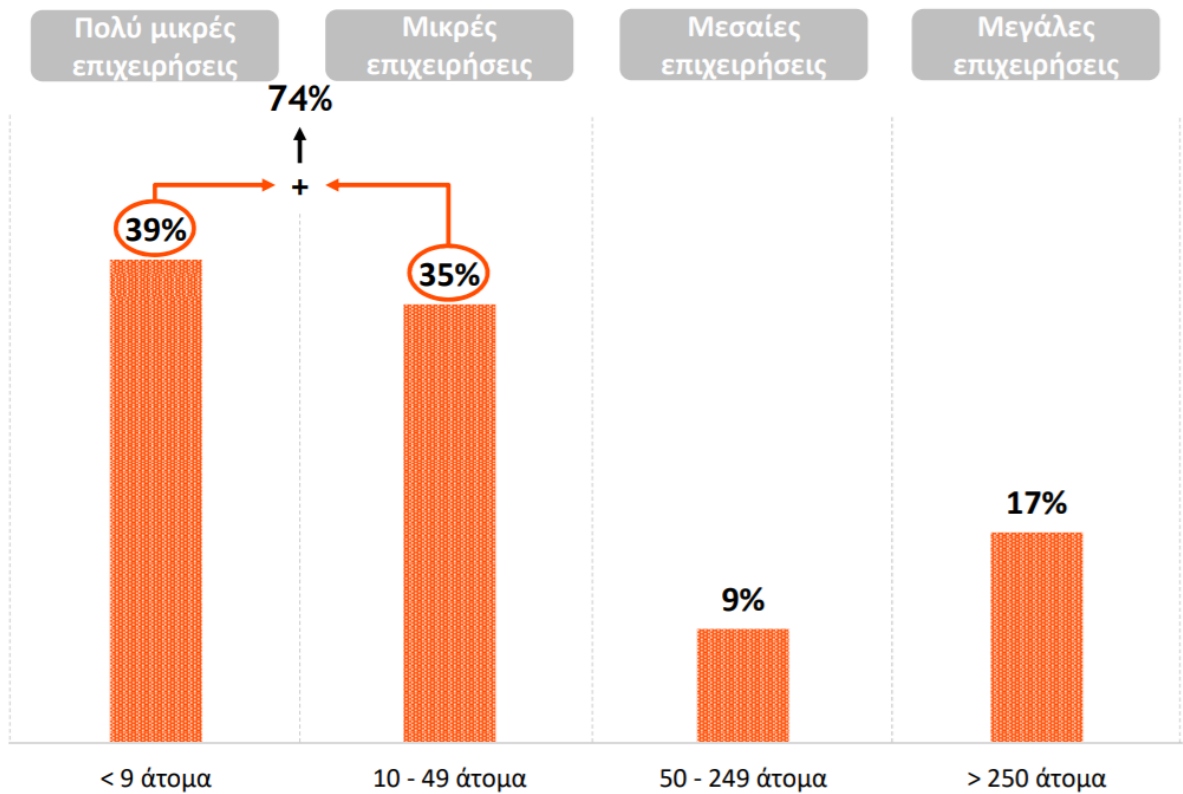
δραστηριοποιούνται σε αυτόν, έχουν εισέλθει και κάποιοι τοπικοί αντιπρόσωποι και επιχειρήσεις διανομής που έχουν τα δικά τους δίκτυα.

Η διάθεση των προϊόντων στον κλάδο γίνεται στους καταναλωτές μέσω των σουπερμάρκετ αλλά και μέσω μικρών σημείων πώλησης λιανικής. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο γαλακτοκομικών στην Ελλάδα, η ανάπτυξη των μεγάλων αλυσίδων έχει οδηγήσει στην ένταση του (IOBE, 2021). Οι εισαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων σε κάποιες κατηγορίες, καλύπτουν το μεγαλύτερο κομμάτι της κατανάλωσης ενώ παράλληλα, αναλύοντας τα δεδομένα της αγοράς ότι παρατηρείται ότι ένας μεγάλος όγκος των εισαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων προορίζεται για επαγγελματική χρήση.

3.3. Χαρακτηριστικά του κλάδου γαλακτοκομικών προϊόντων

Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων της Ελλάδας, υπήρχε διαχρονικά μεγάλη ενασχόληση με την παραγωγή προϊόντων γάλακτος, όπως αναφέρεται από πολλές ιστορικές πηγές. Ο κλάδος αυτός ξεκίνησε να αναπτύσσεται με την πάροδο των ετών, και με την παράλληλη συνδρομή επενδύσεων από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και την πολιτεία μέχρι σήμερα έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει ένα μεγάλο βαθμό βιομηχανοποίησης και εισαγωγής νέων τεχνολογιών.

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά στοιχεία της λειτουργίας του κλάδου είναι η μεγάλη πληθώρα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, οι οποίες ως επί το πλείστον είναι παραγωγικές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις, είναι μονάδες μικρού μεγέθους και μικρής παραγωγικής δυναμικότητας δηλαδή βιοτεχνικές επιχειρήσεις και γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές μικρού μεγέθους, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, απευθύνονται κυρίως την τοπική αγορά, μέσω της παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η αδυναμία ορισμένων απ' αυτών των επιχειρήσεων, να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις που θέτει η εθνική νομοθεσία αλλά και οι κανονισμοί της ΕΕ έχει οδηγήσει στον τερματισμό της λειτουργίας τους (Hiraoka, 2016).



Σχήμα 12: Μέγεθος επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής γαλακτοκομικών

Πηγή: Ζεϊμπέκης, Γιαλός και Φραγκιαδάκη, 2021

Οι παραγωγικές μονάδες μεγαλύτερης παραγωγικής δυναμικότητας στην Ελλάδα, καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς και κατανάλωσης. Οι μονάδες αυτές, διαθέτουν μια μεγάλη προϊόντική βάση και σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό και υποδομές, οι οποίες ανανεώνονται εφόσον πραγματοποιούνται μεγάλες επενδύσεις (Ζεϊμπέκης, Γιαλός και Φραγκιαδάκη, 2021). Παράλληλα, οι μεγάλες βιομηχανίες στον κλάδο των γαλακτοκομικών στην Ελλάδα διαθέτουν ένα ευρύ δίκτυο διανομής, και έτσι μέσω αυτού καλύπτουν το μεγαλύτερο τμήμα της χώρας, ενώ πολλές από αυτές έχουν αναπτύξει μεγάλη εξαγωγική δραστηριότητα. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, και αναπτύσσουν εξαγωγική δραστηριότητα τηρούν και τα σύγχρονα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας.

Αν και έχουν γίνει πολλές αλλαγές στη λειτουργία του κλάδου, ο παραγωγικός τομέας συνεχίζει να έχει σαν βάση του την πρωτογενή παραγωγή γεωργικών εκμεταλλεύσεων. Οι μονάδες αυτές, χαρακτηρίζεται από μεγάλη διασπορά, και χαμηλή παραγωγική δυναμικότητα ενώ στις πλείστες των περιπτώσεων, δεν έχουν στη διάθεσή τους στον σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό που είναι απαραίτητος. Παράλληλα, θα πρέπει να

αναφερθεί ότι κάποιες μονάδες παραγωγής τυροκομικών προϊόντων, της Ελλάδας προμηθεύονται τις πρώτες ύλες τους και κατά βάση στο αγελαδινό γάλα που χρησιμοποιούν από το εξωτερικό έτσι ώστε να μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Στον κλάδο του λιανικού εμπορίου της Ελλάδας, η ραγδαία ανάπτυξη των μεγάλων σουπερμάρκετ και υπεραγορών, ήταν πολύ σημαντική εφόσον αυτά είναι τα καταστήματα τα οποία συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων του κλάδου. Το στοιχείο αυτό έχει οδηγήσει τις βιομηχανικές επιχειρήσεις του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων να σχεδιάσουν ακόμα περισσότερο την στρατηγική τους κατεύθυνση την τυποποίηση των προϊόντων τους έτσι ώστε να μπορέσω καλύτερα να ανταποκριθούν στις διαστάσεις της αγοράς (Μανιφάβα, 2019). Τα γαλακτοκομικά προϊόντα, διανέμονται παράλληλα και μέσω άλλων καναλιών διανομής όπως είναι τα μικρότερα σημεία πώλησης.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, υπάρχουν πολλές μικρές παραγωγικές μονάδες οι οποίες συνδυαστικά με τις μεγάλες βιομηχανίες του κλάδου, διαμορφώνει την σημερινή εικόνα της αγοράς.

3.4. Βαθμός συγκέντρωσης επιχειρήσεων και μερίδιο αγοράς

Στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, συμμετέχουν διάφορες μεγάλες βιομηχανίες παραγωγής, αλλά και μικρές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και στις εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα δεδομένα των επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, ενώ παράλληλα γίνεται μια αναφορά και στην δραστηριότητα τους.

Πίνακας 2: Εταιρίες του κλάδου γαλακτοκομικών στην Ελλάδα

Εταιρεία	Δραστηριότητα
Arvaniti S.A.	Οι τυροκομικοί παραγωγοί περιλαμβάνουν την κυκλοφορία παλαιών παραδοσιακών τυριών και τυριών με χαμηλά λιπαρά νέα συσκευασία προϊόντων.
Εβροφάρμα	Ειδικοί στην παραγωγή τυριών, γιαουρτιών. Με έδρα την Ελλάδα.
Fage	Προσφέρει μια σειρά από γαλακτοκομικά προϊόντα, όπως γιαούρτια, επιδόρπια, γάλα, κρέμες γάλακτος, τυριά και delicatessen.
Μεβγάλ Α.Ε.	Γαλακτοκομική βιομηχανία με έδρα τη Θεσσαλονίκη, Ελλάδα, η οποία παράγει φρέσκα γαλακτοκομικά προϊόντα, τυρί φέτα, γιαούρτια και λιγότερο λιπαρά τυριά.
Optima Α.Ε	Διανομείς τυριών και γαλακτοκομικών προϊόντων πωλούν επίσης ορισμένες κονσέρβες όπως: κρέας και ψάρι τόνου, εταιρεία με έδρα την Ελλάδα.
S. Lytras & Sons co	Παραγωγή και εμπορία παραδοσιακών ελληνικών γαλακτοκομικών προϊόντων όπως φέτα, χειροποίητο τυρί, τυρί ricotta και τυρί σε φέτες.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία από Ezilon.com, 2021

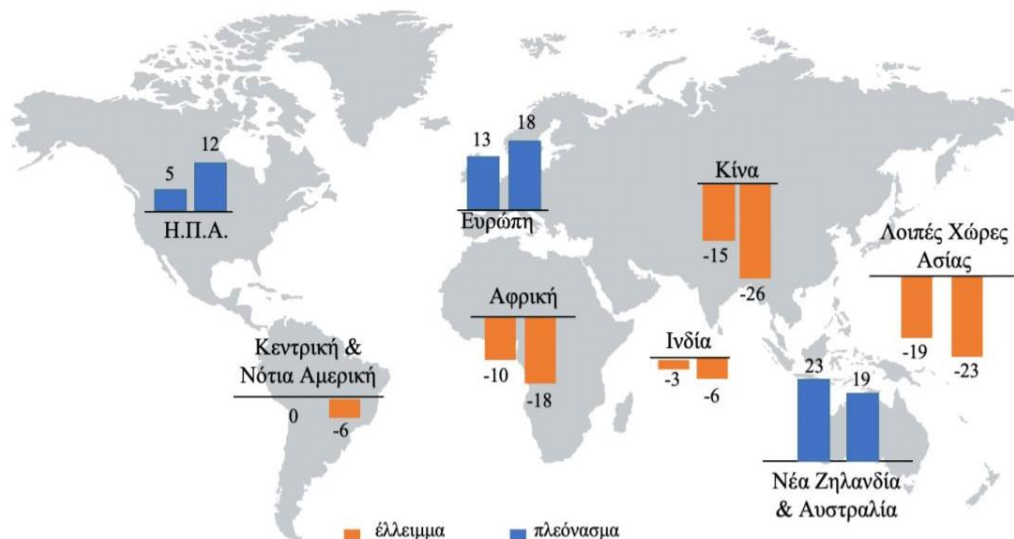
3.5. Εξαγωγές στον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων

Η ΕΕ αποτελεί το κορυφαίο εξαγωγέα γαλακτοκομικών προϊόντων, με μερίδιο εμπορεύσιμης αξίας που φτάνει περίπου το 50%, ξεπερνώντας την Νέα Ζηλανδία η οποία, κατά τη διάρκεια πολλών ετών αποτελούσε την ηγέτιδα δύναμη στις εξαγωγές προϊόντων γάλακτος. Ο ανταγωνισμός για την κατάκτηση της παγκόσμιας αγοράς, είναι υψηλός εφόσον η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, υπέγραψαν συμφωνία ελεύθερου εμπορίου, μειώνοντας τους συντελεστές δασμών στις εξαγωγές προϊόντων γάλακτος, με χώρες όπως η Κίνα (2008,

και 2015). Παράλληλα, οι γαλακτοκομικές εταιρείες που εδρεύουν στις ΗΠΑ, λόγω των δασμολογικών αυξήσεων που επιβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της τελευταίας πενταετίας ενδεχομένως να εκτεθούν σε μεγάλους και απροσδόκητους εμπορικούς κινδύνους (Adams et al., 2019).

