ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΟΙ ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΩΣ ΤΡΟΠΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΕΣ ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:

ΜΗΛΑΘΙΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙΑ

ΜΟΣΚΙΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ – ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: Δρ. ΔΗΜΟΥ ΕΙΡΗΝΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ

ΙΟΥΝΙΟΣ 2019

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Μηλαθιανακη Μαρια και Μοσκιου Αγγελικη – Ευαγγελια, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε πάρα πολύ την καθηγήτρια μας κ. Δήμου Ειρήνη για την υπομονή, τον χρόνο, τη στήριξη και τη βοήθεια της στην εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας.

Επίσης ευχαριστούμε τους γονείς μας Νίκο και Χαρίκλεια, Σταμάτη και Χρυσούλα για την στήριξη τους σε όλα τα χρόνια της φοίτηση μας στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλουμε στις αγαπημένες μας Ανδρονίκη και Ερωφίλη για την πολύτιμη βοήθεια τους κατά την διάρκεια διεξαγωγής της διαδικασίας των συνεντεύξεων, καθώς και στον κ. Τζελέπη Νικόλαο, Διευθυντή της ICAP GROUP A.E., για τις πολύτιμες πληροφορίες που μας παρείχε.

Τέλος ευχαριστούμε όλες τις τυροκομικές μονάδες που μας δέχτηκαν, μας άνοιξαν την πόρτα των επιχειρήσεων τους και μας εμπιστεύτηκαν τις σκέψεις τους.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας, όπως μαρτυρά και ο τίτλος της, είναι η μελέτη των μικρών και ανεξάρτητων τυροκομικών και γαλακτοκομικών επιχειρήσεων και κατά πόσο οι δικτυώσεις και οι συνεργατικοί σχηματισμοί θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σ' αυτές, έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, μελετώνται οι δυνατότητες συνεργασιών που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τις τυροκομικές μονάδες της Κρήτης, αλλά κυρίως οι τρόποι οι οποίοι θα βοηθήσουν τις μικρές οικογενειακές μονάδες να αποκτήσουν μερίδιο στην κατακερματισμένη αγορά του κλάδου.

Στα πρώτα κεφάλαια παρουσιάζεται η ιστορία των γαλακτοκομικών – τυροκομικών επιχειρήσεων στον ελληνικό χώρο, μέσα και από μελέτες της εταιρίας ICAP Group και περιγράφονται τα προϊόντα τους. Επίσης αναλύονται οι έννοιες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας, όπως «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», «συστάδα-cluster», «δίκτυα-network»κ.α.

Για την επίτευξη της έρευνας πάνω στο θέμα, έγινε χρήση της πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας, η οποία στηρίζεται κυρίως στη συνέντευξη. Στην διεξαγωγή της έρευνας υπήρξαν αρκετές δυσκολίες και καθυστερήσεις, λόγω φόρτου εργασίας των επιχειρηματιών, αλλά σε γενικές γραμμές ήταν πρόθυμοι και φιλικοί.

Το βασικό συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα είναι η έλλειψη ενημέρωσης αλλά και ο έντονος προβληματισμός των ιδιοκτητών των τυροκομικών και γαλακτοκομικών μονάδων για το κατά πόσο μπορούν να λειτουργήσουν σωστά τέτοιου είδους συνεργασίες στον κλάδο τους, λόγω μεγάλου ανταγωνισμού.

Λέξεις κλειδιά: συστάδα, δίκτυα, συνεργασία, ανταγωνισμός , τυροκομεία

SUMMARY

The purpose of this thesis, as evidenced by its title, is the study of small and independent cheese and dairy enterprise and whether the networking and clusters could create a competitive advantage to them, against big business. More specifically, we study the potential partnerships that could benefit the cheesemaking units of Crete, but mainly the ways that will help small family farms to gain market share in the fragmented industry.

The first chapters present the history of milk - dairy business in the Greek area, trough ICAP Group studies and describes their products. It also analyzes the concepts related to the subject of work, such as "competitive advantage", "cluster-cluster", "network-network" etc.

During research on the subject of work, use was made of primary qualitative research, based mainly in the interview. During conducting the research there were several difficulties and delays because of business workloads, but in general was eager and friendly.

The main conclusion drawn from the research is the lack of information and the intense reflection of the cheese and dairies owners whether they work properly such partnerships in their industry because big competition.

Keywords: cluster, networks, cooperation, competition, dairies

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΕΣ- ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ 10

1.1 Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΟΣ – ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ 10

1.2 ΤΥΠΟΙ ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΩΝ- ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΕΙΩΝ 15

1.3 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΤΥΡΙΟΥ 17

1.4 ΤΟ ΠΛΗΘΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ 18

1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΗΣ – ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ 25

1.6 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 27

1.6.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΜΕ 27

1.6.2 Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ 29

1.6.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ 30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ 32

2.1 ΈΝΝΟΙΑ ΤΟΥ «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ» 32

2.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΟΥ «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ» 33

2.3 ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ – ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΡΟΛΟΪ 34

2.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ» 36

2.5 ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ 40

3.1 ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ- NETWORKS 40

3.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ- NETWORKS 42

3.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ- NETWORKS 43

3.4 ΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΩΝ- ΣΥΣΤΑΔΩΝ- CLUSTERS 44

3.5 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ 46

3.6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ 46

3.6.2 ΤΟ CLUSTER ΤΟΥ ΚΡΗΤΙΚΟΥ ΤΥΡΙΟΥ 48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 49

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 49

4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 50

4.3 ΤΑ ΕΙΔΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 51

4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΤΑ ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ 53

4.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ 55

4.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ 56

4.7 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 57

4.8 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 59

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ 65

6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ 65

6.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ 66

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

1.1.1. ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.1 Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΝΟΜΟ……...10

1.1.2. ΠΙΝΑΚΑΣ1.1.2 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΚΥΡΙΟΤΕΡΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ……12

1.2.

1.2.1. 1.2.1 ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.1: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ……15

1.3.

1.4. ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.1: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ……..20

1.4.1. ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.1: ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ……20

1.4.2. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.4.2 ΜΕΣΗΣ ΜΗΝΙΑΙΑΣ ΔΑΠΑΝΗΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ (2012-2014)……..…...22

1.4.3. ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.3: ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΠΟΣΟΤΗΤΩΝ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΑΠΕΚΤΗΣΑΝ ΤΑ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΑ (2008-2014)……....22

1.4.4. ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.4 : ΑΦΙΞΕΙΣ ΜΗ ΚΑΤΟΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ……...23

1.5. ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5.1 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΜΗΝΙΑΙΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ (2008-2014)…….24

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

2.3. 2.3. Εικόνα : Στρατηγικό ρολόι…….34

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι κοινά παραδεκτό ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν κατακλύσει την ελληνική και ξένη αγορά, αποσπώντας τη μερίδα του «λέοντος» και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) δεν μπορούν να τις ανταγωνιστούν, ασφυκτιούν και πολλές φορές αδυνατούν να επιβιώσουν. Το γεγονός αυτό παρουσιάζει επιτακτική την ανάγκη εξεύρεσης λύσης, ώστε να μπορέσουν οι ΜΜΕ να αντέξουν τον ανταγωνισμό. Κατά την γνώμη μας, η μοναδική ίσως λύση είναι η δημιουργία επιχειρηματικών συνεργασιών, όπως δίκτυα και συστάδες.

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με την μελέτη των μικρομεσαίων τυροκομικών μονάδων της Κρήτης. Δηλαδή κατά πόσο θα μπορούσαν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσουν την θέση τους, να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο, αρχικά στην τοπική και στην συνέχεια σε όλη την υπόλοιπη Ελληνική αγορά, μέσα από την ένταξη τους σε επιχειρηματικές συνεργασίες, όπως δίκτυα και συνεργατικοί σχηματισμοί.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια:

- Στο **πρώτο κεφάλαιο** εξετάζονται η εκκίνηση, η πορεία και η εξέλιξη των μικρομεσαίων ελληνικών τυροκομικών και γαλακτοκομικών μονάδων.

- Το **δεύτερο κεφάλαιο** αφορά την ανάλυση, την προέλευση την διατήρηση και την ανάπτυξη του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», καθώς και την διαμόρφωση της στρατηγικής.

- Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι επιχειρηματικές συνεργασίες οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική θέση των μικρών τυροκομείων και γαλακτοκομείων έναντι των μεγαλύτερων. Επιπλέον, δίνονται αναλυτικότερα οι έννοιες και οι ορισμοί των συνεργασιών αυτών, καθώς και τα πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, αλλά και οι τρόποι χρηματοδότησης τους. Τέλος γίνεται η ανάλυση μερικών καλών πρακτικών των συνεργασιών αυτών και η παρουσίαση του cluster «Κρητικού τυριού».

- Το **τέταρτο κεφάλαιο** αποτελείται από τον σκοπό και την μεθοδολογία της εργασίας που ακολουθήθηκε από τις ερευνήτριες, για την εκπόνηση της. Ειδικότερα, γίνεται αναφορά στην επιλογή του πληθυσμού και του δείγματος, καθώς και στην χρήση του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή δεδομένων.

- Στο **τελευταίο κεφάλαιο** της εργασία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα, που προέκυψαν από την έρευνα από την χρήση του ερευνητικού εργαλείου της συνέντευξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΕΣ-ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

1.1 Ο ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΥΡΟΚΟΜΙΚΟΣ – ΓΑΛΑΚΤΟΚΟΜΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Κατά παράδοση τα τυροκομικά προϊόντα κατασκευάζονταν σε ορεινές κυρίως περιοχές από τα νοικοκυριά. Αυτό συνέβαινε μέχρι και τα μέσα του 19^{ο} αιώνα, χωρίς ιδιαίτερες αλλαγές, έως ότου οι επιστήμες της Ιατρικής, της Χημείας, της Μικροβιολογίας και άλλων κλάδων αναπτύχθηκαν ραγδαία. Η κατάσταση άλλαξε καθώς επήλθε ανοδική πορεία τόσο για τον κλάδο της τυροκομίας όσο και για τους υπόλοιπους κλάδους, αφού ξεκίνησε η έρευνα και η μελέτη. Το 1851 ιδρύθηκε η πρώτη βιομηχανία επεξεργασίας και παραγωγής τυριού στην Αμερική. Από τότε άρχισε η αντικατάσταση των μικρών οικογενειακών τυροκομιών από μεγάλες σύγχρονες βιομηχανίες με πλήρη μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στον Ελληνικό χώρο η τέχνη της τυροκομίας εκτυλισσόταν από τους ίδιους τους κτηνοτρόφους έως τα τέλη του 19^{ο} αιώνα χωρίς σημαντική πρόοδο. Η παραγωγή των προϊόντων γίνονταν με ανύπαρκτα μέσα και μηχανολογικό εξοπλισμό. Οι άνθρωποι της εποχής εκείνης νόμιζαν ότι ήταν μια σειρά συμπτώσεων και συγκυριών το πήξιμο του τυριού. Σύμφωνα με τον κύριο Ανυφαντάκη «Η πρώτη συστηματική ελληνική ερευνητική προσπάθεια για την βελτίωση των τυριών μας έγινε το 1888 μ.Χ. από τον Ραϋνόλδο Δημητριάδη, σε συνθήκες πολύ δύσκολες, που ο ίδιος περιγράφει σε σύγγραμμα του».

Με την Αναγέννηση του έθνους έχουμε και την ίδρυση της γεωργικής σχολής που συμπεριλάμβανε και τον τομέα της τυροκομίας. Στην Τίρυνθα το 1829 ιδρύθηκε η πρώτη γεωργική σχολή, έπειτα από εντατικές προσπάθειες του Καποδίστρια. Η σχολή κατά την λειτουργία της ήταν μονοθέσια με αντικείμενο εκπαίδευσης την γεωργία και φιλοξενούσε μαθητές ηλικίας από 14 έως 18 ετών. Λόγω της απροθυμίας προσέλκυσης μαθητών εξαιτίας της απόστασης και των μεταφορικών μέσων, το 1887 η ελληνική πολιτεία προχώρησε στη σύσταση δύο νέων εκπαιδευτήριων Γεωργικών σχολών στην Αθήνα και στην Λάρισα. Οι τρείς αυτές σχολές ονομάστηκαν «Τριανταφυλλίδεια» με διάρκεια εκπαίδευση τρία έτη.

Από το νόμο κατά την σύσταση τους τα εκπαιδευτικά αυτά ιδρύματα επέβλεπαν στην δημιουργία απλών τεχνητών τυροκομίας, δενδροκομίας, ζωοτεχνίας, οινοποιίας, και άλλων γεωργικών ασχολιών. Το 1894 συστάθηκε η Βιομηχανική και Εμπορική Ακαδημία με στόχο τη θεωρητική και πρακτική εκπαίδευση, καθώς την ίδια χρονική περίοδο στην «Κασσαβέτειο και Τριανταφυλλίδιον» Σχολή Αϊδινίου και Λάρισας ιδρύθηκε έδρα τυροκομίας. Αργότερα το έτος 1897 η πολιτεία μερίμνησε και κατασκευάστηκαν Γεωργικές σχολές σε κάθε νομό της χώρας χωρίς τα νέα κτίσματα να περιλαμβάνουν χώρους πρακτική άσκησης. Εν κατακλείδι στην Ελλάδα το 1916, χάρη στον γαλακτοκόμο Ν. Ζυγούρη ξεκίνησαν οι διαδικασίες ίδρυσης του πρώτου σχολείου Τυροκομίας στα Ιωάννινα, ξεκινώντας την λειτουργία του τον Μάρτιο του 1917 με ελάχιστο μηχανολογικό εξοπλισμό και χρηματοδότηση. Το 1932 μετονομάστηκε σε Πρακτική Γαλακτοκομική Σχολή Ιωαννίνων και το 1989 σε τεχνική Επαγγελματική Σχολή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με ιδιόκτητα εγκαταστάσεις. Σήμερα στην Κρήτη υπάρχουν τρείς σχολές τυροκομίας-Γαλακτοκομίας, στον νομό Ρεθύμνης, νομό Ηρακλείου και νομό Λασιθίου.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις καθώς και το προσωπικό με πολυετή εμπειρία και γνώσεις είναι απαραίτητα στην λειτουργία των Τυροκομείων – Γαλακτοκομείων. Γεγονός αποτέλεσαν οι προσπάθειες του κράτους πριν από χρόνια εκπαιδεύοντας ανθρώπους για την ασφαλή διαχείριση και την επεξεργασία του γάλακτος. Παρά το γεγονός αυτό οι τυροκομικές μονάδες που ιδρύθηκαν και λειτουργούσαν, δεν διέθεταν τους απαραίτητους μηχανολογικούς εξοπλισμούς και εγκαταστάσεις για την παραγωγή προϊόντων που διασφάλιζαν την δημόσια υγεία και ασφάλεια των καταναλωτών. Το έτος 1960 ο αριθμός των μονάδων στον ελληνικό χώρο δεν μπορούσε να καθοριστεί με αξιοπιστία, εφόσον υπήρχαν πολλές ακατάλληλες μονάδες επεξεργασίας γάλακτος. Για τον λόγο, αυτό το κράτος επιδότησε την χρονική περίοδο 1959-1960 εβδομήντα συνεταιριστικές οργανώσεις που αποσκοπούσαν είτε στην ίδρυση ή την αποπεράτωση, είτε στην δημιουργία εργοστασίων παστερίωσης.

Η κτηνοτροφία στη Κρήτη και γενικότερα στην Ελλάδα είναι διάσπαρτη με λιγοστές οργανωμένες κτηνοτροφικές μονάδες, καθώς οι προϋποθέσεις είναι σημαντικές για την παραγωγή άριστων τυροκομικών προϊόντων. Η παραγωγή γάλακτος μετά το 1960 είχε ανοδική πορεία, με όχι ιδιαίτερα ταχύρυθμους ρυθμούς. Καθώς το αγελαδινό γάλα είχε αύξηση 88%, το πρόβειο 86% και το γίδινο 72% σε χρονική διάρκεια σαράντα χρόνων. Από την άλλη πλευρά ο αγροτικός πληθυσμός της χώρας μειώνετε σημαντικά ενώ υπολογίζετε σε 200.000 οικογένειες που ασχολούνται μερικώς ή πλήρως με την κτηνοτροφία. Όμως η παραγωγή της χώρας δεν φτάνει ώστε να καλυφτούν οι ανάγκες σε τυροκομικα και γαλακτοκομικά προϊόντα και κάθε χρόνο γίνονται μεγάλες εισαγωγές γάλακτος και προϊόντων, που έφτασαν το 30% το 2008. Το φαινόμενο εισαγωγής γάλακτος επιδεινώθηκε με την εισαγωγή της χώρας στην Ευρωπαϊκή ένωση το 1981 λόγω της άρσης δασμών.

Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει στην μείωση των κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων είναι η οικονομική κρίση. Η δυσκολία μεταποίησης του γάλακτος σε προϊόν καθώς και η διαρκής μείωση της τιμής που κατευθύνουν τους παραγωγούς στην αυτοκατανάλωση και στην συνεχή μείωση της παραγωγής. Από έρευνα προκύπτει ότι μόνο το 75% του γάλακτος μεταφέρεται στις βιομηχανίες για την αξιοποίηση του ενώ το υπόλοιπο γάλα καταναλώνεται οικοτεχνικά.

Το 1996 τα οργανωμένα τυροκομεία κατείχαν την υψηλότερη θέση στην παραγωγή προϊόντων που κυμαινόταν στο 55%-65%, καθώς η παραγωγή των τυροκομικών προϊόντων ανήλθε στους 192,1 χιλ. τόνους. Το υπόλοιπο μερίδιο της αγοράς 45%-35% αναφερόταν στην αυτοκατανάλωση. Κατά το έτος αυτό παραγόταν κατά κύριο λόγο μαλακά τυριά αφού κατείχαν το 75% της παραγωγής έναντι στην παραγωγή σκληρών-ημίσκληρων τυριών που έφτανε το 17% και των προϊόντων τυρογάλακτος που ήταν στο 8%. Ακόμα και σήμερα τα τυροκομικά και γαλακτοκομικά προϊόντα κατέχουν υψηλή θέση στην διατροφή των Ελλήνων, παρά το γεγονός αυτό παρατηρείται ότι οι καταναλωτές επηρεάζονται έως σε ένα βαθμό από την τιμή πώλησης των προϊόντων αλλά και από το διαθέσιμο εισόδημα τους. Συμφωνά με μια πιο πρόσφατη μελέτη η ζήτηση των ελληνικών τυριών το 2015 διαμορφώθηκε στο 65-66% επί της συνολικής κατανάλωσης. Καθώς επίσης επισημαίνατε ότι από το 2013 υπάρχει συνεχή αύξηση εγχώριας κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων, με ποσοστά αύξησης τις περιόδους 2012-2013 στο 4,3%, το 2013-2014 στο 2,3% και με ανάλογο ρυθμό της τάξης του 2% εμφανίζεται το 2015 και 2016. (Κλαδική μελέτη Κωνσταντίνας Καλούδη 2016)

Από τα στοιχεία της ICAP 1998 που βρίσκονται διαθέσιμα στο βιβλίο «Οδηγό επένδυσης για νέους επιχειρηματίες, Τεύχος 1^{ο}» προκύπτει ότι στην χώρα μας κατά την περίοδο του 1990 λειτουργούσαν 1100 τυροκομεία. Μέσα σε δέκα έτη μειώθηκαν

κατά 400 τυροκομεία και απέμειναν 700 μονάδες εν λειτουργία. Πιο συγκεκριμένα στο νομό Λαρίσης 65 μονάδες, Αιτωλοακαρνανίας 60 μονάδες, Αττικής 65 μονάδες, Τρικάλων 45 μονάδες, Κοζάνης 50, Θεσσαλονίκης 40 μονάδες, Ιωαννίνων 30 μονάδες, Ηρακλείου 40 μονάδες, Χανίων 40 μονάδες, Ρεθύμνου 50 μονάδες. Σήμερα σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP group 2009, στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται 605 επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 340 μονάδες είναι μικρού μεγέθους με ετήσια παραγωγή κάτω των 100 τόνων. Ακολούθως από έρευνα που διεξάγει το 2012 δραστηριοποιούνται 545 επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες (330) είναι μικρού μεγέθους με ετήσια παραγωγή κάτω των 100 τόνων.

Με βάση τα στοιχεία του ΕΦΕΤ, όπως παρουσιάζονται από τον Ψαρράκη (2015), στον Ελλαδικό χώρο δραστηριοποιούνται 793 γαλακτοκομικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές με βάση τον ΣΤΑΚΟΔ εντάσσονται στην κατηγορία « Παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων (κωδικός:10.5) και υποκατηγορία «Λειτουργία γαλακτοκομείων και τυροκομείων (κωδικός: 10.5-0)». Στην συνέχεια από τα στοιχεία που αναφέρονται στην ίδια πομπή σύμφωνα με τον ΙΟΒΕ οι μονάδες αυτές αποτελούν το 5,5% των συνολικών επιχειρήσεων που εδρεύουν στον κλάδο των τροφίμων και των ποτών και το 19% του συνολικού κύκλου των εργασιών. Ακολούθως δίδονται όπως αυτές παρουσιάζονται στην ίδια πομπή, αναλυτικά οι επιχειρήσεις ανά νομό (οι εγκεκριμένες από τον ΕΦΕΤ)

Πίνακας 1.1.1: Ο συνολικός αριθμός επιχειρήσεων ανά νομό

Γεωγραφική περιοχή	Αρ. επιχειρήσεων	Γεωγραφική περιοχή	Αρ. επιχειρήσεων
Ανατ. Στερ. Ελλάδα		**Θράκη**	11
Αττική και Πειραιάς	54	Ροδόπη	5
Φωκίδα	13	Ξάνθη	12
Βοιωτία	17	Εύρος	28
Εύβοια	15	Σύνολο	
Σύνολο	99		
Κρήτη		Νησιά Αιγαίου	
Ηράκλειο	24	Χίος	6
Λασίθι	5	Κυκλάδες	17
Ρέθυμνο	34	Δωδεκάνησα	8
Χανιά	25	Λέσβος	24

Σύνολο	88	Σάμος	2
		Σύνολο	57
Πελ/σο & Δυτ. Στερεά		**Ήπειρος & Νησιά**	
Αχαΐα	18	Άρτα	6
Αργολίδα	25	Θεσπρωτία	10
Αρκαδία	22	Ιωάννινα	20
Ηλία	20	Λευκάδα	1
Λακωνία	8	Πρέβεζα	4
Μεσσηνία	15	Κέρκυρα	2
Ζάκυνθος	1	Σύνολο	43
Κεφαλλήνια	15		
Κορινθία	8		
Αιτωλοακαρνανία	34		
Σύνολο	166		
Ανατ. Μακεδονία		**Δυτ. Μακεδονία**	
Σέρρες	11	Κοζάνη	27
Δράμα	7	Καστοριά	3
Καβάλα	11	Γρεβενά	10
Σύνολο	29	Φλώρινα	4
		Σύνολο	43
Κεντρ. Μακεδονία		**Κεντρ. Ελλάδα**	

Πιερία	10	Καρδίτσα	8
Θεσσαλονίκη	55	Λάρισα	46
Πέλλα	14	Ευρυτανία	3
Κιλκίς	18	Τρίκαλα	17
Χαλκιδική	13	Μαγνησία	19
Ημαθία	17	Φθιώτιδα	19
Σύνολο	127	Σύνολο	112

Πηγή : Μεταπτυχιακή διατριβή , Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Μάρκος Κ. Ψαρράκης 2015

Αναμφισβήτητα υπάρχουν πολλές σε αριθμό τυροκομικές μονάδες, αλλά λόγω των απαρχαιωμένων εγκαταστάσεων τους δεν είναι δυνατόν να προσαρμοστούν στις συνθήκες της κείμενης νομοθεσίας και έτσι η διάθεση των προϊόντων τους γίνεται στην τοπική αγορά, όπως αναφέρει και έρευνα της ICAP (2012). Σε μια ακόμα πιο πρόσφατη μελέτη της ICAP (2016) αναφέρεται ότι ο αριθμός των τυροκομικών και γαλακτοκομικών επιχειρήσεων είναι μεγάλος, γεγονός που έχει οδηγήσει την αγορά στον κατακερματισμό. Έτσι ανεξάρτητα από το μέγεθος της κάθε επιχείρησης, οι οποίες βέβαια στην μεγάλη πλειοψηφία του είναι μικρές, τα μερίδια της αγοράς που κατέχουν είναι περιορισμένα.

Πίνακας1.1.2 : Μερίδια αγοράς των κυριότερων τυροκομικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Πίνακας Μερίδια αγοράς ορισμένων εκ των κυριότερων επιχειρήσεων στο σύνολο της κατανάλωσης τυροκομικών προϊόντων (2015)	
Επωνυμία εταιρείας	**Μερίδιο**
FRIESLANDCAMPINA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	≈ 7,5%-8%
ΤΥΡΑΣ Α.Ε. (1)	≈4%
ΔΩΔΩΝΗ Α.Ε. ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ ΗΠΕΙΡΟΥ	≈ 3%-3,5%

ΜΕΒΓΑΛ Α.Ε.	≈ 2%
ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.Β.Ε.	≈1,5%-2%
LITTLE ACRE MILK FARM Α.Ε.	≈1,5%
ΜΠΙΖΙΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΑΛΑΚΤΟΣ Α.Ε.	≈1%-1,5%
ΚΑΡΑΛΗΣ Α.Ε.	≈1%
1. Το μερίδιο αφορά όλα τα εμπορικά σήματα της εταιρείας (Τυράς, Όλυμπος και Ροδόπη) *Πηγή: ICAP Group Α.Ε. – Εκτιμήσεις αγοράς*	

Εκτός των εταιρειών του πίνακα στην εξεταζόμενη αγορά δραστηριοποιούνται και ορισμένοι συνεταιρισμοί όπως: ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤ. ΣΥΝΕΤ. ΡΟΔΟΠΗΣ ΣΥΝ.Π.Ε., ΑΓΡΟΤ. ΣΥΝΕΤ. ΡΕΘΥ-ΜΝΗΣ και ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤ. ΣΥΝΕΤ. ΚΑΛΑΒΡΥΤΩΝ. Πηγή Icap group (2016)

1.2 Τυποι τυροκομειων- γαλακτοκομειων

Σύμφωνα με τις διατάξεις που προβλέπει ο νόμος, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της τυροκομίας και της γαλακτοκομίας πρέπει να διακρίνονται με βάση κάποιους τύπους. Ο τύπος της εκάστοτε μονάδας διακρίνεται με βάση την ποσότητα γάλακτος που μεταποιεί και το κεφάλαιο που διαθέτει ο επενδυτή της επιχείρησης.

Από το 1960 έως και σήμερα, οι προτεινόμενες μονάδες παραγωγής γάλακτος παρουσιάζονται με ελάχιστες διαφορές. Από παλιά οι επιχειρηματίες ασχολούνται με δύο τύπους επιχειρήσεων, ανάλογα το κεφάλαιο και τη γεωργική εκμετάλλευση. Ο πρώτος τύπος επιχείρησης αναφέρεται σε τυροκομείο μικρής δυναμικότητας (οικοτεχνικό τυροκομείο) με δυνατότητα επεξεργασίας γάλακτος έως και 500 λίτρα ημερησίως και χρήση προσωπικού τουλάχιστον 2 ατόμων. Το κόστος της επένδυσης αυτής κυμαίνεται στα 30.000 έως 60.000 ευρώ. Οι απαραίτητοι χώροι επεξεργασίας γάλακτος του τυροκομείου είναι:

- Ένας χώρος Χημείου όπου εκεί γίνεται ο πρώτος έλεγχος για την ποιότητα του γάλακτος, οι φυσικοί, μικροβιολογικοί και χημικοί έλεγχοι, παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των προϊόντων μας.
- Ένας χώρος γραφείου που περιλαμβάνει όλα τα προηγμένα τεχνολογικά μέσα που είναι απαραίτητα για την διεκπεραίωση των εργασιών λογιστηρίου και την φύλαξη σημαντικών εγγράφων.
- Ένας χώρος ιματιοθήκης όπου το προσωπικό προμηθεύεται τα κατάλληλα ρούχα πριν μπει στο χώρο παραγωγής.
- Χώρος παραλαβής γάλακτος όπου γίνεται η παραλαβή και ο πρώτος έλεγχος με την χρήση πεχαμέτρου και το γάλα συλλέγεται σε παγολεκάνες.
- Χώρος παστερίωσης γάλακτος. Στο χώρο αυτό γίνεται ο καθαρισμός του γάλακτος, η τυποποίηση των λιπαρών, η παστερίωση για την διασφάλιση της υγείας των καταναλωτών και η προετοιμασία του γάλακτος για την πήξη.
- Χώρος τυροκόμησης. Στο χώρο αυτό υλοποιείται το τελικό στάδιο παραγωγής των προϊόντων.

- Χώρος ωρίμανσης. Στο χώρο αυτό το προϊόν ωριμάζει.
- Χώρος ψύξης. Όπου επιτυγχάνετε η συντήρηση των προϊόντων μέχρι να βγουν στην αγορά.

Στις μέρες μας, μια τέτοια επιχείρηση νοείται μια υγιής μονάδα επεξεργασίας και μεταποίησης του γάλακτος με σύγχρονες εγκαταστάσεις με τον απαραίτητο μηχανολογικό εξοπλισμό, όπως ορίζουν οι διατάξεις του νόμου. Οι μονάδες αυτές κατασκευάζονται τις περισσότερες φορές στον ίδιο χώρο των σταυλικών εγκαταστάσεων με δυναμική 300 έως 600 αιγοπροβάτων τουλάχιστον. Τα οικογενειακού τύπου τυροκομεία έχουν την δυνατότητα επεξεργασίας από 200 έως 450 λίτρα γάλακτος ημερησίως και ο χώρος που καταλαμβάνουν είναι συνήθως 40 τετραγωνικά μέτρα, με βάση τους κανονισμούς της νομοθεσίας τροφίμων όπως ορίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ 92/46). Το κόστος της επένδυσης ανέρχεται στο ποσό των 50.000 ευρώ, το 60% του κόστος αγοράς αφορά τον εξοπλισμό, το 25% του κόστους την κατασκευή των κτηριακών εγκαταστάσεων και το υπόλοιπο 15% την διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου. Επιπλέον οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να εντάξουν σε διάφορα προγράμματα παλαιά κτίσματα ή την νέα επιχείρηση ανάλογα τα προγράμματα που αναρτώνται κατά περιόδους.