3.5.1. Ροές εμπορίου στον κλάδο γαλακτοκομικών προϊόντων

Μελετώντας τις ροές του εμπορίου του κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων μέχρι σήμερα, από το 2017 παρατηρείται μια ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στην παραγωγική ικανότητα και τη ζήτηση σε κάποιες γεωγραφικές περιοχές (Europa.eu, 2021). Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται το σύνολο των εξαγωγικών όρων των γαλακτοκομικών προϊόντων των κρατών μελών της ΕΕ.



Εικόνα 1: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων

Πηγή: Adams et al., 2019

Κάποιες ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής, έχουν ένα όλο και αυξανόμενο πλεόνασμα στην αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων, αντίθετα με τις αναπτυσσόμενες αγορές και πιο συγκεκριμένα, με τις αγορές των χωρών της Αφρικής και της Ασίας. Οι αγορές αυτές φαίνεται να έχουν μεγάλες ελλείψεις όσον αφορά στην προσφερόμενη ποσότητα προϊόντων γάλακτος.

Βάσει του διαγράμματος που παρατίθεται παραπάνω, οι χώρες της ΕΕ, το 2017 παρήγαγαν συνολικά 18 εκατ. μετρικούς τόνους γάλακτος. Άλλες χώρες της Ασίας όπως η

Κίνα, θα παρουσιάσουν έλλειμμα στην παραγωγή προϊόντων γάλακτος που θα φτάνει τα 26 εκατ. μετρικούς τόνους. Ο όγκος αυτός της παραγωγής αντιστοιχεί σε μια μείωση της τάξεως του - 273,3% συγκριτικά με το 2017. Παρ' όλα αυτά ο ανταγωνισμός που εντείνεται συνεχώς σε διεθνές επίπεδο για την εξυπηρέτηση των αγορών, παράλληλα με το έλλειμμα που θα παρουσιάσει η Κίνα, θα δημιουργήσει πολλές εντάσεις και αυτό εφόσον τόσο η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, όσο και οι χώρες της ΕΕ διατηρούν μεγάλο πλεόνασμα στην γαλακτοπαραγωγή αλλά και διάφορα άλλα πλεονεκτήματα τα οποία διαμορφώνουν ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ξεπερνά την γεωγραφική τους εγγύτητα (Daxue Consulting - Market Research China, 2021).

3.5.2. Ανάλυση Ευρωπαϊκών εξαγωγών

Τα κράτη μέλη της ΕΕ, εστιάζουν στις εξαγωγές επτά (7) συνολικά κατηγοριών γαλακτοκομικών προϊόντων, όπως αυτά παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί. Βάσει των κωδικών «HS», στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι επτά κατηγορίες των βασικών εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων από την ΕΕ.

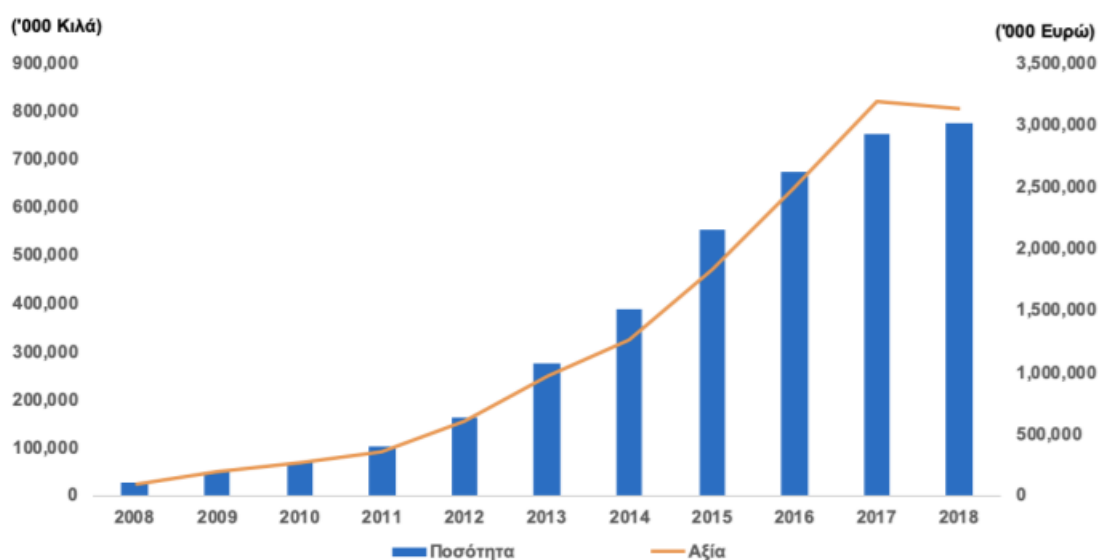
Κωδικοί «HS»	Γαλακτοκομικά Προϊόντα Έρευνας
04.01	Γάλα
04.02	Σκόνη Γάλακτος
19.01.10	Βρεφική Σκόνη Γάλακτος
04.06	Τυροκομικά
04.06.9032	Φέτα (ελληνικό τυρί)
04.03.10	Γιαούρτι
21.05	Παγωτό

Εικόνα 2: Γαλακτοκομικά Προϊόντα και Κωδικοί «HS»

Πηγή: Europa.eu, 2021

Το σύστημα «HS» για την περιγραφή και την κωδικοποίηση εμπορευμάτων, αναπτύχθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τελωνείων έχοντας σαν στόχο να διευκολύνει την ροή του παγκόσμιου εμπορίου μέσω της ταξινόμησης 5000 σχεδόν τύπων αγαθών σε ορισμένες ενοποιημένες κατηγορίες, ενώ σε διεθνή βάση αναγνωρίζεται μέχρι σήμερα από σχεδόν 200 χώρες (Cybex.in, 2021). Η ΕΕ αποτελεί το μεγαλύτερο προμηθευτή και εξαγωγέα γαλακτοκομικών προϊόντων διεθνούς φθάνοντας σχεδόν το 50% της εμπορεύσιμης αξίας όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ενώ πιο συγκεκριμένα, στην αγορά της Ασίας έχει συνεχή παρουσία μέσω των ευρωπαϊκών κολοσσών στην βιομηχανία του γάλακτος «Nestlé», «Friesland Campina», και «Danone».

Σε σχετική έρευνα που διεξήχθη στις χώρες της Ασίας, για τις εξαγωγές της ΕΕ, αποκαλύφθηκε η θετική συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στην ανοδική τάση κατανάλωσης των προϊόντων γάλακτος, αλλά και την αύξηση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ, η οποία είναι παράλληλη με την αύξηση της κατανάλωσης γάλακτος. Κατά συνέπεια, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι στο μέλλον η αύξηση του Α.Ε.Π. της Κίνας, είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης των προϊόντων που ανήκουν στον ηλεκτρονικό τομέα. Στο διάγραμμα που ακολουθεί, παρατίθεται το σύνολο των εξαγωγικών ρόλων των γαλακτοκομικών προϊόντων των κρατών της ΕΕ, στην Κίνα.



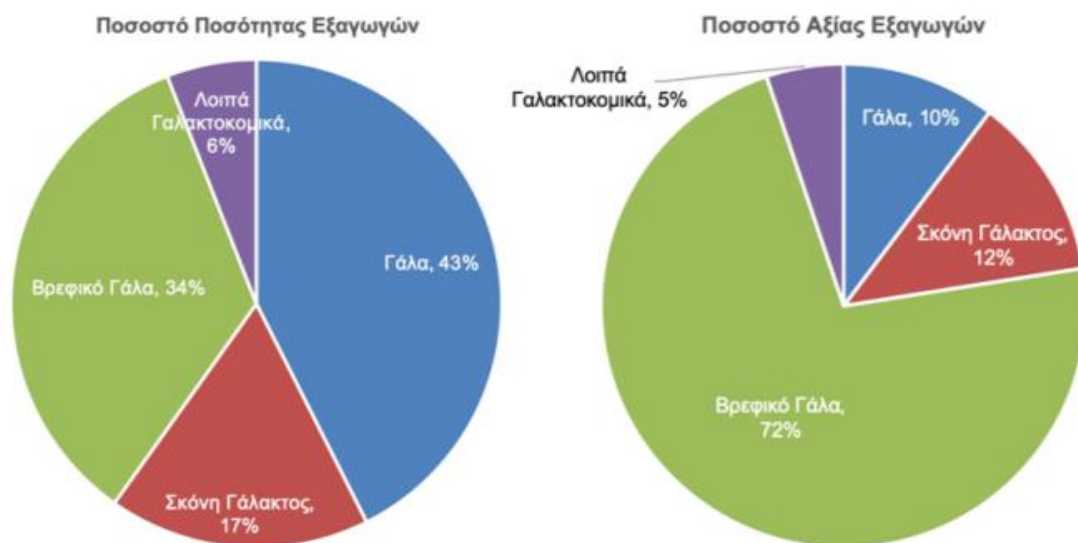
Εικόνα 3: Εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων από τα κράτη της Ε.Ε. στην Κίνα

Πηγή: Europa.eu, 2021

Μελετώντας το προηγούμενο διάγραμμα, παρατηρείται ότι υπάρχει μια αυξανόμενη τάση εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων από τα κράτη της ΕΕ, κατά το διάστημα 2008

έως 2018. Επίσης παρατηρείται ότι κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων ετών της έρευνας, υπάρχουν υψηλές τιμές που αντιστοιχούν σε 3,18 και 3,12 δις αντίστοιχα, αντίθετα με το 2008 που την συνολική αξία των εξαγωγών των γαλακτοκομικών προϊόντων από την ΕΕ έφτανε τα 94 εκατ. €. Από το 2008 έως και το 2018 η συνολική αξία των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων είχε ανοδική τάση, ενώ αυξήθηκε συνολικά κατά 32,96 ποσοστιαίες μονάδες. Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, στα προϊόντα αυτά, οι ποσότητες είχαν βέβαια αύξηση εφόσον από το 2008 που αντιστοιχούν σε 25,6 εκατ. κιλά, το 2018 διαμορφώθηκαν στα 774 εκατ. κιλά και ο ρυθμός αύξησης που αντιστοιχεί σε αυτή την ποσότητα, ισούται με 30,22 ποσοστιαίες μονάδες (Europa.eu, 2021).

Όσον αφορά στα γαλακτοκομικά προϊόντα και στις κατηγορίες που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο πίνακα, στο διάγραμμα που παρατίθεται στην συνέχεια, αναλύονται τα ποσοστά της εξαγωγίσιμης ποσότητας και αξίας των προϊόντων αυτών.



Εικόνα 4: Εξαγωγές ανά είδος προϊόντος

Πηγή: Europa.eu, 2021

Όπως φαίνεται, το γάλα με ποσοστό 43% αποτελεί το βασικό εξαγωγίσιμο προϊόν των κρατών μελών της ΕΕ ενώ ακολουθείται από το βρεφικό γάλα στο οποίο το ποσοστό ισούται με 34%. Στη συνέχεια έρχεται η σκόνη γάλακτος με ποσοστό 17% ενώ σε αξία, το μεγαλύτερο εξαγωγίσιμο γαλακτοκομικό προϊόν το οποίο παρουσιάζει μεγάλη διαφορά σε σχέση με τα υπόλοιπα είναι το βρεφικό γάλα το οποίο φτάνει το 72%. Το γάλα,

καταλαμβάνει την τρίτη θέση με ποσοστό που ισούται με 10%, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μεγάλος όγκος εξαγωγών, ενισχύεται μέσα από την ανταγωνιστική τιμή του. Τα υπόλοιπα γαλακτοκομικά προϊόντα συμπεριλαμβάνουν το τυρί, το γιαούρτι και το παγωτό ωστόσο τα ποσοστά τους είναι πολύ μικρότερα σε σχέση με τα προαναφερθέντα προϊόντα.

Εκτός των προηγούμενων, αξίζει να αναφερθεί ότι οι χώρες με τις υψηλότερες εξαγωγές σε επίπεδο ΕΕ είναι η Ολλανδία (42%) και η Γαλλία (16%). Οι χώρες αυτές καταλαμβάνουν πάνω από το μέσο όρο των συνολικών εξαγωγών σε όρους αξίας, ενώ σε όρους ποσότητας εξαγωγών, πρώτη βρίσκεται η Γερμανία με ποσοστό 31%. Η δυναμική της Γαλλίας, διαμορφώνει ένα μεγάλο ένα σημαντικό ανταγωνιστικό τοπίο, και έρχεται δεύτερη σε κατάταξη εδραιώνοντας την κυριαρχία της το κλάδο των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων και ιδιαίτερα στις εξαγωγές των προϊόντων αυτών προς την Κίνα (Eurostat, 2021).

Όσον αφορά στην Ελλάδα, για το 2020, στον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων, υπάρχει σημαντική μείωση του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου κατά την περίοδο 2010 έως 2020 (από 485,9 εκατ. € το 2010 σε 2,4 εκατ. € το 2020) παρουσιάζοντας σημαντικό πλεόνασμα το 2020 των 4,6 εκατ. € (IOBE, 2020).

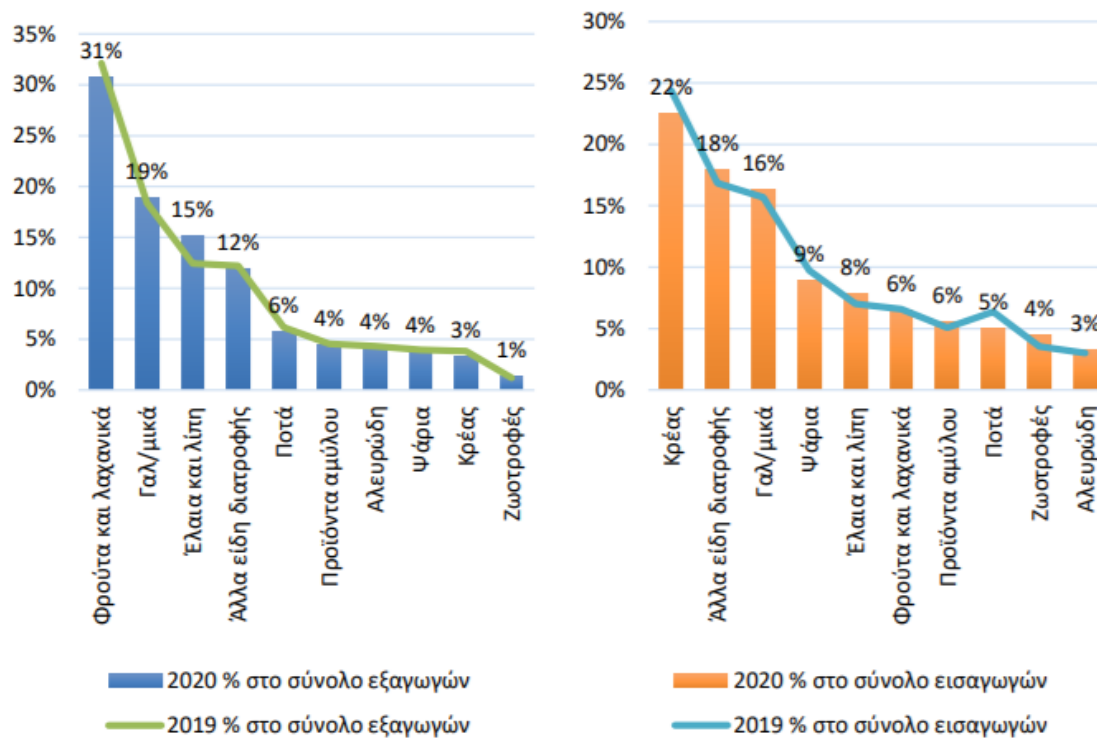
Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται για την Ελλάδα το εμπορικό ισοζύγιο στους υπό κλάδους των τροφίμων και ποτών.

ΙΣΟΖΥΓΙΟ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Σύνολο	-2.287,6	-2.164,7	-1.883,7	-1.754,8	-1.984,1	-1.189,9	-1.313,2	-1.522,7	-1.165,2	-1.488,6	-644,1
Επεξεργασία και συντήρηση κρέατος και παραγωγή προϊόντων κρέατος	-1.028,6	-1.058,8	-1.057,2	-1.043,2	-1.019,2	-1.006,5	-1.036,9	-1.104,9	-1.091,0	-1.147,3	-959,6
Επεξεργασία και συντήρηση ψαριών, καρκινοειδών και μαλακίων	-287,0	-281,2	-267,9	-285,3	-304,3	-281,5	-325,6	-327,4	-336,3	-365,0	-272,8
Επεξεργασία και συντήρηση φρούτων και λαχανικών	581,1	649,0	725,3	732,8	714,9	770,2	749,9	771,5	839,3	876,6	989,6
Παραγωγή φυτικών και ζωικών ελαίων και λιπών	-15,0	45,0	70,9	254,5	-21,7	391,3	388,8	223,9	381,1	103,2	261,7
Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων	-485,9	-489,3	-411,5	-425,1	-358,6	-180,4	-142,2	-195,2	-138,7	-129,2	4,6
Παραγωγή προϊόντων αλευρόμυλων, παραγωγή αμύλων και προϊόντων αμύλου	-121,5	-141,6	-115,6	-138,3	-112,1	-100,7	-86,4	-61,6	-91,6	-96,6	-84,9
Παραγωγή ειδών αρτοποιίας και αλευρωδών προϊόντων	-36,9	-26,7	-27,9	-34,6	-30,9	-7,7	-11,7	-17,5	-0,2	5,0	13,1
Παραγωγή άλλων ειδών	-532,3	-591,3	-585,5	-595,9	-602,7	-551,1	-571,1	-505,6	-428,9	-428,0	-371,7
Παραγωγή παρασκευασμένων ζωοτροφών	-138,9	-131,2	-121,9	-135,3	-144,3	-139,1	-145,0	-146,8	-154,5	-141,8	-157,8
Ποτοποιία	-212,2	-122,2	-76,2	-81,2	-74,4	-50,6	-86,0	-104,0	-91,9	-102,3	-214

Εικόνα 5: Εμπορικό ισοζύγιο στους υπό κλάδους των τροφίμων και ποτών

Πηγή: IOBE, 2020

Όσον αφορά στο ποσοστό συμμετοχής του κάθε κλάδου της οικονομίας, στις συνολικές εμπορικές ροές τα γαλακτοκομικά, συνεισφέρουν με ποσοστό της τάξης του 19%. Ως προς τις εξαγωγές, τα γαλακτοκομικά με ποσοστό 19% καταλαμβάνουν μία από τις σημαντικότερες θέσεις στην κατηγορία των εξαγωγών τροφίμων και ποτών, και έρχονται δεύτερα μετά την κατηγορία των φρούτων και των λαχανικών για την Ελλάδα, όπως φαίνεται στο προηγούμενο σχήμα.



Εικόνα 6: Συμμετοχή υπό κλάδων της Ελληνικής οικονομίας στο εξαγωγικό εμπόριο

Πηγή: IOBE, 2020

Κεφάλαιο 4^ο

Αγροτικοί συνεταιρισμοί και εξαγωγές – Ο αγροτικός συνεταιρισμός

Καλαβρύτων

4.1. Ο σκοπός της έρευνας

Η έρευνα αφορά το γαλακτοκομικό κλάδο και σκοπός της έρευνας είναι η σύγκριση των πρακτικών μιας αναπτυσσόμενης εταιρίας εξαγωγών (ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε.) και μιας αναπτυσσόμενης στον γαλακτοκομικό συνεταιρισμό, (συνεταιρισμός Καλαβρύτων) έγινε παρατήρηση και ανάλυση δεδομένων και προέκυψαν ορισμένα επιπλέον στοιχεία μέσω της συνέντευξης. Μέρος στη συνέντευξη πήραν ο πρόεδρος του συνεταιρισμού και ένα μέλος του διοικητικού του συμβουλίου.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα προηγούμενα, βασικός σκοπός της μελέτης είναι μέσω της ανάλυσης και της συγκριτικής αξιολόγησης των πρακτικών για την ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας μιας μεγάλης ιδιωτικής επιχείρησης κι ενός αγροτικού συνεταιρισμού, να προκύψουν ορισμένα συμπεράσματα βάσει των οποίων δομούνται οι καλές πρακτικές για την ενίσχυση των στρατηγικών αυτών. Έτσι, είναι απαραίτητη η παράθεση ορισμένων στοιχείων και για τους δύο οργανισμούς, μέσω της ανάλυσης των δραστηριοτήτων τους που γίνεται στη συνέχεια. Ύστερα, συλλέγονται στοιχεία μέσω της συνέντευξης και τέλος, ακολουθεί η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης, έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι καλές πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθήσει ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων για να ενισχύσει την εξαγωγική του δυναμικότητα.

4.2. Η μεθοδολογία της μελέτης

Η μεθοδολογία της μελέτης προέρχεται από περισσότερες από μία πηγές δεδομένων. Η μελέτη περίπτωσης δομείται από μικτές μέθοδοι επειδή χρησιμοποιεί είτε περισσότερες από μία μορφές δεδομένων σε ένα ερευνητικό παράδειγμα είτε σε περισσότερες από μία μορφές δεδομένων από διαφορετικά παραδείγματα.

Ο όρος μελέτη περίπτωσης προκαλεί σύγχυση επειδή ο ίδιος όρος χρησιμοποιείται με πολλούς τρόπους. Μπορεί να αναφέρεται στη μεθοδολογία, δηλαδή ένα σύστημα πλαισίων

που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό μιας μελέτης ή τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή της. Ακόμη, η μελέτη περίπτωσης μπορεί να αναφέρεται σε έναν τύπο ακαδημαϊκής γραφής που συνήθως εμβαθύνει σε ένα πρόβλημα, διαδικασία ή κατάσταση. Η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης μπορεί να συνεπάγεται τη μελέτη μιας ή περισσότερων «περιπτώσεων», που θα μπορούσαν να περιγράψουν ως παραδείγματα όπου μπορεί να εξεταστεί ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή φαινόμενο. Ο ερευνητής είναι επιφορτισμένος με τον καθορισμό των παραμέτρων της περίπτωσης, δηλαδή τι περιλαμβάνεται και τι αποκλείει. Αυτή η διαδικασία ονομάζεται οριοθέτηση της υπόθεσης ή καθορισμός ορίων (Crowe et al., 2011).

Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να συνδυαστεί με άλλες μεθοδολογίες, όπως η εθνογραφία, ή θεμελιωμένη θεωρία ή η φαινομενολογία. Σε τέτοιες μελέτες η έρευνα για τη μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιεί ένα άλλο πλαίσιο για να ορίσει περαιτέρω τη μελέτη και να βελτιώσει την προσέγγιση.

Η μελέτη περίπτωσης περιγράφεται επίσης ως μέθοδος, δεδομένων των ιδιαίτερων προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Η έρευνα περιπτωσιολογικής μελέτης διεξάγεται από σχεδόν κάθε κλάδο των κοινωνικών επιστημών: επιχειρήσεις, εκπαίδευση, κοινωνιολογία, ψυχολογία. Η έρευνα για την μελέτη περίπτωσης, με την εξάρτησή της σε πολλαπλές πηγές, είναι επίσης μια επιλογή για ερευνητές που ενδιαφέρονται για διεπιστημονικές μελέτες (Yin, 2009).

Η προσέγγιση της μελέτης περίπτωσης επιτρέπει μία σε βάθος, πολύπλευρη διερεύνηση περίπλοκων ζητημάτων. Η αξία της προσέγγισης της μελέτης περίπτωσης έχει αναγνωρισθεί σήμερα στους τομείς των επιχειρήσεων, του δικαίου και της πολιτικής. Μια έρευνα μελέτης περίπτωσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει (Yin, 2009):

- Πολλαπλές μορφές ποσοτικών πηγών δεδομένων, όπως δεδομένα και έρευνα
- Πολλαπλές μορφές ποιοτικών πηγών δεδομένων, όπως συνεντεύξεις και παρατηρήσεις
- Πολλαπλές μορφές ποσοτικών και ποιοτικών πηγών δεδομένων, όπως δεδομένα και συνεντεύξεις

Στην περίπτωση αυτή, υιοθετείται η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης και της συγκριτικής αξιολόγησης μέσω της παρατήρησης και της ανάλυσης στοιχείων. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα που γίνεται θα παρουσιαστούν ορισμένα στοιχεία για

την εξαγωγική δυναμικότητα της εταιρείας KPI KPI A.E., ενώ στη συνέχεια, σε σύγκριση με τα στοιχεία που αντλούνται από τον αγροτικό συνεταιρισμό Καλαβρύτων, μέσω της συνέντευξης, θα γίνει μια αντιπαραβολή των δεδομένων για την διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την υιοθέτηση καλών πρακτικών στον τομέα των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων.

Αναλυτικότερα, στην περίπτωση αυτή επιλέχθηκε να υιοθετηθούν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά στη μεθοδολογία. Τα βήματα της έρευνας παρουσιάζονται στη συνέχεια:

- Αρχικά έγινε η μελέτη περίπτωσης των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν (KPI KPI A.E. και συνεταιρισμός Καλαβρύτων) παρουσιάζοντας τα βασικά στοιχεία λειτουργίας τους, την πορεία τους μέσα στο χρόνο, τις δραστηριότητές τους και τη δυναμική τους μέχρι σήμερα (μέσω της τεχνικής της μελέτης περίπτωσης και της συλλογής δευτερογενών στοιχείων από τις σελίδες των επιχειρήσεων)
- Στη συνέχεια, έγινε επικοινωνία με τα διοικητικά μέλη του συνεταιρισμού Καλαβρύτων και της εταιρείας KPI KPI A.E. έτσι ώστε να συλλεχθούν τα δεδομένα αναφορικά με την εξαγωγική δυναμικότητα των εταιρειών. Ως αποτέλεσμα, συγκεντρώθηκαν δεδομένα για το συνεταιρισμό Καλαβρύτων, ωστόσο για την εταιρεία KPI KPI A.E. αυτό δεν κατέστη δυνατό (Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν μέσω ερωτηματολογίου και έγινε ανάλυση των πρωτογενών ποσοτικών δεδομένων)
- Τέλος, έγινε σύγκριση των διαθέσιμων δεδομένων μιας ιδιωτικής εταιρείας (KPI KPI A.E.) και ενός συνεταιρισμού (συνεταιρισμός Καλαβρύτων) έτσι ώστε να προκύψουν συμπεράσματα αναφορικά με τις διαφορετικές στρατηγικές των δύο και την υιοθέτηση καλών πρακτικών στον τομέα των εξαγωγών.