Ο άλλος τύπος τυροκομικής μονάδας, αναφέρεται στην δημιουργία μιας ολοκληρωμένης επιχείρησης με ολοκληρωμένη δραστηριότητα και επιχειρηματική δράση. Η δυναμικότητα των επιχειρήσεων είναι 1.500 έως 2.500 λίτρα γάλακτος ημερησίως και το εργατικό προσωπικό αποτελείται τουλάχιστον από πέντε άτομα, ενώ το κόστος κατασκευής αγγίζει το ποσό των 300.000 έως 400.000 ευρώ. Οι χώροι που απαιτούνται είναι οι ίδιοι με αυτούς του οικογενειακού τυροκομείου συμπεριλαμβανομένου επιπρόσθετων χώρων όπως :

- Χώρος συσκευασίας. Εκεί υλοποιείται η συσκευασία των προϊόντων που είναι έτοιμα προς πώληση.
- Χώρος συντήρησης συσκευασμένων τυριών. Στον χώρο αυτό συντηρούνται τα προϊόντα έως ότου εισέλθουν στην αγορά.
- Χώρος αποθήκευσης βοηθητικών υλών, όπου χρησιμοποιείται ως αποθηκευτικός χώρος για πρώτες ύλες, όπως αλάτι, χαρτοκιβώτια κ.α.
- Χώρος εγκατάστασης μονάδας χημικού καθαρισμού (Διαδικασία CIP). Η διαδικασία αυτή είναι ένα εξελιγμένο σύστημα καθαρισμού όλων των σωληνώσεων και των μηχανημάτων που εισέρχονται σε επαφή με το γάλα.
- Ψυχροστάσιο. Εκεί παράγεται παγωμένο νερό για της ανάγκες των μηχανημάτων του τυροκομείου.
- Μηχανοστάσιο. Στο χώρο αυτό γίνεται η συντήρηση και η επισκευή των μηχανημάτων του τυροκομείου.
- Λεβητοστάσιο. Βρίσκονται τα μηχανήματα από τα οποία παράγεται ο ατμός χρήσιμος για της ανάγκες του τυροκομείου.
- Τραπεζαρία. Χώρος όπου οι εργαζόμενοι κάνουν διάλλειμα
- Πρατήριο πώλησης. Σύγχρονο κατάστημα για την προώθηση και την πώληση των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση.

Διευκρινίζεται ότι στα παραπάνω αναφερόμενα ποσά συμπεριλαμβάνεται το κόστος των κτηριακών εγκαταστάσεων αλλά όχι τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης για τον πρώτο χρόνο.

Πίνακας 1.2.1: Ενδεικτική ετήσια παραγωγή προϊόντων

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΕΤΗΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ		
	Τυροκομείο τύπου Ι	Τυροκομείο τύπου ΙΙ
Φέτα	17 τόνοι	85 τόνοι
Σκληρά τυριά	3 τόνοι	15 τόνοι
Γιαούρτι	9 τόνοι	45 τόνοι
Μυζήθρα	1 τόνος	5 τόνοι
Απαιτούμενη πρώτη ύλη (Πρόβειο γάλα)	100 τόνοι	500 τόνοι

Πηγή : Τεύχος 1ο «Παραδοσιακά Τυροκομεία (οδηγός επένδυσης για νέους επιχειρηματίες)»

1.3 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΤΥΡΙΟΥ

Στη φύση πριν από εκατοντάδες χρόνια, δήλωσαν την ύπαρξη τους χιλιάδες είδη θηλαστικών, συμπεριλαμβανομένου και του ανθρώπινου είδους. Το γάλα των θηλαστικών, αποτελούσε και αποτελεί πλούσια πηγή βιταμινών και ιχνοστοιχείων, καθώς και την κύρια τροφή των νεογνών, σημαντική για την ανάπτυξη τους κατά τις πρώτες ημέρες της ζωής τους. Ο άνθρωπος στην προσπάθεια του να επιβιώσει, άρχισε να εξημερώνει τα ζώα, προκειμένου να του καλύψουν τις βασικές ανάγκες. Αρχικά εξημέρωσε τον λύκο, ο οποίος εξελίχθηκε αργότερα στο είδος του σκύλου. Αργότερα εξημέρωσε το πρόβατο, πριν από περίπου 5000 χρόνια έπειτα το κατσίκι, μετά το γουρούνι, την αγελάδα, το ελάφι, την γάτα, το άλογο, τα πουλιά. Έτσι το γάλα, το κρέας, το τρίχωμα πολλών από αυτών των ζώων χρησιμοποιήθηκε από τον άνθρωπο για λόγους χρηστικούς.

Σήμερα έχει αποδειχθεί από επιστημονικές μελέτες και έρευνες ότι το γάλα αποτελεί σημαντική τροφή για τους ανθρώπους και τους οργανισμούς. Από τα παλιά χρόνια οι άνθρωποι έψαχναν τρόπους για να συντηρήσουν το γάλα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Καθώς ενέτειναν την προσπάθεια τους αυτή, δημιούργησαν το τυρί. Η χρονική αναφορά της παραγωγής τυριού, δηλαδή το πότε και σε πια περιοχή παράχθηκε, δεν είναι αποδεδειγμένο.

Σύμφωνα με τον Εμμανουήλ Μιχ. Ανυφαντάκη, όπως αναφέρει στο βιβλίο του «Τυροκομία», ένας Άραβας έμπορος πριν από περίπου 8000 χρόνια, στην προσπάθεια του να μεταφέρει το γάλα σε ένα χειροποίητο ασκό από προβιά ζώου,

εξαιτίας των ενζύμων και των συστατικών που περιείχε, η προβιά και η συμβολή των καιρικών συνθηκών, πραγματοποιήθηκε η πήξη του γάλακτος. Έτσι μεταξύ της κοιλάδας του Τίγρη και του Ευφράτη προπαρασκευάστηκε τυχαία το πρώτο τυρί. Ο ίδιος κάνει αναφορά στην ελληνική μυθολογία, σύμφωνα με την οποία οι θεοί του Ολύμπου ήξεραν πόσο σημαντική ήταν η τέχνη της τυροκομίας και έτσι θέλησαν να κάνουν την τέχνη αυτή ένα δώρο στην ανθρωπότητα.

Από τα ιστορικά στοιχεία που υπάρχουν διαθέσιμα, το 5400π.Χ. εμφανίζονται τα πρώτα ίχνη κατανάλωσης του γάλακτος, τα οποία βρέθηκαν στην κεντρική Μακεδονία, από την ανεύρεση αγγείων και μαγειρικών σκευών που ανακαλύφθηκαν σε ανασκαφές στην ευρύτερη περιοχή, καθώς πραγματοποιήθηκε χημική ανάλυση αυτών και ταυτοποίηση. Αυτό φαίνεται να είναι η αρχαιότερη ανακάλυψη για το γάλα στην ιστορία της Ευρώπης γενικότερα, όπως υποστηρίζουν στην βιβλιογραφική σύνθεση τους ο κ. Μπίντσης Θωμάς και ο κ. Παπαδήμας Φώτης.

Το 4.000 π.Χ. οι αρχαίοι Αιγύπτιοι είχαν αναπτύξει πολύ την τέχνη της κτηνοτροφίας. Αυτό προκύπτει από τις απεικονίσεις τους που παρουσίαζαν συχνά την παραγωγή του βουτύρου. Στην συνέχεια το 3.000π.Χ. ο ιστορικός Διόδωρος κάνει λόγο για την παρασκευή τυροκομικών προϊόντων και συγκεκριμένα την παραγωγή τυριού από πρόβειο γάλα. Ακολούθως στα γραπτά κείμενα των Βαβυλωνίων το 2.000π.Χ. η παραγωγή των τυροκομικών προϊόντων φαίνεται να ακμάζει, εφόσον κάνουν αναφορά στην κατανάλωση βουτύρου, τυριού και γάλακτος.

Την εποχή εκείνη πολλοί Έλληνες ασχολήθηκαν με το τυρί, όπως προκύπτει από τα επικά κείμενα. Από τα κείμενα του Διόδωρου του Σικελιώτη, η Τυρώ, η κόρη του Σαλμωνέα και της Αλκιδίκης φαίνεται να πήρε το όνομα της από τυρί. Το 460-356 π.Χ. ο Ιπποκράτης αναφέρει ότι στην Ελλάδα παρασκεύαζαν τυρί από γάλα κατσίκας και φοράδας. Πιο συγκεκριμένα, το 484-421 π.Χ. ο Ηρόδοτος υποστηρίζει ότι το τυρί των «Σκυθίων» παραγόταν από γάλα φοράδας και από την άλλη, το 384-322 π.Χ. ο Αριστοτέλης αναφέρει ότι το γάλα γαϊδούρας και φοράδας χρησιμοποιούνταν για την κατασκευή των τυριών των «Φρυγιών» .

Κατά την Ρωμαϊκή εποχή, το τυρί υπήρξε είδος πρώτης ανάγκης για τα νοικοκυριά και τους στρατιώτες. Εξαιτίας της υπερβολικής ζήτησης ο αυτοκράτορας Διοκλιτιανός το 284-305 μ.Χ. αύξησε την τιμή πώλησης του αγαθού αυτού. Την εποχή εκείνη, οι συγγραφείς έκαναν συχνά λόγο στα κείμενα τους για το τυρί και την τυροκόμιση. Μερικοί από αυτούς ήταν ο Cato το 150 π.Χ., ο Varro το 40 π.Χ., ο Columella το 50 π.Χ., ο Pliny το 23-89 π.Χ. Με την μετακίνηση των Ρωμαίων στρατιωτών είχαμε την διάδοση της τέχνης της τυροκομίας και του τυριού σε ολόκληρο τον κόσμο. Παρόλα αυτά κατά τη διάλυση της αυτοκρατορίας η ανοδική αυτή πορεία σταμάτησε για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Τέλος μέχρι το 12^{ο} αιώνα μ.Χ. το πρόβειο και το γίδινο γάλα θεωρούνταν το πιο διαδεδομένο γάλα στην Ευρώπη. Τον καιρό εκείνο άρχισε να αναπτύσσεται η αγελαδοτροφία και να χρησιμοποιείται το αγελαδινό γάλα περισσότερο από τα άλλα.

1.4 ΤΟ ΠΛΗΘΟΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

Στην ελληνική αγορά σήμερα προσφέρονται ποικίλα είδη τυριών στο καταναλωτικό κοινό. Πλέον κάθε τυροκομείο διαθέτει πολλούς κωδικούς παραγωγής και συνεχώς

υπάρχει συνεχής διερεύνηση των καταναλωτικών αναγκών, προκειμένου η παραγωγή να προσαρμοστεί στις ανάγκες των καταναλωτών. Όπως έχει προκύψει από κλαδική μελέτη η κατά κεφαλήν κατανάλωση τυριών στην Ελλάδα βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Μελέτη Icap group 2016). Τα εκτρεφόμενα ζώα στην χώρα μας είναι κυρίως αιγοπρόβατα και σε μικρό ποσοστό υποστηρίζεται η εκτροφή της αγελαδοτροφίας, λόγω των εδαφοκλιματολογικών συνθηκών της χώρας. Για τον λόγο αυτό τα παραδοσιακά μας τυριά παρασκευάζονται αποκλειστικά από το γάλα των προβάτων και των αιγών. Το γάλα αυτών των ζώων περιέχει εξαιρετικά ποιοτικά χαρακτηριστικά και προσδίδει στο προϊόν ιδιαιτέρα χαρακτηριστική γεύση που το καθιστά μοναδικό.

Το παραδοσιακό προϊόν συνδέεται άμεσα με τα ήθη και τα έθιμα του τόπου. Παρ' όλα αυτά το εμπόριο και η παραγωγή δεν συνδέονται με το αίσθημα του μονοπωλίου. Στις περιπτώσεις αυτές το προϊόν αποτελεί πολιτισμική κληρονομιά για ένα τόπο, καθώς η παραδοσιακή ονομασία του πολλές φορές αποτελεί εγγύηση, προσφέροντας πολλά πλεονεκτήματα στον τόπο αυτό. Ιδιαίτερη σημασία έχει για την τυροκομία η εφαρμογή της οδηγίας 46/92 Ε.Ο.Κ. του Συμβουλίου, με την οποία διασφαλίζεται η ασφαλής υγιεινή του ζώου και του προσωπικού, καθώς και ολόκληρου του φάσματος της τυροκομήσεως. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η υγεία των καταναλωτών, οι οποίοι σε γενικό επίπεδο παρουσιάζουν ευαισθησία σε ζητήματα, όπως είναι η υγιεινή, η ασφάλεια και η ποιότητα των τυροκομικών προϊόντων που καταναλώνουν.

Σύμφωνα με το άρθρο 83 του Ελληνικό Κώδικα Τροφίμων και Ποτών τα τυροκομικά προϊόντα διαχωρίζονται με βάση την πρώτη ύλη, σε προϊόντα γάλακτος και προϊόντα τυρογάλακτος.

- Τα **τυριά γάλακτος** διακρίνονται σε τυριά που ωριμάζουν και σε τυριά που δεν ωριμάζουν. Αυτά που ωριμάζουν χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες: σε πολύ σκληρά, σκληρά, ημίσκληρα και μαλακά. Τα τυριά που δεν χρειάζονται ωρίμανση έχουν αλοιφώδη υφή. Μεταφέρονται στο καταναλωτικό κοινό σε διάφορες ποιότητες όπως εξαιρετική, πρώτη, δεύτερη και μερικώς αποβουτυρωμένη.

  -Στην κατηγορία των **πολύ σκληρών τυριών** γάλακτος κατατάσσονται εκείνα τα τυριά που έχουν μικρότερη από 32% υγρασία. Στην Ελλάδα στην κατηγορία αυτή υπάρχει ένα μόνο τέτοιο τυρί που είναι το Αρμοτύρι και παράγεται από γίδινο γάλα, στα νησιά του Αιγαίου εκτός από την Κρήτη.

  -**Σκληρά τυριά** χαρακτηρίζονται εκείνα που η υγρασία τους κυμαίνετε από 32% έως 38%. Σε αυτήν την κατηγορία υπάρχουν περισσότερα από ένα Ελληνικά τυριά:
  α) Η γραβιέρα, προϊόν κατοχυρωμένης ονομασίας προέλευσης (ΠΟΠ) για της περιοχές Αγράφων, Νάξου και Κρήτης, η οποία παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα και σε κάποιες περιπτώσεις και από μίγμα με γίδινο που δεν υπερβαίνει το 20%.
  β) Η κεφαλογραβιέρα παράγεται από πρόβειο γάλα ή από μίγμα με γίδινο που δεν ξεπερνάει το 10%. Έχει χαρακτηριστεί προϊόν ΠΟΠ στις περιοχές της Δυτικής Μακεδονίας, την Ήπειρο και τους νομούς της Αιτωλοακαρνανίας και Ευρυτανίας.
  γ) Το κεφαλοτύρι το οποίο παράγεται σε αρκετές περιοχές της Ελλάδας όπως στην Μακεδονία, Ήπειρο, Θεσσαλία, Στερεά Ελλάδα, Πελοπόννησο, Κρήτη, Ιόνια νησιά και στα νησιά του Αιγαίου. Η παρασκευή του γίνεται από πρόβειο, γίδινο, αγελαδινό γάλα ή από μίγματα αυτών.

δ) Το Λαδωτήρι Μυτιλήνης που θεωρείται ένα προϊόν ΠΟΠ και παράγεται σε πολλές παραλλαγές στα νησιά όπως Μυτιλήνη, Ζάκυνθο, Νάξο, Κρήτη. Παρασκευάζεται από γάλα πρόβειο ή με μίγμα γίδινου που να μην υπερβαίνει το 30%.
ε) Η Μανούρα, που είναι ένα προϊόν παρασκευασμένο αποκλειστικά από γίδινο γάλα και παράγεται στα νησιά του Αιγαίου.
στ) Το Νιώτικο τυρί που παρασκευάζεται από γίδινο γάλα και κάποιες φορές με προσθήκη 15-20% πρόβειου γάλακτος. Το τυρί αυτό παράγεται στο νησί της Ίου.
ζ) Η φορμαέλλα Παρνασσού, προϊόν ΠΟΠ, η οποία παράγεται στο Δήμο Αράχοβας στο νομό Βοιωτίας, από πρόβειο ή γίδινο ή μίγμα αυτών γάλα.

-Τα **ημίσκληρα τυριά** έχουν υγρασία μεγαλύτερη από 38 και μικρότερη από 46%. Αυτά είναι:
α)Το κρασοτύρι το οποίο κυρίως παράγεται στα Δωδεκάνησα, αλλά και σε άλλα νησιά. Η παρασκευή του γίνεται από γίδινο γάλα ή μιγμα με πρόβειο.
β) Το Σαν Μιχάλης που παρασκευάστηκε για πρώτη φορά στο νησί της Σύρου από τον Γιάννη Τζανή-Κοντιζά στην συνεταιριστική γαλακτοβιομηχανία από αγελαδινό γάλα.
γ) Τα τυριά με αναπλαθόμενη μάζα είναι μια ιδιαίτερη κατηγορία τυριών με πολύ επεξεργασία και είναι ημίσκληρα τυριά. Ένα απ' αυτά είναι το κασέρι που ανήκει στην κατηγορία αυτη των αναπλαθώμενων τυριών φιλαρίσματος (pasta filata) και έχει αναγνωριστεί ως ΠΟΠ προϊόν. Παρασκευάζεται από πρόβειο γάλα ή με μείγμα γίδινου που δεν υπερβαίνει το 20%, στην περιοχή της Μακεδονίας, της Θεσσαλίας, στο νομό Λέσβου και στο νομό Ξάνθης. Άλλο ένα είναι το Μετσοβόνε που παράγεται στο Μέτσοβο από αγελαδινό γάλα ή μείγμα με πρόβειο ή και με γίδινο με το τελευταίο να μην υπερβαίνει το 20%.

-**Τα μαλακά τυριά**. Στον Ελληνικό χώρο οι μικρές οικογενειακές τυροκομικές μονάδες συχνά προκειμένου να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό, χρησιμοποιούν κυρίως την κατηγορία των μαλακών τυριών, παρασκευάζοντας πολλά υποπροϊόντα με ιδιαίτερες ονομασίες. Μερικά από τα πιο διαδεδομένα στην ευρύτερη αγορά τυριά είναι εκείνα που έχουν υγρασία μεγαλύτερη από 46%. Όπως είναι:
α) Το Ανεβατό που είναι ένα μαλακό κρεμώδες τυρί το οποίο παράγεται στους νομούς των Γρεβενών και Κοζάνης από πρόβειο γάλα, γίδινο, ή μίγμα αυτών.
β)Η Γαλομυζήθρα παράγεται στην Κρήτη αποκλειστικά από γίδινο γάλα και έχει υγρασία που φτάνει το 70%.
γ) Το Γαλοτύρι το οποίο παρασκευάζεται από πρόβειο ή μίγμα πρόβειου και γίδινου γάλακτος με υγρασία 75%, στην περιοχή της Ηπείρου και της Θεσαλίας, και έχει αναγνωριστεί από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 1994 ως προϊόν ΠΟΠ.
δ) Το Κατίκι Δομοκού, προϊόν ΠΟΠ που παράγεται στην περιοχή του Δομοκού με υγρασία 75%, από γάλα γίδινου ή μίγμα γίδινου και πρόβειου.
ε) Η Κοπανιστή ένα επίσης ΠΟΠ προϊόν το οποίο παράγεται στα κυκλαδίτικα νησιά από αγελαδινό ή πρόβειο ή γίδινο ή μίγματα αυτών.
στ) Το Ξινοτύρι. Παράγεται από γίδινο γάλα στις Κυκλάδες αλλά και σε ολόκληρη την Ελλάδα.
ζ) Το Πηχτόγαλο Χανίων το οποίο είναι ένα προϊόν ΠΟΠ και παράγεται στον Νομό Χανίων στην Κρήτη, από πρόβειο γάλα ή γίδινο ή μίγμα αυτών.
η) Το Τουλουμίσιο ή Τουλουμοτύρι ή Ασκότυρος που είναι παραδοσιακό τυρί, το οποίο παρασκευάζεται στα νησιά του Αιγαίου και σε μικρές ποσότητες στην Μακεδονία.

θ) Το Χλωροτύρι που είναι ένα επίσης παραδοσιακό τυρί και παράγεται σε ολόκληρη την χώρα. Κυρίως το βρίσκουμε σε μικρές παραδοσιακές οικοτεχνικές μονάδες.

Τα λευκά τυριά άλμης είναι μια άλλη κατηγορία τυριών ευρέως διαδεδομένη και προσιτή από το καταναλωτικό κοινό και συνδυάζει το σκληρό με το μαλακό τυρί. Ένα από αυτό είναι η Καθούρα η οποία παράγεται στην Ικαρία από γίδινο γάλα ή μείγμα με πρόβειο και αποτελεί το παραδοσιακό τυρί της. Ένα άλλο είναι το Καλαθάκι Λήμνου, ένα ΠΟΠ προϊόν αναγνωρισμένο από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 1994, που παράγεται κυρίως στο νησί της Λήμνου από πρόβειο γάλα είτε από μείγμα με γίδινο. Ο Μπάτζος είναι ένα άλλο λευκό τυρί, ΠΟΠ προϊόν, που παράγεται στην Κεντρική και Δυτική Μακεδονία και την Θεσσαλία από μερικώς αποβουτυρωμένο αιγοπρόβειο γάλα. Επίσης η Σφέλα η οποία παράγεται στο νομό Μεσσηνίας από πρόβειο ή μείγμα με γίδινο γάλα και έχει χαρακτηριστεί και αυτό ως ΠΟΠ προϊόν. Ακόμα ο τελεμές που παράγεται σε όλη την Ελλάδα αλλά κυρίως στην Θράκη και την Μακεδονία από αγελαδινό, πρόβειο ή γίδινο γάλα. Επίσης η Φέτα που είναι ένα πολύ γνωστό ΠΟΠ προϊόν και παράγεται στην Ηπειρωτική Ελλάδα και στο νησί της Λέσβου από πρόβειο γάλα ή μείγμα με γίδινο έως 30%. Τέλος στην Κρήτη παράγεται ένα προϊόν μεταξύ τελεμέ και φέτας με άριστα ποιοτικά χαρακτηριστικά και με ιδιαίτερα πλούσια γεύση. Λόγω της καταχώρησης της ονομασίας της φέτας ως ΠΟΠ προϊόν στην Κρήτη το βρίσκουμε με το όνομα Λευκό τυρί άλμης.

Πίνακας 1.4.1 : Δείκτης τιμών καταναλωτή τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων (2008 – 2014)

2.1 Δείκτης τιμών καταναλωτή τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων (2008 – 2014)							
Κατηγορία	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Φέτα	97,91	100,00	101,78	103,06	104,19	106,03	108,37
Σκληρά Τυριά	101,76	100,00	101,22	104,84	106,04	106,65	108,86
Γάλα Νωπό Παστεριωμένο	109,24	100,00	98,15	104,52	108,00	108,52	110,27
Γάλα Σοκολατούχο	99,29	100,00	99,83	103,56	104,91	106,21	107,98
Γάλα Διατηρημένο	100,00	100,00	100,8	101,39	101,91	99,22	101,28

Γιαούρτι	100,87	100,00	96,48	98,00	100,83	102,57	103,90
Λοιπά Γαλακτοκομικά προϊόντα	99,30	100,00	97,62	97,71	98,07	96,64	95,3
Βούτυρο Γάλακτος	98,64	100,00	100,83	104,92	107,18	105,51	106,18
Προϊόντα διατροφής και μη αλκοολούχα ποτά	98,13	100,00	100,06	103,18	104,73	104,74	102,97

Λοιπά Γαλακτοκομικά προϊόντα: κρέμα γάλακτος, σαντιγί, επιδόρπια με βάση το γάλα

Έτος βάσης 2009=100

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

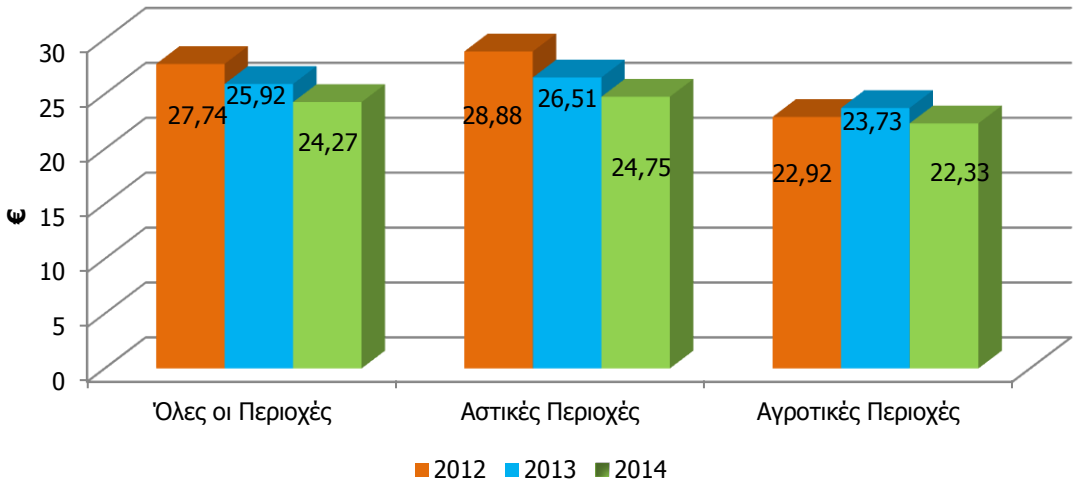
Πηγή: ICAP GROUP « Τυροκομικά» (2016)

- Τα **τυριά τυρογάλακτος** με ή χωρίς ωρίμανση είναι εκείνα τα οποία προκύπτουν από το τυρόγαλο των μαλακών και των σκληρών τυριών. Η νομοθεσία καθορίζει συγκεκριμένη υγρασία και επί της ξηρούς λιποπεριεκτικότητας. Αυτά είναι:
  α) **Ο Ανθότυρος**. Είναι ένα κυρίως κρητικό τυρί αλλά το βρίσκουμε και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας και το διαχωρίζουμε σε νωπό ή ξερό. Προέρχεται από το τυρόγαλο πρόβειου ή γίδινου γάλακτος με την προσθήκη φρέσκου πλήρους γάλακτος ή κρέμας. Πιο συγκεκριμένα, η προέλευση του τυρόγαλου είναι συνήθως από την παραγωγή σκληρών τυριών όπως η Γραβιέρα ή το κεφαλοτύρι.
  β) **Το Μανούρι**. Είναι προϊόν τυρογάλακτος από πρόβειο γάλα ή μείγμα πρόβειου με γίδινου, χαρακτηρισμένο ΠΟΠ προϊόν με μέγιστη υγρασία 60%.
  γ) **Η Μυζήθρα**. Παράγεται σε ολόκληρη την χώρα και προέρχεται από το τυρόγαλο λευκών τυριών άλμης και διαχωρίζεται σε νωπή και ξερή.
  δ) **Η Ξινομυζήθρα Κρήτης**. Είναι επίσης ΠΟΠ προϊόν και παρασκευάζεται από τυρόγαλο πρόβειο ή γίδινο ή μείγμα αυτών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα νοικοκυριά των αστικών περιοχών πραγματοποιούν υψηλότερες δαπάνες για τυροκομικά προϊόντα σε σχέση με τα νοικοκυριά των αγροτικών περιοχών. Αυτό οφείλεται στην παραγωγή και ιδιοκατανάλωση τυροκομικών προϊόντων σε αρκετά νοικοκυριά της υπαίθρου. Αυτό φαίνεται στο γράφημα που ακολουθεί.

Διάγραμμα 1.4.2 Μέσης μηνιαίας δαπάνης τυροκομικών προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή (2012-2014)

Διάγραμμα 2.1 Μέση μηνιαία δαπάνη τυροκομικών προϊόντων ανά γεωγραφική περιοχή (2012-2014)



Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. (Έρευνες Οικογενειακών Προϋπολογισμών 2012-2014)

Πηγή: ICAP GROUP « Τυροκομικά» (2016)

Η ζήτηση των προσφερόμενων προϊόντων επηρεάζεται άμεσα από τις καταναλωτικές προτιμήσεις σε κατηγορίες- είδη τυριών ή περιοχές προέλευσης και έμμεσα από τα εμπορικά σήματα των εταιριών. Τα τυροκομικά προϊόντα αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην διατροφή των Ελλήνων. Παρ' όλα αυτά «Η μέση μηνιαία ποσότητα ανά νοικοκυριό σε τυρί διαμορφώθηκε (κατά μ.ο.) το 2014 σε 3 κιλά περίπου, ενώ ποσοστό 60,8% της μέσης μηνιαίας ποσότητας αφορούσε μαλακά τυριά. Αντίστοιχα, το 2013 η μέση μηνιαία ποσότητα τυροκομικών είχε διαμορφωθεί σε 3,2 κιλά περίπου, ενώ το 2012 ήταν υψηλότερη (3,4 κιλά περίπου)» (ICAP GROUP « Τυροκομικά» 2016).