4.3. Μελέτη περίπτωσης της εταιρείας KPI KPI A.E.

Για την παρούσα μελέτη, έγινε επιλογή της εταιρείας KPI KPI AE, η οποία δραστηριοποιείται στο πεδίο παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, και πιο συγκεκριμένα προϊόντων γιαουρτιού, γάλακτος και παγωτού. Τα προϊόντα της εταιρείας διατίθενται σε όλη την ελληνική επικράτεια με τη χρήση ενός μεγάλου δικτύου διανομής το οποίο καλύπτει το σύνολο των περιοχών της Ελλάδας και πραγματοποιεί εξαγωγές σε παραπάνω από 30 χώρες.

Οι βασικές εγκαταστάσεις για την παραγωγή της εταιρείας, είναι εγκατεστημένες στο νομό Σερρών ενώ παράλληλα διατηρεί εγκαταστάσεις στον Ασπρόπυργο Αττικής που χρησιμοποιούνται για την διανομή των γαλακτοκομικών προϊόντων στην αγορά της Αττικής αλλά και της υπόλοιπης ηπειρωτικής και νησιωτικής Ελλάδας (Krikri.gr, 2021). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών η εταιρεία KPI KPI ΑΕ, έχει πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και συμπεριλαμβάνεται στις εταιρείες του κλάδου της παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων, που έχουν το μεγαλύτερο τζίρο.

4.3.1. Ιστορικό της επιχείρησης

Η επιχείρηση KPI KPI Α.Ε. ιδρύθηκε το 1954 στις Σέρρες, όπου το βασικό παραγωγικό της αντικείμενο ήταν η παραγωγή αλάτι και η διανομή παγωτού και ειδών ζαχαροπλαστικής στο νομό Σερρών. Από τη δεκαετία του '60 και ύστερα, εμφανίζονται τα ηλεκτρικά ψυγεία παγωτών, που διευκολύνουν την φύλαξη και διανομή των προϊόντων της εταιρείας, ενώ το 1970, επεκτείνει την βιομηχανική της παραγωγή με την εγκατάσταση μιας ολοκληρωμένης γραμμής παραγωγής προϊόντων παγωτού. Από το '87 και ύστερα, η επιχείρηση μεταφέρει την έδρα της στο τρίτο χιλιόμετρο Σερρών – Δράμας, που οι εγκαταστάσεις της εκτείνονται σε συνολικά 12.600 m² (Krikri.gr, 2021).



Εικόνα 7: Εγκαταστάσεις KPI KPI

Πηγή: Krikri.gr, 2021



Εικόνα 8: Μηχανολογικός εξοπλισμός παραγωγής KPI KPI

Πηγή: Krikri.gr, 2021

Κατά τις αρχές του δεκαετίας του '90, η εταιρεία καταβάλλει τις πρώτες της προσπάθειες να διεισδύσει σε άλλες αγορές ξεκινώντας από την βόρεια Μακεδονία. Την ίδια στιγμή, καταβάλλει προσπάθεια επέκτασης του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της, από την διάθεση πρόβειου και αγελαδινού γιαουρτιού, για το νομό Σερρών. Αργότερα, το '93 η εταιρεία μετατρέπεται από Ομόρρυθμη Εταιρεία σε ΑΕ. Το 1996, η εταιρεία πραγματοποιεί μια εμπορική επέκταση με την διανομή προϊόντων παγωτού και στο νομό Αττικής, ιδρύοντας το πρώτο της υποκατάστημα στον Ασπρόπυργο σύμφωνα με το οποίο αναπτύσσει το δίκτυο πωλήσεων της, στη νησιωτική Ελλάδα και την Πελοπόννησο. Το '98, συνεχίζοντας την ανάπτυξη της, επενδύει σε ένα αυτόνομο εργοστάσιο για την παραγωγή γιαουρτιού και θα εξακολουθήσει να παράγει φρέσκο γάλα (Krikri.gr, 2021).

Το 2003, η εταιρεία εισάγεται στο χρηματιστήριο Αθηνών αυξάνοντας το μετοχικό της κεφάλαιο ενώ παράλληλα πραγματοποιεί επενδύσεις σε νέες κτιριακές υποδομές, εξοπλισμό ενώ την ίδια στιγμή διευρύνει το δίκτυο διανομής της.

Το 2013, είναι ένα κρίσιμο έτος για την ιστορία της εταιρείας, εφόσον καταστρέφεται μία παραγωγική της μονάδα, ωστόσο οκτώ (8) μήνες αργότερα κατασκευάζει μία σύγχρονη μονάδα παραγωγής για την παραγωγή και τη διάθεση γαλακτοκομικών προϊόντων και με συνεργασίες με τρίτα μέρη επεκτείνεται σε αγορές του εξωτερικού. Κατά τη διάρκεια των

τριών τελευταίων ετών 2019 - 2021, μέσω των επενδύσεών της η εταιρεία στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας και στην εισαγωγή της πράσινης ενέργειας στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις.

4.3.2. Εξαγωγική δραστηριότητα της εταιρείας KPI KPI A.E.

Η εταιρεία KPI KPI A.E., πραγματοποιεί εξαγωγές των προϊόντων της σε βαλκανικές και μεσογειακές χώρες κατά τη διάρκεια των τελευταίων 25 ετών, διαμορφώνοντας ένα δίκτυο διανομής συνολικά 5.500 σημείων. Η Κύπρος, το Κόσσοβο, η Σερβία, το Ιράκ, το Μαυροβούνιο, η Αλβανία και η Βουλγαρία είναι τα βασικά κράτη στα οποία εξάγει η εταιρεία KPI KPI A.E. Στην Κίνα, πραγματοποιήθηκε το 2019 η πρώτη εξαγωγή παγωτού.

Στον τομέα του γιαουρτιού, η KPI KPI A.E εκμεταλλεύτηκε την παγκόσμια ζήτηση για το ελληνικό στραγγιστό γιαούρτι, όπου μόνο στις χώρες της ΕΕ η αγορά του αποτιμάται στα πάνω από 500 εκατ. €. Λαμβάνοντας υπόψιν, ότι στο σύνολο των αγορών τα προϊόντα private label (προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας) καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο, η εταιρεία KPI KPI A.E έχει στοχεύσει στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Το γεγονός αυτό, προσέφερε στην εταιρεία KPI KPI A.E φθηνή πρόσβαση στις νέες αγορές του εξωτερικού, και πελάτες με τους οποίους αναπτύχθηκαν σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης που οδήγησαν στην πιο εύκολη τοποθέτηση των επώνυμων προϊόντων της εταιρείας (Krikri.gr, 2021).

Για το προϊόν του γιαουρτιού, το Ηνωμένο Βασίλειο είναι ένας από τους βασικούς εισαγωγής εφόσον το 50% των εξαγωγών της εταιρείας κατευθύνονται προς την συγκεκριμένη αγορά και στη συνέχεια βρίσκεται η αγορά της Ιταλίας, της Γερμανίας, της Ολλανδίας, του Βελγίου αλλά κι άλλων χωρών. Οι τρίτες χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται επιτυχημένα η εταιρεία στις εξαγωγές γιαουρτιού είναι το Ιράκ και η βόρεια Μακεδονία, για την κάθε μία χώρα, η εταιρεία πραγματοποιεί έρευνα και στρατηγικό σχεδιασμό των προϊόντων της, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών τους. Στην εικόνα που ακολουθεί απεικονίζονται οι συνεργαζόμενοι πελάτες του εξωτερικού της εταιρείας.



Εικόνα 9: Συνεργασίες στο εξωτερικό

Πηγή: Krikri.gr, 2021

Η εταιρεία KPI KPI Α.Ε., κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, έχει αναπτυχθεί όσον αφορά στις διεθνείς πωλήσεις της. Φυσικά, η ανάπτυξη αυτή δεν επήλθε γρήγορα και χωρίς σχεδιασμό, αλλά αντίθετα, έγινε μέσα από προσεκτικό σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας σειράς στρατηγικών επιλογών, που σε πολλές περιπτώσεις ήταν αρκετά επίμονες και κοστοβόρες. Κατά τη διάρκεια της εξέλιξης της επιχείρησης, δοκιμαστήκαν διάφορα μοντέλα στο πεδίο ανάπτυξης των διεθνών πωλήσεων, κάποια εκ των οποίων δε στέφθηκαν από επιτυχία. Ιδιαίτερα κατά την πρώιμη φάση της ανάπτυξης εξαγωγικής δραστηριότητας για τα προϊόντα της, η εταιρεία ακολούθησε ένα επιχειρηματικό πλάνο μέσα από το οποίο ίδρυσε ορισμένες θυγατρικές εταιρείες σε όμορες αγορές στοχεύοντας στην απευθείας διανομή των προϊόντων της. Στην περίπτωση της Βορείου Μακεδονίας, η εταιρεία ανέπτυξε και τοπική παραγωγή και την διάθεση των προϊόντων της. Παράλληλα, στη Βουλγαρία η εταιρεία ίδρυσε θυγατρική επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορέσει απευθείας να διανείμει αλλά και να πωλήσει τα προϊόντα παγωτού. Στις περιπτώσεις αυτές, μετά από ορισμένα έτη λήφθηκε απόφαση για την διακοπή της λειτουργίας των θυγατρικών, εφόσον το σχέδιο επένδυσης απέτυχε, γιατί δεν απέφερε τον αναμενόμενο τζίρο στην εταιρεία (Krikri.gr, 2021).

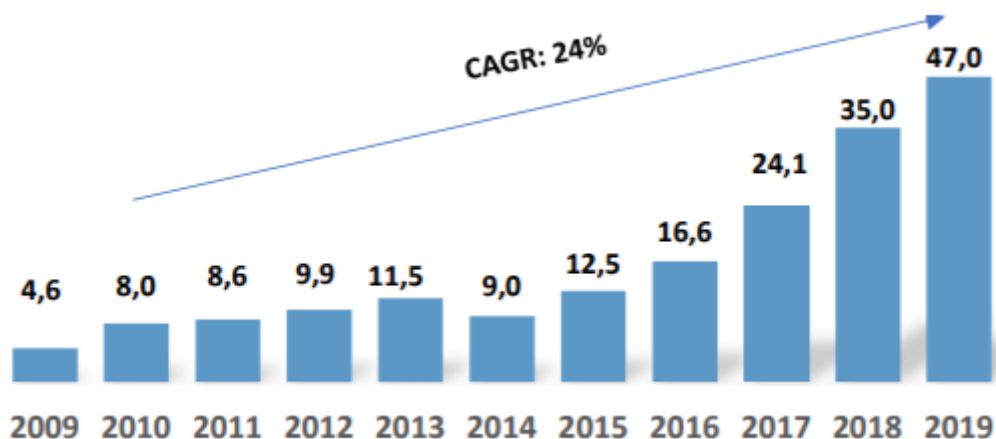
Από τότε μέχρι και σήμερα, η εταιρεία φροντίζει να ακολουθεί ένα διαφορετικό πλάνο εξαγωγών, συνεργαζόμενη με εμπορικούς αντιπροσώπους, αναπτύσσοντας αποκλειστικές ή

και όχι συνεργασίες, και διατηρώντας καθημερινή επαφή με τις τοπικές αγορές στις οποίες επιλέγει αναπτύσσοντας απευθείας μεγάλες αλυσίδες λιανικής.

Εκτός της εμπορικής πολιτικής, η εταιρεία πραγματοποίησε μεγάλες επενδύσεις σε συστήματα ανάπτυξης και εξέλιξης της παραγωγικής της διαδικασίας, νέες τεχνολογικές καινοτομίες, υποδομές και συστήματα διασφάλισης ποιότητας έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στα ποιοτικά στάνταρτ των διεθνών πελατών (Krikri.gr, 2021).

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι έχοντας αναγνωρίσει τις στάσεις για προϊόντα private label, η εταιρεία πραγματοποιεί επιπλέον επενδύσεις στον τομέα αυτόν, και στην παραγωγή πολλών και διαφορετικών προϊόντων για τους διεθνείς πελάτες της. Αυτό είχε σαν συνέπεια, η εταιρεία να πετύχει οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή της, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο περαιτέρω τα λειτουργικά της κόστη, ενώ παράλληλα έχει καταφέρει να χτίσει σχέση εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με τους πελάτες της, ανοίγοντας το δρόμο για την περύτερη ανάπτυξη των πωλήσεων της.

Μετρώντας από το 2008 μέχρι και το 2019, οι εξαγωγές της εταιρείας από 4,6 εκατ. €, δεκαπλασιάστηκαν κάνοντας συνολικά τα 47 εκατ. € (Fortunegreece.com, 2017). Η εταιρεία, έχει παρουσία σε παραπάνω από 30 χώρες, και η μέση ετήσια αύξηση των πωλήσεων της στις χώρες αυτές φθάνει το 24%. Οι εξαγωγές, αποτελούν το 42% του συνόλου των εσόδων της εταιρείας. Ως επί το πλείστον, το βασικό εξαγωγίμο προϊόν της εταιρείας είναι το στραγγιστό γιαούρτι και οι βασικές αγορές τις οποίες εξάγει είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιταλία, η Κύπρος, η βόρεια Μακεδονία και το Βέλγιο. Στο διάγραμμα που παρατίθεται στην συνέχεια, παρουσιάζεται η εξέλιξη των εξαγωγών από το 2008 μέχρι το 2019 (Krikri.gr, 2021; iatronet.gr, 2021).



Εικόνα 10: Εξέλιξη των εξαγωγών από το 2008 μέχρι το 2019

Πηγή: Krikri.gr, 2021

Για το πρώτο εξάμηνο του 2021, η εταιρεία KPI KPI A.E. παρουσίασε ανάπτυξη της τάξεως του +9,9% στον κλάδο των εξαγωγών. Ειδικά στον τομέα των εξαγωγών γιαουρτιού, ξεπέρασε τα 27 εκατ. αγγίζει το 52% της δραστηριότητας του κλάδο των γαλακτοκομικών.

Για το υπόλοιπο της χρήσης του 2021, τα διοικητικά μέλη της εταιρείας KPI KPI A.E. διατηρούν μία επιφυλακτική στάση εφόσον στον τομέα του παγωτού, θα υπάρξει ισχυρή ανάκαμψη εφόσον οι πωλήσεις τους συνεχίστηκαν με έντονο ρυθμό. Όσον αφορά στον κλάδο των γιαουρτιών, για την Ελλάδα η ανάπτυξη των πωλήσεων εμφανίζεται δυσχερής, ενώ αντίθετα όσον αφορά στις διεθνείς πωλήσεις, η εταιρεία αναμένεται να διατηρήσει την ανάπτυξη που παρουσιάστηκε κατά το δεύτερο εξάμηνο της χρήσης του 2021. Ωστόσο, το πληθωριστικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε πρόσφατα έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τα κόστη των βασικών πρώτων υλών για την εταιρεία εφόσον το τελευταίο διάστημα οι πιέσεις για ανατίμησης σε βασικές πρώτες ύλες, είναι έντονες. Μεγάλες ανατιμήσεις αναμένεται να υπάρξουν και στα κόστη μεταφοράς αλλά και στα κόστη ενέργειας. Έτσι το περιθώριο κερδοφορίας της εταιρείας ενδέχεται να πιεστεί αν και καταβάλει προσπάθειες για μετακύλιση ενός σημαντικού μέρους της αύξησης του κόστους, στις τιμές πώλησης των προϊόντων (Μανιφάβα, 2021).

Όπως προκύπτει από την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης, για την εταιρεία ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε., η εταιρεία κατάφερε να διαγνώσει από νωρίς την τάση εξαγωγών για το στραγγιστό ελληνικό γιαούρτι, συνδυάζοντας αντίστοιχα το επιχειρηματικό της πλάνο. Η εταιρεία, έχοντας πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, αναγνώρισε τις τάσεις της αγοράς και την αύξηση των αναγκών σε διεθνές επίπεδο για γαλακτοκομικά προϊόντα. Έτσι, επεκτείνοντας τα κανάλια διανομής της σήμερα έχει γίνει ένας σπουδαίος εξαγωγικός εταίρος της ελληνικής οικονομίας στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων. Η εταιρεία επενδύει στην ανάπτυξη υποδομών για την εξασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της, εφόσον κατά τη διάρκεια των ετών 2014 - 2018, οι συνολικές επενδύσεις στην δημιουργία νέων υποδομών ξεπέρασαν τα 40 εκατ. €. Η εταιρεία ενισχύει την παραγωγή και την δυναμικότητα, υλοποιώντας επενδυτικά σχέδια. Η εταιρεία συνολικά εξάγει σε πάνω από 24 χώρες, ενώ παράγει πάνω από 70 εκατ. μερίδες παγωτού και 500 εκατ. μερίδια ετήσια.

Η εξωστρέφεια της εταιρείας, από τα πρώτα κιόλας χρόνια της λειτουργίας της, αποτελεί ένα βασικό προσανατολισμό της διοίκησης της. Η εταιρεία μέχρι σήμερα έχει αναπτύξει πολλές συνεργασίες στο εξωτερικό με μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ στις οποίες που τοποθετεί τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας της. Αυτή είναι και η βάση επέκτασης της εταιρείας πολλά σε όλες και περισσότερες χώρες της ΕΕ.

4.4. Αγροτικός συνεταιρισμός Καλαβρύτων

4.4.1. Αγροτική και συνεταιριστική οικονομία

Ο συνεταιρισμός αποτελεί ένα ιδιόμορφο υβρίδιο οικονομικής επιχείρησης στο οποίο έχουν εμφυτευτεί γονίδια κοινωνικής ευαισθησίας. Αναπτύσσοντας την οικονομική του δραστηριότητα στην ελεύθερη αγορά, ο συνεταιρισμός για να επιβιώσει είναι υποχρεωμένος να έχει την ίδια τουλάχιστον επιχειρηματική αποτελεσματικότητα με τους ανταγωνιστές του. Όμως, παρά το γεγονός ότι αποδέχεται την πρόκληση του ανταγωνισμού, ο συνεταιρισμός παραμένει ταυτόχρονα προσκολλημένος σε ορισμένες αξίες, διότι θεωρεί ότι η επιτυχία στον οικονομικό στίβο δε συνιστά αυτοσκοπό αλλά το μέσο για την ποιοτική προαγωγή των συνεργαζόμενων ατόμων και κατά προέκταση, του κοινωνικού συνόλου (Παπαγεωργίου, 2015; Κυριάκος και Τσουράμανης, 2004).

Η προσπάθεια του συνεταιρισμού να συγκεράζει την οικονομική αποτελεσματικότητα με ποιοτικά στοιχεία που αναφέρονται στο άτομο και στην κοινωνία, συνιστά ασφαλώς εγχείρημα δυσκολότερο από την επιδίωξη καλών οικονομικών αποτελεσμάτων χωρίς

περιορισμούς. Η περίπτωση του συνεταιρισμού θα μπορούσε να παρομοιασθεί με τον επιχειρηματία που παράγει με τον περιορισμό του σεβασμού προς το περιβάλλον, ο οποίος όμως οφείλει ταυτόχρονα να είναι ανταγωνιστικός έναντι εκείνων που παράγουν χωρίς τον περιβαλλοντικό περιορισμό.

Στα πλαίσια αυτά, ως συνεταιρισμός ορίζεται ένα σύνολο ατομικών (γεωργικών) επιχειρήσεων με ενιαία οντότητα και κοινή επιχειρηματική πολιτική. Η κοινή επιχειρηματική πολιτική συνίσταται στον καθορισμό των άριστων κανόνων συμπεριφοράς των ατομικών επιχειρήσεων-μελών του. Με άλλα λόγια, ο συνεταιρισμός είναι ένας επιχειρηματικός οργανισμός (organization) όπου τα μέλη του έχουν τον ίδιο σκοπό, συνεισφέρουν (και) εργασία, έχουν κοινή διοίκηση και στόχος του είναι η μεγιστοποίηση του αθροίσματος αμοιβής κατά μονάδα προσφερόμενης εργασίας, και κέρδους κατά μονάδα εργασίας. Ένας συνεταιρισμός είναι, πάνω απ' όλα, μία οικονομική μονάδα. Οι αγροτικοί συνεταιρισμοί μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες (Παπαγεωργίου, 2015; Κυριάκος και Τσουράμανης, 2004):

- Οργανισμοί προώθησης της παραγωγής των αγροτών (συνεταιρισμοί εμπορίας).
- Οργανισμοί που πωλούν στους αγρότες (προμηθευτικοί συνεταιρισμοί).
- Αγροτικές οικονομικές (συνεταιριστικές) μονάδες από τις οποίες δημιουργείται κάποιο οικονομικό πλεόνασμα (παραγωγικοί συνεταιρισμοί).

Η συμμετοχή σ' ένα συνεταιρισμό βασίζεται στην εθελοντική συνεργασία ανθρώπων (και όχι στην κεφαλαιακή συμμετοχή), έτσι ώστε η χρηματική (συν) εισφορά να μην αποτελεί τη βάση για ψήφο και δύναμη ελέγχου. Η συνεταιριστική επιχείρηση είναι, σε τελική ανάλυση, μία αυτό διαχειριζόμενη επιχείρηση. Η περιουσία του συνεταιρισμού ανήκει στο νομικό πρόσωπο αυτό. Ο συνεταιρισμός δεν έχει σταθερά ίδια κεφάλαια, δηλαδή δε διέπεται (κατ' ανάγκη) από την αρχή της σταθερότητας ιδίων κεφαλαίων όπως οι κεφαλαιακές εταιρείες (Παπαγεωργίου, 2015).

Από τα προηγούμενα διαπιστώνεται καθαρά η ιδιοτυπία του συνεταιριστικού θεσμού. Στις οικονομικές του δραστηριότητες παρουσιάζει τα εξωτερικά γνωρίσματα της ιδιωτικής επιχείρησης, αλλά εσωτερικά έχει και χαρακτηριστικά μη κερδοσκοπικού συλλογικού οργάνου (π.χ. σωματείου), αφού η είσοδος και έξοδος είναι ελεύθερη και όλοι έχουν ίσα δικαιώματα ψήφου κ.ο.κ. Στον επιχειρηματικό στίβο παράλληλες με τους συνεταιρισμούς οικονομικές δραστηριότητες αναπτύσσουν οι κάθε είδους εταιρείες, οι οποίες αποτελούν και

τους κύριους ανταγωνιστές των συνεταιρισμών. Η σύγκριση με τις εταιρείες διευκολύνει την κατανόηση της διαφορετικής φύσης των συνεταιρισμών.

Οι διαφορές του συνεταιρισμού από τις άλλες μορφές συλλογικής οργάνωσης του ιδιωτικού δικαίου, πηγάζουν από τις αρχές που εφαρμόζει ο συνεταιρισμός. Οι διαφορές αυτές είναι έντονες και εμφανίζονται πρακτικά. Ως προς την οικονομική συμπεριφορά, η διαφορά της συνεταιριστικής οργάνωσης από μια εμπορική εταιρεία πηγάζει από το γεγονός ότι στη συνεταιριστική οργάνωση οι ιδιοκτήτες και πελάτες (ή προμηθευτές) είναι τα ίδια πρόσωπα, τα μέλη του συνεταιρισμού. Ανάλογα με το είδος του συνεταιρισμού, ο συνεταιρισμός προμηθεύεται είδη για τα μέλη του (προμηθευτικός συνεταιρισμός) ή πουλά τα προϊόντα των μελών του (συνεταιρισμός πώλησης) ή προσφέρει υπηρεσίες στα μέλη του (π.χ. πιστωτικός συνεταιρισμός) ή προσφέρει σε τρίτους τις υπηρεσίες των μελών του (π.χ. αγροτουριστικός συνεταιρισμός). Σε κάθε περίπτωση στις δραστηριότητες των συνεταιρισμών εμπλέκονται τα μέλη τους. Σε μια εμπορική εταιρεία ιδιοκτήτες και πελάτες είναι κατά κανόνα διαφορετικά πρόσωπα. Δεν αποκλείεται να υπάρχουν εξαιρέσεις. Συνήθως, όμως, επιχειρηματίες και πελάτες είναι διαφορετικά πρόσωπα. Εξαιτίας αυτού του λόγου οι επιδιώξεις ενός συνεταιρισμού και μιας εμπορικής επιχείρησης είναι εντελώς διαφορετικές, ιδίως ως προς το στοιχείο που στοχεύουν να μεγιστοποιήσουν (Παπαγεωργίου, 2015).

4.4.2. Εξαγωγική δραστηριότητα των αγροτικών συνεταιρισμών

Η ελληνική οικονομία βασιζόταν διαχρονικά στην ανάπτυξη του πρωτογενούς τομέα, για την ανάκαμψη της, ενώ παράλληλα η ενίσχυση και η στροφή των επιχειρήσεων του κλάδου προς την εξωστρέφεια, μέσω των αγροτικών συνεταιρισμών έχει αποτελέσει κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, μια ενδεδειγμένη λύση για οικονομική ανάπτυξη. Σήμερα, εμφανίζονται όλο και περισσότεροι συνεταιρισμοί που προσπαθούν να αποφύγουν τις παθογένειες του παρελθόντος, και να αναπτυχθούν σε μία νέα βάση (Κωνσταντόπουλος, 2019).

Μέσα στην κρίση, ο πρωτογενής τομέας παραγωγής και η βιομηχανία τροφίμων και ποτών, ήταν από τους λίγους τομείς που έδειξαν εξαιρετική αντοχή. Έτσι, ορισμένες συνεταιριστικές ενώσεις επιβίωσαν και ανέκαμψαν. Ωστόσο, το μέγεθος των ελληνικών συνεταιρισμών είναι μικρό έχοντας αυτό σαν συνέπεια, οι μονάδες αυτές να μην είναι ανταγωνιστικές όσον αφορά στις εξαγωγές και τα διεθνώς εμπορεύσιμα αγροτικά προϊόντα (Κωνσταντόπουλος, 2019).