Πίνακας 1.4.3: Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων τυροκομικών προϊόντων που απέκτησαν τα νοικοκυριά (2008-2014)

2.4 Μέσος όρος μηνιαίων ποσοτήτων τυροκομικών προϊόντων που απέκτησαν τα νοικοκυριά (2008-2014)	
Έτος	**Ποσότητα**

2008	3.519,14
2009	3.601,00
2010	3.548,20
2011	3.549,44
2012	3.372,82
2013	3.184,90
2014	3.003,79
Ποσότητα σε γραμμάρια *Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. (Έρευνες Οικογενειακών Προϋπολογισμών)*	

Πηγή: ICAP GROUP « Τυροκομικά» (2016)

Η κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων μεταβάλλεται από χρόνο σε χρόνο βάση διαφόρων παραγόντων. Παλαιότερα, οι καταναλωτές επέλεγαν βάση της ονομασία του προϊόντος και του τόπου προέλευσης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Αργότερα όμως αυτό άλλαξε και από την άφιξη τουριστών στην Ελλάδα, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.3.3.

Πίνακας 1.4.4 : Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό

Πίνακας 2.2 Αφίξεις μη κατοίκων από το εξωτερικό (2009-2015*)		
Έτος	**Αφίξεις**	**Ρυθμός Μεταβολής**
2009	14.914.534	-6,4%
2010	15.007.490	0,6%
2011	16.427.247	9,5%
2012	15.517.622	-5,5%
2013	17.919.580	15,5%

2014	22.033.463	23,0%
2015*	23.600.000	7,1%
**Εκτίμηση Σ.Ε.Τ.Ε.* *Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, Σ.Ε.Τ.Ε.*		

Πηγή: ICAP GROUP « Τυροκομικά» (2016)

Εν κατακλείδι, η ζήτηση και η προσφορά των τυροκομικών προϊόντων διαμορφώνεται ανάλογα με την τιμή και την ποιότητα τους. Συνεπώς, προκύπτει ότι η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή και το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών είναι χαμηλή, παρά το γεγονός ότι τα τυροκομικά προϊόντα αποτελούν βασικό είδος διατροφής. Έτσι η μέση κατανάλωση για κάθε νοικοκυριό σε τυρί ανέρχεται στην τάξη των τριών κιλών μηνιαίως. Όπως προκύπτει από τους πίνακες που παρουσιάζονται παραπάνω βάση της διαθέσιμης Έρευνας Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΛΣΤΑΤ του 2014, η μέση μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό για τυροκομικά προϊόντα ανέρχεται σε €24,27 καλύπτοντας το 8,5% του συνόλου των άλλων ειδών διατροφής μειωμένη κατά 6.4% συγκριτικά με το 2013. Αναλυτικότερα την περίοδο 2014 η μέση μηνιαία δαπάνη των νοικοκυριών κινήθηκε υψηλότερα στην κατηγορία των μαλακών τυριών και χαμηλότερα των σκληρών τυριών. Επιπλέον, παρατηρήθηκε στην ίδια έρευνα μηνιαία συνολική δαπάνη της τάξης του 0,93€ ανά νοικοκυριό για τυριά με χαμηλά λιπαρά.

1.5 Οργανωση και διοικησης τυροκομικης – Γαλακτοκομικης μοναδας

Η οργάνωση και η διοίκηση μιας επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με το αν η επιχείρηση είναι μικρή ή μεγάλη. Οι μεγάλες επιχειρήσεις όσον αφορά το στρατηγικό μάνατζμεντ αποσκοπούν στην επίτευξη της στρατηγικής και των μακροπρόθεσμων στόχων, στην πρόβλεψη των συνθηκών του ανταγωνισμού και πόσο οι στόχοι αυτοί επιτεύχθηκαν. Από την άλλη, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν υπάρχει, αλλά πρωτεύουσα σημασία είναι η επιχείρηση να εναρμονιστεί με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Πίνακας 1.5.1 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα (2008-2014)

Πίνακας 2.3 Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών των νοικοκυριών για τυροκομικά προϊόντα (2008-2014)			
	Μηνιαία Δαπάνη σε €		**Συμμετοχή**
Έτος	**Τυροκομικά προϊόντα**	**Είδη διατροφής**	

2008	28,38	326,71	8,69%
2009	28,92	335,38	8,62%
2010	28,56	330,81	8,63%
2011	29,38	334,51	8,78%
2012	27,74	311,60	8,90%
2013	25,92	290,96	8,91%
2014	24,27	283,90	8,55%
Ποσά: σε € **: συμμετοχή επί του συνόλου των δαπανών σε είδη διατροφής* *Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ. (Έρευνες Οικογενειακών Προϋπολογισμών)*			

Πηγή: ICAP GROUP « Τυροκομικά» (2016)

Γενικότερα η διοίκηση των ΜΜΕ περιστοιχίζεται από ένα αρκετά χαλαρά δομημένο τρόπο διοίκησης, με την διοίκηση να μην λειτουργεί με καθορισμένα πρότυπα, όπως είναι οι ακριβείς ορισμοί δικαιωμάτων, ευθυνών και υποχρεώσεων. Η πρόσληψη του προσωπικού εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων, όπως γνωριμίες και προσωπικές επαφές που έχει ο υποψήφιος εργαζόμενος και όχι από μια εμπεριστατωμένη συνέντευξη που να στηρίζεται στην αντικειμενικότητα και στις ικανότητες του υποψηφίου. Τις περισσότερες φορές η σχέση που περικλείει τη διοίκηση είναι στενή και άτυπη, καθώς και η σχέση μεταξύ του προσωπικού. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να απειλείται η βιωσιμότητα της επιχείρησης επειδή οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν το μέγιστο. Από έρευνες και μελέτες που έχουν γίνει σε τακτά χρονικά διαστήματα έχει παρατηρηθεί ότι η επιτυχημένη μορφή οργάνωσης ΜΜΕ οφείλεται στην έγκαιρη αντίληψη και στην αντιμετώπιση του προβλήματος από την πλευρά του ιδιοκτήτη, με την χρήση τεχνικών μεθόδων πρόβλεψης των χρηματοοικονομικών στοιχείων (Μπατσατσίνης κ.α., 2010).

Οι υψηλές αμοιβές που ζητούνται για την παροχή υπηρεσιών των ικανών στελεχών αποτελεί ένα σημαντικό μειονέκτημα για την επιτυχημένη οργάνωση και διοίκηση μιας ΜΜΕ. Μέτρα λύσης του προβλήματος αυτού ίσως να ήταν η ένταξη των επιχειρήσεων σε προγράμματα με σκοπό την επιδότηση των μισθών των ικανών στελεχών. Για παράδειγμα, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του μέτρου που η Ιρλανδία εφαρμόζει, με την δωρεάν συμβουλευτική παροχή υπηρεσιών ή την ωρομίσθια απασχόληση ικανών και έμπειρων συνταξιούχων στελεχών.

Το βασικό κίνητρο της ίδρυσης και της λειτουργίας μιας ΜΜΕ είναι η ανάγκη για την ανεξαρτησία της καθώς και το γόητρο του ιδιοκτήτη- μάνατζερ, τα οποία απολαμβάνουν. Ένα πολύ μικρό ποσοστό επιχειρήσεων που διοικούνται από ιδιώτες στοχεύουν σε ένα ποσοστό 10% στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη νέων αγορών και προϊόντων και ένα 35% σε σταθερή μακροπρόθεσμη ανάπτυξη.

Ο αριθμός των περισσότερων Τυροκομικών –Γαλακτοκομικών μονάδων στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στην Κρήτη παρουσιάζουν την μορφή των ΜΜΕ που αναφέρεται στις παραπάνω παραγράφους. Με τους ιδιοκτήτες των μονάδων πολλές φορές να διοικούν την επιχείρηση, να εργάζονται κατά την διάρκεια της παραγωγής με το προσωπικό καθώς και να ελέγχουν και να πραγματοποιούν το κομμάτι των πωλήσεων. Η συνηθέστερη μορφή επιχείρησης που συναντά κανείς είναι η μορφή της οικογενειακής μονάδας με την επεξεργασία περίπου 500 λίτρων γάλα καθημερινά. Οι επιχειρήσεις αυτές περιστοιχίζονται από τον οικογενειακό κλοιό, που είναι οι γονείς και τα παιδιά. Μονάχα σε περιπτώσεις επεξεργασίας γάλακτος άνω των 500 λίτρων ημερησίως υπάρχει η πρόσληψη προσωπικού.

1.6 Οι Μικρομεσαιες επιχειρησεις στην Ελλαδα

1.6.1 Ορισμος ΜΜΕ

Στον Ελληνικό χώρο, αλλά και γενικότερα στο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον, δεν υπάρχει ένας ορισμός που να αντιπροσωπεύει γενικότερα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), εξαιτίας της ποικιλομορφίας που υπάρχει. Για τον λόγο αυτό, προκειμένου οι χώρες να χαρακτηρίσουν την έννοια των ΜΜΕ και να δώσουν έναν ορισμό, στηρίζονται σε ποσοτικά κριτήρια, δηλαδή διακρίνονται με βάση το μέγεθος του αριθμού των εργαζομένων και των εργασιών τους. Για παράδειγμα στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται μια επιχείρηση ως ΜΜΕ όταν ο αριθμός των εργαζομένων δεν υπερβαίνει τους 100, στις ΗΠΑ θεωρείται ως ΜΜΕ η επιχείρηση που δεν ξεπερνά τους 500 εργαζομένους, στην Ιαπωνία τους 300 εργαζομένους και στην Γαλλία, την Ιταλία και την Γερμανία αντίστοιχα τους 200 εργαζομένους. (Μπατσατσίνης κ.α. 2010, σελ 15-16). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, τον Απρίλιο του 1996 κατά την σύσταση (σύσταση 96/280/ΕΚ της Επιτροπής) ανακοίνωσε την προσπάθεια της για την δημιουργία ενός κοινού ορισμού των ΜΜΕ, με σκοπό να λύσει τα προβλήματα που υπήρχαν έως τότε. Η πρόταση αυτή με την περιγραφή του νέου ορισμού αφορούσε τα κοινοτικά προγράμματα και τις εν γένει δραστηριότητες της Επιτροπής. Επιπλέον, όπως αναφέρεται στο σύγγραμμα του Πιπερόπουλου (2008), η ανακοίνωση περιελάμβανε την ενθάρρυνση των κρατών μελών και των δύο χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ώστε να υιοθετήσουν τον νέο ορισμό για τα προγράμματα τους. Επιπλέον η ανακοίνωση αυτή, ανέφερε την ισχύ των υφισταμένων ορισμών των ΜΜΕ για τα κοινοτικά προγράμματα έως της 31 Δεκεμβρίου 1997, μετά το πέρας της ημερομηνίας, θα ίσχυε ο ενιαίος ορισμός που είχε επιβάλει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Βασική προϋπόθεση αποτελούσε η μεταβολή και πραγματοποίηση τροποποιήσεων των προγραμμάτων για την άμεση εφαρμογή του νέου ορισμού.

Το έτος 2001, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή όρισε ως ΜΜΕ μια επιχείρηση που πληροί τα ακόλουθα κριτήρια:

- Η επιχείρηση να περιλαμβάνει λιγότερους από 250 υπαλλήλους.

- Η επιχείρηση να μην ανήκει, είτε μεμονωμένα είτε από κοινού, σε μια επιχείρηση μεγάλου μεγέθους σε ποσοστό όχι μεγαλύτερο από 25%.
- Να μην ανήκει σε έναν όμιλο διασυνδεμένων επιχειρήσεων, ή να ανήκει σε ένα όμιλο που τηρεί τα κριτήρια ΜΜΕ ως προς το μέγεθος του αριθμού των εργαζομένων και των εργασιών τους, αλλά και το ποσό του ετήσιου ισολογισμού.
- Ο ετήσιος κύκλος εργασιών της να μην ξεπερνά τα 50 εκατομμύρια ευρώ.
  (Πιπερόπουλος 2008, σελ 119)

Όμως αργότερα το 2003 ο ορισμός για τις ΜΜΕ αναθεωρήθηκε, με σκοπό να ακολουθήσει τις οικονομικές εξελίξεις και να δώσει λύσεις στα ζητήματα των επιχειρήσεων. «Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή την 6^{η} Μαΐου 2003 ενέκρινε ένα νέο ορισμό των ΜΜΕ απευθύνοντας στα κράτη μέλη, την Ευρωπαϊκή τράπεζα επενδύσεων και το ευρωπαϊκό ταμείο, ζητώντας τους να εφαρμόσουν ένα κοινό ορισμό για τις ΜΜΕ από την 1^{η} Ιανουαρίου 2005» (Μπατσατσίνης κ.ά. 2010, σελ 15-16). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρά το γεγονός αυτό, δεν υποχρέωσε τους παραπάνω να συμμορφωθούν και να εναρμονιστούν με τον νέο ορισμό. Αλλά η συμμόρφωση απαιτείται και είναι υποχρεωτική εφόσον οι επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση σε Ευρωπαϊκά προγράμματα και στους εθνικούς μηχανισμούς υποστήριξης των ΜΜΕ σύμφωνα με τα άρθρα της αποφάσεως 2003/361/ΕΚ.

Επιπρόσθετα η αναθεώρηση του ορισμού του 2003 στόχευε στην επικαιροποίηση των ορίων, στον καθορισμό των χρηματοοικονομικών ορίων, προκειμένου να ερευνηθούν και να επιλυθούν τα θέματα των πολύ μικρών επιχειρήσεων. Επίσης στόχευε στην διευκόλυνση της χρηματοδότησης των ΜΜΕ, κυρίως με την χρήση των ιδίων κεφαλαίων, αλλά και στην βελτίωση της έρευνας και της προώθησης της καινοτομίας. Στο πέρας των χρόνων επιχειρήθηκαν αξιολογήσεις του ορισμού κατά τις περιόδους 2006 και 2009 καθώς και διεξαγωγή ανεξάρτητης μελέτης το 2012, με σκοπό την βαθύτερη διερεύνηση της λειτουργίας του ορισμού στην πράξη. Από την μελέτη του 2012 εξαλείφτηκε η ανάγκη για αναθεώρηση του ορισμού των ΜΜΕ. (Πιπερόπουλος 2008, σελ 115-120)

«Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μπορεί να τροποποιήσει τη σύσταση, ιδίως τα επίπεδα των ορίων, όταν επιθυμεί και κατά κανόνα κάθε 4 έτη. Όμως ο ορισμός είναι υποχρεωτικός σε όλα τα ευρωπαϊκά προγράμματα που εφαρμόζονται και τα οποία αφορούν τις ΜΜΕ» (Μπατσατσίνης 2010, Σελ 16).

Μια επιχείρηση αναγνωρίζεται ως ΜΜΕ σύμφωνα με τον καθορισμένο ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής με βάση τα όρια του προσωπικού που απασχολεί, τον αριθμό των εργασιών και το σύνολο του ισολογισμού της ετησίως, σε:

- **Πολύ μικρές επιχειρήσεις :** Ως πολύ μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν προσωπικό λιγότερο των 10 ατόμων. Επιπρόσθετα, ο κύκλος εργασιών τους δεν ξεπερνά το 1 εκατομμύριο ευρώ και το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει το 1.4 εκατομμύρια ευρώ.
- **Μικρές επιχειρήσεις:** Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται εκείνη που απασχολεί προσωπικό λιγότερο από 50 εργαζομένους, δηλαδή μεταξύ 10 και 49 ατόμων. Επιπλέον, ο κύκλος εργασιών της ανέρχεται στα 9 εκατομμύρια ευρώ καθώς και το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν ξεπερνά τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- **Μεσαίες επιχειρήσεις :** Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται αυτή που απασχολεί προσωπικό λιγότερο από 250 εργαζομένους, δηλαδή μεταξύ 50 και 249 ατόμων, καθώς και ο κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει το ποσό των 50

εκατομμυρίων ευρώ και το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού της τα 43 εκατομμύρια ευρώ.
(Μπατσατσίνης κ.α. 2010, Πιπερόπουλος 2008)

Οι επιχειρήσεις διακρίνονται με βάση των τύπο τους σε:

- Ανεξάρτητες επιχειρήσεις: Η εμφάνιση αυτής της μορφής επιχειρήσεων στον επαγγελματικό χώρο είναι συχνότερη. Στις ανεξάρτητες επιχειρήσεις ανήκουν όλες αυτές που δεν σχετίζονται με κανένα από τους άλλους δύο τύπους. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση ονομάζεται ανεξάρτητη όταν:
    - Η επιχείρηση είναι αυτόνομη, δηλαδή δεν έχει συμμετοχή σε άλλη επιχείρηση.
    - Η συμμετοχή της δεν ξεπερνά το 25% του κεφαλαίου ή του δικαιώματος ψήφου σε μία ή περισσότερες επιχειρήσεις.
    - Τα τρίτα μέρη δεν έχουν συμμετοχή στην επιχείρηση περισσότερο από 25% του κεφαλαίου ή του δικαιώματος ψήφου.
    - Δεν συνδέεται μέσω φυσικού προσώπου με άλλη επιχείρηση.

- Συνεργαζόμενες επιχειρήσεις: Είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που δεν αποτελούν ανεξάρτητες και δεν συνδέονται μεταξύ τους. Μια επιχείρηση ονομάζεται συνεργαζόμενη με μια άλλη επιχείρηση όταν:
    - Μια επιχείρηση έχει συμμετοχή στην άλλη, ποσοστό ίσο ή και περισσότερο του 25% του κεφαλαίου ή του δικαιώματος ψήφου και αντίστροφα.
    - Μια επιχείρηση έχει συμμετοχή σε μια άλλη, ποσοστό που δεν υπερβαίνει το 50%, δηλαδή δεν συνδέεται με άλλη επιχείρηση.

- Συνδεδεμένες επιχειρήσεις: Ονομάζονται εκείνες που διαφέρουν από τους άλλους δύο τύπους επιχειρήσεων. Αποτελούν μέρος μιας ομάδας μέσω του άμεσου ή έμμεσου ελέγχου της πλειοψηφίας του κεφαλαίου ή του δικαιώματος ψήφου συμπεριλαμβανομένου μέσω των μετοχών ή μέσω των συμφωνιών ή μέσω της εξουσίας της κυρίαρχης επιρροής σε μια επιχείρηση. Προκειμένου λοιπό να αποφευκτή η παρερμηνεία των εννοιών από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, η Ευρωπαϊκή επιτροπή όρισε τον τύπο αυτό των επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένου την περίπτωσης που εντάσσονται στο αντικείμενο του ορισμού, της προϋποθέσεις από το πρώτο άρθρο της οδηγίας 83/349/ΕΟΚ του συμβουλίου για τους ενοποιημένους λογαριασμούς, που εφαρμόζετε προ πολλών ετών. Συγκεκριμένα μια επιχείρηση ονομάζεται Συνδεδεμένη όταν:
    - Μια επιχείρηση έχει την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων σε μια άλλη.
    - Μια επιχείρηση έχει το δικαίωμα να διορίζει ή να παύει την πλειοψηφία του διοικητικού, διαχειριστικού ή εποπτικού οργάνου άλλης επιχείρησης.
    - Μια σύμβαση μεταξύ των επιχειρήσεων, ή μια διάταξη της ιδρυτικής πράξης ή του καταστατικού μιας από τις επιχειρήσεις δίνει τη δυνατότητα να ασκεί η μία επιχείρηση κυρίαρχη επιρροή στην άλλη.
    - Μια επιχείρηση μπορεί, βάσει συμφωνίας, να ελέγχει μόνη της την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων άλλης επιχείρησης .

  (Ιστοσελίδα Ευρωπαϊκής Επιτροπής- οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ 2016, σελ 7, 15-16, 18, 21)

1.6.2 Η συμμετοχη των ΜΜΕ στην οικονομικη αναπτυξη της Ελλαδας

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην ελληνική οικονομία είναι αρκετά σημαντικός εφόσον αποτελούν την ραχοκοκαλιά της παραγωγικής δραστηριότητας της χώρας. Οι επιχειρήσεις αυτές δίνουν την ευκαιρία στους κατοίκους των διαφόρων περιοχών να εργαστούν και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Λειτουργούν δηλαδή ενάντια στην οικονομική μετανάστευση, χάρη στην απασχόληση και στην δημιουργία επενδύσεων σε όλους τους κλάδους. Στην Ελλάδα το σύνολο των ΜΜΕ καταλαμβάνουν οι μικρές επιχειρήσεις με ποσοστό 2,2% και αντίστοιχα το 0,41% οι μεσαίες. Σύμφωνα με το σύγγραμμα του κ. Μπατσατσίνη κ.α. 2010, το 35% των ΜΜΕ αποτελείται από τον εμπορικό τομέα δραστηριοτήτων, με ετήσιο κύκλο εργασιών 107.746 εκατ. ευρώ και ποσοστό 43% επί του συνολικού τζίρου. Το 13% επί του συνόλου καταλαμβάνουν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την διαχείριση ακίνητης περιουσίας με ετήσιο κύκλο εργασιών 12.739 εκατ. ευρώ. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της βιομηχανίας έχουν το 23% επί του συνόλου με ετήσιο κύκλο εργασιών 56.818 εκατ. ευρώ.

Ειδικότερα στον Ελληνικό χώρο, δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αττικής 314.231 επιχειρήσεις, ο οποίος αριθμός αυτός μεταφράζεται σε ποσοστό 35% των Ελληνικών επιχειρήσεων. Στην κεντρική Μακεδονία υπάρχουν 156.265 επιχειρήσεις, στην Θεσσαλία δραστηριοποιούνται 54.160 και στην Δυτική Ελλάδα 47.324 επιχειρήσεις. Στο νησί της Κρήτης δραστηριοποιούνται 52.626 επιχειρήσεις, με τον κύκλο των εργασιών της Περιφέρειας Κρήτης να αγγίζει τα 8.277 εκατομμύρια ευρώ (Μπατσατσίνης κ.α. 2010, σελ. 32).

1.6.3 Πλεονεκτηματα και μειονεκτηματα μικρων και μεγαλων επιχειρησεων

Η διαδικασία ίδρυσης και λειτουργίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης (ΜΜΕ) στην Ελλάδα παρουσιάζει αρνητικά και θετικά στοιχεία. Από τη μια πλευρά η γραφειοκρατία που απαιτείται για την ίδρυση και έπειτα τη λειτουργία μιας τέτοιας επιχείρησης δυσκολεύει τους επενδυτές και από την άλλη η ευκολία λήψης αποφάσεων ενθαρρύνουν τους επιχειρηματίες. Μερικά από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Τα πλεονεκτήματα μιας ΜΜΕ είναι:

- Η ευελιξία και η ταχύτητα στην λήψη αποφάσεων
- Η δυναμικότητα και η δημιουργικότητα που πηγάζει από την ευθύνη του ίδιου του ιδιοκτήτη
- Οι προσωπικές σχέσεις και οι γνωριμίες με τους πελάτες
- Η δυνατότητα εκμετάλλευσης των τοπικών πόρων
- Τα λιγότερα έξοδα
- Η εξυπηρέτηση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών
- Η γρηγορότερη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες
- Η αξιοποίηση ταλέντων
- Η αποτελεσματικότερη πληροφόρηση
- Η δημιουργία καινοτομίας
- Η ανάπτυξη νέων θέσεων εργασία
- Είναι απαραίτητες οι ΜΜΕ για τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις

Τα μειονεκτήματα των ΜΜΕ:

- Ο μεγάλος επιχειρηματικός κίνδυνος
- Τα προβλήματα στην τιμή και στην προμήθεια των πρώτων υλών
- Η μικρή παραγωγική ικανότητα
- Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι
- Η δυσκολία δανεισμού
- Η αδυναμία στην οργάνωση δικτύου διανομών και πωλήσεων
- Ο ανύπαρκτος αριθμός έμπειρων στελεχών
- Η αβεβαιότητα για το μέλλον
- Η αδυναμία εκπαίδευσης

Παρά το γεγονός της ευελιξίας των ΜΜΕ, που συντελεί στην αποκτήσει ενός ξεχωριστού ρόλου στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρα, ο υψηλός δείκτης θνησιμότητας παράγεται σε μεγάλο βαθμό. Συνεπώς, οι απαγορευτικές προϋποθέσεις για την ίδρυση μιας τέτοιας επιχείρησης εγκυμονούν μεγάλο ποσοστό αποτυχίας. Μερικά από τα συστατικά επιτυχίας στην μορφή αυτής της επιχείρησης είναι οι ικανότητες του επιχειρηματία, η ποιότητα του προϊόντος και το περιβάλλον δραστηριοποίησης της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.1 Έννοια του «Ανταγωνιστικου Πλεονεκτηματος»

Αυτό που παρατηρείται στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι μια αβεβαιότητα, η οποία το διαφοροποιεί συνεχώς. Το αποτέλεσμα που προκύπτει (μέσω της αβεβαιότητας) είναι να δημιουργείται ένα γενικό και ισχυρό φάσμα δυνάμεων. Το φάσμα αυτό, συνδέεται με τις τεχνολογικές αλλαγές, με τη διεθνή οικονομική ενοποίηση καθώς και με την ωρίμανση των αγορών. Όλα αυτά τα στοιχεία, οδηγούν σε ένα διευρυμένο και αυξημένο ανταγωνισμό. Βάσει αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, το οποίο θα είναι ξεχωριστό. Δε δύναται να αντιγραφεί και θα καθιερώσει μια ηγετική θέση στην αγορά.

Η έννοια του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», έχει απασχολήσει τους ερευνητές και τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, για το τι ακριβώς αναλύει και τι συμπεριλαμβάνει. Έχει μία σημαντική βιβλιογραφία στο στρατηγικό μάνατζμεντ και τις ρίζες της στα νεοκλασικά οικονομικά. Ο Igor Ansoff, γνωστός ως ο «πατέρας του στρατηγικού μάνατζμεντ», όρισε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μια διαδικασία «απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης» Αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών, που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μία ισχυρή ανταγωνιστική θέση». Σε κάποιες περιπτώσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω τεχνολογικών εξελίξεων, όμως συχνά είναι δύσκολο να διατηρηθεί καθώς οι ανταγωνιστές έχουν τη δυνατότητα να αντιγράψουν το προϊόν σε σύντομο χρόνο. (Ματζαρίδου, 2013)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης συναντάται σε τομείς όπου είναι πιο δυνατή από τις άλλες του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Έχει εξελίξει, δηλαδή, την ικανότητα να εκμεταλλεύεται αυτούς τους τομείς προς όφελος της, σε μακροπρόθεσμη βάση. Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της δεν μπορεί παρά να είναι αμφισβητήσιμη. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να είναι διατηρήσιμο σε βάθος χρόνου, θα πρέπει να είναι ουσιαστικό και σημαντικό. Να διαφοροποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Βέβαια, μπορούμε να αναφερθούμε στο γεγονός ότι ο όρος «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» δεν είναι τόσο εύκολο να προσδιοριστεί με σαφήνεια, διότι ενώ υπάρχουν αρκετές σχετικές θεωρίες και εμπειρικές μελέτες, πολλές από αυτές φαίνεται να το εξετάζουν σε ένα ενδεχομένως περιορισμένο χρονικό πλαίσιο. Η συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας και η παγκοσμιοποίηση των αγορών προσφέρουν στις μεγάλες επιχειρήσεις τη δυνατότητα της μαζικής παραγωγής. Αυτό έχει ως συνέπεια να ευνοείται η παραγωγή ομοειδών προϊόντων σε διάφορους τομείς. Η μαζική αυτή παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων, πιο συγκεκριμένα σε χαμηλά κόστη, αποτελεί την προϋπόθεση για την ύπαρξη και ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Προϋπόθεση όμως για την επίτευξη του εγχειρήματος είναι η σταθεροποίηση της επιχείρησης στην αγορά. Η δυσκολία στη διατήρηση της θέσης είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη ραγδαία εξέλιξη

της παγκοσμιοποίησης, όπου συνεχώς απαιτεί νέα δεδομένα. Στο κομμάτι αυτό η εκάστοτε ελληνική επιχείρηση, πρέπει να βρει τον τρόπο να διαφοροποιηθεί, να φανεί ελκυστική και κατά συνέπεια βιώσιμη και ανταγωνιστική. Επομένως, η αναζήτηση της στρατηγικής κατεύθυνσης που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση και του αντίστοιχου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αυτή η στρατηγική θα αναδείξει, πρέπει να δώσει έμφαση και να περιλαμβάνει τους εξής παράγοντες (Ματζαρίδου 2013):

1. Σχεδίαση

Οι απεριόριστες δυνατότητες που προσφέρονται για τη δημιουργία καινοτομικών προτάσεων που θα συμβάλλουν και στην λύση των εκάστοτε προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση κάθε φορά. Συγκεκριμένα περιλαμβάνεται τόσο το εξωτερικό κομμάτι του προϊόντος, όσο και το πρακτικό (εμφάνιση και λειτουργικότητα).

2.Ποιότητα
Η αξιοπιστία, που συνοδεύει την ποιότητα, αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα. Η ελληνική επιχείρηση θα πρέπει να έχει ως στόχο το πλεονέκτημα στην ποιότητα και να το καταστήσει ανταγωνιστικό, σε τομείς που της επιτρέπουν να αναδείξει τα ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά της.

3.Περιβάλλον
Το περιβάλλον απασχολεί ολοένα και περισσότερο τη διεθνή κοινότητα της επιχειρηματικότητας, με σκοπό την αειφόρο ανάπτυξη και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος. Η συγκεκριμένη διάσταση κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι ως περιορισμός κάτω από τον οποίο πρέπει να δράσει η επιχείρηση.

Σήμερα σε αρκετές αγορές, η ποιότητα, η οποία αφορά όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής και οικονομικής δραστηριότητας, δεν αποτελεί από μόνη της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια αγορά με απαιτητικούς καταναλωτές. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν δράση στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παράγουν προϊόντα αρκετά χαμηλής και μέσης τεχνολογικής έντασης, χωρίς να έχουν το πλεονέκτημα του φθηνού εργατικού δυναμικού. Επομένως, δέχονται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από χώρες λιγότερο ανεπτυγμένες, έχοντας ως αποτέλεσμα το μέλλον τους να είναι αρκετά αβέβαιο. Συνεπώς, μπορούμε να επισημάνουμε ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα αναπτύξει μια επιχείρηση είναι το κλειδί της προς μια σημαντική ανάπτυξη. Μέσω αυτής της ανάπτυξης, θα επιτευχθεί η μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανταγωνιστική θέση της σε ένα διεθνές περιβάλλον, το οποίο εμπεριέχει συνεχείς αλλαγές και απαιτεί έγκαιρη προσαρμοστικότητα από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτό.