Παρ' όλα αυτά σήμερα, οι εξαγωγές των αγροτικών προϊόντων, γίνονται σε μεγάλο βαθμό από τους συνεταιρισμούς οι οποίοι επενδύουν σε νέες γραμμές παραγωγής, και λαμβάνουν κρατικές χρηματοδότησης για την ανάπτυξη προωθητικών ενεργειών όπως είναι η συμμετοχή σε εκθέσεις του εξωτερικού. Βάσει αυτών, διαμορφώνουν την δραστηριότητά τους, βασισμένη σε διεθνή πρότυπα και πιστοποιήσεις (Χαλάτση, 2016).

Χαρακτηριστική μελέτη περίπτωσης αγροτικού συνεταιρισμού κατάφερε να ξεχωρίσει και έλαβε βραβείο εξωστρέφειας, είναι ο αγροτικός συνεταιρισμός Ζαγοράς. Ο συνεταιρισμός, ξεκίνησε την εξαγωγική του δραστηριότητα το 1950, όπου διερεύνησε την ανάπτυξη εξαγωγών προς την Αίγυπτο αλλά και τις βόρειες χώρες της Ευρώπης. Στα τέλη της δεκαετίας του '70, ο συνεταιρισμός ξεκίνησε να καταβάλει προσπάθειες να αναπτύξει τις εξαγωγές του προς τη Λινή, ωστόσο δεν ολοκληρώθηκαν εξαιτίας της μεσάζουσας εταιρείας. Παρ' όλα αυτά, κατά τις αρχές της δεκαετίας του '80, πραγματοποιείται επιτυχημένα η πρώτη εξαγωγή στην Γερμανία, ενώ παράλληλα διερευνώνται προορισμοί όπως η Σαουδική Αραβία και οι χώρες της ανατολικής Ευρώπης. Από το 1983 και ύστερα, ο συνεταιρισμός της Ζαγοράς, ξεκινά απευθείας εξαγωγές σε χώρες της ΕΕ. Σήμερα, ο συνεταιρισμός που φέρει το εμπορικό σήμα «ZAGORIN», διαπρέπει εφόσον έχει εξάγει διαχρονικά σε περισσότερες από 25 χώρες της Ευρώπης, της Ασίας αλλά και της Αφρικής (Economistas.gr, 2019).

4.4.3. Ιστορικό ίδρυσης και λειτουργίας του συνεταιρισμού

Ο αγροτικός συνεταιρισμός Καλαβρύτων, αποτελεί σήμερα μία μετεξέλιξη της ένωσης αγροτικών συνεταιρισμών Καλαβρύτων. Η ένωση αγροτικών συνεταιρισμών Καλαβρύτων, ιδρύεται το Δεκέμβριο του 1963, από κτηνοτρόφους της περιοχής, και δραστηριοποιείται αρχικά σε εργασίες προμήθειας, διαχείρισης και λογιστικής εξυπηρέτησης των μελών της. Το 1972 η ένωση ιδρύει παραγωγική μονάδα για την επεξεργασία γαλακτοκομικών προϊόντων (γάλακτος και τυριού) σε συνεταιριστική βάση. Η μονάδα παραγωγής το 1974, ξεκίνα να παράγει βαρελίσια φέτα, γνωστή ως φέτα Καλαβρύτων.

Μέχρι και το 2007, η ένωση εντάχθηκε σε τέσσερα (4) συνολικά αναπτυξιακά προγράμματα, και διέθεσε τα κεφάλαια της για τον εκσυγχρονισμό της μονάδας παραγωγής της. Έτσι το 1986 δημιουργείται η μονάδα παραγωγής στα Καλάβρυτα και το 2004, μία ακόμη μονάδα για την παραγωγή στην Κλειτορία. Το 2011, στο υπουργείο αγροτικής ανάπτυξης και τροφίμων υποβλήθηκε νέο επενδυτικό πρόγραμμα ύψους 3,7 δις €, για να αναπτυχθεί η ζώνη γαλακτοπαραγωγής στην περιοχή των Καλαβρύτων. Μέχρι το Σεπτέμβριο

του 2013 βάσει των διατάξεων του νόμου 4015/2011, η ένωση μετονομάζεται σε αγροτικό γαλακτοκομικό συνεταιρισμό Καλαβρύτων (Kalavritacoop.gr, 2021).



Εικόνα 11: Παραγωγική μονάδα συνεταιρισμού

Πηγή: Kalavritacoop.gr, 2021



Εικόνα 12: Μηχανολογικές εγκαταστάσεις παραγωγής

Πηγή: Kalavritacoop.gr, 2021

4.4.4. Προϊόντα και διάθεση

Ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων, διαθέτει τα ακόλουθα προϊόντα (Kalavritacoop.gr, 2021):

- Φέτα ΠΟΠ.
- Γίδινο τυρί.
- Τυρί μυζήθρα.
- Γάλα.
- Πρόβειο γιαούρτι.
- Ανθότυρο.
- Βούτυρο.
- Ρυζόγαλο.
- Κρέμα βανίλια.

- Αλειφοτύρι.

Τα προϊόντα, παράγονται μέσα από τις μονάδες παραγωγής του συνεταιρισμού, οι οποίες εκτείνονται σε 19 οικόπεδα και αγροτεμάχια (συνολική έκταση 122.261 m².) Τα προϊόντα διανέμονται μέσα από το κεντρικό κατάστημα λιανικής πώλησης που είναι εγκατεστημένο στα Καλάβρυτα στο οποίο γίνεται μικροβιολογική εξέταση της πρώτης ύλης του γάλακτος και των πρώτων υλών των ζωοτροφών και των ετοιμών προϊόντων (Kalavritacoop.gr, 2021).



Εικόνα 13: Λιανική πώληση προϊόντων και συνεταιρισμός

Πηγή: Kalavritacoop.gr, 2021

4.4.5. Αποτελέσματα συνέντευξης για την ανάλυση εξαγωγικής δυναμικότητάς

Σε αυτό το κομμάτι της έρευνας σαν δείγμα προσεγγίστηκαν δύο εταιρείες, η ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε. και ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων και μέσω των υπευθύνων του συνεταιρισμού, έγινε η συλλογή πρωτογενών στοιχείων εφόσον για την πρώτη εταιρεία αυτό κατέστη δυνατό. Στη συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας αυτής. Στην περίπτωση αυτή, υιοθετείται η μεθοδολογία της μελέτης περίπτωσης και της συγκριτικής αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα που γίνεται θα παρουσιαστούν ορισμένα στοιχεία για την εξαγωγική δυναμικότητα της εταιρείας ΚΡΙ ΚΡΙ Α.Ε., ενώ στη συνέχεια, σε σύγκριση με τα στοιχεία που αντλούνται από τον αγροτικό συνεταιρισμό Καλαβρύτων, μέσω της συνέντευξης, θα γίνει μια αντιπαραβολή των δεδομένων για την διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την υιοθέτηση καλών πρακτικών στον τομέα των εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων.

Στην έρευνα για την αξιολόγηση της εξαγωγικής δυναμικότητας του συνεταιρισμού Καλαβρύτων, έλαβαν μέρος ο πρόεδρος του συνεταιρισμού και ένα μέλος του διοικητικού του συμβουλίου. Σκοπός της έρευνας ήταν η ανάλυση της εξαγωγικής δραστηριότητας του συνεταιρισμού, τα κίνητρα των εξαγωγών του συνεταιρισμού, καθώς και οι πρακτικές που χρησιμοποιεί για να αποκτήσει πρόσβαση στις ξένες αγορές. Αναλύοντας τα δεδομένα της συνέντευξης, προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα.

Ο συνεταιρισμός ασχολείται με το εξαγωγικό εμπόριο και χρησιμοποιεί κάποιον εξωτερικό σύμβουλο εξαγωγών, έτσι ώστε να λάβει την απαραίτητη πληροφόρηση που χρειάζεται για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τις εξαγωγές του. Όσον αφορά στα βασικότερα κίνητρα, σύμφωνα με τα οποία ο συνεταιρισμός έλαβε την απόφαση να προχωρήσει σε εξαγωγές είναι το περιορισμένο μέγεθος που διαθέτει η εγχώρια αγορά για την πώληση των προϊόντων του, ενώ παράλληλα, σημαντικό για την ανάπτυξη των εξαγωγών ήταν και το κίνητρο της διαφοροποίησης του επιχειρηματικού ρίσκου.

Όσον αφορά στο προϊόν που διατίθεται για εξαγωγές, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι το προϊόν αυτό βρίσκεται συνεχώς στην διαδικασία της παραγωγής. Όσον αφορά στην εγχώρια αγορά, ο συνεταιρισμός εμπορεύεται ήδη τα προϊόντα του, και το μερίδιο αγοράς του συνεχώς αυξάνεται.

Τα μέλη του συνεταιρισμού που συμμετείχαν στην έρευνα υποστήριξαν ότι ο συνεταιρισμός έχει την απαραίτητη παραγωγική δυναμικότητα έτσι ώστε, αν υπάρξει κάποια ενδεχόμενη αύξηση στην ζήτηση της τιμής του προϊόντος, μπορούν να την καλύψουν. Επίσης, όπως αναφέρεται δεν υπάρχει κάποιο πρόβλημα ρευστότητας, εφόσον μέσω χρηματοδότησης μπορούν να σχεδιαστούν και να υλοποιηθούν οι κατάλληλες ενέργειες προώθησης των προϊόντων τους συνεταιρισμού σε μία νέα αγορά. Παράλληλα, με την ύπαρξη της παραγωγικής δυναμικότητας και την κάλυψη μιας ενδεχόμενης αύξησης της ζήτησης, τα μέλη του συνεταιρισμού υποστηρίζουν ότι συνήθως οι προθεσμίες παράδοσης των προϊόντων τους τηρούνται.

Μέσα από την έρευνα, προκύπτει ότι τα μέλη του συνεταιρισμού υποστηρίζουν ότι το προϊόν τους έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές, ωστόσο για την αγορά στόχο που έχουν αποφασίσει να επεκταθούν στο εξωτερικό, φαίνεται πως δεν υπάρχει ξεκάθαρη καμπάνια marketing.

4.4.6. Ανάλυση SWOT

Βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των απαντήσεων στη συνέντευξη, στο σημείο αυτό διενεργείται μια ανάλυση SWOT για την αξιολόγηση της εξαγωγικής δυναμικότητας του συνεταιρισμού Καλαβρύτων.

Η ανάλυση SWOT, χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει την επιχείρηση, αλλά και το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται, μελετώντας τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται σε αυτό. Η ανάλυση επεκτείνεται τόσο στους εξωτερικούς όσο και τους εσωτερικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Seth, 2015). Αναφορικά με τους εσωτερικούς παράγοντες, η ανάλυση στοχεύει στον εντοπισμό των δυνατών και αδυνάτων πλευρών της, ενώ όσον αφορά στους εξωτερικούς παράγοντες η ανάλυση στοχεύει στο να προσδιορίσει τις ευκαιρίες αλλά και τους κινδύνους που παρουσιάζονται. Τα δυνατά σημεία της επιχείρησης, αναφέρονται στις δραστηριότητες της, τις οποίες ασκεί περισσότερο ικανοποιητικά σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, και την κάνουν να ξεχωρίζει. Οι αδυναμίες της έχουν να κάνουν με τους ίδιους τομείς που χρήζουν βελτίωσης. Αντιστοίχως, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι, έχουν να κάνουν με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπου δραστηριοποιείται ή αντίστοιχα επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Οι ευκαιρίες ενδεχομένως να είναι θετικοί παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της, και μπορεί να εκμεταλλευτεί προς το όφελος της. Αντιστοίχως οι κίνδυνοι αναφέρονται σε αρνητικούς παράγοντες που επηρεάζουν το περιβάλλον της, και σε καταστάσεις που η ίδια η επιχείρηση δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί προς το όφελος της (Seth, 2015).

Για τον αγροτικό συνεταιρισμό Καλαβρύτων, στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT.



Εικόνα 14: Ανάλυση SWOT

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

4.5. Συγκριτική αξιολόγηση και υιοθέτηση καλών πρακτικών

Εφόσον ολοκληρώθηκε η ανάλυση των εταιρειών που επιλέχθηκαν για τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης, στη συνέχεια γίνεται αναφορά σε ορισμένα στοιχεία που προέκυψαν και διαμορφώνουν τις απαραίτητες κατευθύνσεις και συνθέτουν τις καλές πρακτικές για την επιτυχημένη μετάβαση των εταιρειών στις διεθνείς αγορές.

Στην περίπτωση αυτή, επιλέχθηκε η εταιρεία KPI KPI A.E. η οποία έχει αξιοσημείωτη πορεία στην παραγωγή και την διάθεση γαλακτοκομικών προϊόντων, και ειδικά στον τομέα του γιαουρτιού και του παγωτού. Η εταιρεία ξεκίνησε από τα πρώτα κιάλας έτη της δραστηριοποίησης της, να επεκτείνεται όχι μόνο εγχώρια αλλά και διεθνώς, δοκιμάζοντας πολλές και διαφορετικές στρατηγικές διεθνοποίησης. Σήμερα, επικεντρώνεται στις συνεργασίες με αλυσίδες λιανικής ξένων χωρών, ιδιαίτερα στο Ηνωμένο Βασίλειο, στο Βέλγιο και την Τσεχία, για την προώθηση των προϊόντων της, στις αγορές των χωρών αυτών. Η εταιρεία έχει αναγνωρίσει την αξία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, και καταφέρνει κάθε φορά, βάσει των αναγκών της εκάστοτε αγοράς να τα προσαρμόσει, έτσι ώστε να ικανοποιούν τους καταναλωτές της αγοράς αυτής. Η εταιρεία εστιάζει στην αύξηση της παραγωγικής της δυναμικότητας, αλλά και στην εφαρμογή προτύπων ποιότητας σε όλα τα προϊόντα της, εφόσον βασικός της στόχος είναι η όλο και μεγαλύτερη ανάπτυξη των εξαγωγών της, οι οποίες αποτελούν σήμερα σχεδόν το 50% των εσόδων της.

Αντιστοίχως, έγινε μια έρευνα μελέτης περίπτωσης σε μια πιο μικρή παραγωγική μονάδα γαλακτοκομικών προϊόντων και αξιολογήθηκε η παραγωγική της δυναμικότητα. Αυτή η μονάδα ήταν ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων.

Ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων, πραγματοποιεί εξαγωγές των προϊόντων του, τα οποία είναι προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Ο συνεταιρισμός, φαίνεται ότι διαθέτει τα απαραίτητα μέσα για να εξελιχθεί στις εξαγωγές γαλακτοκομικών προϊόντων εφόσον, όπως υποστηρίζεται από τα μέλη του, διαθέτει την απαραίτητη παραγωγική δυναμικότητα για να ανταποκριθεί στις ανάγκες νέων αγορών, διαθέτει την απαραίτητη ρευστότητα για να προωθήσει τα προϊόντα του μέσω του marketing στις καινούργιες αγορές στόχους, ενώ παράλληλα ο κορεσμός της εγχώριας αγοράς μπορεί να αποτελέσει ένα βασικό κίνητρο για την επέκταση του σε νέες αγορές.

Λαμβάνοντας υπόψιν την μελέτη περίπτωσης της KPI KPI AE, και συγκρίνοντας τις με την περίπτωση του συνεταιρισμού Καλαβρύτων, παρατηρείται ότι υπάρχουν πολλές προοπτικές για την ανάπτυξη του δεύτερου.

Η τάση δημιουργίας και εμπορίας προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, που ακολούθησε και η εταιρεία KPI KPI A.E., είναι ανοδική διεθνώς και αυτό δημιουργεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του εξωτερικού εμπορίου του συνεταιρισμού Καλαβρύτων. Λαμβάνοντας υπόψιν κάποια θετικά στοιχεία της λειτουργίας του όπως είναι η ύπαρξη των χρηματοδοτικών πόρων, η πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, και η εμπειρία που έχει

αποκομίσει από την εγχώρια αγορά ο συνεταιρισμός, δομούν τις στρατηγικές για την περαιτέρω ανάπτυξη τους στις διεθνείς αγορές.

Ωστόσο, συγκρίνοντας με την μελέτη περίπτωσης της KPI KPI A.E., ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων θα πρέπει να εστιάσει στην εύρεση στοιχείων και δεδομένων για την αγορά στόχο, και το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου πλάνο μάρκετινγκ για την προσέγγιση του νέου κοινού. Όπως και η εταιρεία KPI KPI A.E., θα πρέπει βρει την στρατηγική διεθνοποίησης που θα ακολουθήσει. Στην περίπτωση αυτή, η καλύτερη στρατηγική που θα μπορούσε να ακολουθήσει, είναι αυτή που ακολουθεί και η εταιρεία KPI KPI A.E., δηλαδή αυτή των άμεσων εξαγωγών σε συνεργασία με σημεία λιανικής και μεγάλα σουπερμάρκετ. Παρόλα αυτά, για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής ο συνεταιρισμός Καλαβρύτων θα πρέπει να το διεξάγει έρευνες των προτιμήσεων των καταναλωτών στην αγορά στόχο έτσι ώστε να προσαρμόσει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στις ανάγκες τους, έτσι ώστε να καταφέρει να είναι ένας επιτυχημένος εξαγωγέας.

Συνοπτικά, σαν αποτέλεσμα όλων των προηγούμενων, προκύπτουν ορισμένα στοιχεία που οδηγούν στην διαμόρφωση των καλών πρακτικών που θα πρέπει να υιοθετηθούν από τον συνεταιρισμό Καλαβρύτων για την ενίσχυσης της εξαγωγικής του δυναμικότητας:

- Όπως η εταιρεία KPI KPI A.E., ο συνεταιρισμός θα πρέπει να κάνει τις εξαγωγές ένα μέρος της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής του. Η στρατηγική εξαγωγών του θα πρέπει να βασίζεται στην αξιολόγηση της δικής του και στην αναζήτηση στοιχείων στα πλαίσια της έρευνας για την πραγματοποίηση εξαγωγών σε νέες χώρες. Ο συνεταιρισμός θα πρέπει να επενδύσει στο μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό για την προσέγγιση νέων πελατών και στην εξασφάλιση χρηματοδότησης των εξαγωγών. Επίσης, θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει κατανοήσει όλα τα νομικά και φορολογικά ζητήματα.
- Ο συνεταιρισμός θα πρέπει να αξιολογήσει προσεκτικά κάθε μία από τις αγορές στις οποίες επιθυμεί να εισέλθει. Η επέκταση σε νέες αγορές περιλαμβάνει μεγάλη έρευνα. Κατά την είσοδο στις διεθνείς αγορές, ο συνεταιρισμός θα πρέπει να έχει μελετήσει τις διαφορετικές κουλτούρες. Ο ξεκάθαρος προσδιορισμός των χαρακτηριστικών της νέας αγοράς μπορεί να γίνει μελετώντας τις ανάγκες του νέου κοινού. Ο συνεταιρισμός θα πρέπει να εξετάσει:
 - Τα δημογραφικά στοιχεία
 - Την τοποθεσία

- Τα κοινά ενδιαφέροντα ή ανάγκες των πελατών-στόχων
 - Τους ρυθμούς ανάπτυξης της αγοράς
 - Την προβλεπόμενη ζήτηση
 - Τα Πιθανά εμπόδια εισόδου
- Για τη συλλογή περισσότερων στοιχείων για την αγορά-στόχο, τα διοικητικά μέλη του συνεταιρισμού θα πρέπει να ταξιδέψουν στην χώρα που επιθυμούν να εξάγουν, να συνεργαστούν με θυγατρικές, διανομείς, δικαιοδόχους ή αντιπροσώπους που μπορεί να βοηθήσουν το συνεταιρισμό να εδραιωθεί σε μια νέα αγορά.
 - Ένας πολύ καλός τρόπος για να αναπτύξει πιο εύκολα ο συνεταιρισμός τις εξαγωγικές του πωλήσεις στο εξωτερικό είναι να βρει συνεργάτες στην τοπική αγορά ή να τους προσεγγίσει σε μια εμπορική έκθεση. Στα πλαίσια αυτά, τα διοικητικά μέλη του συνεταιρισμού, υπεύθυνα για το σχεδιασμό της εξαγωγικής στρατηγικής θα πρέπει να:
 - Συζητήσουν με άτομα από την αγορά – στόχο που αγοράζουν παρόμοια προϊόντα
 - Πάρουν μέρος σε εμπορικές εκθέσεις και σεμινάρια και να συνομιλήσουν με πιθανούς πελάτες.
 - Συλλέξουν στοιχεία αναφορικά με τα τοπικά έθιμα.
 - Η υπέρβαση ζητημάτων όπως οι πολιτισμικές διαφορές, η γλώσσα και οι κανονισμοί για την υγεία και την ασφάλεια, τα επίπεδα επιχειρηματικής εθιμοτυπίας μπορούν να συμβάλουν σε τεράστια βελτίωση στις εξαγωγικές πωλήσεις.
 - Τέλος, πολύ σημαντικό ζήτημα είναι η τιμολόγηση. Ο συνεταιρισμός μπορεί να ενισχύσει την εξαγωγική του δυναμικότητα ελέγχοντας την τιμολογιακή του πολιτική και προσαρμόζοντάς την έτσι ώστε αυτή να είναι ανταγωνιστική. Η τιμολόγηση θα πρέπει να βασίζεται στην διερεύνηση όλων των επιπέδων τιμών σε κάθε νέα περιοχή. Τα γενικά έξοδα του συνεταιρισμού μπορεί επίσης να είναι υψηλότερα, επομένως θα πρέπει να εξασφαλίζεται το γεγονός ότι η τιμολογιακή πολιτική λαμβάνει υπόψη το κόστος μεταφοράς, συσκευασίας και προμήθειας των αντιπροσώπων.

Συμπεράσματα – επίλογος

Στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, έγινε η παρουσίαση του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων και της εξαγωγικής του δραστηριότητας. Μέσα από τα δεδομένα που αναλύθηκαν, παρατηρήθηκε ότι ο κλάδος έχει συνεχώς ανοδική πορεία, και υπερτερεί από πολλές βιομηχανίες της Ελλάδας, από άποψη ενίσχυσης του Α.Ε.Π. της χώρας. Στον τομέα των γαλακτοκομικών προϊόντων της Ελλάδας, δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους και συνεταιρισμοί, οι οποίοι αναπτύσσονται συνεχώς και καταβάλουν όλο και περισσότερες προσπάθειες για την ανάπτυξη της εξαγωγικής τους δραστηριότητας αναγνωρίζοντας τις διεθνείς τάσεις για την μελέτη και την δημιουργία προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Συνολικά, γίνεται αντιληπτό ότι ο τομέας των γαλακτοκομικών προϊόντων έχει και συνεχίζει να γνωρίζει μεγάλη άνθηση, ειδικά όσον αφορά στις εξαγωγές. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έχουν κατανοήσει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν τα προϊόντα αυτά για την ανάπτυξη τους, και φροντίζουν να επενδύουν όλο και περισσότερο στην ενίσχυση της παραγωγικής δυναμικότητας, αλλά και στην ενσωμάτωση προτύπων ποιότητας για τα προϊόντα τους.

Όπως και σε πολλές έρευνες, και στην παρούσα μελέτη προέκυψαν κάποιοι περιορισμοί. Ειδικότερα, η συγκέντρωση μεγάλου δείγματος των συνεταιρισμών, δεν επετεύχθη, καθώς το χρονικό διάστημα συγκέντρωσης των δεδομένων της συνέντευξης από τη διεξαγωγή της έρευνας, ήταν αρκετά περιορισμένο. Επίσης, δεν κατέστη δυνατή η διεξαγωγή κάποιας συνέντευξης για την συγκέντρωση όλο και περισσότερων στοιχείων για την λειτουργία των συνεταιρισμών, αφενός λόγω έλλειψης χρόνου και αφετέρου, λόγω των περιορισμών που τέθηκαν για τον περιορισμό της πανδημίας του Covid- 19. Έτσι, οι περιορισμοί αυτοί συνθέτουν το στόχο για την διεξαγωγή μιας μελλοντικής έρευνας, στα πλαίσια της οποίας το δείγμα των συνεταιρισμών που πρόκειται να συμπεριληφθεί θα είναι μεγαλύτερο, έτσι ώστε να προκύψουν περισσότερα δεδομένα, για την αξιολόγηση της εξαγωγικής δυναμικότητας των συνεταιρισμών της ελληνικής οικονομίας.

Βιβλιογραφία

Adam, N.A. and Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1).

Adams, C., Isabella Torres Maluf, Ramirez, M. and Uchoa, R. (2019). *A winning growth formula for dairy*. [online] McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/a-winning-growth-formula-for-dairy> [Accessed 30 Dec. 2021].

Brush, C.G. (2014). *International Entrepreneurship : the effect of firm age on motives for internationalization*. New York ; London: Routledge.

Coughlin, C.C. and Wood, G.E. (1989), An Introduction to Non-Tariff Barriers to Trade, Federal Reserve Bank of St. Louis, January/February, pp. 32-46.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A. and Sheikh, A. (2011). The Case Study Approach. *BMC Medical Research Methodology*, [online] 11(1). Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3141799/>.

Cuervo-Cazurra, A., Narula, R. and Un, C.A. (2015). Internationalization Motives: Sell More, Buy Better, Upgrade and Escape. *SSRN Electronic Journal*, 2(1).

Cybex.in. (2021). *HS Code Chapter 04 | Harmonized System Code Of Dairy Produce; Birds' Eggs; Natural Honey; Edible Products Of Animal Origin, Not Elsewhere Specified Or Included*. [online] Available at: <https://www.cybex.in/hs-codes/dairy-produce-birds-eggs-natural-chapter-04.aspx> [Accessed 30 Dec. 2021].

Daxue Consulting - Market Research China. (2021). *Daxue Consulting - Daxue Consulting - Market Research China*. [online] Available at: <https://daxueconsulting.com/> [Accessed 30 Dec. 2021].

Dunning, J.H. (1980), Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, Vol. 11, No. 1, pp. 9-31.