2.2 Προελευση του «ανταγωνιστικου πλεονεκτηματος»

Κάθε επιχείρηση έχει στη διάθεση της ορισμένους πόρους. Η χρήση, όμως, των πόρων αυτών, δεν είναι σε θέση να παρέχει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η προέλευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να χωριστεί σε δυο μεγάλες κατηγορίες, τις εξωτερικές και τις εσωτερικές. Σχετικά με την πρώτη κατηγορία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να πηγάζει από τις αλλαγές στη ζήτηση του προϊόντος και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Επίσης από ενδεχόμενα κενά που μπορεί να υπάρχουν στην αγορά, είτε αλλαγές στις τιμές των προϊόντων ή στην τεχνολογία παραγωγής. Σ' αυτή την περίπτωση, υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις, οι οποίες εντοπίζουν άμεσα τις ευκαιρίες, τις αξιοποιούν και τις μετατρέπουν σε

προσωπικές τους δυνάμεις. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό, οι επιχειρήσεις όχι μόνο να αντιλαμβάνονται τις νέες αυτές ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνονται σε αυτές γρήγορα και με τέτοιο τρόπο, ώστε να τις εκμεταλλεύονται.

Αντίθετα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από εσωτερικές πηγές σχετίζεται κυρίως με τη δημιουργικότητα και τις καινοτόμες κινήσεις που μερικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να υποστηρίξουν και να εισάγουν νέα προϊόντα. Επίσης, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν νέες αγορές και στόχους στις οποίες απευθύνονται. Η διαφοροποίηση είναι τέτοια, ώστε είναι ικανή να αλλάξει το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η συνολική αγορά και να φθάσει σε τέτοιο επίπεδο ικανοτήτων που να μην μπορεί κανένας ανταγωνιστής να τη φτάσει.

Οι δυο παραπάνω κατηγορίες συνυπάρχουν και εξαρτώνται η μια από την άλλη. Η ανάπτυξη νέων διαφοροποιημένων προϊόντων απαιτεί τόσο γνώση της εξωτερικής αγοράς όσο και εσωτερικές ικανότητες, οι οποίες σχετίζονται με ενέργειες της λειτουργίας της έρευνας και ανάπτυξης. Δημιουργούν νέα προϊόντα που καλύπτουν τις ήδη υπάρχουσες ανάγκες ή δίνουν έμφαση σε νέες. Σύμφωνα με τον Porter, η κάθε επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, ώστε να μπορεί να αξιολογήσει την πορεία και την κερδοφορία της. Έπειτα, είναι σε θέση να υιοθετήσει την κατάλληλη στρατηγική που θα την οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα σε όρους κερδοφορίας. Επιπλέον, ο Porter επισημαίνει και διαχωρίζει ότι υπάρχουν 2 πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος :

1. Ικανότητα χαμηλού κόστους

2. Ικανότητα διαφοροποίησης

Μέσω αυτών προκύπτουν 2 πλεονεκτήματα. Το πλεονέκτημα του κόστους και το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης. Το πρώτο, το οποίο μπορεί να κατατάξει την επιχείρηση σε ηγετική θέση, μπορεί να διαχωριστεί ως εξής:

1. Αποτέλεσμα κλίμακας
2. Αποτέλεσμα Εμπειρίας
3. Έλεγχος Κόστους και
4. Παραγωγικότητα

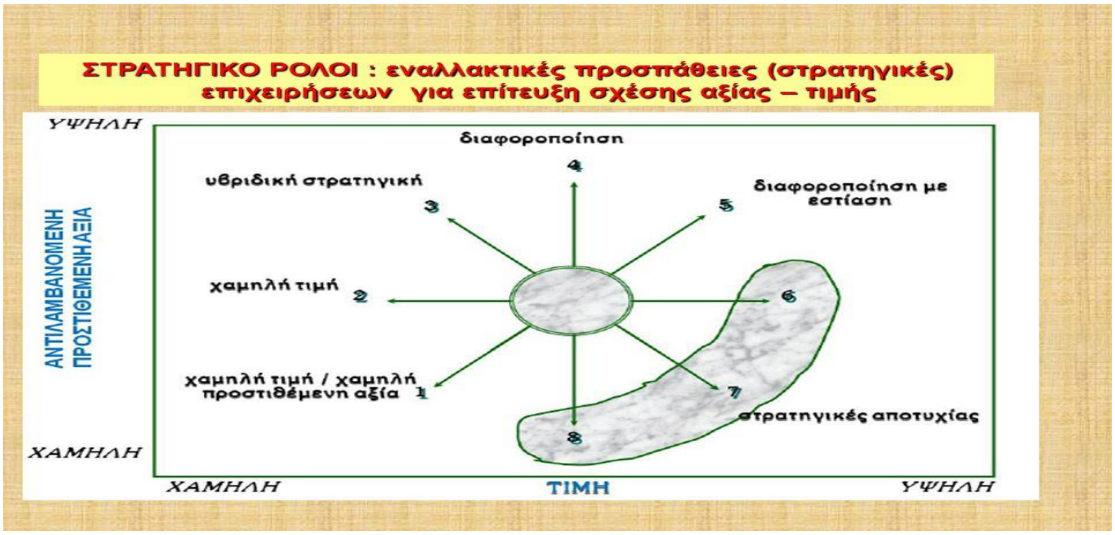
Οι επιχειρήσεις που θα μπορέσουν να προσαρμοστούν σ΄ αυτό το εναλλασσόμενο περιβάλλον δραστηριοποίησης και να επιβιώσουν σε αυτό, έχοντας ενδείξεις ανάπτυξης, είναι εκείνες που θα διατηρήσουν τη θέση τους αυτή μακροχρόνια. Αντίθετα με όσες δεν ανταπεξέλθουν στην αλλαγή και ενδεχομένως να διακόψουν τη λειτουργία τους. Ωστόσο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης μπορεί να προκύψει από τη διαφοροποίηση που θα γίνει στο Μάρκετινγκ του προϊόντος. Το προϊόν, για παράδειγμα, εκτός του ότι θα χαρακτηρίζεται από μια σημαντική ιδιαιτερότητα, ενδέχεται να υφίσταται υποστήριξη μετά την πώληση (follow up). Δηλαδή, να προστίθεται σε αυτό μια δυναμική λόγω του ονόματος, το οποίο βρίσκεται πίσω από το προϊόν. Να διαφέρει ως προς τη στρατηγική διανομής του ή γενικότερα η επιχείρηση μπορεί να διαφέρει ως προς την γραμμή πώλησης του.

2.3 Επιλογες ανταγωνιστικης στρατηγικης – το στρατηγικο ρολοϊ

Οι επιχειρηματικές μονάδες έχουν την δυνατότητα και το πλεονέκτημα να χρησιμοποιήσουν διάφορους τρόπους, προκειμένου να επιτύχουν στρατηγικό

πλεονέκτημα στην αγορά. Οι πελάτες έχουν την τάση να φιλτράρουν και να εξετάζουν την σχέση ποιότητας – τιμής και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την χρήση των προϊόντων. Ένα τέτοιο εργαλείο εξέτασης των παραγόντων αυτών για τους δυνητικούς πελάτες ή και τους υπάρχοντες πελάτες είναι η χρησιμοποίηση του «στρατηγικού ρολογιού». Στο σύγγραμμα τους ο Johnson κ.α. (2009) αναφέρουν πως το στρατηγικό ρολόι είναι ένα εργαλείο χρήσιμο για τους μάνατζερ, προκειμένου να κατανοήσουν τους όρους της αγοράς και τις επιλογές αναφορικά με την τοποθέτηση, καθώς και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα ανάλογα με την αγορά δραστηριοποίηση τους. Το στρατηγικό ρολόι αναλύει τις διαφορετικές στρατηγικές των θέσεων αυτών που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ. Αυτές είναι οι στρατηγικές βάσεις τιμής, οι στρατηγικές ευρείας διαφοροποίησης, η υβριδική στρατηγική και η εστιασμένη στρατηγική.

2.3. Εικόνα : Στρατηγικό ρολόι



Πηγή:
https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&ved=2ahUKEwiWttCzuJ3iAhURYVAKHQb3DjwQjRx6BAgBEAU&url=https%3A%2F%2Fslideplayer.gr%2Fslide%2F6232866%2F&psig=AOvVaw07UJe8-K5kan5meqFQZ0B-&ust=1558006435915472

Αναλυτικότερα οι στρατηγικές βάσεις τιμής λαμβάνουν χώρα στο στρατηγικό ρολόι με την θέση 1 και 2. Στην θέση ένα είναι η «απέριττη στρατηγική», η οποία εστιάζει στο τμήμα της αγοράς που χαρακτηρίζεται από την ευαισθησία των καταναλωτών σε θέματα τιμής, καθώς συνδυάζει την χαμηλή τιμή και τα ελάχιστα πλεονεκτήματα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Οι παράγοντες στους οποίους οφείλεται η ύπαρξη τέτοιων τμημάτων δύναται να είναι η ύπαρξη αγορών κοινών αγαθών, δηλαδή οι καταναλωτές δεν διαχωρίζουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που τους προσφέρουν διαφορετικές επιχειρήσεις και εστιάζουν στην τιμή. Ένας άλλος παράγοντας είναι η ύπαρξη πελατών ευαίσθητων σε θέματα τιμής. Εκεί κατατάσσονται οι πελάτες που δεν αγοράζουν προϊόντα εξαιτίας της τιμής τους, του χαμηλού εισοδήματός τους και της αδιαφορίας τους για θέματα ποιότητας. Ένα άλλο τμήμα της αγοράς είναι οι αγοραστές με μεγάλη ισχύ και οι επιλογές τους είναι περιορισμένες. Η αποφυγή μεγάλων ανταγωνιστών είναι το τελευταίο τμήμα της πρώτης θέσης στο στρατηγικό ρολόι. Στο τμήμα αυτό συμπεριλαμβάνονται οι μικρές επιχειρήσεις ή οι νεοεισερχόμενες που προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την χαμηλή τιμή για να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς.

Στην θέση 2 είναι η στρατηγική χαμηλών τιμών. Στο τμήμα αυτό επιδιώκεται η μείωση της τιμής έναντι των ανταγωνιστών, προσφέροντας στους πελάτες προϊόντα ή υπηρεσίες με παρεμφερή χαρακτηριστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Η επίτευξη

ενός τέτοιου εγχειρήματος μπορεί να πραγματοποιηθεί με την διείσδυση σε ένα τμήμα της αγοράς που για τους ανταγωνιστές δεν αποτελεί πόλος έλξης. Το πρόβλημα εντείνεται στην περίπτωση που ανταγωνίζονται στο ίδιο επίπεδο τιμών. Δύο παράγοντες που επηρεάζουν το τμήμα αυτό είναι τα οριακά περιθώρια μείωσης για όλους, δηλαδή ενώ αποκτούν τμήμα της αγοράς μειώνοντας τις τιμές οι επιχειρήσεις, οι ανταγωνιστές μειώνουν αντίθετα την τιμή, σαν αποτέλεσμα να μειώνονται τα περιθώρια κέρδους όλων των συμβαλλόμενων. Επίσης, η αδυναμία επένδυσης είναι ένα ακόμα πρόβλημα. Τα μικρά περιθώρια μειώνουν τους πόρους χρηματοδότησης και δεν υπάρχει τεχνολογική πρόοδος.

Η στρατηγική διαφοροποίησης βρίσκεται στην τέταρτη θέση του στρατηγικού ρολογιού. Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές έναντι των άλλων. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν στην καλυτέρευση της ποιότητας και της διατήρησης ή της ελάχιστης υψηλότερης κοστολόγησης της τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών ή προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η επιτυχημένη προσέγγιση της διαφοροποίησης στηρίζεται σε τρείς παράγοντες. Για τον προσδιορισμό και την κατανόηση του στρατηγικού πελάτη (strate-gic customer), παρά την σπουδαιότητα του ρόλου, δεν φαίνεται ξεκάθαρα η θέση του πελάτη. Ο προσδιορισμός των κύριων ανταγωνιστών (key competitors) αποτελεί τον δεύτερο παράγοντα διασφάλισης της επιτυχημένης στρατηγικής. Εδώ γίνεται προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν τους ανταγωνιστές τους για να μπορέσουν να αμυνθούν. Η αναγνώριση του βαθμού της ευπάθειας στον ανταγωνισμό βάσει τιμής είναι ο τελευταίος παράγοντας της στρατηγικής διαφοροποίησης. Οι πελάτες δεν αρκούνται στην διαφοροποίηση της χαμηλότερης τιμής εξαιτίας της ευαισθησίας στο θέμα αυτό.

Μια περίπτωση στρατηγικής είναι η υβριδική στρατηγική, όπου στοχεύει ταυτόχρονα στην μείωση των τιμών και την διαφοροποίηση. Μέσα από την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής προσφέρονται στο καταναλωτικό κοινό προϊόντα ή υπηρεσίες σε χαμηλές τιμές με ενισχυμένα πλεονεκτήματα. Από την επιτυχή υιοθέτηση της προκύπτει η δυνατότητα εξασφάλισης μεγαλύτερων οικονομικών πόρων, συγκριτικά με τους ανταγωνιστές. Επίσης εξασφαλίζεται η περικοπή των δαπανών, χωρίς να θίγονται οι διαφοροποιημένες δραστηριότητες του οργανισμού και της στρατηγικής εισόδου σε μια αγορά με καταξιωμένους ανταγωνιστές.

Η εστιασμένη διαφοροποίηση είναι μια στρατηγική που κατά κανόνα δικαιολογεί την υψηλή τιμή προϊόντων ή υπηρεσιών σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή, μια τέτοια επιχείρηση παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας τα οποία είναι συνδεδεμένα με κάποια επωνυμία. Η στρατηγική αυτή εγείρει κάποια ζητήματα όπως είναι η αναγκαστική επιλογή μεταξύ μιας στρατηγικής εστίασης και μιας ευρείας διαφοροποίησης. Δηλαδή οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις πρέπει να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ένα άλλο σοβαρό ζήτημα είναι οι εντάσεις μεταξύ μιας στρατηγικής εστίασης και άλλων στρατηγικών. Σύμφωνα με το σύγγραμμα των Gerry Johnson κ.α. (2009) στο οποίο αναφέρεται το παράδειγμα της Ford, προκειμένου να αποκτήσει μερίδιο αγοράς, αγόρασε τις εταιρίες Jaguar και Aston Martin. Στην διάρκεια της πορείας της αντιλήφτηκε πως ήταν αδύνατον να τις διαχειριστεί και προέβηκε στην εκποίηση τους. Η πιθανή σύγκρουση με τις προσδοκίες των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων δημιουργεί δυναμικές ανάπτυξης για νέα εγχειρήματα, καθώς και αλλαγές στην αγορά που μπορεί να διαβρώσουν τις διαφορές μεταξύ των τμημάτων, αφήνοντας τους οργανισμούς ακάλυπτους δημιουργώντας ανησυχίες.

2.4 Ανάπτυξη του «ανταγωνιστικου πλεονεκτηματος»

Μια επιχείρηση θεωρείται ότι έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν η διατήρηση των αποδόσεων της ξεπερνά το μέσο όρο του κλάδου δραστηριοποίησης της. Αυτό

προέρχεται κυρίως από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, που το καθιστούν ανώτερο των ανταγωνιστικών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα είναι αρκετά δύσκολο να διατηρηθεί σε ένα σταθερό επίπεδο, διότι ο ανταγωνισμός αυξάνεται συνεχώς και υπάρχουν αρκετά παρόμοια προϊόντα που διατίθενται στην αγορά σε χαμηλό κόστος. Επίσης, παρατηρείται συνεχώς η προσθήκη νέων προϊόντων, μέσω των οποίων υπάρχει η δυνατότητα υποκατάστασης των πρωτοτύπων, παρότι δεν παύουν και αυτά να παραμένουν σε χαμηλό κόστος και παρόμοιας ποιότητας με τα πρώτα.

Επιπλέον, οι διαθεσιμότητα ως προς τη διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων μειώνεται συνεχώς, καθώς τα προϊόντα είναι πλέον εύκολα να αντιγραφούν. Επομένως, απαιτούνται διαφορετικοί συνδυασμοί, ώστε να επιτευχθεί η μοναδικότητα, ενώ παράλληλα, η εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών μπορεί να ανατρέψει τα δεδομένα που υπήρχαν και είχαν διαμορφωθεί μέσα σε ολόκληρο τον κλάδο. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υφίσταται όταν η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος (πλεονέκτημα κόστους) ή να προσφέρει οφέλη που ξεπερνούν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων (πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Συνεπώς, ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτρέπει στην επιχείρηση να δημιουργήσει μία σταθερή σχέση με τους πελάτες της και κατ' επέκταση ευνοϊκότερα κέρδη.

Το πλεονέκτημα στον ανταγωνισμό, μπορεί να επιτευχθεί όταν γίνεται σωστή και έγκαιρη εκμετάλλευση των βασικών πόρων, μέσω των οποίων δημιουργείται ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που επιτρέπει την αποδοτική τους εκμετάλλευση, χωρίς να απαιτείται υψηλό πραγματικό κόστος. Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν ήδη το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχουν δημιουργήσει φήμη στους άμεσα ενδιαφερόμενους, όπως στους καταναλωτές, στους σταθερούς πελάτες, στους προμηθευτές, στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις. Τέλος ένα ισχυρό κομμάτι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται με τεχνολογικά πρότυπα, τα οποία έχουν δημιουργήσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα κόστους, συμβάλλοντας στην διαβίωση των επιχειρήσεων σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για να επιτύχει η εκάστοτε επιχείρηση, τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πρέπει αρχικά να γνωρίζει το εξωτερικό της περιβάλλον σε αναλογία με την εσωτερική της δυναμική. Είναι σημαντικό πριν προχωρήσει στην εκμετάλλευση των πόρων τους οποίους διαθέτει εσωτερικά, να διερευνήσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που έχει να αντιμετωπίσει στον κλάδο δραστηριοποίησης της. Είναι σημαντικό η επιχείρηση να γνωρίζει τον ανταγωνισμό, δηλαδή το που βρίσκεται αυτή τη δεδομένη χρονική στιγμή και κατ' επέκταση που στοχεύει να φτάσει. Έχοντας γνώση των παραπάνω, θα είναι σε θέση να ξέρει τι μέσα θα πρέπει να χρησιμοποιήσει και τα σημεία τα οποία θα αναπτύξει, ώστε να έχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η επισήμανση των ικανοτήτων και των βασικών δεξιοτήτων της κάθε επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν το άμεσο αντικείμενο εκμετάλλευσης της, προκύπτουν από τους πόρους και τις ειδικές δυνατότητες της. Βοηθούν την καινοτομία, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την αποδοχή των πελατών. Επομένως, μπορούν να αξιοποιηθούν για να επιτευχθεί είτε χαμηλότερο κόστος ή διαφοροποίηση των προϊόντων. Οι κινήσεις που γίνονται από τις εκάστοτε επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ονομάζονται Επιχειρηματική Στρατηγική, ενώ ταυτόχρονα η επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί τον αμέσως επόμενο στόχο.

Σημαντικά εργαλεία για την ανάπτυξη και τη γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST (Political, Economic, Social, Techological), όπου μας δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης του Οικονομικού, Πολιτικού, Κοινωνικό - Πολιτιστικού και του

Τεχνολογικού περιβάλλοντος, στο οποίο κινείται η επιχείρηση. Η γνώση του ανταγωνισμού λαμβάνεται μέσω της χρήσης του Μοντέλου των 5 Δυνάμεων του Porter. Μέσω αυτού, η επιχείρηση γνωρίζει τις απειλές που μπορεί να δεχθεί από νεό-εισερχόμενους ανταγωνιστές, από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές, από τα υποκατάστατα προϊόντα, καθώς αναλύει τη δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών της.

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, η επιχείρηση (όπως αναφέρθηκε παραπάνω), οφείλει να αναλύσει το εσωτερικό της περιβάλλον και τα στοιχεία που την επηρεάζουν άμεσα. Η επίτευξη της ανάλυσης αυτής, μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας το εργαλείο της SWOT Analysis. Το εργαλείο αυτό, διαχωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Δηλαδή στοιχεία που η επιχείρηση πλεονεκτεί ή μειονεκτεί συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της. Επιπρόσθετα, διαχωρίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές, όπως αυτές έχουν προκύψει από την προηγούμενη ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην περίπτωση που η επιχείρηση εντοπίσει απειλές, οφείλει να προσπαθήσει να τις μετατρέψει σε ευκαιρίες οι οποίες θα βοηθήσουν την αναπτυξιακή της πορεία. Πέρα από το είδος της ανάλυσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, για να διαμορφώσει τη στρατηγική της, δηλαδή να αναπτύξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, θα πρέπει να επιτύχει τον προσδιορισμό της αποστολής και του οράματος της. Μέσω αυτών γίνεται η αποσαφήνιση του λόγου δημιουργίας της επιχείρησης, του ρόλου καθώς και του σκοπού που έχει ως προς την κοινωνία.

2.5 Διατηρηση του ανταγωνιστικου πλεονεκτηματος

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη της επιβίωσης και της διατήρησης της βιωσιμότητας. Η προσπάθεια τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γεννάει την ανάγκη για την διατήρηση του στο πέρασμα του χρόνου. Η εξέταση της βιωσιμότητας της στρατηγικής ικανότητας γίνεται με την μέθοδο της διατήρησης του πλεονεκτήματος βάσει τιμής, την διατήρηση του πλεονεκτήματος βάση διαφοροποίησης, το στρατηγικό κλείδωμα και την αντίδραση στην ανταγωνιστική απειλή.

Οι οργανισμοί συνήθως επιδιώκουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στοχεύοντας στην χαμηλότερη τιμή με την μέθοδο της διατήρησης πλεονεκτήματος βάσει τιμής. Η διατήρηση του γίνεται με ποικίλους τρόπους όπως με την λειτουργία περιορισμένων περιθωρίων κέρδους. Δηλαδή είναι εφικτή για μερικές εταιρίες είτε εξαιτίας των πωλήσεων είτε εξαιτίας των επιχορηγήσεων, με μια και μοναδική δομή κόστους όπου ένα σύνολο εταιριών έχει την δυνατότητα εισόδου σε χαμηλού κόστους δίαυλους διανομής. Από την άλλη κάποιες εταιρίες έχουν την δυνατότητα να διαθέτουν οργανωτικά συγκεκριμένες ικανότητες (organizationally specific capabilities). Οι ικανότητες αυτές βοηθούν την εταιρία να μειώσουν το κόστος της, μέσω της αλυσίδας αξίας.

Η διατήρηση του πλεονεκτήματος βάσει διαφοροποίησης δεν είναι πάντα εύκολη. Η διαφορετικότητα των προσφερόμενων προϊόντων εγκυμονεί κινδύνους αντιγραφής και κατά συνέπεια αντιγραφή από τους ανταγωνιστές. Μερικοί τρόποι διατήρησης είναι η δημιουργία παραγόντων που αποτρέπουν τη μίμηση (create difficulties of imitation) και την ατελή κινητικότητα ώστε οι ικανότητες να μην είναι εμπορεύσιμες, όπως άυλα περιουσιακά στοιχεία, κόστη μεταγωγής, συν-εξειδίκευση. Ένας άλλος ένας τρόπος που επιτρέπει στους οργανισμούς την διατήρηση των περιθωρίων κέρδους είναι η θέση χαμηλού κόστους.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών είναι το στρατηγικό κλείδωμα. Με την μέθοδο αυτή μια εταιρία εξασφαλίζει μονοπωλιακή θέση

και ενδυναμώνει την εικόνα της πρότυπου εταιρίας. Το στρατηγικό κλείδωμα επιτυγχάνεται μέσω του μεγέθους ή της κυριαρχίας στην αγορά, με την κυριαρχία του παίκτη, με την αυτό-ενισχυόμενη δέσμευση και με την επιμονή της διατήρησης της θέσης κλειδώματος.

Τέλος, μια άλλη προσέγγιση της διατήρησης είναι η αντίδραση στην ανταγωνιστική απειλή. Η στρατηγική αυτή στοχεύει στην επίθεση πελατών με μια διαφορετική στρατηγική που εγκυμονεί κινδύνους. Μια από τις πιο σύνηθες μορφές είναι η πτώση των τιμών από την πλευρά των ανταγωνιστών και η εισβολή στις αγορές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΙ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΙ

3.1 ΈΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ-NETWORKS

Εξαιτίας της τεχνολογικής προόδου που συναντάμε τα τελευταία χρόνια αλλά και της ραγδαίας ανάπτυξης της, οι επιχειρήσεις ψάχνουν να βρουν νέες μεθόδους αλλά και τομείς συνεργασίας, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων.

Ένας τρόπος επιλογής επίλυσης του προβλήματος αυτού, αποτελεί η συστηματοποίηση της συνεργασίας των επιχειρήσεων αλλά και η καθοδήγηση με σκοπό την προετοιμασία και την ανάπτυξη εταιρικών επιχειρηματικών συμπράξεων. Το εγχείρημα αυτό προσπαθούν να υλοποιήσουν με τις καινοτόμες μορφές επιχειρηματικών συνεργασιών των δικτυώσεων και των συστάδων που είναι γνωστές με τον αγγλικό όρο «networks» και «Clusters».

Σκοπός των συνεργασιών αυτών είναι η επίτευξη κοινών στόχων, η αντιμετώπιση κοινών δυσκολιών και προκλήσεων καθώς και η ανάπτυξη τεχνολογικής εξέλιξης. Συνεπώς οι συνεργασίες αναλύονται σε δύο τύπους, τις «συστάδες» ή «συσπειρώσεις» ή «δίκτυα συγκροτημάτων» ή «εταιρικές συμπράξεις» (Clusters) και «Τα επιχειρηματικά δίκτυα» (Networks).

Σπουδαίοι μελετητές σε διαφορετικές χρονικές περιόδους έχουν προσπαθήσει να αποσαφηνίσουν με διάφορους ορισμούς την έννοια των παραπάνω όρων. Για παράδειγμα στα συγγράμματα του ο Porter αναφέρει ότι συστάδα είναι:

« Κρίσιμες μάζες -σε μια θέση- ασυνήθιστης ανταγωνιστικής επιτυχίας σε συγκεκριμένους τομείς… Οι συστάδες είναι γεωγραφικές συγκεντρώσεις διασυνδεδεμένων επιχειρήσεων και ιδρυμάτων σε ένα συγκεκριμένο τομέα.(Piperopoulos 2005, σελ 146) » (Πιπερόπουλος 2008, σελ 206)

Άλλοι μελετητές αναφέρουν:

«Οι Padmore και Gibson (1998) υποστηρίζουν ότι «μια συστάδα είναι μια συγκέντρωση επιχειρήσεων που ευημερούν λόγω της αλληλεπίδρασης τους, είτε με την μορφή του ανταγωνισμού και της συνεργασίας, είτε λειτουργώντας ως προμηθευτές ή πελάτες στην αλυσίδα της αξίας. (σελ 627)» (Πιπερόπουλος 2008, σελ 208)

«Σύμφωνα με τους Steinle και Schiele (2002): «οι συστάδες είναι τμηματικά εντοπισμένες συσσωρεύσεις συμβιωτικών οργανώσεων που μπορούν να επιτύχουν εξαιρετικές επιχειρηματικές αποδόσεις, καθώς οι αλληλεπιδράσεις τους θυμίζουν σχέσεις μελών της ίδιας λέσχης …επιπλέον …καινοτόμες συστάδες επιδεικνύουν σε δια-βιομηχανικό επίπεδο ότι υπάρχουν κάτω από την επιφάνεια δίκτυα αλληλένδετων συνεργαζομένων επιχειρήσεων …ένα τέτοιο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από εντατική μοιρασιά γνώσεων. (σελ. 850-851)» (Πιπερόπουλος 2008, σελ 208)

«Τελικά οι Lyon και Atherton(2000) θεωρούν την συστάδα ως: «μια ομάδα οργανώσεων σε συσχετιζόμενες βιομηχανίες που έχουν οικονομικές συνδέσεις, και, συγκέντρωση ανταγωνιστικών, συνεργαζόμενων και αλληλεξαρτωμένων επιχειρήσεων

και ιδρυμάτων, που συνδέονται με ένα σύστημα αγοραίων και μη αγοραίων συνδέσεων. (σελ. 4)» (Πιπερόπουλος 2008, σελ 208)

« Συνθέτοντας τις προαναφερθείσες θέσεις, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τα business clusters ως: «…Δίκτυα ανταγωνιστικών, συνεργαζομένων, συμπληρωματικών, αμοιβαία εξαρτώμενων επιχειρήσεων (συμπεριλαμβανόμενων των προμηθευτών και των εταίρων παροχής υπηρεσιών), συναφών ινστιτούτων και φορέων, συνδεδεμένων επίσημα και ανεπίσημα, κάθετα ή/ και οριζόντια οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον ίδιο, σε παρεμφερή ή/ και σε παράλληλα συνδεδεμένο οικονομικό/ επιχειρηματικό κλάδο, σε ένα συγκεκριμένο και περιορισμένο γεωγραφικό χώρο. (Piperopoulos, 2005, σελ. 146).» (Πιπερόπουλος 2008, σελ 209)

Γενικότερα τα clusters είναι ουσιαστικά ένας επιχειρηματικός συνεργατικός σχηματισμός, δηλαδή συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων με σκοπό την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας. Συνεπώς και με βάση τους παραπάνω ορισμούς, η δημιουργία μιας συστάδας αποτελεί θεμελιώδη στρατηγική των ΜΜΕ, εφόσον καλλιεργούν μέσα από την συνεργασία αυτή τον υγιή ανταγωνισμό και την βελτίωση του. Επίσης επιτυγχάνουν την είσοδο σε οικονομίες κλίμακας, δηλαδή κοινές προμήθειες, αποθήκες, logistics κ.α. και σε αγορές κεφαλαίου. Στοχεύουν στην μείωση του κόστους παραγωγής, των πρώτων και βοηθητικών υλών, καθώς αποκτούν άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση και παρέχουν στο προσωπικό εκπαίδευση και εξειδίκευση σε συγκεκριμένους τομείς. Με αφορμή την κοινή οργάνωση της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις τείνουν να δραστηριοποιούνται είτε στον ίδιο κλάδο, τα λεγόμενα **οριζόντια** clusters, είτε σε διαφορετικούς κλάδους όσον αφορά την διαδικασία παραγωγής, στην ίδια εφοδιαστική αλυσίδα που ονομάζονται **κάθετα** clusters.

Επιπλέον εκτός από τις επιχειρήσεις – εταίρους μπορούν και οι υποστηρικτικές εταιρίες και οι φορείς να ιδρύσουν μια συστάδα, όπως είναι επαγγελματικά επιμελητήρια, ενώσεις βιομηχανιών, ερευνητικά ινστιτούτα, κυβερνητικοί οργανισμοί και γενικά όλοι όσοι παρέχουν οριζόντιου χαρακτήρα υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις και τους εταίρους. Ακόμη οι συστάδες μπορούν να λειτουργήσουν και σε περιφερειακό επίπεδο με κοινούς στόχους και να επιτύχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα όπως προώθηση τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς προβολή του τουρισμού και ανάδειξη πολιτιστικών δράσεων.

Σημαντικό πλεονέκτημα για μια ΜΜΕ είναι η καινοτομία. Το παρατηρητήριο ευρωπαϊκών ΜΜΕ (2002) προσπαθεί να ορίσει, να διευκρινίσει και να αναλύσει το αυθόρμητο φαινόμενο συγκέντρωσης αλληλοεξαρτώμενων επιχειρήσεων σε γειτνιάζουσες περιοχές που πολλές φορές από την συνεργασία τους προκύπτουν υποπροϊόντα (spin – off) και δραστηριότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, δηλαδή το περιφερειακό σύστημα καινοτομίας. Οι ειδικοί το διακρίνουν σε τρείς έννοιες, των περιφερειακών συστάδων (regional cluster), των περιφερειακών δικτύων καινοτομίας (regional innovation network) και των περιφερειακών συστημάτων καινοτομίας (regional innovation systems). Η περιφερειακή συστάδα είναι : «Μια συγκέντρωση 'αλληλοεξαρτώμενων' επιχειρήσεων στο πλαίσιο των ίδιων ή παρακείμενων βιομηχανικών τομέων σε μια μικρή γεωγραφική περιοχή» (Πιπερόπουλος , σελ 209). Το περιφερειακό δίκτυο καινοτομίας είναι: «Αυξημένη Οργανωτική συνεργασία (συμφωνία) μεταξύ επιχειρήσεων, υποκινούμενη από εμπιστοσύνη, κανόνες και συμφωνίες, ή όποια ενθαρρύνει την δραστηριότητα καινοτομίας των επιχειρήσεων » (Πιπερόπουλος , σελ 209). Τέλος το περιφερειακό σύστημα καινοτομίας είναι : «Συνεργασία επίσης μεταξύ των επιχειρήσεων και των διάφορων οργανώσεων για την ανάπτυξη και τη διάχυση γνώσης.» (Πιπερόπουλος 2008, σελ 209)

Ένας άλλος τύπος συνεργασιών είναι τα επιχειρηματικά δίκτυα ή αλλιώς όπως ονομάζονται με τον αγγλικό όρο networks. Σύμφωνα με το εθνικό παρατηρητήριο για της μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα επιχειρηματικά δίκτυα τα ορίζουμε ως: «Τα δίκτυα αποτελούνται από τρεις τουλάχιστον επιχειρήσεις που συντάσσουν ένα σύμφωνο συνεργασίας για την εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών, όπως παραγωγή, διανομή κτλ. εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα». (ΕΟΜΜΕΧ, χχ)

Τα δίκτυα διακρίνονται με βάση το είδος των συνεργατών τους σε οριζόντια, κάθετα και διαγώνια δίκτυα. Στα οριζόντια συμμετέχουν συνεργάτες από παρόμοιους κλάδους ή τομείς δραστηριοτήτων. Στα κάθετα δίκτυα συμμετέχουν συνεργάτες διαφορετικών τμημάτων της ίδιας εφοδιαστικής αλυσίδας. Τέλος στα διαγώνια δίκτυα οι δραστηριότητες των συνεργατών είναι από συμπληρωματικούς κλάδους ή τομείς δραστηριότητας.

Χαρακτηρίζονται από κοινούς στόχους, κοινή στρατηγική, δεξιότητες, εμπιστοσύνη, σαφής σύναψη συμφωνίας και τεχνολογική ανάπτυξη. Συνεπώς τα μέλη θα πρέπει να έχουν κοινούς στρατηγικούς στόχους, όπως είναι η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και η κερδοφορία της επιχείρησης .Επιπλέον κάθε επιχείρηση κατά την ολοκλήρωση του προϊόντος θα πρέπει να προσθέτει το δικό της χαρακτηριστικό ανάλογα με το είδος που ασχολείται. Βασικός πυλώνας της συνεργασίας δεν θα μπορούσε να ήταν άλλος από την αίσθηση της εμπιστοσύνης που αναπτύσσεται μεταξύ τους, δηλαδή η τήρηση των όρων της συμφωνίας και η εξασφάλιση του συλλογικού συμφέροντος έναντι του ατομικού. Επίσης και η άμεση ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην διαδικασία αυτή, ελαχιστοποιώντας τα κόστη.

3.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΔΩΝ – CLUSTERS ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ- NETWORKS

Όλες οι επιχειρήσεις που εμπλέκονται στις διαδικασίες ίδρυσης μια επιχειρηματικής συνεργασίας, είτε ονομάζεται συστάδα είτε δίκτυο, οφείλουν να εναρμονίζονται και να λειτουργούν σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία όπως ορίζεται στο καταστατικό κατά την δημιουργία μιας τέτοιας συνεργασίας.

Η ανάπτυξη και η λειτουργία των συστάδων- clusters περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις ανάπτυξης, την σύσταση, την ανάπτυξη, την λειτουργία και τον μετασχηματισμό. Σε πρώτη φάση καλούνται οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις να συζητήσουν και να αναγνωρίσουν τις ανάγκες της αγοράς οι οποίες εκφράζονται είτε από ένα ιδιώτη ή μια ομάδα ατόμων (bottom-up approach), είτε δημιουργείται ανταποκρινόμενη σε πολιτικές (top-down approach) που εφαρμόζονται από την πολιτεία, προκειμένου να ιδρυθεί η συστάδα-cluster. Σύμφωνα με το εθνικό παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ «..... στη δεύτερη συνάντηση σχετικά με την αναγκαιότητα και τα οφέλη για τις επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν στα cluster έρθουν τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων που είχαν προσκληθεί να συμμετέχουν και στην πρώτη συνάντηση» (ΕΟΜΜΕΧ, χχ)

Στο επόμενο στάδιο η συστάδα –cluster αναπτύσσεται. Οι επιχειρήσεις καλούνται να αποφασίσουν και να προσδιορίσουν την στρατηγική τους, αλλά και να οργανώσουν κοινούς στόχους και δράσεις, την διοίκηση τους και να αναζητήσουν οικονομικούς πόρους που θα στηρίξουν την προσπάθεια αυτή. Το τρίτο στάδιο αποτελείται από την λειτουργία της συστάδας. Στην φάση αυτή, η συστάδα αρχίζει την λειτουργία της, δηλαδή παρέχει στα μέλη- επιχειρήσεις υπηρεσίες και οφέλη. Ο μετασχηματισμός είναι το τελευταίο στάδιο της φάσης ανάπτυξης, προκειμένου να ολοκληρωθεί ο κύκλος ανάπτυξής της. Στο σημείο αυτό η συστάδα σαν μια οργανωμένη πλέον επιχείρηση με τους δικούς της στόχους και ενέργειες, αξιολογεί την στρατηγική και τους στόχους της

και προσπαθεί να ερευνήσει και να κατανοήσει τις ανάγκες της αγοράς αλλά και τις ανάγκες των μελών- επιχειρήσεων.

Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της έχει σκοπό τον εκσυγχρονισμό και αναζητεί εργαλεία γι' αυτό. Ένα τρόπος επίτευξης του εγχειρήματος αυτού, είναι η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού δικτύου- network, καθώς αποτελεί ευέλικτη μορφή οργάνωσης και προϋποθέτει όπως η συστάδα–cluster την αποδοχή και την τήρηση μιας σειράς βημάτων, τις λεγόμενες φάσεις ανάπτυξης από τις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις και φορείς. Ο κύκλος ζωής του δικτύου-network περιλαμβάνει τρία στάδια ανάπτυξης.

Το **πρώτο στάδιο** είναι η δημιουργία του δικτύου, όπου οι συμμετέχοντες επιχειρήσεις ή φορείς καλούνται να αναγνωρίσουν την ανάγκη της δημιουργίας μιας τέτοιας συνεργασίας και να προσδιορίσουν τους στόχους, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για άμεση ανταλλαγή πληροφοριών και ιδεών. Στην συνέχεια οι ενδιαφερόμενοι αναζητούν εταίρους και φορείς με παρόμοιους στόχους, κουλτούρα και ενδιαφέροντα. Ερευνούν τους πόρους, τις δεξιότητες και τις ικανότητες των συνεταίρων τους για να ιδρύσουν το δίκτυο και να συνεργαστούν αρμονικά. Επιπλέον συντονίζονται, καθορίζουν από κοινού την πορεία δράσης τους και της λειτουργίας και αναζητούν πόρους χρηματοδότησης.

Στη **δεύτερη φάση** ανάπτυξης του δικτύου πραγματοποιείται η σύναψη της συνεργασίας από τα μέλη- εταιρίες, ιδρύεται το δίκτυο και ξεκινά να λειτουργεί. Στο σημείο αυτό καθορίζεται από τα μέλη ο χρόνος δράσης της συνεργασίας που συνήθως είναι τρία με τέσσερα έτη, οι οικονομικοί πόροι όπου θα αντλήσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια, ο τύπος της συνεργασίας που ποικίλει με επιλογές και οι ενέργειες που σκοπεύουν να κάνουν για να υπάρχει μια συλλογικότητα και μια αρμονία. Ο χαρακτήρας των δικτύων πολλές φορές είναι τυπικός ή άτυπος. Οι εταιρίες που δημιουργούν δίκτυα με τυπικό χαρακτήρα είναι δομημένα και οργανωμένα και τηρούν πρωτόκολλα συνεργασίας που υπογράφονται από τα μέλη- εταιρίες του δικτύου. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν πολλές εταιρίες που επιλέγουν τον άτυπο χαρακτήρα για την ίδρυση του δικτύου. Αφού πλέον συσταθεί το επιχειρηματικό δίκτυο απαιτείται να υπάρχει ενεργός διοίκηση. Μέλη της διοίκησης συνήθως είναι στελέχη των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων και ορίζονται από τα μέλη- εταιρίες που το απαρτίζουν. Τα δίκτυα αποσκοπούν στην άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση των μελών καθώς ταυτόχρονα προωθούν τα συμφέροντα τους και αποκτούν οφέλη γι' αυτούς.

Ο κύκλος ζωής του δικτύου ολοκληρώνεται με την **τρίτη φάση** ανάπτυξης, την αναθεώρηση της στρατηγικής. Η διοίκηση του δικτύου καλείται να αξιολογήσει την πορεία του και την αποτελεσματικότητα του, να εξετάσει τις νέες προοπτικές, να δει τις ευκαιρίες που πιθανόν να έχουν παρουσιαστεί, καθώς και να προωθήσει νέες δράσεις. Μπορεί να πραγματοποιήσει ανακατατάξεις των μελών και να αποφασίσει ακόμα και την παύση του προγράμματος.

3.3. Πλεονεκτηματα και μειονεκτηματα επιχειρηματικων συσταδων – clusters και επιχειρηματικων δικτυων- networks

Τις περισσότερες φορές η δημιουργία ενός δικτύου αποτελεί τα πρώτα βήματα για την ανάπτυξη μιας συστάδας. Στόχος των επιχειρήσεων είναι να προωθήσουν τα προϊόντα τους και να τα προβάλλουν, καθώς και να τονώσουν των ανταγωνισμό για την επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος. Συνεπώς τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο τύπων επιχειρηματικών συνεργασιών συνήθως δεν διαφέρουν (ΕΟΜΜΕΧ, χχ).

Πλεονεκτήματα

- Άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση των μελών
- Προσβασιμότητα σε νέες αγορές
- Ανάπτυξη και εισαγωγή νέων τεχνολογιών
- Ανάπτυξη και καλλιέργεια καινοτόμων ιδεών
- Βελτίωση δεξιοτήτων
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού
- Προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Αύξηση και εξειδίκευση της γραμμής παραγωγής
- Επίτευξη και εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας και χρηματοδοτικών πόρων
- Ενδυνάμωση και καλλιέργεια του ανταγωνισμού
- Προσαρμογή και εναρμόνιση με τις αλλαγές της αγοράς
- Υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης

Μειονεκτήματα

- Εσωστρέφεια και ανύπαρκτος βαθμός σχέσεων με εξωτερικούς φορείς
- Απώλεια εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- Έλλειψη ενεργητικότητας, συλλογικού οράματος και αδυναμία συντονισμού
- Μη ύπαρξη καινοτόμων ιδεών και απόψεων
- Αδυναμία ανάληψης ρίσκου
- Αδυναμία εύρεσης χρηματοοικονομικών πόρων
- Μεγάλος αριθμός μελών
- Τοπικισμός των μελών-εταίρων
- Μη έγκαιρη μετάδοση της πληροφορίας
- Παραδοσιακή δομή επιχειρήσεων- μικρό μέγεθος- στερεότυπα

3.4 Οι τροποι χρηματοδοτησης των συνεργατικων σχηματισμων- συσταδων- clusters

Η εκκίνηση και η υλοποίηση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας προϋποθέτει την εκταμίευση κεφαλαίων. Το συνηθέστερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι νέες μορφές συνεργατικών σχηματισμών είναι οι πόροι χρηματοδότησης κατά την απόφαση σύστασης και ιδιαίτερα κατά την έναρξη της λειτουργίας τους. Η διαδικασία εύρεσης πόρων χρηματοδότησης αποτελεί τις περισσότερες φορές το βασικότερο εμπόδιο για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στις επιχειρηματικές συστάδες. Συνήθως η άντληση των κεφαλαίων στο αρχικό στάδιο λειτουργίας πηγάζει από τις ενέργειες που διαμορφώνουν τα μέλη και πραγματοποιούνται από την δύναμη της πολιτείας (project clusters). Ο στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η χρηματική ενίσχυση της συστάδας, ώστε να καλυφθούν τα πρώτα έξοδα για την οργάνωση και την υλοποίηση των δράσεων τους, προκειμένου να αναδειχτεί ο ρόλος και τα οφέλη που απορρέουν από αυτήν. Αφού επιτευχτεί ο αρχικός στόχος οι συστάδες αρχίζουν να χτίζουν τις βάσεις για την αυτοχρηματοδότηση τους και αυτό επιτυγχάνεται με την καταβολή των τακτικών συνδρομών των μελών. Το ύψος των ποσών είναι προκαθορισμένο και η υποχρέωση βαραίνει όλα τα μέλη.

Σπανιότερα όταν η αρχική ιδέα για την ίδρυση μιας συστάδας προέρχεται μέσα από τις ανάγκες της ίδιας της αγοράς, η χρηματοδότηση των αρχικών βημάτων γίνεται από τα ίδια τα μέλη και δεν εμπλέκουν κανένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό ή την πολιτεία. Στην περίπτωση αυτή το μέγεθος των εσόδων και η δύναμη της επένδυσης για νέες

δράσεις πηγάζει από τον μέγιστο αριθμό των συμβαλλόμενων επιχειρήσεων, δηλαδή όσες το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις, τόσα περισσότερα έσοδα.

Οι συστάδες με την μορφή εταιρίας έχουν τη δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, όπως είναι τράπεζες, συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα (ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ), η πρωτοβουλία JEREMIE, η πρωτοβουλία JESSICA. Τα μέλη της συστάδας έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν όλα τα εταιρικά οφέλη και γενικότερα τα πλεονεκτήματα που έχει μια εταιρία. Αναλυτικότερα, η αρχή της δικτύωσης και της συνεργασίας είναι ένα από τα βασικότερα θέματα στο ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ. Σύμφωνα με το εθνικό επιμελητήριο για τις ΜΜΕ, το ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ περιλαμβάνει κάποιους άξονες όπως είναι:

ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ / Αριστεία : «Πιο αναλυτικά, στον άξονα γνώση και αριστεία, και συγκεκριμένα στον υποάξονα αριστεία, προβλέπεται η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών (cluster): α) έντασης γνώσης (knowledge intensive) β) καινοτομίας (innovation intensive). Στόχος της είναι η έρευνα και η ανάπτυξη καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών, ιδιαίτερα υψηλής έντασης γνώσης, και η προώθηση εντατικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών του συνεργατικού σχηματισμού, με από κοινού χρήση εγκαταστάσεων και ανταλλαγής τεχνογνωσίας και εμπειρογνωμοσύνης.» (ΕΟΜΜΕΧ, χχ)

) Δικαιούχοι δράσης μπορεί να είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις ή δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί.

ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ / Γνώση : «Στον υποάξονα Γνώση, και ειδικότερα μέσω της δράσης Ενίσχυση Νέων και Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ενισχύεται η υλοποίηση ερευνητικών και τεχνολογικών έργων από νέες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιβραβεύονται οι συνεργασίες αυτών, καθώς τόσο κατά την αξιολόγηση όσο και κατά τη χρηματοδότηση θα δίνεται προτεραιότητα στις ΜΜΕ ή/και σε συνδέσμους αυτών που δημιουργούν μονιμότερες δομές και δίκτυα συνεργασίας.» Δικαιούχοι της δράσης αυτή μπορεί να είναι ομάδες επιχειρήσεων, σύνδεσμοι ΜΜΕ (ΕΟΜΜΕΧ, χχ).

)

ΕΣΠΑ-ΕΤΑΚ / Αξία: «Στον υποάξονα Αξία στο πλαίσιο της δράσης Πειραματικές Δράσεις Τεχνολογικής Καινοτομίας ενθαρρύνεται η εκκίνηση πιλοτικών έργων που θα διερευνήσουν νέους δρόμους και εργαλεία ανάπτυξης καινοτομίας. Απαραίτητη προϋπόθεση η διαπεριφερειακή συνεργασία, καθώς η κύρια κατεύθυνση αφορά στη διασύνδεση δράσεων τεχνολογικής καινοτομίας και δράσεων ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως έξυπνα συστήματα καινοτομίας, έξυπνα clusters, παγκόσμια δίκτυα τεχνολογικής συνεργασίας σε επιλεγμένους κλάδους, on-line υπηρεσίες καινοτομίας, στοχευμένη μεταφορά τεχνολογίας κ.α » (ΕΟΜΜΕΧ, χχ).

Δικαιούχοι της δράσης αυτής μπορεί να είναι συλλογικοί φορείς επιχειρήσεων, συστάδες και δίκτυα επιχειρήσεων, τεχνολογικά πάρκα και κέντρα μεταφοράς τεχνολογίας, κέντρα καινοτομίας, ομάδες Ε&Τ φορέων παραγωγής γνώσης, ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας.

Οι διαμεσολαβητές στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς θα μπορούσαν να απαριθμηθούν σε κάθε διαφορετική περίπτωση πάρα πολλοί, στις συστάδες όμως λαμβάνουν χώρα οι πρωτοβουλίες JEREMIE και JESSICA. Η πρωτοβουλία JEREMIE απευθύνεται στις ΜΜΕ με στόχο να επιτευχθούν σημαντικά οφέλη χρηματοδότησης για αυτές, για την ανάπτυξη των νέων επιχειρήσεων, της καινοτομίας και την ενδυνάμωση της απασχόλησης. Αυτό επιτυγχάνεται με την μορφή χρηματοδότησης από διεθνούς

χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς, τράπεζες και επενδυτές. Από την άλλη η πρωτοβουλία JESSICA είναι μια κοινή συνεργασία μεταξύ της τράπεζας ανάπτυξης του συμβουλίου της Ευρώπης, της ΕΤΕπ, καθώς και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, στοχεύοντας στην ενεργοποίηση των κεφαλαίων για την χρηματοδότηση επενδύσεων που ενδυναμώνουν και αναπτύσσουν τον αστικό χώρο και τις θέσεις εργασίας.

3.5 Μορφες συνεργασιας για την ενδυναμωση των συσταδων και των δικτυων

Σπουδαίο ρόλο κατέχουν οι στρατηγικές συμμαχίες στην ίδρυση μιας επιχειρηματικής συνεργασίας, όπως μια συστάδα ή ένα επιχειρηματικό δίκτυο. Στόχο των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους, η μείωση της ευθύνης του ρίσκου και ο αποκλεισμός της αβεβαιότητας που διακατέχει τον επιχειρηματικό κλάδο. Οι σύνηθες επιχειρήσεις που λαμβάνουν μέρος στη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας, είναι εκείνες στον τομέα της τεχνολογίας χωρίς να περιορίζουν το αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους σε αυτόν. Επίσης το φαινόμενο έχει παρατηρηθεί να συμβαίνει στους κλάδους του ξενοδοχειακού και τουριστικού τομέα, στον κινηματογράφο, στις εκδοτικές εταιρίες, σε ναυτιλιακές εταιρίες κ.α. Σε κάθε διαφορετική περίπτωση στρατηγικών συμμαχιών, η ταυτότητα τους διαφέρει ανάλογα με το φάσμα των δεσμεύσεων και των συμφωνηθέντων με την σύναψη της συμφωνίας. Σύμφωνα με την τεχνογνωσία που διαθέτει κάθε μικρή επιχείρηση εξασφαλίζεται και το μερίδιο αγοράς, ενώ οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δεν δεσμεύουν μακροπρόθεσμα τους στόχους τους. Μερικές μορφές επιχειρηματικών συνεργασιών είναι οι ακόλουθες:

- Ίδρυση κοινών ερευνητικών εταιρειών (joint ventures)
- Κοινά σύμφωνα E&A (joint R&D pacts)
- Άμεσες επενδύσεις – επενδύσεις εξισορρόπησης (equity investments)
- Συμφωνίες για δικαίωμα χρήσης τεχνολογίας (licensing agreements)
- Σχέσεις πελατών – προμηθευτών
- Ερευνητικά συμβόλαια
- Παροχή δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (licencing) και διεθνούς δικαιόχρησης (international franchising).

Μερικές στρατηγικές συμμαχίες σχετικά με τα επιχειρηματικά δίκτυα είναι:

- Υπεργολαβία παραγωγής. Είναι η πιο συνηθισμένη μορφή συνεργασιών. Τη συνεργασία αυτή περιγράφει η μορφή ενός συμβολαίου μιας επιχείρησης που χαρακτηρίζεται ως εντολέας και μιας άλλη που λέγεται υπεργολάβος. Στόχος είναι η εκτέλεση συγκεκριμένων ενεργειών σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.
- Υπεργολαβία προμηθειών. Η μορφή αυτή των συνεργασιών είναι επίσης συνηθισμένη και χρησιμοποιείται από καθετοποιημένους κλάδους, για παράδειγμα αυτοκινητοβιομηχανίες.

3.6.1 Παρουσιαση καλων πρακτικων στην Ελλαδα

Σε κάθε επιχείρηση, ανά τον κόσμο, σημαντικό ρόλο λαμβάνει η ανάπτυξη, η προώθηση και η εξέλιξη του τομέα της καινοτομίας. Καινοτομία θεωρείται η δημιουργία συστάδων επιχειρήσεων, όπου στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες, είτε σε εθνικό είτε σε περιφερειακό επίπεδο εφευρίσκουν, καλλιεργούν και υλοποιούν προγράμματα clusters. Σύμφωνα με το έργο Παραδοτέο Α, Speed AE (2012) στο πλαίσιο της global clusters initiative survey 2005, αναγνωρίστηκαν σε όλο τον κόσμο 1400 πρωτοβουλίες

clusters. Στην Ελλάδα το 2002 έγινε η πρώτη προσπάθεια σύστασης clusters. Μερικές καλές πρακτικές στον ελληνικό χώρο αποτελούν (ΕΟΜΜΕΧ, χχ) :

- Το μοντέλο ανάπτυξης συνεργατικών σχηματισμών υψηλής τεχνολογίας (Corallia), αποτέλεσε σταθμό στην μικροηλεκτρονική στην Ελλάδα, εφόσον εναρμόνισε την ιδιωτική πρωτοβουλία με την ακαδημαϊκή και ερευνητική δραστηριότητα. Το εγχείρημα υλοποίησης της ιδέας έγινε τον Μάιο του 2006 ως "Hellenic technology clusters initiative- HTCI" με την στήριξη του προγράμματος "Ανταγωνιστικότητα" του Γ΄ κοινοτικού πλαισίου στήριξης. Το 2008 μετονομάστηκε σε "corallia" με την συμμετοχή 15 εταιριών που αργότερα αυξήθηκε στις 70 ελληνικές και ξένες εταιρίες. « Ο κύκλος εργασιών αυξήθηκε κατά 59,56%, οι εξαγωγές κατά 109,67%, η απασχόληση κατά 92,63% και ο αριθμός των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας κατά 137,67%». Στόχος της πρωτοβουλίας είναι η στήριξη της προσπάθειας δημιουργίας συστάδων επιχειρήσεων, η ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας, καθώς και η εξωστρέφεια της οικονομίας και των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας. Σκοπός είναι η προσέλκυση ξένων επενδύσεων, η αναβάθμιση των διαδικασιών παραγωγής, καθώς και η αναβάθμιση του ανθρώπινου εργατικού δυναμικού της χώρας. Αναδεικνύει και προωθεί τον τομέα της Ευρεσιτεχνίας, καθώς καλλιεργεί και αναπτύσσει τους ορίζοντες του ανθρώπινου δυναμικού.

- Τα συστήματα επιχειρήσεων για τον σχεδιασμό, παραγωγή, πώληση επίπλων. Η σχέση παραγωγός – Μεσάζων – Πελάτης λειτούργησε ως καθοριστικός παράγοντας στην αρχή της δεκαετίας του '80, καθώς οι δευτεροβάθμιες ενώσεις εργοστασίων – βιοτεχνών του τομέα κατασκευής επίπλου, ίδρυσαν ένα δίκτυο με στόχο την βελτίωση του ανταγωνισμού και της προβολής των προϊόντων. Το 1984 δημιουργήθηκε ένα οριζόντιο δίκτυο με την επωνυμία «120 Ενωμένα Εργοστάσια», το δεύτερο κέντρο επίπλου, με την συμμετοχή 106 μελών . Μερικοί πρωταρχικοί στόχοι του δικτύου ήταν η προώθηση των προϊόντων των συμμετεχόντων μελών, η εύρεση εκθεσιακών χώρων, η δημιουργία εξαγωγικών σχέσεων, η εξοικονόμηση χώρων αποθήκευσης, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και η επίτευξη καλύτερων τιμών πρώτων υλών.

- Προμηθευτικός Συνεταιρισμός Φαρμακοποιών Αττικής.
  Το 1981 ιδρύθηκε ο συνεταιρισμός φαρμακοποιιών με την συμμετοχή 25 μελών – φαρμακείων. Στην συνέχεια ο αριθμός των συμμετεχόντων ανήλθε στα 1300 μέλη με ποσό συμμετοχής τα 11.000 ευρώ. Ο συνεταιρισμός αυτός, ιδρύθηκε με σκοπό την οργάνωση των προμηθειών και την επίτευξη καλύτερων τιμών πρώτων και βοηθητικών υλών. Με το πέρασμα του χρόνου, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των μελών, ίδρυσαν μια «μαμά» εταιρία στο Περιστέρι και μια θυγατρική εταιρία στον Άλιμο, με τμήματα λογιστηρίου και αποθήκης. Η διοίκηση του συνεταιρισμού αποτελείται από ένα εξαμελές και ένα τριμελές συμβούλιο. Το διοικητικό συμβούλιο εκπροσωπείται από τον γενικό διευθυντή, ο οποίος εκλέγεται κάθε τρία χρόνια και ελέγχεται από το τριμελές συμβούλιο για την ορθή διοίκηση. Στην προσπάθεια αυτή έχουν εντάξει τα μέλη-επιχειρήσεις το οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών και διάφορα οικονομικά προγράμματα για την έρευνα και ανάπτυξη. Συνολικά σε ολόκληρο τον ελληνικό χώρο υπάρχουν 29 συνεταιρισμοί φαρμακοποιών με την συμμετοχή 25.000 Φαρμακείων, καθώς έχουν δημιουργήσει και ομοσπονδία συνεταιρισμών.

- Δίκτυο Κατασκευαστών Ηλιακών Συστημάτων.

Στο πλαίσιο των καλών πρακτικών κατατάσσεται το δίκτυο «Solarnet», δηλαδή το δίκτυο κατασκευαστών ηλιακών συστημάτων που ιδρύθηκε το 1998 και η εκκίνηση της λειτουργίας του έγινε το 2001. Στο δίκτυο συμμετείχαν 9 μέλη – επιχειρήσεις με δραστηριότητα στον τομέα κατασκευής δεξαμενών παραγωγής ζεστού νερού και θερμότητας χωρητικότητας 1000lt. Αφορμή του εγχειρήματος ήταν η ανάγκη για έρευνα και ανάπτυξη της τεχνολογίας, της εκπαίδευσης και της ελαχιστοποίησης του κόστους των πρώτων και βοηθητικών υλών. Στόχοι του δικτύου ήταν η βελτιστοποίηση της ποιότητας των δεξαμενών, η μείωση του κόστους παραγωγής και των υλικών, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η διείσδυση σε νέες αγορές και η προώθηση και ανάληψη υπεργολαβιών. Σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία του δικτύου οφείλεται στα ισχυρά διοικητικά όργανα και στην ανάληψη μεγάλων συμφωνιών πώλησης ηλιακών δεξαμενών.

3.6.2 Το cluster του Κρητικου Τυριου

Την μοναδική ποιότητα της πρώτης ύλης και την εξαιρετικά πλούσια γεύση των Κρητικών γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων που παράγονται στο νησί, έλαβε υπόψη του το Επιμελητήριο Ηρακλείου Κρήτης και το Σεπτέμβριο του 2016 έγινε η πρώτη προσπάθεια για σύσταση και λειτουργία μιας επιχειρηματικής συστάδας του Κρητικού τυριού. Λίγο αργότερα, τον Νοέμβριο του ίδιου έτους υπογράφτηκε το καταστατικό για την ίδρυση της συστάδας με την επωνυμία «Κρητικό Τυρί» (Flashnews, 2017). Ο στόχος αρχικά του εγχειρήματος ήταν να παρέχουν τη δυνατότητα εγγραφής σε όλες τις τυροκομικές μονάδες του Νομού Ηρακλείου και σταδιακά να επεκταθούν και να συμπεριλάβουν τις τυροκομικές μονάδες ολόκληρης της Κρήτης.

Ο βασικός σκοπός της λειτουργίας ενός τέτοιου δικτύου, ήταν η ανάδειξη του Κρητικού τυριού με την εξαιρετική ποιότητα και τα άριστα οργανοληπτικά χαρακτηριστικά, καθώς και η ανάδειξη του προϊόντος ως αναπόσπαστο κομμάτι της πολιτιστικής κληρονομιάς ολόκληρου του νησιού. Στόχος της συνένωσης αυτής, ήταν η δημιουργία συνθηκών τόνωσης και αναγνωσιμότητας του προϊόντος στην υπάρχουσα αγορά της Κρήτης, η διείσδυση στην ευρύτερη ελληνική αγορά και κατά επέκταση σε ολόκληρο τον κόσμο, καθώς και η επίτευξη ένταξης σε προγράμματα χρηματοδοτήσεων.

Το δίκτυο δεν ασκεί ενέργειες παραγωγής, μεταποίησης εμπορίας τυροκομικών προϊόντων, αλλά δραστηριοποιείται με γνώμονα το κοινό συμφέρον όλων των μελών της. Το πρώτο Διοικητικό Συμβούλιο εξελέγη τον Απρίλιο του 2017 με πρόεδρο, γραμματέα, ταμία. Η πρώτη δράση της συστάδας- cluster εμφανίστηκε από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, με την συμμετοχή στο 6^{ο} Παγκρήτιο Forum προώθησης Κρητικών προϊόντων, με δυνατότητα παρουσίασης των εξαιρετικών προϊόντων στους διευθυντές και ιδιοκτήτες ξενοδοχείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το αντικείμενο που μελετάται στην παρούσα πτυχιακή εργασία είναι οι δικτυώσεις (networks) και οι συνεργατικοί σχηματισμοί (clusters). Ο τρόπος που θα μπορούσαν να επιτύχουν την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις μικρές και ανεξάρτητες τυροκομικές και γαλακτοκομικές επιχειρήσεις. Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη της δυνατότητας δημιουργίας των συνεργασιών αυτών και του τρόπου που μπορούν να ωφελήσουν τις τυροκομικές επιχειρήσεις στην Κρήτη. Κυρίως όμως πως οι μικρές και οικογενειακές επιχειρήσεις θα αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην κατακερματισμένη αγορά των τυροκομικών προϊόντων, έναντι μεγαλύτερων επιχειρήσεων που είτε εδρεύουν στην Κρήτη, είτε προωθούν τα προϊόντα τους στην Κρητική αγορά, αλλά και σε ολόκληρη την Ελλάδα. Επίσης, με ποιο τρόπο θα κατορθώσουν να ενδυναμώσουν την θέση τους μέσα από μια τέτοια συνεργασία, ώστε να γίνουν ευρέως γνωστά τα τοπικά παραδοσιακά προϊόντα σε σχέση με τα βιομηχανοποιημένα και να αναπτυχθούν ως Τυροκομικές μικρές μονάδες. Ακόμα μέσα από την διεξαγωγή της έρευνας αυτής, να γίνουν κατανοητά τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τέτοιες συνεργασίες, όπως είναι χαμηλότερο κόστος βοηθητικών υλών, σταθεροποίηση της τιμής των προϊόντων στην αγορά, αλλά και απόκτηση συγκεκριμένης ταυτότητας των Κρητικών τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων.

Στα πλαίσια της έρευνας, στόχος είναι να ερευνηθεί και ο τρόπος σκέψης των ιδιοκτητών των Τυροκομικών και Γαλακτοκομικών μονάδων, σχετικά με τη συμμετοχή τους σε μια τέτοια συνεργασία αλλά και οι απόψεις τους πάνω στο θέμα αυτό. Σε ένα άλλο σημείο που δίνεται βάση είναι οι απόψεις τους για το εγχείρημα του Επιμελητηρίου Κρήτης να δημιουργήσει το cluster «Κρητικού τυριού». Επιπλέον, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ερωτήθηκαν για μερικά από τα ζητήματα, όπως είναι η ενημέρωση τους σχετικά με τις εξελίξεις στον κλάδο και με ποιο τρόπο επιτυγχάνεται, καθώς και εάν είναι εξοικειωμένοι με τους όρους δίκτυα και συστάδες, ώστε να ερευνηθεί σε αρχικό στάδιο η πιθανότητα μιας τέτοιας συνεργασίας η οποία θα μπορέσει να αποφέρει καρπούς και να έχει θετικά αποτελέσματα. Τέλος, μέσα από την μελέτη αυτή γίνεται μια προσπάθεια να λυθούν τυχόν προβλήματα και να εξαλειφθούν στερεότυπα που επικρατούν μεταξύ των ιδιοκτητών, όπως είναι η έλλειψη εμπιστοσύνη στους συναδέλφους και οι καχυποψίας μεταξύ τους, με αποτέλεσμα καλύτερες προοπτικές συναδελφικότητας και δημιουργία καλού κλίματος συνεργασίας.

Ο ερευνητής θα πρέπει να διαμορφώσει και χρησιμοποιήσει ερευνητικές υποθέσεις ή ερευνητικά ερωτήματα, προκειμένου να επιτύχει όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα κατά διεξαγωγή της έρευνας. Αυτό επιτυγχάνεται με την άριστη προσαρμογή των υποθέσεων. Η διαδικασία για τη διαμόρφωση της διατύπωσης των ερευνητικών υποθέσεων αποτελεί δυσκολότερη σε αντίθεση με την διατύπωση των διερευνητικών ερωτημάτων.

Ερευνητικές υποθέσεις: «Ερευνητική υπόθεση λοιπόν είναι μια καταφατική πρόταση, όπου αποτυπώνεται ένας συγκεκριμένος στόχος της έρευνας ως πρόβλεψη για τα αναμενόμενα αποτελέσματα της έρευνας.»

Διερευνητικό ερώτημα: «Διερευνητικό ερώτημα είναι ερωτηματική πρόταση, σε ευθύ ή πλάγιο λόγο, όπου αποτυπώνεται ένας συγκεκριμένος στόχος της έρευνας απλώς ως το ζητούμενο να ερευνηθεί-να απαντηθεί, χωρίς καμία αναφορά στα αναμενόμενα αποτελέσματα.»
(Παρασκευόπουλος 1993)

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία επιτυγχάνεται η διεξαγωγή της συνέντευξης με χρήση του διερευνητικού ερωτήματος. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα απορρέουν από την χρήση ερευνητικών υποθέσεων κατά την διεξαγωγή της έρευνας. Αντιθέτως από την χρήση διερευνητικών ερωτημάτων προκύπτουν συνήθης απροσδόκητα. Επιπλέον, οι ερευνητικές υποθέσεις καλλιεργούν τις σκέψεις του ερευνητή καθώς δίνουν σαφέστερες απαντήσεις στα ερωτήματα. Ο ερευνητής κατά την διαδικασία της έρευνας τείνει να χρησιμοποιεί ερευνητικές υποθέσεις όταν υπάρχει ένα μεγάλο φάσμα προηγούμενης ερευνητικής δραστηριότητας, ενώ όταν το πλήθος των προηγούμενων στοιχείων είναι μικρό, τότε εύλογα ο ερευνητής διατυπώνει και κάνει χρήση διερευνητικών ερωτημάτων. (Παρασκευόπουλος 1993)

4.2 Μεθοδολογια ερευνας

Στο πέρασμα των χρόνων οι άνθρωποι διαρκώς δημιουργούν ερωτήματα και πασχίζουν να βρουν λύσεις σ' αυτά. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορες μεθοδολογικές προσεγγίσεις που πολλές φορές δεν χρησιμοποιούν μονάχα οι επιστήμονες αλλά και απλοί άνθρωποι, στην προσπάθεια τους να επιλύσουν ένα πρόβλημα της καθημερινότητας. Οι άνθρωποι στη ζωή τους βασίζονται σε αυθεντικές λύσεις και στην λογική ανάλυση των πραγμάτων. Από την άλλη μεριά οι επιστήμονες χρησιμοποιούν την επιστημονική μέθοδο, η οποία στηρίζεται σε δικούς τους μεθοδολογικούς κανόνες και ακολουθούν τη δική τους μεθοδολογική πορεία. Γενικότερα οι ερευνητές πασχίζουν να συσχετίσουν και να αντιστοιχήσουν την εμπειρική πραγματικότητα και την αφηρημένη θεωρία. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της έρευνας αποδεικνύουν το γεγονός αυτό. Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι η έρευνα στηρίζεται αποκλειστικά στη συστηματική μελέτη της εμπειρικής πραγματικότητας, δηλαδή με βάση τα εμπειρικά δεδομένα δίνονται λύσεις, καθώς η έρευνα απορρίπτει την εισαγωγή προσωπικών απόψεων και εμπειριών. Επιπλέον, η επιστημονική έρευνα ασχολείται με την ανακάλυψη νέων γνώσεων, δηλαδή με την μελέτη και τη διεύρυνση της γνώσης, καθώς η δεδομένη γνώση δεν αποτελεί αντικείμενο έρευνας παρά το γεγονός ότι πραγματοποιούνται και επαναλήψεις υπαρχόντων ερευνών. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η χρήση ειδικών ψυχοτεχνικών μέσων για τη διεξαγωγή της έρευνας, τα οποία βοηθούν τον ερευνητή στην συγκέντρωση των αποτελεσμάτων και τον διευκολύνουν. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της έρευνας είναι η βαρύτητα που δίνει στην ανακάλυψη γενικών αρχών και στη διατύπωση θεωριών. Οι ερευνητές προσπαθούν να ανακαλύψουν τις αρχές που διέπουν το υπό μελέτη φαινόμενο, καθώς συγκεντρώνουν και αναλύουν εμπειρικά δεδομένα, με σκοπό να μελετήσουν περισσότερα του ενός φαινομένων. Από την άλλη τα ευρήματα της έρευνας δεν αποτελούν την ολοκληρωμένη γνώση, καθώς ο ερευνητής δεν σταματά τη διαδικασία της έρευνας και υπάρχει η δυνατότατα αυτοδιορθώσεων. Όταν ολοκληρωθεί πλέον η διαδικασία της συλλογής δεδομένων ο ερευνητής οφείλει να τα μεταφέρει σε γραπτή μορφή, πράγμα που αποτελεί και αυτό ένα χαρακτηριστικό της έρευνας (Παρασκευόπουλος, 1993 σελ. 14-16). Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει την Πρωτογενή και Δευτερογενή έρευνα. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία γίνεται χρήση της Πρωτογενούς Ποιοτικής Έρευνας.

- Η Πρωτογενής έρευνα είναι η συγκέντρωση μη επεξεργασμένου υλικού το οποίο προκύπτει από την χρήση αυτοσχέδιων μέσων συλλογής, όπως είναι η συνέντευξη, η παρατήρηση και το ερωτηματολόγιο. Η έρευνα αποσκοπεί στην ταξινόμηση, στην ανάλυση και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων αυτών με την χρήση κατάλληλων μεθοδολογιών. Η πρωτογενής έρευνα διακρίνεται με την σειρά της σε ποσοτική και ποιοτική.

- Η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε συνεντεύξεις, αναλύσεις κειμένων, παρατηρήσεις και αναλύσεις αρχειακού υλικού, τεχνικές που δεν βασίζονται σε μαζικές καταγραφές και σε ποσοτικά δεδομένα.
- Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στην συγκέντρωση πληροφοριών που προκύπτουν από μετρήσεις δεδομένων με την μορφή μεταβλητών και η ανάλυση τους γίνεται με στατιστικές τεχνικές (Μιχαλόπουλος, ιστοσελίδα 2017). Οι μεταβλητές διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές, συνεχείς και ασυνεχείς καθώς εξαρτημένη και ανεξάρτητη.
    - Οι ποσοτικές μεταβλητές μετράνε τιμές που είναι σε αριθμούς και αναφέρονται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης. Ενώ στις ποιοτικές μεταβλητές οι τιμές εκφράζονται με λέξεις.
    - Οι συνεχείς μεταβλητές είναι εκείνες που μπορούν να πάρουν οποιαδήποτε τιμή σε συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης (ακέραιους ή δεκαδικούς αριθμούς). Ενώ ασυνεχείς είναι εκείνες οι μεταβλητές που δεν μπορούν να υποδιαιρεθούν.
    - Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι η εκείνη που η τιμή της εξαρτάται από την τιμή μιας άλλης μεταβλητής. Ενώ ανεξάρτητη είναι η μεταβλητή που χρησιμοποιείται για να ελέγξουμε αν ασκείται κάποια επίδραση στην εξαρτημένη.
      (Νόβα- Καλτσούνη, 2006 σελ. 40-41)

- Η δευτερογενής έρευνα συνιστάται στη συγκέντρωση επεξεργασμένου υλικού, όπως είναι ο εντοπισμός, η μελέτη, η ανάλυση, η κριτική και η παρουσίαση θέσεων και δεδομένων από δημοσιευμένα κείμενα. Η πιο γνωστή και συνηθέστερη δευτερογενής μέθοδος έρευνας είναι η βιβλιογραφική.

4.3 Τα είδη της έρευνας

Οι έρευνες ποικίλλουν ανάλογα το είδος του ερευνητικού προβλήματος με το οποίο αποφασίζουν να ασχοληθούν οι επιστήμονες. Οι ερευνητές αφού εντοπίσουν το πρόβλημα, το ταξινομούν ανάλογα με το αντικείμενο της εργασίας. Ένας τρόπος ταξινόμησης των ερευνών προκύπτει από τον επιστημονικό σκοπό, τα μέσα συλλογής των ερευνητικών δεδομένων, το είδος των εμπειρικών δεδομένων, την λογική ανάλυση, το είδος του ελέγχου των παραγόντων, την χρησιμοποιούμενη ερευνητική μέθοδο, το δείγμα και τον χώρο διεξαγωγής της έρευνας. Αναλυτικότερα :

- Βιβλιογραφική έρευνα. Η βιβλιογραφική έρευνα ή αλλιώς συνθετική, μελετά κυρίως θέματα που έχουν απασχολήσει την κοινή γνώμη. Η άντληση των πληροφοριών γίνεται από υπάρχουσες βιβλιογραφικές πηγές που υπάρχουν διαθέσιμες προς διερεύνηση σε μεγάλες και κεντρικές βιβλιοθήκες. Ο ερευνητής συγκεντρώνει στοιχεία για την επίλυση του ερευνητικού προβλήματος με σκοπό να δώσει απαντήσεις στα θέματα αυτά. Τα στοιχεία αυτά δεν προκύπτουν από πρωτογενή και οργανωμένες έρευνες, αλλά θέματα που έχουν απασχολήσει τον πληθυσμό. Για τον λόγο αυτό λέγεται ότι « Το βιβλιογραφικό είδος της έρευνας θεωρείται ότι δεν έχει μεγάλη επιστημονική ισχύ» (Παρασκευόπουλος 1993, Τόμος 1, Σελ. 22). Εφόσον ολοκληρωθεί η έρευνα ο μελετητής-ερευνητής δίνει εμπεριστατωμένες απαντήσεις και λύσεις στο ερευνητικό πρόβλημα.
- Προκαταρκτική έρευνα. Μια έρευνα μικρής κλίμακας είναι η προκαταρκτική ή έρευνα πιλότος. Η έρευνα αυτή δεν αποτελεί αυτοδύναμη μελέτη, αφού οι ερευνητές την χρησιμοποιούν με σκοπό ανιχνευτικό και διερευνητικό. Η έρευνα εφαρμόζεται πριν από την κύρια, προσδίδοντας βεβαιότητα στον ερευνητή, προκειμένου να υλοποίηση την δική του. Τις περισσότερες φορές επιλέγεται, εξαιτίας του γεγονός ότι δεν υπάρχουν στοιχεία για το ερευνητικό πρόβλημα, γεγονός που καθιστά δύσκολη την διεκπεραίωση της μελέτης –έρευνας. Με τον

τρόπο αυτό ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να αντιληφθεί τα λάθη του, τις παραλήψεις του, ακόμα και να κάνει ένα τύπου πείραμα ώστε να αντιληφθεί εάν το επιθυμητό αποτέλεσμα και οι προσδοκίες του επιτευχθούν. Η προκαταρκτική έρευνα χρησιμοποιείται από τον ερευνητή περισσότερο από μια φορές σε τακτά χρονικά διαστήματα κατά την συλλογή δεδομένων, έως ότου ο ερευνητής να δώσει απαντήσεις στο διερευνούμενο ερώτημα. Για τον λόγο αυτό δεν αποτελεί αυτοδύναμη έρευνα.

- Εφαρμοσμένη – Βασική έρευνα. Πρόκειται για δύο διαφορετικές έρευνες ως προς το περιεχόμενο, τον σχεδιασμό και την εκτέλεση. Η εφαρμοσμένη έρευνα χρησιμοποιείται με σκοπό προκαθορισμένο και πρακτικό. Τα αποτελέσματα του ερευνητή έχουν άμεση εφαρμογή σε πρακτικό επίπεδο. Σκοπός της έρευνας είναι να μελετήσει θεωρητικές ανησυχίες και να δώσει απαντήσεις πρακτικές ή και να βελτίωσει πρακτικά αποτελέσματα. Στην βασική έρευνα ο ερευνητής μελετά ερευνητικά προβλήματα κυρίως σε θεωρητικό επίπεδο παρά σε πρακτικό, καθώς δεν δίνει καθόλου βάση στην εφαρμογή των αποτελεσμάτων, αλλά δίνει βαρύτητα στα πνευματικά ενδιαφέροντα. Σύμφωνα με τον Ιωάννου Ν. Παρασκευόπουλο τόμος 1 (1993), ο διαχωρισμός των δύο αυτών ερευνών είναι σε θεωρητικό επίπεδο αφού σε όλες τις έρευνες συνυπάρχουν τα δυο στοιχεία: “η βελτίωση του πρακτικού αποτελέσματος ” και “η καθαρή γνώση”.
- Έρευνα δράσης. Η έρευνα δράσης είναι μια διαφορετική προσέγγιση από τις άλλες που χρησιμοποιούν οι ερευνητές. Στόχος της είναι να ένωσει την έννοια της πράξης με την έρευνα και να συμμετέχουν ισότιμα οι ερευνητές και ο πληθυσμός – δείγμα στην διαδικασία. Αποτελεί μια έρευνα μικρής κλίμακας, αναζητώντας πρακτικές λύσεις σε προβλήματα σε πραγματικά πλαίσια με ισότιμη συμμετοχή.
- Δημοσκοπική έρευνα. Οι ερευνητές επιλέγοντας την έρευνα αυτή αποφασίζουν να ασχοληθούν με μεγάλες μάζες πληθυσμού, με συγκεκριμένα προβλήματα και να δώσουν λύσεις σε τρέχοντα επίκαιρα θέματα, όπως για παράδειγμα είναι οι καταναλωτικές και οι πολιτικές προτιμήσεις. «Το κύριο χαρακτηριστικό της δημοσκόπησης είναι η συστηματική συλλογή εμπειρικών δεδομένων για μια υπάρχουσα κατάσταση, σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, σε πληθυσμούς μεγάλου μεγέθους» (Παρασκευόπουλος 1993, Τόμος 1, Σελ. 28). Οι ερευνητές έχουν την ευθύνη για την επιλογή σωστού δείγματος, καθώς και να εκφράσουν με ποσοτικούς όρους τα ευρήματα. Εργαλεία συλλογής δεδομένων στην περίπτωση αυτή είναι το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη και οι διάφορες ψυχομετρικές κλίμακες στάσεων.
- Ατομική περίπτωση έρευνας. Η ατομική περίπτωση αποτελεί ένα είδος εμπειρικής έρευνας, μπορεί να πραγματοποιηθεί σε μια μονάδα, ή σε μια ατομική περίπτωση ή σε ένα άτομο. Αναλυτικότερα σημαίνει «Η “ατομική περίπτωση” ως ένα είδος εμπειρικής έρευνας, είναι η διεξοδική, σε βάθος, ανάλυση των χαρακτηριστικών και η συλλογή πληροφοριών για την παρούσα κατάσταση ή /και για ολόκληρο τον κύκλο ζωής μιας μονάδας, μιας ατομικής περίπτωσης, του γενικού πληθυσμού» (Παρασκευόπουλος 1993, Τόμος 1, Σελ. 29). Ο ερευνητής αναλαμβάνει να επιλέξει αντιπροσωπευτικό δείγμα έναντι της εκπροσωπούμενης μονάδας. Συνήθως η επιλογή του ερευνητικού υλικού επιτυγχάνεται με φυσική παρατήρηση ή με ατομική συνέντευξη αλλά και με ψυχομετρικά μέσα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται πολλές φορές ως ένα είδος προκαταρκτικής έρευνας.
- Επαγωγική-Απαγωγική έρευνα. Ο ερευνητής στην περίπτωση αυτή μελετάει μεταβλητές, δηλαδή οτιδήποτε μεταβάλλεται και μπορεί να μετρηθεί. Στην επαγωγική έρευνα μελετώνται τα πραγματικά δεδομένα, η ερευνητική προσέγγιση και προσδιορίζονται λύσεις οι οποίες προκύπτουν μέσω των ίδιων των προβλημάτων. Στον απαγωγικό τρόπο ο ερευνητής ξεκινάει αντίστροφα,

δηλαδή προτού ξεκινήσει την συλλογή των εμπειρικών δεδομένων προσδιορίζει τη σχέση των μεταβλητών και δημιουργεί τις υποθέσεις.

- ❖ Νατουραλιστική έρευνα. Στην έρευνα αυτή ο μελετητής προσδιορίζει τη σχέση μεταξύ της πραγματικότητας και του πειράματος, τρόπο γνωστό στην επιστημονική έρευνα ως έλεγχο παραγόντων. Ο ερευνητής προσπαθεί μέσω της μελέτης να εξετάσει την μεταξύ σχέση δύο μεταβλητών, καθώς αναλύει το βαθμό της σχέσης και τον βαθμό στον οποίο είναι αιτιώδης. (Παρασκευόπουλος 1993)

4.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΤΑ ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή των δεδομένων αποτελούσε και αποτελεί μια δύσκολη, επίμονη και χρονοβόρα διαδικασία για τον εξεταστή – ερευνητή. Τα ψυχομετρικά μέσα που χρησιμοποιούνται κάθε φορά διαφέρουν ανάλογα με το μελετώμενο θέμα. Συνήθως προκύπτουν είτε από ειδικούς ψυχομετρητές τα οποία ονομάζονται έτοιμα – σταθμισμένα, είτε από μέσα που έχουν κατασκευάσει άλλοι ερευνητές από την διεξαγωγή προηγούμενων ερευνών. Ακόμα και με αυτοσχέδια μέσα συλλογής δεδομένων σχεδιασμένα για το συγκεκριμένο σκοπό της έρευνας, όπως είναι το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη και η παρατήρηση.

- ➢ Ερωτηματολόγιο. «…είναι ένα έντυπο που περιέχει μια σειρά από επιλεγμένες – με βάση τον σκοπό της επιχειρούμενης έρευνας – ερωτήσεις, τις οποίες διαβάζει ο ίδιος ο εξεταζόμενος και τις απαντάει γραπτώς».
- ➢ Συνέντευξη. « …είναι μια προσωπική επικοινωνία ερευνητή – εξεταστή και εξεταζόμενου, όπου οι επιλεγμένες ερωτήσεις υποβάλλονται στον εξεταζόμενο προφορικά από τον εξεταστή · ο εξεταζόμενος δίνει προφορικά τις απαραίτητες πληροφορίες – απαντήσεις και ο εξεταστής τις καταγράφει όσο το δυνατόν πιστότερα – αυτολεξεί.»
- ➢ Παρατήρηση. «… είναι η θέαση – ακρόαση, από τον ίδιο τον ερευνητή – εξεταστή, καταστάσεων, όπου εκτυλίσσεται το υπό μελέτη φαινόμενο, καθώς και η μέτρηση και καταγραφή από τον ίδιο τον εξεταστή των σχετικών με το ερευνώμενο θέμα πληροφοριών, με βάση τα όσα ο ίδιος διαπιστώνει.» (Παρασκευόπουλος, 1993 σελ 98)

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία έγινε χρήση της Πρωτογενούς ποιοτικής έρευνας με την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξη και ερευνητικό εργαλείο την ημι-δομημένη προσωπική συνέντευξη. Καθώς η επιλογή της συνέντευξης στην προκειμένη περίπτωση ως τεχνικό μέσο συλλογής αποτελεί σήμερα μια από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές στην εμπειρική έρευνα (Νόβα –Καλτσούνη, 2006). Σχετικά με τα ερευνητικά εργαλεία με βάση τον βαθμό δόμησης της διαδικασίας και την ελευθερία του εξεταστή που του παρέχεται, ώστε να ελιχτεί και να εκτελέσει τη διαδικασία της συνέντευξης, έχουν διαμορφωθεί τρία είδη ερευνητικής συνέντευξης: η πλήρως δομημένη συνέντευξη, η ημι-δομημένη και η μη κατευθυνόμενη.

- ➢ Στην πλήρως δομημένη συνέντευξη, ο ερευνητής ακολουθεί μια σειρά βημάτων χωρίς να αποκλίνει από τον στόχο του.
- ➢ Στην ημι-δομημένη συνέντευξη, παρέχεται στον ερευνητή ελευθερία στην διατύπωση των ερωτημάτων με σκοπό να επιτευχθεί ο στόχος του.
- ➢ Στη μη κατευθυνόμενη συνέντευξη, υπάρχει ελευθερία μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών, όπου θέτονται από τις δύο πλευρές κεντρικά ζητήματα

> προς συζήτηση και μέσω της διαλογικής συζήτηση ο ερευνητής παίρνει τις βασικές πληροφορίες που σχετίζονται με το θέμα.
> (Παρασκευόπουλος, 1993 σελ 129)

Ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας χαρακτηρίστηκε από δυσκολίες, καθώς ο τόπος και ο τρόπος της επαφής με τους ιδιοκτήτες αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις με τους εργαζομένους των Τυροκομικών και Γαλακτοκομικών μονάδων, δημιούργησαν σημαντικά ζητήματα. Η παραγωγική δραστηριότητα των μονάδων σε συνδυασμό με την χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας ενέτειναν τις δυσκολίες αυτές. Σε αρχικό στάδιο από την πλευρά των ερευνητριών, ο τρόπος επαφής με τους υποψήφιους - εξεταζόμενους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων των οποίων η επιλογή ήταν τυχαία, καθορίστηκε με τηλεφωνική επικοινωνία με σκοπό τον ορισμό της ημερομηνίας, του χρόνου και του τόπου συνάντησης. Οι ερευνήτριες κατέβαλε αρκετή προσπάθεια αποφυγής δημιουργίας πιέσεων και άγχους στον εξεταζόμενο για τον καθορισμό της συνάντησης. Παρά το γεγονός αυτό, αξίζει να σημειωθεί, ότι η τηλεφωνική επαφή χαρακτηρίστηκε και αντιμετωπίστηκε από αρνητισμό και δυσκολία απόφασης για τον ορισμό της συνάντησης. Από την πλευρά του εξεταζόμενου πραγματοποιήθηκαν αρκετές φορές ακυρώσεις των προκαθορισμένων συναντήσεων, λόγω φόρτου εργασίας. Επίσης, στην επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων μελών, αποφασίστηκε και καθορίστηκε ο τόπος συνάντησης, ο οποίος έλαβε χώρα τις περισσότερες φορές, στους χώρους εργασίας των εξεταζομένων και συγκεκριμένα στα γραφεία των διοικήσεων τους.

Η χρήση της συνέντευξης ως μέσω συλλογής δεδομένων παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με το ερωτηματολόγιο, αλλά και από την άλλη πολλά μειονεκτήματα. Κατά την άμεση επαφή και την προφορική συζήτηση που προέκυψε μεταξύ των ερευνητριών και του εξεταζομένου στην διάρκεια της συνέντευξης, αλλά και η δυνατότητα της ανταλλαγής απόψεων σχετικά με το ερευνούμενο θέμα, προκάλεσαν συναισθήματα συνεργασίας και σιγουριάς στους ιδιοκτήτες των Τυροκομικών και Γαλακτοκομικών μονάδων. Επίσης η διασφάλιση του απορρήτου της συζήτησης από πλευράς των ερευνητριών, δημιούργησαν ένα ακόμα καλό επίπεδο συνεργασίας. Από την άμεση επαφή, δόθηκε στις ερευνήτριες η δυνατότητα να διερευνήσουν σε βάθος το θέμα, καθώς οι άνθρωποι προτιμούν να συζητούν. Η γνωριμία των ερευνητριών και του εξεταζομένων δημιούργησε οφέλη, όπως φιλικότητα και άνεση κατά τη διεκπεραίωση της συνέντευξης. Από την πλευρά τους οι ερευνήτριες είχαν την δυνατότητα να εξηγήσουν σε βάθος τους λόγους για τους οποίους έκαναν την παρούσα έρευνα. Ως αποτέλεσμα ήταν να πειστεί περισσότερο ο εξεταζόμενος να συνεργαστεί, ώστε να δώσει ελεύθερα τις προσωπικές του απόψεις για το θέμα. Από την πλευρά του εξεταζόμενου υπήρξε η δυνατότητα παροχής πληροφοριών και ιδιαίτερα διευκρινήσεων, προκειμένου να καλύψει τυχόν κενά και αμφιβολίες. Τέλος, η προσωπική επαφή επέτρεψε στις ερευνήτριες να διαμορφώσουν την συζήτηση όπως επιθυμούσαν, προσπαθώντας να τηρήσουν όλα τα βήματα για μια επιτυχημένη συνέντευξη, με σκοπό να φτάσουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επιπρόσθετα, με τη χρήση της συνέντευξης ως μέσο συλλογής δεδομένων, εντοπίστηκαν αρκετά μειονεκτήματα που σε ένα βαθμό επηρέασαν την ομαλή διεξαγωγή της διαδικασίας. Αρχικά η πρώτη επαφή των ερευνητριών στον προκαθορισμένο χρόνο και τόπο με τους τυροκόμους, δημιούργησε συναισθήματα αμηχανίας. Αυτό συνέβαλε στην δημιουργία αμήχανων και γρήγορων κινήσεων έως ότου αποκτήθηκε άνεση, ζεστασιά και φιλικότητα. Κατά την διεξαγωγή της συνέντευξης οι ερευνήτριες κατέβαλλαν προσπάθεια να εξηγήσουν τις ερωτήσεις και να δώσουν περισσότερες πληροφορίες πάνω στο αντικείμενο, τηρώντας τα βασικά βήματα της επιτυχημένης συνέντευξης. Ένας ακόμα αρνητικός παράγοντας ήταν οι συνεχείς διακοπές από τα τηλέφωνα , από τα μέλη του προσωπικού και από τους παραγωγούς

γάλακτος με αποτέλεσμα να παρατείνουν τον χρόνο της συνέντευξης και να δημιουργούν συναισθήματα κούρασης στους συμμετέχοντες. Τέλος, οι προσωπικές πεποιθήσεις των τυροκόμων σχετικά με τα θέματα του ανταγωνισμού και της εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους, καθώς και οι προκαταλήψεις που τους διέπουν για τις διάφορες μορφές συνεργασιών, δυσκόλεψαν την διαδικασία.

Εν κατακλείδι, η διαδικασία της συνέντευξης απαιτεί γνώσεις και σωστούς χειρισμούς ώστε να επιτύχει κάποιος το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ένας καλός ερευνητής θα πρέπει να εκφωνεί τις ερωτήσεις , να ακούει προσεκτικά τις απαντήσεις και να κρατάει καλές σημειώσεις, όπως πραγματοποιήθηκε και στην περίπτωση της παρούσας μελέτης των δικτυώσεων και των συνεργατικών σχηματισμών στις τυροκομικές μονάδες. Συνήθως, οι άπειροι ερευνητές αλλά και κάποιες φορές οι έμπειροι, δεν αντιμετωπίζουν τον ερωτώμενο ως επαγγελματία, αλλά εμπλέκουν συναισθηματισμούς, εμπάθειες ή αντιπάθειες, αγνοούν, υποβαθμίζουν, προκαλούν αλλοιώσεις, παρακάμπτουν στοιχεία και οδηγούνται σε παραλείψεις και αντιμεταθέσεις. Όλα αυτά οδηγούν την συνέντευξη σε κενά, γεγονός το οποίο αποφεύχθηκε σε μέγιστο βαθμό στην παρούσα εργασία. Κατά την διάρκεια της συζήτησης οι ερευνήτριες προσπάθησαν να μην παρασυρθούν και παραλείψουν σημειώσεις, να συσχετίσουν γεγονότα ή να αλλάξουν την σειρά με την οποία ο εξεταζόμενος τα εξιστορεί. Συμπερασματικά, πριν την διεξαγωγή της συνέντευξης, ο ερευνητής θα πρέπει να έχει μελετήσει καλά τους κοινούς κανόνες που ισχύουν, με σκοπό να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αναπτύσσοντας φιλικό και άνετο και συνεργατικό κλίμα με υπόβαθρο την αντικειμενικότητα.

4.5 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η επιλογή του ερευνητικού προβλήματος είναι μια εξίσου δύσκολη διαδικασία για ένα ερευνητή, καθώς η διερεύνηση ενός έτοιμου θέματος πολλές φορές έχει και αρνητικές επιπτώσεις. Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός ενός υπαρκτού προβλήματος και στην συνέχεια η διατύπωση τουλάχιστον δέκα γενικών ερωτημάτων σχετικά με το θέμα. Ο εντοπισμός των ερωτημάτων αυτών του ερευνητικού ενδιαφέροντος αποτέλεσε μια δύσκολη διαδικασία για τις ερευνήτριες. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία διατυπώθηκαν δώδεκα κύριες ερωτήσεις με δύο ή τρία υπό ερωτήματα αντίστοιχα για την κάθε ερώτηση. Σε μεγάλο βαθμό η διατύπωση των γενικών ερωτημάτων προέκυψε στην προκειμένη περίπτωση από την μόρφωση και την εμπειρία πάνω στο θέμα των ερευνητριών. Οι ερευνήτριες περιορίστηκαν σε ορισμένες πλευρές των ερωτημάτων, καθώς ανέλυσαν διεξοδικά τις διαστάσεις- παραμέτρους του διερευνούμενου θέματος για τις μικρές και ανεξάρτητες τυροκομικές μονάδες της Κρήτης. Έδωσαν ιδιαίτερη βάση στις ερωτήσεις που τέθηκαν, καθώς σχεδιάστηκαν με αρκετή προσοχή, λαμβάνοντας ορισμένους παράγοντες υπόψη τους, μερικοί από τους οποίους αναφέρονται παρακάτω:

- Οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με ιδιαίτερη προσοχή και χαρακτηρίστηκαν από απλότητα και σαφήνεια, καθώς οι ερευνήτριες προσπάθησαν με τις ερωτήσεις να διεγείρουν το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων.
- Αποφεύχθηκε η χρήση εξειδικευμένων όρων, πέραν από τους όρους δίκτυα- networks, συστάδες- clusters και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όροι σημαντικοί για την επιτυχή εκτέλεση της έρευνας.
- Οι ερωτήσεις στόχευαν στην απάντηση ενός ζητούμενου και τα υποερωτήματα στην διασφάλιση επιπρόσθετων πληροφοριών στο ίδιο θέμα, χωρίς να μπερδεύουν τον ερωτώμενο και να του προκαλούν σύγχυση.
- Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να μην καταδεικνύουν ή να προδιαθέτουν τις απαντήσεις.

- Συζητήθηκαν και δόθηκαν απαντήσεις προσωπικών απόψεων των ερωτώμενων, χωρίς οι ερευνήτριες να εμπλέκουν και να χρησιμοποιούν δικές τους ή τρίτων προσώπων απόψεις, διαστρεβλώνοντας τις δοθείσας απαντήσεις.

4.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

Η δειγματοληψία είναι η διαδικασία με την οποία γίνεται η επιλογή του δείγματος από τον ευρύτερο πληθυσμό. Ως πληθυσμός ορίζεται ένα ευρύτερο σύνολο όμοιων περιπτώσεων, τις οποίες προσπαθούν οι ερευνητές να γενικεύσουν τα εμπειρικά ευρήματα. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία ως πληθυσμός θεωρείται το σύνολο όλων των Τυροκομικών και Γαλακτοκομικών μονάδων της Κρήτης. Ως δείγμα ορίζεται ένα τμήμα του πληθυσμού το οποίο μελετάται στην πράξη και βάση του οποίου προκύπτουν τα συμπεράσματα. Όπως στην συγκεκριμένη μελέτη το δείγμα αποτελεί ένα τμήμα του παραπάνω καθορισμένου πληθυσμού, όπου από αυτό οι ερευνήτριες συγκέντρωσαν τα στοιχεία και τις πληροφορίες για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας (Παρασκευόπουλος 1993). Το δείγμα του πληθυσμού επιλέχθηκε από τις ερευνήτριες έχοντας υπόψη ορισμένους βασικούς κανόνες, όπως το δείγμα που θα ληφθεί να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και να μην ληφθεί υπόψη μόνο ένα χαρακτηριστικό.

Όλες οι δειγματοληπτικές έρευνες φαίνεται να στηρίζονται στον νόμο των πιθανοτήτων. Οι μέθοδοι δειγματοληψίας διακρίνονται σε Δειγματοληψία Πιθανοτήτων και μη Πιθανοτήτων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις απαραίτητες μεθόδους για την Επαγωγική Στατιστική, δηλαδή τα αντιπροσωπευτικά δείγματα με σκοπό την ύπαρξη γενίκευσης του πληθυσμού. Τέτοια είδη Δειγματοληψίας είναι η απλή τυχαία Δειγματοληψία και η Δειγματοληψία κατά στρώματα.

- Απλή τυχαία δειγματοληψία. Είναι η μέθοδος στην οποία κάθε μονάδα του πληθυσμού έχει την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα. Λέγεται πως η μέθοδος αυτή, είναι η πιο γνωστή μέθοδος επιλογής αντιπροσωπευτικού δείγματος.
- Δειγματοληψία κατά στρώματα. Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να αυξήσει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος σε σχέση με ορισμένα χαρακτηριστικά του πληθυσμού ή όταν είναι κάποιες ομάδες του πληθυσμού μικρές, αλλά είναι σημαντικές για ορισμένα χαρακτηριστικά.

Η χρήση των παραπάνω μεθόδων προϋποθέτει την χρήση ενός καταλόγου, ο οποίος να περιέχει την πλήρη καταγραφή των πληθυσμών ή των πληθυσμιακών ομάδων. Για το λόγο αυτό, υπάρχει η εναλλακτική μέθοδος που ονομάζεται «μέθοδος κατά δεσμίδες ή πολυσταδιακή τυχαία μέθοδος». Αντιθέτως, η χρήση της μεθόδου αυτής, δεν προϋποθέτει την ύπαρξη καταλόγων με εγγεγραμμένα άτομα, αλλά απευθύνεται σε μέλη συγκεκριμένων νοικοκυριών. Από την άλλη πλευρά, στην περίπτωση που δεν απαιτείται αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού επιλέγεται η μέθοδος δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων. Τα συλλεγόμενα δείγματα της μεθόδου αυτής ονομάζονται σκόπιμα ή βολικά δείγματα και δείγματα χιονοστιβάδας.

- Διαθέσιμο ή βολικό δείγμα. Είναι ο τρόπος λήψης του δείγματος από άτομα που είναι διαθέσιμα, εφόσον υπάρχουν περιπτώσεις όπου για διάφορους λόγους δεν μπορούν να εφαρμοστούν οι παραπάνω μέθοδοι.
- Σκόπιμη δειγματοληψία. Είναι η επιλογή περιπτώσεων αντιπροσωπευτικών για την έρευνα, βάσει της άποψης του ερευνητή.

- Δειγματοληψία χιονοστιβάδας. Είναι η επιλογή ατόμων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν την έρευνα.
  (Νόβα – Καλτσούνη, 2006 σελ 34-40)

4.7 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Βασική προϋπόθεση για την διεξαγωγή της επιστημονικής έρευνας είναι η τήρηση βημάτων και κανόνων, καθώς και η επακολούθηση μιας σειράς σταδίων. Ο τρόπος διεξαγωγής αποτελεί μια καλά οργανωμένη διαδικασία. Η επιλογή και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος, ο σχεδιασμός της ερευνητικής διαδικασίας για την εξασφάλιση του εμπειρικού υλικού, η εκτέλεση του προγραμματικού σχεδίου για την συλλογή του ερευνητικού υλικού, η στατιστική ανάλυση και η ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων και η συγγραφή της ερευνητικής μελέτης αποτελούν τα πέντε βασικά στάδια της επιστημονικής έρευνας. Σκοπός είναι να προκύψουν τα αποτελέσματα που θα μπορέσει η επιστημονική κοινότητα να χρησιμοποιήσει.

Στην παρούσα έρευνα πήραν μέρος δώδεκα Τυροκομικές και Γαλακτοκομικές επιχειρήσεις της Κρήτης, εκ των οποίων και οι δώδεκα είχαν κύρια δραστηριότητα Τυροκομείων, δηλαδή παρασκευάζουν κυρίως προϊόντα όπως κεφαλοτύρι, γραβιέρα, λευκό τυρί άλμης κλπ. Οι ερωτώμενοι στην πλειονότητα ήταν ιδιοκτήτες των μονάδων αυτών και τυροκόμοι, μόνο σε δύο περιπτώσεις τις απαντήσεις έδωσαν άτομα από την ομάδα της διοίκησης των επιχειρήσεων, ο οικονομικός σύμβουλος και η υπεύθυνη πωλήσεων. Οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις στην πλειοψηφία τους έχουν δραστηριότητα από έξι έως δεκαέξι χρόνια λειτουργίας. Οι ηλικίες των ερωτώμενων ατόμων κυμαίνονται κυρίως από 41 έως 56 ετών, δύο είναι ηλικίας από 28 έως 40 ετών και ένα από 18 έως 27 ετών. Ακόμη τα έτη απασχόλησης στον κλάδο τους στην πλειοψηφία κυμαίνονται από είκοσι έξι χρόνια και πάνω, ενώ δύο εργαζόμενοι έχουν από έξι έως δεκαπέντε χρόνια εμπειρίας στον κλάδο και μόνο ένας εργαζόμενος ασχολείται πέντε έτη στον κλάδο αυτόν.

Η διεξαγωγή της συνέντευξης επιτεύχθηκε κατά τρόπον άριστο, καθώς η άμεση επικοινωνία των ερευνητριών και του ερωτώμενου δημιούργησε αισθήματα ασφάλειας, αμεσότητας και διευκόλυνε την διαδικασία της έρευνας. Επίσης, η διαδικασία της προφορικής συζήτησης και η δυνατότητα διερεύνησης του προβλήματος σε βάθος από την μεριά των ερευνητριών, βοήθησαν στην διεκπεραίωση της έρευνας και αποτέλεσαν βασικό κριτήριο στην συγγραφή των αποτελεσμάτων. Από την άλλη μεριά οι προκαταλήψεις, οι προσωπικές πεποιθήσεις κατά την άμεση επαφή και οι μεγάλες χιλιομετρικές αποστάσεις από τον τόπο διαμονής μας έως τον τόπο έδρας των επιχειρήσεων, δυσκόλεψαν τη διεκπεραίωση της έρευνας σε ελάχιστο βαθμό.

Τα βασικά βήματα της συνέντευξης με σκοπό να επιτευχθεί όσο το δυνατόν καλύτερα η έρευνα, τηρήθηκαν στο μέγιστο βαθμό. Αρχικό στάδιο έναρξης της συνέντευξης αποτέλεσε ο καθορισμός του τόπου και της ώρας συνάντησης με προσεγμένο και σεβαστό τρόπο, χωρίς να πιέσουμε και να φέρουμε σε δύσκολη θέση τον ερωτώμενο. Κατά την διαδικασία της έρευνας οι ερευνήτριες περιορίστηκαν στα πλαίσια της συνέντευξης, χωρίς να επιβάλουν εν μέρει προσωπικές πεποιθήσεις με σκοπό να επηρεάσουν ή να προσβάλουν τον ερωτώμενο. Όλα τα παραπάνω τηρήθηκαν με ένα και μόνο σκοπό: την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Εν κατακλείδι η διερεύνηση του προβλήματος έγινε σε βάθος με στόχο την μελέτη και την καταγραφή των απόψεων των τυροκόμων – ιδιοκτητών των τυροκομικών και γαλακτοκομικών επιχειρήσεων, σχετικά με τις δικτυώσεις και τους συνεργατικούς σχηματισμούς ως τρόπους δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις μικρές και ανεξάρτητες επιχειρήσεις του κλάδου, μέσω της καταγραφής και της διαλογικής

συζήτησης, ώστε να συγκεντρωθούν, να αναλυθούν και να δώσουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

4.8 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά το χρόνο εκτέλεσης της διαδικασίας των συνεντεύξεων οι ερευνήτριες αντιμετώπισαν διάφορες δυσκολίες. Πρώτα από όλα, η διαδικασία αλλά και η πολυπλοκότητα της διατύπωσης των ερωτήσεων έπαιξαν σημαντικό ρόλο. Οι ερευνήτριες προσπάθησαν σε μέγιστο βαθμό να αποδώσουν τις ερωτήσεις με απλότητα και σαφήνεια, ώστε να είναι κατανοητές από τους ιδιοκτήτες των τυροκομικών μονάδων. Επιπλέον, έγινε προσπάθεια να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των συμμετεχόντων κατά την εκτέλεση της συνέντευξης, ώστε να διεγείρουν το ενδιαφέρον και οι απαντήσεις να είναι όσο το δυνατόν ορθότερες. Ένα ακόμα σημαντικό σημείο που δόθηκε ιδιαίτερη βάση, αποτέλεσε η προσέγγιση του δείγματος. Ο τρόπος επαφής πραγματοποιήθηκε κυρίως τηλεφωνικά και σε εξαιρετικές περιπτώσεις με την χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με σκοπό να καθοριστεί το ραντεβού της συνάντησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν κατά την ερευνητική μελέτη με το εργαλείο της συνέντευξης αναλύθηκαν, επεξεργάστηκαν και αξιολογήθηκαν με σκοπό την ερμηνεία και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, ώστε να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να καλύψουν τους στόχους της έρευνας. Επιπροσθέτως, τα αποτέλεσμα θα βοηθήσουν τα μέλη των διοικήσεων των τυροκομικών και γαλακτοκομικών επιχειρήσεων να αντιληφθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους, καθώς και να ανακαλύψουν συνεργασίες που θα ενδυναμώσουν την θέση τους και θα προάγουν τον καλό ανταγωνισμό προσδίδοντας στο προϊόν τους ταυτότητα και σταθερή τιμή.

Κατά την ερευνητική μελέτη η πρώτη ερώτηση που έγινε στους συμμετέχοντες ήταν το πώς αντιλαμβάνονται όταν ακούνε τον όρο «επιχειρηματικές συνεργασίες». Οι ερωτώμενοι στην προσπάθεια τους με γνώμονα τις γνώσεις τους, απάντησαν ότι ο όρος «επιχειρηματικές συνεργασίες» είναι :

- Οι συνεργασίες με κοινό στόχο σε ένα κλάδο παραγωγής, με σκοπό την βελτίωση των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων για την προώθηση των προϊόντων τους.
- Οι συνεργασίες που μπορούν να έχουν είτε θετικά είτε αρνητικά οφέλη.
- Οι ομόρρυθμες εταιρίες, οι ανώνυμες και γενικότερα οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε συνεταιρισμούς.
- Η ανταλλαγή προϊόντων για ένα καλύτερο μέλλον.
- Οι συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων ιδίων αντικειμένων για την επίτευξη υψηλών στόχων.
- Οι συνεργασίες με κοινούς στόχους, με σκοπό την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Οι συνεργασίες που γίνονται για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς.
- Οι συνεργασίες που γίνονται μεταξύ των επιχειρήσεων ίδιου κλάδου.

Υπήρξαν απαντήσεις οι οποίες εδόθησαν από δύο ερωτώμενους, οι οποίοι αν και κατανόησαν το ερώτημα και απάντησαν σχετικά με αυτό ότι οι «επιχειρηματικές συνεργασίες» είναι συνεργασίες ομοειδών επιχειρήσεων, πρόσθεσαν και τα παρακάτω:

- Πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να στραφούμε σε τέτοιου είδους συνεργασίες.
- Γενικότερα προβληματίζομαι με τέτοιου είδους συνεργασίες.

Στο υποερώτημα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο κατά πόσο οι συνεργασίες αυτές μπορούν να ωφελήσουν τις επιχειρήσεις. Επίσης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δώσουν μερικά παραδείγματα ωφελιών που απορρέουν μέσα από αυτές. Οι απαντήσεις κατά πλειοψηφία συγκλίνουν μεταξύ τους, υποστηρίζοντας οι ερωτώμενοι ότι προκύπτουν πολλαπλά οφέλη με την ένταξη των επιχειρήσεων σε συνεργασίες. Αναλυτικότερα δόθηκαν οι εξής απαντήσεις :

- Οι επιχειρήσεις ωφελούνται, με την επέκταση των δυνατοτήτων των συμμετεχόντων επιχειρήσεων, με την ευκολότερη προσβασιμότητα σε πόρους χρηματοδότησης και με την αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται για έρευνα.
- Μια επιχείρηση για να ωφεληθεί από τέτοιες συνεργασίες είναι απαραίτητη η ύπαρξη καλού κλίματος μεταξύ των επιχειρήσεων. Επιπλέον, σημειώθηκε η συμμετοχή έντιμων ατόμων στις συνεργασίες αυτές.
- Με την εισαγωγή των επιχειρήσεων σε συνεργασίες επιτυγχάνεται η διείσδυση σε νέες αγορές.
- Οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την αύξηση των κερδών τους.
- Τα οφέλη προκύπτουν με την επίτευξη κοινών δράσεων, όπου επιτυγχάνεται η προώθηση των τοπικών προϊόντων.
- Οι επιχειρήσεις ωφελούνται απόλυτα με την ύπαρξη προϋποθέσεων win-win.
- Με την επίτευξη καλύτερων τιμών στην αγορά και καλύτερη τιμή πρώτης ύλης.

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες στην διαδικασία, ερωτήθηκαν εάν είναι εξοικειωμένοι με τον όρο «δίκτυα – networks» και με τον όρο «συστάδες – clusters». Από τους συμμετέχοντες οι πέντε απάντησαν θετικά, δηλώνοντας ότι οι όροι αυτοί τους είναι γνώριμοι, τους έχουν ακούσει και τους κατέχουν. Τέσσερα άτομα απάντησαν ότι δεν τους έχουν ακούσει στο παρελθόν και τους είναι δύσκολο να τους αναγνωρίσουν και να μας περιγράψουν τι σημαίνουν. Τέλος, δόθηκε μια απάντηση από την οποίο προέκυψε ότι είχαν ακούσει τον όρο «συστάδα - cluster», ενώ ο όρο «δίκτυο – network» τους ήταν άγνωστος. Επιπρόσθετα, ερωτήθηκαν εάν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους όρους αυτούς και εάν τις γνωρίζουν. Οι απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με εκείνους που δήλωσαν ότι τους γνώριζαν, ήταν ότι υπάρχουν διαφορές στις έννοιες. Αναλυτικότερα, κάποιοι ερωτηθέντες επισήμαναν ότι είναι αδύνατος ο εντοπισμός της διαφοράς των όρων αυτών, λόγω έλλειψης ενημέρωσης.

Στην τέταρτη ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν εάν οι επιχειρηματικές συνεργασίες «δίκτυα» και «συστάδες» μπορούν να δημιουργήσουν οφέλη για ένα τυροκομείο-γαλακτοκομείο στην Κρήτη. Στην πλειονότητα τους οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά σ' αυτό το ερώτημα, σημειώνοντας πως η επιτυχία θα προκύψει από την δημιουργία κοινών στόχων των συμμετεχόντων μερών αλλά και με την ύπαρξη καλού κλίματος. Επίσης απάντησαν ότι οι επιχειρήσεις έχουν οφέλη από την συμμετοχή τους σε αυτές τις συνεργασίες, ιδιαίτερα όταν συνεργάζονται με δημόσιους φορείς, όπως για παράδειγμα είναι το Επιμελητήριο από το οποίο θα αντλούν σωστή ενημέρωση. Μια ακόμα απάντηση ήταν ότι από τις δράσεις των συνεργασιών αυτών προωθούνται τα προϊόντα του τόπου μας και γίνονται αναγνωρίσιμα σε μεγαλύτερο πληθυσμιακό εύρος, μέσα από την συμμετοχή τους σε εκθέσεις τοπικών προϊόντων κ.α. Επιπλέον, με τις συνεργασίες αυτές οι επιχειρήσεις μπορεί να επιτύχουν σταθερή πολιτική τιμών.

Ως προς το υποερώτημα «ποιες επιχειρήσεις πιστεύετε πως ωφελούνται περισσότερο», οι συμμετέχοντες στην έρευνα τείνουν στην απάντηση ότι ωφελούνται περισσότερο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Δύο από αυτούς απάντησαν ότι ευνοούνται περισσότερο οι μικρές επιχειρήσεις, ένας ερωτώμενος ανέφερε τον τουρισμό ως ευνοούμενο και ένας άλλος ότι όλες οι επιχειρήσεις αποκτούν οφέλη με τη συμμετοχή τους σε τέτοιες συνεργασίες.

Η πέμπτη ερώτηση προς τους ιδιοκτήτες των τυροκομικών και γαλακτοκομικών επιχειρήσεων ήταν εάν θεωρούν πως η συμμετοχή των επιχειρήσεων του δικού τους κλάδου σε τέτοιου είδους συνεργασίες, μπορεί να δώσει κάποια οφέλη. Σε αυτό το ερώτημα οι ερωτώμενοι έπρεπε να αναφέρουν συγκεκριμένα πιθανά οφέλη. Σύμφωνα

με τις γνώσεις που είχαν και τις λιγοστές πληροφορίες που υπάρχουν διαθέσιμες όπως μας πληροφόρησαν, οι απόψεις των ερωτώμενων συγκλίνουν στο γεγονός ότι υπάρχουν οφέλη για τον δικό τους κλάδο. Μερικά από τα πιθανά οφέλη που ανέφεραν, είναι τα παρακάτω :

- Η εισαγωγή των μονάδων σε διάφορα προγράμματα χρηματοδότησης με σκοπό την αλλαγή του εξοπλισμού των μονάδων.
- Η εισαγωγή τους σε ομάδες ερευνών.
- Η προβολή των προϊόντων και η απόκτηση νέου και μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά μέσα από και από εξαγωγές.
- Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και η σωστή διαχείρισης αλλά και ο σωστός συντονισμός θα μπορούσαν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν καλύτερη προώθηση των προϊόντων τους στην αγορά και να γίνουν παγκοσμίως γνωστά και να εξασφαλίσουν προστατευόμενη ονομασία προέλευσης.
- Η καινοτομία με νέα προϊόντα, η ανταλλαγή γνώσεων και πρακτικών είναι μερικά πλεονεκτήματα που μπορούν οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν και να καταφέρουν να δημιουργήσουν να καταφέρουν να αυξήσουν τα κέρδη τους και την αναγνωσιμότητα τους στην αγορά.
- Η εισαγωγή των μονάδων σε αυτές τις συνεργασίες αποβλέπει στην δημιουργία πολιτικής σταθερών τιμών, στην απόκτηση πρώτων υλών σε σταθερό κόστος και βοηθητικών υλών με χαμηλό κόστος.

Σχετικά με το υποερώτημα εάν υπάρχουν προϋποθέσεις να αποδώσουν αυτές οι συνεργασίες, οι συμμετέχοντες απάντησαν πως η βασικότερη προϋπόθεση είναι να υπάρχει κοινό όραμα και στόχοι των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων. Επίσης απάντησαν ότι το δεύτερο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να υπάρχει μέσα στην ομάδα είναι το καλό κλίμα συνεργασίας και η εμπιστοσύνη. Θεωρούν ότι θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ενημέρωση για τις εξελίξεις στον κλάδο καθώς επίσης συνεχής χρηματοδότηση για έρευνα, ανάπτυξη και επιστημονική υποστήριξη. Τέλος, οι συνεργαζόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν ένα ευρύ πεδίο ανάπτυξης όσο αφορά την δραστηριότητα.

Από την άλλη πλευρά, η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε τέτοιες συνεργασίες πέρα από τα οφέλη που απορρέουν ελλοχεύει και κινδύνους. Η επόμενη ερώτηση που έγινε στους συμμετέχοντες της μελέτης ήταν εάν θεωρούν πως η συμμετοχή των τυροκομικών επιχειρήσεων σε αυτές τις συνεργασίες υποκρύπτει κάποιους κίνδυνους. Επίσης ζητήθηκε από τις ερωτώμενους να αναφερθούν στους κίνδυνοι που θα μπορούσαν να προκληθούν. Οι συμμετεχόντων στην πλειονότητα τους απάντησαν ότι αντιλαμβάνονται τους κινδύνους που πιθανόν να προκύψουν. Όμως τρείς από τους ερωτώμενους είχαν αντίθετη άποψη και απάντησαν στην μη εμφάνιση κινδύνων μέσα από την συνεργασία, εάν υπάρξει καλό κλίμα και κοινοί στόχοι μεταξύ των συνεργαζόμενων μελών. Αναλυτικότερα δόθηκαν οι παρακάτω απαντήσεις:

- Βασικός παράγοντας γα να προκύψει η εμφάνιση κινδύνων είναι τα λάθη και οι παραλήψεις των μελών της συνεργασίας, με αποτέλεσμα την δημιουργία ζημιών στα μέλη- επιχειρήσεις.
- Σε μια συνεργασία υπάρχουν κίνδυνοι οι οποίοι δεν είναι ορατοί κάποιες φορές, καθώς το ρίσκο συμμετοχής είναι μεγάλο.
- Η συνεργασία μεταξύ των μελών μπορεί να προκαλέσει την εμφάνιση πιθανών κινδύνων, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει ισότητα και ισονομία μεταξύ τους.
- Η οργάνωση της στρατηγικής αλλά και η δημιουργία του αισθήματος για κοινούς στόχους των μελών μέσα στην συνεργασία καθορίζουν την

εμφάνιση των κινδύνων. Όσο πιο κακή σχέση επικρατεί μεταξύ τους τόσο δυνατή είναι η εισαγωγή κινδύνων.

- Μέσα από την συνεργασία των επιχειρήσεων υπάρχει ο κίνδυνος αλλοίωσης της ταυτότητας των προϊόντων που προωθούν, από νοθείες και μη εφαρμογή των κανόνων που μπορεί να προκύψουν από τα μέλη.
- Η ανάληψη ρίσκου μπορεί να επιφέρει κινδύνους, με συνέπεια την λανθασμένη πολιτική πωλήσεων και την δυσφήμηση των προϊόντων, ιδιαίτερα στην τοπική αγορά όπου υπάρχουν σταθεροί πελάτες.

Στην συνέχεια τέθηκε το ερώτημα κατά πόσο η συμμετοχή των μικρομεσαίων τυροκομικών επιχειρήσεων σε δίκτυα και συνεργατικούς σχηματισμούς ενισχύει την ανταγωνιστική θέση και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έναντι μεγάλων Ελληνικών και Διεθνών επιχειρήσεων. Οι περισσότερες απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση αυτή, φαίνεται να επικροτείται η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε τέτοιου είδους συνεργασίες, καθώς πιστεύεται πως η κίνηση αυτή θα βελτιώσει τη θέση τους έναντι των μεγάλων τυροκομικών επιχειρήσεων. Θα δημιουργήσει οφέλη και θα βελτιώσει τις πωλήσεις τους. Ιδιαίτερα, πιστεύουν ότι η ύπαρξη μακροπρόθεσμου και στοχεύσιμου πλάνου θα ενδυναμώσει τη θέση τους και θα αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Επιπλέον, απαντούν πως οι ΜΜΕ με την πάροδο του χρόνου αναπτύσσονται όλο και περισσότερο, αυξάνουν την καινοτομία τους και διατηρούν την υψηλή τους παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα. Μέσα σε μια συστάδα συνεπώς, έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν και ενισχύσουν τη θέση τους έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Τέλος, πιστεύουν στην καλή και υγιή συνεργασία των μελών μιας συστάδας ή ενός δικτύου, εφόσον όπως λένε και οι ίδιοι η ανυπαρξία υπακοής στους κανόνες φέρνει αντίθετα αποτελέσματα, αποδυναμώνει την θέση τους και δημιουργεί προβλήματα. Από την άλλη πλευρά αρνητικές απαντήσεις δόθηκαν μόνο από ένα ερωτώμενο, καταθέτοντας τις ανησυχίες του, ακόμα και τις αντιρρήσεις του στην εφαρμογή των προαναφερθέντων απόψεων.

Άλλη μια ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα, ήταν εάν οι επιχειρήσεις του κλάδου τους βλέπουν θετικά την συμμετοχή τους σε τέτοια δίκτυα. Τέθηκε και το υποερώτημα εάν βλέπουν αρνητικά ένα τέτοιο εγχείρημα να αναφέρουν για ποιους λόγους. Από τους ερωτώμενους μόνο τρείς απάντησαν θετικά στο ερώτημα, πιστεύοντας ότι την επιζητούν κάποιοι την συμμετοχή και τη βοήθεια μέσα από αυτά τα δίκτυα. Επίσης κάποιος άλλος απάντησε πως από την μια πλευρά το εγχείρημα αυτό φαίνεται θετικό γιατί θα μπορέσουν να εισάγουν το προϊόν τους και να το διαφημίσουν στην ευρύτερη αγορά, δηλαδή να γίνει ευρέως γνωστό, αλλά από την άλλη πλευρά δείχνει αρνητικό διότι υπάρχει ο φόβος για κακή συνεργασία, καθώς επίσης και υπόγειες κινήσεις των συμμετεχόντων μελών. Οι λόγοι που κάποιοι επιχειρηματίες βλέπουν αρνητικά την συνεργασία σημειώνονται παρακάτω:

- Η απουσία γνώσης, ενημέρωσης και πληροφόρησης των επιχειρηματιών σχετικά με τέτοιου είδους συνεργασίες είναι ανύπαρκτη, με αποτέλεσμα την άρνηση της συμμετοχής τους σε αυτές.
- Οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και η απουσία κατάλληλης γνώσης και ενημέρωσης των εμπλεκομένων δυσχεραίνουν την συνεργασία.
- Εξαιτίας της αύξησης των τυροκομικών και γαλακτοκομικών επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ του κλάδου, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση της ταυτότητας των προϊόντων αλλά και την ύπαρξη άνισης συνεργασίας μεταξύ τους.

Ένα σημαντικό ερώτημα που τέθηκε επίσης ήταν εάν γνωρίζουν τις προσπάθειες του Επιμελητηρίου Ηρακλείου Κρήτης για την δημιουργία μιας συστάδας – cluster Κρητικού τυριού. Οι απαντήσεις έτειναν να είναι θετικές καθώς οι περισσότεροι συμμετέχοντες

στην έρευνα γνώριζαν την προσπάθεια. Κάποιοι μάλιστα απάντησαν ότι προσπαθούν να ενταχθούν σε αυτή την συνεργασία.

Στο πρώτο υποερώτημα για το πως κρίνουν την προσπάθεια αυτήν αλλά και με ποιο τρόπο μπορεί αυτή η προσπάθεια να βοηθήσει τα μέλη της συνεργασίας και να αποφέρει καρπούς, υπήρξαν οι ακόλουθες απαντήσεις:

- Η ενέργεια που έχει γίνει από το Επιμελητήριο Ηρακλείου κρίνεται θετικά από το 50% των ερωτώμενων. Όπως αναφέρουν, βασικός σκοπός του εγχειρήματος είναι να βοηθήσει τα μέλη του και να προσφέρει σωστή καθοδήγηση στους τυροκόμους. Η προσπάθεια αυτή θα βοηθήσει μελλοντικά τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, καθώς η διοίκηση του αποτελείται από γνώστες και σωστούς επαγγελματίες του κλάδου. Η προσπάθεια πιστεύεται ότι θα είναι χρονοβόρα αλλά με πολύ δουλειά θα αποδώσει.
- Η προσπάθεια αυτή προκαλεί επιφυλακτικότητα στο 25% των συμμετεχόντων. Θεωρούν ότι μελλοντικά ίσως να βοηθήσει τα συνεργαζόμενα μέλη.
- Το 25% των ερωτώμενων βλέπει αρνητικά την προσπάθεια του Επιμελητηρίου και κρίνουν ότι δεν θα επιτύχει τη βελτίωση της ποιότητας, την διατήρηση πολιτικής σταθερής τιμής, την ενδυνάμωση των σχέσεων των τυροκόμων για σωστή συνεργασία και εν κατακλείδι δεν θα υπάρξουν οφέλη για τις συμμετέχοντες επιχειρήσεις σε αυτό το δίκτυο.

Στο δεύτερο υποερώτημα το οποίο ζητούσε να αναφέρουν τις δυσκολίες που πιθανόν να συναντήσει αυτή η προσπάθεια, κάθε ερωτώμενος εκλογίκευσε την δική του άποψη, με τον πρώτο να εξομολογείται πως η αμφισβήτηση από τα μέλη του είναι η κυριότερη αιτία ακύρωσης της προσπάθειας. Κάποιοι άλλοι τόνισαν πως οι προκαταλήψεις και τα στερεότυπα δεν αφήνουν τους συναδέλφους να αναπτύξουν τους ορίζοντες τους, να τολμήσουν και να εμπιστευτούν ένα τέτοιο εγχείρημα που μπορεί να αποφέρει οφέλη για τις τυροκομικές μονάδες, εφόσον υπάρχει πλέον κορεσμός στην αγορά. Ακόμη ένα άλλο τμήμα των ερωτώμενων δήλωσαν πως υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός και απώλεια εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, αλλά και λανθασμένη καθοδήγηση από τους εμπνευστές και αρμόδιους της προσπάθειας. Επιπλέον, κάποιοι ανέφεραν ότι δεν υπάρχει ισότητα μεταξύ των συμμετεχόντων και δεν υπάρχουν κίνητρα ώστε να παρακινηθούν οι επιχειρήσεις για την ένταξη τους σε τέτοια μοντέλα συνεργασιών.

Εν συνεχεία οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν οι ίδιοι συμμετέχουν σε τέτοιες μορφές συνεργασιών. Από τους ερωτώμενους, οι τρείς δήλωσαν ότι συμμετέχουν σε κάποιο δίκτυο, ενώ οι υπόλοιποι απάντησαν πως δεν είχαν ποτέ τέτοια συμμετοχή. Στο πρώτο υποερώτημα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντές να αναφέρουν τους λόγους για τους οποίους δεν έχει ενταχθεί έως τώρα, η επιχείρηση τους σε μια επιχειρηματική συνεργασία. Αναλυτικότερα σημείωσαν τα παρακάτω:

- Στις περισσότερες μονάδες παραγωγής γάλακτος η προώθηση και πώληση των προϊόντων γίνεται σε καταστήματα των επιχειρήσεων τους, που καλύπτονται με την παραγόμενη ποσότητα.
- Δεν έχουν δεχτεί πρόταση για συνεργασία, αλλά δεν την επιζητούν, εξαιτίας αρνητικών σχολίων που ακούγονται στους κύκλους του κλάδου.
- Φόβος για την ανάληψη ρίσκου και των επιπτώσεων σε περίπτωση αστοχίας της προσπάθειας.
- Κάποιες επιχειρήσεις θεωρούν ότι έχουν αναπτύξει από μόνοι τους μια οργανωμένη επιχείρηση και δεν ήταν απαραίτητη η αναζήτηση συνεργασιών.
- Η έλλειψη χρόνου λόγω φόρτου εργασίας δεν επιτρέπει να διατεθεί χρόνος για εύρεση συνεργασιών.

Στο δεύτερο υποερώτημα κλήθηκαν οι εμπλεκόμενοι που δεν συμμετέχουν σε δίκτυα να απαντήσουν, εάν θα επιθυμούσαν να γίνουν μέλη και κάτω από ποιες προϋποθέσεις ή συνθήκες. Οι απαντήσεις φανερώνουν θετικές προοπτικές ένταξης και εισαγωγής των επιχειρήσεων σε τέτοιου είδους συνεργασίες, με βασική προϋπόθεση την τήρηση των κανόνων του δικτύου. Από την άλλη μεριά υπάρχει εξαιτίας του φόβου, της έντονης φημολογία αλλά και των αρνητικών πληροφοριών που επικρατούν στους κύκλους σε επίπεδο ανθρώπινης επικοινωνίας. Μερικοί σημείωσαν επιπρόσθετα, τα παρακάτω:

- Βασική προϋπόθεση ένταξης μιας επιχείρησης σε μια τέτοια συνεργασία θα ήταν η απόδοση υψηλής τιμής στο προϊόν και η επίτευξη σταθερής ποιότητας.
- Ορθή, υγιής και με καλό κλίμα συνεργασία, είναι μερικές προϋποθέσεις που εφόσον υπάρχουν, οι επιχειρήσεις θα ήθελαν να συμμετέχουν.
- Οι συνεργασίες θα πρέπει να είναιι σύμφωνες με τις διεθνείς επιχειρηματικές πρακτικές.
- Βασική προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή πολλων επιχειρήσεων του κλάδου στο δίκτυο, με σκοπό την ενδυνάμωση της ενέργειας αυτής και την ύπαρξης ισότητα και ισονομίας όλα τα επίπεδα.

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αναφορικά με το βαθμό στον οποίο κρίνουν ως ικανοποιητική τη διαθέσιμη πληροφόρηση, σχετικά με τις δυνατότητες δημιουργίας επιχειρηματικών συνεργασιών στον κλάδο τους. Ποικίλες απαντήσεις δόθηκαν από πλευράς των τυροκόμων στο σημείο αυτό, καθώς υπήρξαν θετικές και αρνητικές απόψεις. Η πλειοψηφία εμπιστευτικά ανέφεραν την απουσία μέσων αναζήτησης πληροφοριών, εκφράζοντας ότι «εάν κάποιος δεν ψάξει πολύ, δεν θα μάθει». Άλλοι θεωρούν ότι επαρκεί η πληροφόρηση που μπορεί κάποιος να αντλήσει από διάφορα μέσα ενημέρωσης.

Επιπρόσθετα, ερωτήθηκαν οι συμμετέχοντες εάν οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες. Οι περισσότεροι απάντησαν πως ο φόρτος εργασίας των επιχειρήσεων τύπου οικογενειακών μονάδων (δηλαδή μικρής παραγωγής και επεξεργασίας γάλακτος με ανθρώπινο δυναμικό περίπου τριών ατόμων), δεν αφήνει περιθώρια για ανάπτυξη και διεύρυνση των οριζόντων καθώς και εύρεσης πληροφοριών. Ακόμα ανέφεραν, πως οι διαθέσιμες πληροφορίες στο διαδίκτυο δεν επαρκούν ώστε να ενημερωθούν οι ενδιαφερόμενοι, παρά το γεγονός πως η μηχανή αναζήτησης είναι εύκολα προσβάσιμη.

Στην τελευταία ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην διαδικασία, να απαντήσουν στο εάν παρακολουθούν τις εξελίξεις γύρω από τον κλάδο τους. Οι ερωτώμενοι ερώτηση απάντησαν πως ενημερώνονται ελλιπώς και κάποιοι επισήμαναν ότι καταβάλουν προσπάθεια προκειμένου να ενημερωθούν. Μερικοί μάλιστα έκριναν σκόπιμο να προσθέσουν τα παρακάτω:

- Μια μικρή επιχείρηση καταβάλλει τεράστιες προσπάθειες να καλύψει την παραγωγική της δραστηριότητα, με αποτέλεσμα όλα τα υπόλοιπα να αποτελούν δεύτερη επιλογή και κάποιες φορές παραλείπεται.
- Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνονται ανεξάρτητα με το εάν ενστερνίζονται τις πληροφορίες και τις εξελίξεις, καθώς πρέπει συνεχώς να αναπτύσσονται.
- Μια επιχείρηση ανέφερε ότι παρακολουθεί κυρίως πρότζεκτ σε Γερμανία και Γαλλία.

Σε αυτό το σημείο κρίθηκε αναγκαίο να συμπληρωθεί και να απαντηθεί ένα ακόμα υποερώτημα: «εάν ενημερώνεστε, από πού και με ποίο τρόπο γίνεται αυτό». Οι

απαντήσεις εστίασαν κυρίως στην άντληση πληροφόρησης μέσω του διαδικτυακού ιστούς λιγότερο από το Επιμελητήριο και από την άμεση επικοινωνία με τους συναδέλφους του χώρου. Κάποιοι πρόσθεσαν πως η ενημέρωση γίνεται και με αλληλογραφία, καθώς και από βιβλία που αναφέρονται στον κλάδο, όπως και από περιοδικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το βασικό συμπέρασμα που προέκυψε από την μελέτη των καινοτόμων μορφών των επιχειρηματικών συνεργασιών στις μικρές και μεσαίες τυροκομικές - γαλακτοκομικές μονάδες, είναι ότι μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην διαθέσιμη βιβλιογραφία, τα δίκτυα και οι συστάδες μπορούν να βοηθήσουν τις ΜΜΕ να βελτιώσουν την θέση τους και να αναπτύξουν τον υγιή ανταγωνισμό. Εκείνο που χρειάζονται οι επιχειρηματίες είναι περισσότερη πληροφόρηση για τις επιχειρηματικές συνεργασίες, παρακίνηση και καθοδήγηση μέσα από σεμινάρια ή οποιοδήποτε άλλο μέσο έγκυρης ενημέρωσης.

6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι οι έννοιες «επιχειρηματικές συνεργασίες», «δίκτυο –network» και «συστάδα –cluster» παρουσιάζονται γνώριμες στους επιχειρηματίες, καθώς είναι σε θέση να ερμηνεύσουν θεωρητικά τις έννοιες αυτές, γνωρίζοντας τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους. Οι επιχειρηματίες γνωρίζουν επίσης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που απορρέουν μέσα από αυτές τις συνεργασίες. Όμως, οι Τυροκόμοι-Ιδιοκτήτες δεν έχουν όλες τις απαραίτητες πρακτικές γνώσεις. Δεν ενημερώνονται και διαβάζουν βιβλία ή/και περιοδικά που αφορούν τον κλάδο τους, αλλά φαίνεται να υπάρχει και απουσία σωστής ενημέρωσης, πληροφόρησης και καθοδήγησης τους, σχετικά με τα δίκτυα και τις συστάδες από αρμόδιους φορείς.

Το επόμενο που παρατηρήθηκε είναι πως αντιλαμβάνονται και βλέπουν τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την συμμετοχή των επιχειρήσεων τους σε τέτοιες συνεργασίες, από την άλλη όμως παρατηρείται έντονη δυσαρέσκεια, αμφιβολία και απροθυμία να συνεργαστούν στον τομέα αυτόν. Ο έντονος προβληματισμός και η έλλειψη συναδελφικότητας που παρατηρείται, εγείρει το ενδιαφέρον των ερευνητριών, καθώς οι ιδιοκτήτες φαίνεται πως ενώ είναι γνώστες της υφισταμένης κατάστασης, αδιαφορούν για την καλυτέρευση των σχέσεων με τους υπόλοιπους επιχειρηματίες του κλάδου.

Επίσης παρατηρείται έντονη ανησυχία και φόβος για την υποβάθμιση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και την δημιουργία κακής ταυτότητας τους, εξαιτίας των πιθανών λαθών και των παραλήψεων των εμπλεκομένων μελών του δικτύου. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αν και έχουν τα περισσότερα οφέλη από τις συνεργασίες αυτές, οι τυροκόμοι φοβούνται την ανάληψη ρίσκου και τους κινδύνους που ενδεχομένως να προκληθούν, όπως φάνηκε από την παρούσα μελέτη. Διαπιστώθηκε επίσης, ότι η ύπαρξη προκαταλήψεων και προσωπικών πεποιθήσεων, αλλά και η έλλειψη κοινών στόχων και οραμάτων αποτρέπουν την λήψη απόφασης των μονάδων για την ένταξη τους σε τέτοιες συνεργασίες.

Επιπρόσθετα, παρατηρείται ότι ένα βασικό πρόβλημα των μικρών τυροκομικών μονάδων της Κρήτης είναι η μικρή παραγωγική δυναμικότητα. Προσπαθούν μέσα από τις εγκαταστάσεις μικρών οικογενειακών μονάδων να καλύψουν τις ανάγκες μόνο της υπάρχουσας τοπικής αγοράς. Δεν κυνηγούν ευκαιρίες, αλλά κάποιοι αρκούνται στην πώληση των προϊόντων σε δικά τους καταστήματα. Επίσης, ο φόρτος εργασίας των επιχειρήσεων και το λιγοστό εργατικό δυναμικό, δεν επιτρέπουν την συμμετοχή τους σε τέτοια δίκτυα, καθώς και την επέκταση των δραστηριοτήτων και των εγκαταστάσεων τους.

Διαπιστώθηκε επίσης από την έρευνα μας, ότι οι επιχειρηματίες στην πλειοψηφία τους δεν αξιολογούν θετικά την προσπάθεια του Επιμελητηρίου Ηρακλείου Κρήτης για την δημιουργία του δικτύου «Το Κρητικό Τυρί». Αυτό οφείλεται στην έλλειψη σωστής ενημέρωσης από μέρους των εμπνευστών του δικτύου, με αποτέλεσμα οι τυροκόμοι να παρουσιάζονται καχύποπτοι και να μην τολμούν να εμπιστευτούν ένα τέτοιο εγχείρημα. Επίσης, όπως μας είπαν, δεν υπάρχει σωστή καθοδήγηση και οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν προσκληθεί να συμμετάσχουν σε αυτό το δίκτυο.

Εν κατακλείδι, οι αντιπρόσωποι του κλάδου δεν είναι έτοιμοι να δεχθούν τέτοιες συνεργασίες προς το παρόν, επειδή από την μία δεν είναι ενημερωμένοι επαρκώς για τα οφέλη των συνεργασιών αυτών και από την άλλη υπάρχει μεγάλος μη υγιής ανταγωνισμός μεταξύ τους. Όμως, υπάρχει έντονη η διάθεση για μελλοντική συνεργασία των τυροκόμων και ανάπτυξη του δικτύου.

6.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα εργασία αποτελεί μόνο μια μικρή διερεύνηση του υπό εξέταση θέματος στην Περιφέρεια Κρήτης. Η έρευνα θα μπορούσε να διευρυνθεί, με τη χρήση ποιοτικής αλλά και ποσοτικής έρευνας, ώστε:

- Να απευθυνθεί σε ένα μεγαλύτερο δείγμα εντός Κρήτης
- Να απευθυνθεί σε επιχειρήσεις στον ευρύτερο Ελλαδικό χώρο
- Να διερευνηθεί εάν έχουν αναπτυχθεί επιτυχημένες επιχειρηματικές συνεργασίες του κλάδου της Τυροκομίας και της Γαλακτοκομίας στην υπόλοιπη Ελλάδα
- Να διερευνηθεί εάν υπάρχει επαρκής ενημέρωση των επιχειρήσεων του κλάδου στην υπόλοιπη Ελλάδα

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1.ΒΙΒΛΙΑ, ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ, ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ ΚΑΙ ΜΕΛΕΤΕΣ

Ανυφαντάκης Ε. , 2004., *Τυροκομία*. Β΄ έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Αγροτικός Γαλακτοκομικός Συνεταιρισμός Ανωγείων., Ζωοκόμος. *Τεύχος 10 σς 36- 37*

Γίτσας Ε., 2010, *Γενική βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας φέτας*. Ζωοκόμος. Τέυχος 7. σσ 22- 35

Ιωάννινα (1999) «Παραδοσιακά τυροκομεία, οδηγός επένδυσης για νέους επιχειρηματίες» Τεύχος 1^{ο} , Υπουργείο Εθνικής Παιδείας & Θρησκευμάτων

Ματσατσίνης Ν, Γρηγορούδης Ε., Γαγάνης Χ., Ζοπουνίδης Κ., 2010. *Ανάπτυξη & λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Μπάρκας Γ., 2011. *Τεχνολογία στράγγισης πρόβειας γιαούρτης*. Ζωοκόμος. *Τέυχος 10 σς 34- 35*

Μπίντσης Θ. & Παπαδήμας Φ., 2009 . *Τυρί τεχνολογία γάλακτος-τυροκομία παρουσίαση τυριών*. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχάλου

Νόβα- Καλτσούνη Χ., 2006. *Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταυρόπουλος

Οδηγός επενδυτικών κινήτρων., 1999. Α΄&Β΄ Τόμος. Αθήνα: Εκδόσεις Πολυεκδοτική

Παπαγεωργίου Α., 1961. *Νέα τυροκομεία, Κτήρια και Εξοπλισμός.* Β΄ έκδοση. Αθήνα.

Παρασκευοπούλου Ι., 1993. *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας* . Έκδοση α. Αθήνα.

Παρασκευοπούλου Ι., 1993. *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας* . Έκδοση β. Αθήνα.

Πατρινός Δ. & Αναστασίου Α., 2007. *Διεθνές Μανατζμεντ.* Αθήνα: εκδόσεις Έλλην.

Πιπερόπουλος Π., 2008. *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters.* Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Ρούκας Δ., 2011. *Ξεκινήστε την μικρή οικογενειακή τυροκομική επιχείρηση σας*. Ζωοκόμος. Τέυχος 10 σς 30- 33

Τζωρτζάκης Κ. & Μ.-Α., 2007. *Οργάνωση και διοίκηση.* 4 έκδοση. Αθήνα: εκδόσεις Rosili Αφοι Τζωρτζάκη Ο.Ε.

Το ελληνικό τυρί ., 2018. Επί Γής. Τέυχος 12. Περιοδική έκδοση για την αγροτική οικονομία από την Τράπεζα Πειραιώς. σσ 03-47.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., 2011. *Βασικές αρχές στρατηγικής επιχειρήσεων.* Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

ICAP GROUP A.E., 2016. *Τυροκομικά*. Αθήνα: ICAP GROUP A.E.

2.ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Οικονόμου Ε., 2011. *Μελέτη του κλάδου τυροκομικών προϊόντων προστατευόμενης ονομασίας προέλευσης (ΠΟΠ) με έμφαση στην συγκριτική ανάλυση της αγοράς των υποσυσκευασμένων και ιδιωτικής ετικέτας προϊόντων*. Διαθέσιμο στο: http://dspace.aua.gr/xmlui/bitstream/handle/10329/4554/Oikonomou_E.pdf?sequence=1

ΑΥΔΙΚΟΣ Β., ΦΑΛΛΑΣ Ι., ΧΑΡΔΑΣ Α., 2015 Συνεργατικοί σχηματισμοί και αστική ανάπτυξη: η περίπτωση της Αθήνας Διαθέσιμο στο: https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2018/01/%CE%A3%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%AF-%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%AF-%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE-%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7.pdf

Naftermporiki.gr 2016.Αύξηση καταγράφει η συνολική εγχώρια κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων τα τελευταία έτη. Διαθέσιμο στο: http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1180202/icap-group-se-anodiki-troxia-i-agora-turokomikon-proionton

Agro 24,2016. Ιδρύθηκε αγροδιατροφικό cluster με την επωνυμία «Κρητικό Τυρί». Διαθέσιμο στο: https://www.agro24.gr/agrotika/agora/epiheiriseis-metapoiisi/cluster-me-tin-eponymia-kritiko-tyri

Σαμαρά Ε., (γγ) Συνεργατικοί Σχηματισμοί και Επιχειρηματικότητα – Καλές Πρακτικές για τους γουνοποιούς/ εκτροφή. Διαθέσιμο στο: http://www.pepdym.gr/upload/5pep/ris3/gouna/samara.pdf

ΕΟΜΜΕΧ, (γγ) Εγχειρίδιο «Συστημάτων-Συστάδων» Επιχειρήσεων (clustering) Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking). Εθνικό Παρατηρητήριο για της Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις ΕΟΜΜΕΧ (γγ). Διαθέσιμο στο: http://www.stepc.gr/_docs/library_docs/NETWORKS_CLUSTERS_Eommex.pdf

Ιωαννίδης Γ& Ρυλμόν Λ., 2012 *Συστάδες επιχειρήσεων (clusters) και Κρίση*, Διαθέσιμο στο: http://www.clusterpolisees3.eu/ClusterpoliSEEPortal/protected/2002/0/def/ref/DOC2003/

Icap, 2011. Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας. Διαθέσιμο στο: https://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.pdf

Κουτρούκης Θ., (γγ) *Διαπραγματεύσεις και Δικτύωση.* Διαθέσιμο στο: https://mke.aegean.gr/files/2014/09/epix_enotita10.pdf

Ματζαρίδη Χ., 2013.*Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ελληνικών επιχειρήσεων.* Διαθέσιμο στο : (http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/675/1/022013208.pdf

Μπλανάς Γ., 2008. Οικονομικά δίκτυα – Επιχειρηματικές συστάδες. Διαθέσιμο στο: http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2008/blanas.pdf

Ευρωπαϊκή Επιτροπή ,2016.Οδηγός χρήσης του ορισμού των ΜΜΕ. Διαθέσιμο στο: http://www.gsrt.gr/Financing/Files/ContentFiles30605/%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%A3_%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3_%CE%A4%CE%9F%CE%A5_%CE%9F%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A5_%CE%A4%CE%A9%CE%9D_%CE%9C%CE%9C%CE%95_2016.pdf

ΥΠ.Α.ΑΝ. (χχ). Προετοιμασία δράσεων για την ενίσχυση των ελληνικών μικρομεσαίων για την σύσταση ή/και την επέκταση Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών ή αλλιώς συστάδων επιχειρήσεων (clusters) με οριζόντιες ή και κάθετες διασυνδέσεις με έμφαση στο εμπόριο. Διαθέσιμο στο: http://eysed.gge.gov.gr/wp-content/uploads/2013/12/Cluster-%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%B4%CE%BF%CF%84%CE%AD%CE%BF-%CE%91.pdf

Το Δ.Σ. του Κρητικού Τυριού., 2017. Flash news.gr. Διαθέσιμο στο : https://flashnews.gr/post/307677/to-d-s-toy-diktyoy-cluster-krhtikoy-tyrioy

Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων- Κώδικας Τροφίμων και Ποτών http://www.ministryofjustice.gr/site/kodikes/%CE%95%CF%85%CF%81%CE%B5%CF%84%CE%AE%CF%81%CE%B9%CE%BF/%CE%9A%CE%A9%CE%94%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%A3%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A6%CE%99%CE%9C%CE%A9%CE%9D%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%A0%CE%9F%CE%A4%CE%A9%CE%9D/tabid/357/language/el-GR/Default.aspx

Φέσσας Θ. & Ιωσηφίδης Τ., 2017. *Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδ.* Μέρος Α. Διαθέσιμο στο: http://www.sev.org.gr/uploads/Documents/50669/SMEs_partA.PDF

Ψαρράκης Μ., 2015. *Μελέτη βιωσιμότητας μικρών γαλακτοκομικών μονάδων*. Διαθέσιμο στο: https://www.thessaly.gov.gr/data/arepo/gr/M%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7%20%CE%B2%CE%B9%CF%89%CF%83%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82%20%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%81%CF%8E%CE%BD%20%CE%B3%CE%B1%CE%BB%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%BF%CE%BA%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CE%AC%CE%B4%CF%89%CE%BD%202015.pdf

ICAP GROUP A.E., 2011. Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα. 2011. Διαθέσιμο στο: http://www.heliachamber.gr/iliaimages/tyrokomikaproionta_F27798.pdf

ICAP GROUP A.E., 2016. *Αύξηση καταγράφει η συνολική εγχώρια κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων.* Διαθέσιμο στο: http://www.icap.gr/Default.aspx?id=10285&nt=146&lang=1