Economistas.gr. (2019). *Βραβείο εξωστρέφειας για τον Αγροτικό Συνεταιρισμό Ζαγοράς*. [online] Available at: https://www.economistas.gr/epiheiriseis/11737_brabeio-exostrefeias-gia-ton-agrotiko-synetairismo-zagoras [Accessed 2 Jan. 2022].

Enterprisegreece.gov.gr. (2021). *ENTERPRISE GREECE*. [online] Available at: <https://www.enterprisegreece.gov.gr/proothisi-eksagogon/eksagoges-ellinikon-proionton/eksagogikoi-kladoi/trofima-pota/galaktokomika> [Accessed 24 Nov. 2021].

Europa.eu. (2021). *Milk and milk product statistics - Statistics Explained*. [online] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Milk_and_milk_product_statistics [Accessed 24 Nov. 2021].

Europa.eu. (2021a). *Access2Markets Welcome to Access2Markets to Market Access Database users*. [online] Available at: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/welcome-access2markets-market-access-database-users> [Accessed 30 Dec. 2021].

Europa.eu. (2021b). *Milk and milk product statistics - Statistics Explained*. [online] Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Milk_and_milk_product_statistics [Accessed 30 Dec. 2021].

Eurostat (2021). *Milk Market Observatory EU Dairy Exports to Third countries Trade with UK excuded for monthly data (not complete)*. [online] Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-dairy-extra-trade_en.pdf [Accessed 2021].

Ezilon.com. (2021). *List of Greece Dairy Products Companies - Ezilon.com*. [online] Available at: https://www.ezilon.com/regional/greece/business_and_economy/food_companies/dairy_products/index.shtml [Accessed 24 Nov. 2021].

Fortunegreece.com. (2017). *Γιαούρτι και παγωτό τα δυνατά όπλα της ΚΡΙ ΚΡΙ στις διεθνείς αγορές | Fortunegreece.com*. [online] Available at: <https://www.fortunegreece.com/article/giaourti-ke-pagoto-ta-dinata-opla-tis-kri-kri-stis-diethnis-agores/> [Accessed 30 Dec. 2021].

Górska, M. (2013). DOES THE UPPSALA INTERNATIONALIZATION MODEL EXPLAIN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF PROFESSIONAL BUSINESS SERVICE FIRMS? *CBU International Conference Proceedings*, 1(4), p.1.

Hiraoka, Y. (2016). The Trends of EU Exports of Main Dairy Products. *EU Studies in Japan*, 2016(36), pp.95–120.

iatronet.gr (2021). *KPI-KPI: Στα €15,02 εκατ. τα καθαρά κέρδη στο 9μηνο*. [online] iatronet.gr. Available at: <https://www.iatronet.gr/article/105355/krikri-sta-1502-ekata-kathara-kerdh-sto-9mhno> [Accessed 30 Dec. 2021].

ICAP group of companies. (2021). *ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ 2021*. [online] Available at:

<https://www.icap.gr/product/%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%BF%CE%BA%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%8A%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B1-2020/>
[Accessed 24 Nov. 2021].

Jansson, H. (2009). *International business marketing in emerging country markets : the third wave of internationalization of firms*. Cheltenham: Edward Elgar.

Kalavritacoop.gr. (2021). *Αγροτικός Γαλακτοκομικός Συνεταιρισμός Καλαβρύτων*. [online] Available at: <https://www.kalavritacoop.gr/> [Accessed 30 Dec. 2021].

Kaleka, A. and Katsikeas, C.S. (1995), Exporting Problems: The Relevance of Export Development, *Journal of Marketing Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 499-515.

Katsikeas, C.S. (1994), Perceived Export Problems and Export Involvement: The Case of Greek Exporting Manufacturers, *Journal of Global Marketing*, Vol. 7, No. 4, pp. 29-57.

kokkinou (2019). *Greece among top EU non-cow milk producers - Greek Food News*. [online] Greek Food News. Available at: <https://greekfoodnews.com/greece-among-top-eu-non-cow-milk-producers/> [Accessed 24 Nov. 2021].

kokkinou (2019). *Greece among top EU non-cow milk producers - Greek Food News*. [online] Greek Food News. Available at: <https://greekfoodnews.com/greece-among-top-eu-non-cow-milk-producers/> [Accessed 30 Dec. 2021].

Krikri.gr. (2021). *Krikri Κρι Κρι*. [online] Available at: <https://www.krikri.gr/> [Accessed 30 Dec. 2021].

Leonidou, L.C. (1988), Export Initiation by Indigenous Manufacturers in a Small Developing Economy, *Spoudai*, Vol. 38, No. 1-2, January-June, pp. 63-78.

Li, H., Yi, X. and Cui, G. (2017). Emerging Market Firms' Internationalization: How Do Firms' Inward Activities Affect Their Outward Activities? *Strategic Management Journal*, 38(13), pp.2704–2725.

Liguori, E., Bendickson, J., Solomon, S. and McDowell, W.C. (2018). Development of a multi-dimensional measure for assessing entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(1-2), pp.7–21.

- Liguori, E.W. and Pittz, T.G. (2020). Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(2), pp.1–5.
- Marinov, M. and Svetla Trifonova Marinova (2012). *Internationalization of emerging economies and firms*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.
- Mohamad, M.H. (2020). The Internationalization of Firms: Some Lessons from ASEAN Firms. *Journal of International Studies*.
- Morgan, R.E. (1997), Export Stimuli and Export Barriers: Evidence from Empirical Research Studies, *European Business Review*, Vol. 97, No. 2, pp. 68-79.
- Naftemporiki.gr. (2021). *KPI-KPI A.E. - Οικονομικά Αποτελέσματα Εξαμήνου 2021*. [online] Available at: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1779706/kri-kri-ae-oikonomika-apotelesmata-eksaminou-2021> [Accessed 30 Dec. 2021].
- Nancy, C. and Matthyssens, P. (2001). *Reassessing the internationalization of the firm*. Éditeur: Amsterdam ; New York: Jai.
- Papadopoulos, E. (2020). *ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ Εισαγωγή*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/338631377_TA_OIKONOMIKA_TON_ASPHALISTIKON_TES_YGHEIAS_Eisagoge [Accessed 25 Nov. 2021].
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, London.
- Rogers, E.M. (1962), *Diffusion of Innovations*, Free Press: New York.
- Seth, C. (2015). *SWOT analysis*. S.L.: 50Minutes.com.
- Statista. (2021). *Dairy Products & Eggs - Greece | Statista Market Forecast*. [online] Available at: <https://www.statista.com/outlook/cmo/food/dairy-products-eggs/greece#revenue> [Accessed 24 Nov. 2021].
- Suarez-Ortega, S. (2003), Export Barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms, *International Small Business Journal*, Vol. 21, No. 4, pp. 403-419.
- van Tulder, R. (2015). Getting all motives right: a holistic approach to internationalization motives of companies. *Multinational Business Review*, 23(1), pp.36–56.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4th ed. Los Angeles: Sage.

Βουμβάκη, Τ. and Κουτούζου, Α. (2021). *ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ -ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ* Ελληνικά τρόφιμα: Μετά τη διείδυση στις διεθνείς αγορές, επόμενο στοίχημα είναι η ενδυνάμωση της παραγωγής. [online] Available at: https://www.nbg.gr/greek/the-group/press-office/e-spot/reports/Documents/Report_Agrifood_July%202021.pdf [Accessed 30 Dec. 2021].

Ζεϊμπέκης, Β., Γιαλός, Α. and Φραγκιαδάκη, Ι. (2021). *Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και των μελλοντικών τάσεων στο κύκλωμα εφοδιασμού του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων*. [online] Available at: https://www.optilog.gr/wp-content/uploads/2019/08/Dairy_survey_results_FINAL.pdf [Accessed 24 Nov. 2021].

IOBE (2020). *Βιομηχανία Τροφίμων και Ποτών*. [online] Available at: http://iobe.gr/docs/research/RES_05_B_26052021_REP_GR.pdf [Accessed 2021].

Κυριάκος Μ. και Τσουράμανης Χ. (2004). *Συνεταιριστική Οικονομία και Νομοθεσία*, Αθήνα: Παπαζήση

Κωνσταντόπουλος, Μ.Α. (2019). *Αγροτικοί συνεταιρισμοί: η μόνη λύση για τον πρωτογενή τομέα*. [online] Η Εφημερίδα των Συντακτών. Available at: https://www.efsyn.gr/oikonomia/gia-kalo/206244_agrotikoi-synetairismo-i-moni-lysi-gia-ton-protogeni-tomea [Accessed 2 Jan. 2022].

Μανιφάβα, Δ. (2019). *Μεγάλη αλλά κατακερματισμένη η αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων*. [online] Kathimerini.gr. Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/business/1020510/megali-alla-katakermatismeni-i-agera-galaktokomikon-proionton/> [Accessed 24 Nov. 2021].

Μανιφάβα, Δ. (2021). *Διαβατήριο σε 67 χώρες για το γιαούρτι*. [online] Kathimerini.gr. Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/561643306/diavatirio-se-67-chores-gia-to-giaoyrti/> [Accessed 30 Dec. 2021].

Πανηγυράκης, Γ. (1999). *Διεθνές εξαγωγικό marketing*. Αθήνα: Σταμούλης Α.Ε.

Πανηγυράκης, Γ.Γ. (1995), *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Παπαγεωργίου Κ. (2015). *Βιώσιμη συνεταιριστική οικονομία*, Αθήνα: Πολιτεία

Στόφορος, Κ. (2020). *Γάλα: Υπό πίεση η αγορά*. [online] selfservice.gr | Σελφ σέρβις. Available at: <https://selfservice.gr/gala-ypo-piesi-i-agera/> [Accessed 24 Nov. 2021].

Χαλάτση, Π. (2016). *Οι συνεταιρισμοί παίρνουν τις εξαγωγές “στα χέρια τους.”* [online] Insider. Available at: <https://www.insider.gr/epiheiriseis/9316/oi-synetairismoi-pairnoyn-tis-exagoges-sta-heria-toys> [Accessed 2 Jan. 2022].

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης εξαγωγικής δυναμικότητας συνεταιρισμού

Το παρόν ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται στα πλαίσια της ολοκλήρωσης της πτυχιακής μου εργασίας με τίτλο: Προώθηση εξαγωγών γαλακτοκομικών προϊόντων και συλλέγονται δεδομένα εμπιστευτικά, μόνο για τους σκοπούς της εξυπηρέτησης της μελέτης. Χρόνος συμπλήρωσης: 5 λεπτά

1. 1. Ασχολείστε με το εξαγωγικό εμπόριο;

Mark only one oval.

Ναι

Όχι

2. 2. Πως πληροφορηθήκατε για να κάνετε εξαγωγές;

Mark only one oval.

Από κάποιο εμπορικό επιμελητήριο

Από το γραφείο προώθησης εμπορίου

Από κάποιον σύμβουλο εξαγωγών

Από την τράπεζά μου

Άλλο

3. 3. Ποια είναι τα βασικά κίνητρά σας να εξάγετε;

Mark only one oval.

- Ευκαιρίες του διεθνούς περιβάλλοντος
- Κορεσμός εγχώριας αγοράς
- Περιορισμένο μέγεθος εγχώριας αγοράς
- Πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα
- Διαφοροποίηση επιχειρηματικού ρίσκου
- Ανωτερότητα του προϊόντος τεχνολογικά ή ποιοτικά
- Στρατηγικές της διοίκησης
- Μέγεθος εταιρείας
- Πολιτική μάρκετινγκ
- Υποστήριξη εξαγωγικής δραστηριότητας

4. 4. Θεωρείτε ότι το προϊόν σας είναι διαθέσιμο για εξαγωγές;

Mark only one oval.

- Βρίσκεται στη διαδικασία της παραγωγής
- Βρίσκεται σε αρχικό στάδιο
- Βρίσκεται στη διαδικασία του σχεδιασμού

5. 5. Εμπορεύεστε τα προϊόντα σας ήδη στην εγχώρια αγορά;

Mark only one oval.

- Τα προϊόντα μας πωλούνται ήδη με αυξανόμενο μερίδιο αγοράς
- Τα προϊόντα μας πωλούνται ήδη ωστόσο, το μερίδιο αγοράς είναι χαμηλό
- Τα προϊόντα μας πωλούνται μόνο στην περιοχή της έδρας της επιχείρησης

6. 6. Πιστεύετε ότι η παραγωγική σας δυναμικότητα είναι επαρκής για να ικανοποιήσει μία ενδεχόμενη αύξηση της ζήτησης του προϊόντος;

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι

7. 7. Έχετε πρόσβαση στους αναγκαίους χρηματοδοτικούς πόρους έτσι ώστε να προωθήσετε κατάλληλα το προϊόν σας σε μια νέα αγορά;

Mark only one oval.

- Υπάρχουν ήδη οι αναγκαίοι πόροι μέσω της χρηματοδότησης
 Ρυθμίζεται τώρα το θέμα της χρηματοδότησης
 Δεν υπάρχει χρηματοδότηση

8. 8. Από το συνεταιρισμό, τηρούνται συνήθως οι προθεσμίες παράδοσης;

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι

9. 9. Το προϊόν σας, έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών;

Mark only one oval.

- Ναι
 Όχι

10. Έχετε οργανώσει και υλοποιήσει το μάρκετινγκ των προϊόντων ή υπηρεσιών σας στην αγορά - στόχο;

Mark only one oval.

Ναι

Όχι

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms