



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΛΚΥΣΤΗΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.»

Ιωάννης Καραγιάννης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Νίκος Γεωργόπουλος, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά (επιβλέπων)
Αθανάσιος Κωσταρόπουλος, Καθηγητής ΓΠΑ
Πάυλος Σπαθής, Καθηγητής ΓΠΑ
Παναγιώτης Λαζαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ
Ηλίας Βλάχος, Λέκτορας ΓΠΑ

Αθήνα, Μάρτιος 2005

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Χρήστο - Χριστούλα
και στην αδερφή μου Ανθή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία, γίνεται προσπάθεια να μελετηθεί ο κλάδος των γεωργικών ελκυστήρων στην Ελλάδα, μέσω του προσδιορισμού των παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση τους και αναλύοντας το περιβάλλον σύμφωνα με το υπόδειγμα του καθηγητή M. Porter, στοχεύοντας στην επιλογή της καταλληλότερης στρατηγικής από τις εταιρείες του κλάδου και ειδικότερα τη «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.» που αποτελεί και τη μελέτη περίπτωσης της εργασίας.

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

Στο δεύτερο κεφάλαιο και πριν την ανάλυση του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων γεωργικών ελκυστήρων, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούμε στην κατάσταση που επικρατεί στον ελληνικό χώρο, όσον αφορά τον αριθμό των γεωργικών ελκυστήρων, τη γεωγραφική κατανομή τους, την ισχύ τους και άλλα στοιχεία αρκετά χρήσιμα για τη δημιουργία μιας απαραίτητης εικόνας για τις ελληνικές γεωργικές εκμεταλλεύσεις, που αποτελούν και τους κατ' εξοχήν αγοραστές του κλάδου. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των γεωργικών ελκυστήρων, στις κυριότερες χώρες που τους εξάγουν, αλλά και στον τρόπο διάθεσης τους στον ελληνικό χώρο. Τέλος, δίνονται στοιχεία για τις πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν το 2003 ανά εταιρεία αλλά και διαχρονικά για ολόκληρο τον κλάδο.

Ακολουθεί στο τρίτο κεφάλαιο η ανίχνευση του περιβάλλοντος της εταιρείας και πιο συγκεκριμένα η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο αναλύεται σε γενικευμένο και σε άμεσο. Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζεται το γενικευμένο περιβάλλον, το οποίο αποτελείται από τέσσερα κομμάτια: Το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας, αφού μελετήθηκε το μάκρο – περιβάλλον και πριν μελετηθεί το μικρό – περιβάλλον της επιχείρησης (κλάδος) γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των εξελίξεων στον αγροτικό μηχανολογικό

εξοπλισμό και ειδικότερα στους γεωργικούς ελκυστήρες, βάσει μιας έκθεσης που πραγματοποιήθηκε από τον IOBE, για την παλαίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή ο κλάδος, με βάση το υπόδειγμα του καθηγητή του Harvard M.Porter, το οποίο αν και παρουσιάστηκε πολλά χρόνια πριν, παραμένει αξεπέραστο καθώς μέσα από τη χρησιμοποίηση των πέντε δυνάμεων οι οποίες και αναλύονται αποδίδει με πολύ απλό και κατανοητό τρόπο τους παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές, η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Παρουσιάζεται επίσης η περίπτωση του αποκλεισμού στη μέση, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο η κάθε εταιρεία πρέπει να επιλέγει τη στρατηγική της.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται μια εκτενής αναφορά στην εταιρεία «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.», η οποία αποτελεί και τη μελέτη περίπτωσης του συγκεκριμένου κλάδου. Στη συνέχεια, αφού γίνεται μια SWOT ανάλυση για την εταιρεία και αναλύεται το υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο των γεωργικών ελκυστήρων, οδηγούμαστε στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την εταιρεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	IV

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	
1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Εισαγωγή στη Στρατηγική.....	1
1.3	Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	2
1.3.1	Ανίχνευση περιβάλλοντος.....	5
1.3.2	Διαμόρφωση στρατηγικής.....	6
1.3.3	Υλοποίηση στρατηγικής.....	10
1.3.4	Αξιολόγηση και Έλεγχος.....	12
1.3.5	Ανατροφοδότηση - Διαδικασία μάθησης.....	13

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	ΟΙ ΓΕΩΡΓΙΚΟΙ ΕΛΚΥΣΤΗΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
2.1	Εισαγωγή.....	14
2.2	Οι γεωργικοί ελκυστήρες στις ελληνικές εκμεταλλεύσεις.....	14
2.3	Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης.....	24
2.4	Εξωτερικό εμπόριο γεωργικών ελκυστήρων.....	25
2.5	Διανομή των προϊόντων του κλάδου.....	26
2.6	Πωλήσεις καινούργιων γεωργικών ελκυστήρων.....	26
2.7	Λόγοι που οδηγούν σε πτώση της ζήτησης.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
3.1	Εισαγωγή.....	31
3.2	Διάκριση μικρο - μάκρο περιβάλλοντος.....	31
3.3	Ανάλυση του Ευρύτερου - Μάκρο Περιβάλλοντος.....	33

3.3.1	Πολιτικό Περιβάλλον.....	33
3.3.2	Οικονομικό Περιβάλλον.....	36
3.3.3	Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον.....	44
3.3.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΕΛΚΥΣΤΗΡΩΝ	
4.1	Εισαγωγή.....	50
4.2	Παλαίωση γεωργικών ελκυστήρων.....	50
4.3	Αίτια παλαίωσης των γεωργικών ελκυστήρων.....	54
4.4	Η εξέλιξη του λειτουργικού κόστους ως συνάρτηση της ηλικίας του εξοπλισμού.....	56
4.5	Οι συνέπειες των τάσεων παλαίωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού στον αγροτικό τομέα.....	57
4.6	Εξελίξεις του μηχανολογικού εξοπλισμού στον αγροτικό τομέα σε άλλες χώρες μέλη της Ε.Ε.....	59
4.7	Προτάσεις.....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΜΙΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	
5.1	Εισαγωγή.....	64
5.2	Ανάλυση κλάδου σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter.....	64
5.2.1	Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.....	66
5.2.2	Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων...69	
5.2.3	Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα.....	72
5.2.4	Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	73
5.2.5	Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	76
5.2.6	Η Δύναμη των Διαφόρων Άλλων Ενδιαφερομένων.....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	
6.1	Εισαγωγή.....	79
6.2	Οι Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....	79
6.2.1	Η στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	80
6.2.2	Η Στρατηγική της διαφοροποίησης.....	82

6.2.3	Η Στρατηγική της Εστίασης.....	83
6.2.4	Αποκλεισμός στη μέση.....	84
6.3	Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.	
7.1	Εισαγωγή.....	86
7.2	Όμιλος Εταιρειών Θεοχαράκης.....	86
7.3	Η Εταιρεία Θεοχαράκης Α.Ε.....	89
7.3.1	Ο Τομέας των Γεωργικών Ελκυστήρων.....	89
7.3.2	Τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.....	91
7.4	Ανάλυση SWOT για την ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.....	92
7.5	Υπόδειγμα Porter στον κλάδο των γεωργικών ελκυστήρων.....	94
7.6	Καταλληλότερη στρατηγική για την εταιρεία «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.».....	95
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	97
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	100
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	102

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα κύριο Ν. Γεωργόπουλο, αναπληρωτή καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιά, για τη διαρκή και ουσιαστική βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη συγγραφή της παρούσης εργασίας, καθώς επίσης για την υπομονή που επέδειξε αλλά και τις πολύτιμες συμβουλές που μου χάρισε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Γ. Κωλαΐτη, Γενικό Διευθυντή της εταιρείας «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.» χωρίς τη βοήθεια του οποίου η συλλογή των στοιχείων θα ήταν εξαιρετικά δύσκολη και αβέβαιη.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 2.1 Γεωγραφική κατανομή ελκυστήρων σε λειτουργία
(για τα έτη 1997-1999)
- Πίνακας 2.2 Ιδιόκτητοι γεωργικοί ελκυστήρες που χρησιμοποιήθηκαν
κατά περιφέρεια
- Πίνακας 2.3 Μέσος αριθμός ιδιόκτητων ελκυστήρων
(ανά 1.000 στρέμματα χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης)
- Πίνακας 2.4 Εκμεταλλεύσεις, που χρησιμοποίησαν ιδιόκτητους γεωργικούς
ελκυστήρες (κατά τάξεις μεγέθους της χρησιμοποιούμενης
γεωργικής γης)
- Πίνακας 2.5 Πωλήσεις του κλάδου γεωργικών μηχανημάτων
- Πίνακας 2.6 Πωλήσεις του κλάδου διαχρονικά
- Πίνακας 3.1 Κατά κεφαλή ΑΕΠ (σε τρέχουσες τιμές αγοράς)
- Πίνακας 3.2 Μέσο μεικτό επίπεδο μισθών στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες
- Πίνακας 7.1 Τζίρος εταιρείας ανά τομέα δραστηριοποίησης

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 2.1 Κατανομή % των χρησιμοποιούμενων ιδιοκτητων ελκυστήρων ανάλογα με την ισχύ τους
- Διάγραμμα 2.2 Αριθμός εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποίησαν ιδιοκτήτες γεωργικούς ελκυστήρες και αριθμός ελκυστήρων κατά περιφέρεια (1999)
- Διάγραμμα 2.3 Συγκριτική κατανομή των ιδιοκτητων γεωργικών ελκυστήρων που χρησιμοποιήθηκαν (κατά περιφέρεια)
- Διάγραμμα 2.4 Συγκριτική κατανομή των εκμεταλλεύσεων, που χρησιμοποίησαν ιδιοκτήτες ελκυστήρες (κατά περιφέρεια)
- Διάγραμμα 2.5 Συγκριτική κατανομή των εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποίησαν γεωργικούς ελκυστήρες (κατά τάξη μεγέθους της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης)
- Διάγραμμα 2.6 Συγκριτική κατανομή της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης των εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποίησαν γεωργικούς ελκυστήρες (κατά τάξεις μεγέθους αυτής)
- Διάγραμμα 2.7 Διαχρονική εξέλιξη των πωλήσεων του κλάδου
- Διάγραμμα 3.1 Κατά κεφαλή ΑΕΠ με έτος βάσης το 2000
- Διάγραμμα 3.2 Απασχόληση στους διαφορετικούς τομείς της οικονομίας για το 2003 (Μερίδιο στη συνολική απασχόληση σε ποσοστό %)
- Διάγραμμα 3.3 Ποσοστό ανεργίας για άνδρες και γυναίκες το 2003 (Άνεργα άτομα ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού)
- Διάγραμμα 3.4 Διαχρονική εξέλιξη του πληθωρισμού
- Διάγραμμα 3.5 Συγκριτική αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών, 2002
- Διάγραμμα 3.6 Ύψος ξένων άμεσων επενδύσεων το 2002, ως ποσοστό του ΑΕΠ
- Διάγραμμα 3.7 Ροές άμεσων επενδύσεων στην ΕΕ-15 (ως ποσοστό του ΑΕΠ)
- Διάγραμμα 3.8 Πρόσβαση των νοικοκυριών στο Διαδίκτυο (σε %)
- Διάγραμμα 3.9 Αριθμός αιτήσεων για πατέντες στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή Πατέντων (ανά εκατ. κατοίκων)

Διάγραμμα 3.10 Ευρωπαϊκές Πατέντες Υψηλής Τεχνολογίας
(ανά εκατ. κατοίκων)

Διάγραμμα 3.11 Συνολικές Επενδύσεις για Έρευνα και Ανάπτυξη για το 2001
(σε % του ΑΕΠ)

Διάγραμμα 3.12 Επενδύσεις σε Πληροφοριακή Τεχνολογία για το 2003
(σε % του ΑΕΠ)

Διάγραμμα 5.1 Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Σχήμα 1.2 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Σχήμα 1.3 Μεταβλητές του περιβάλλοντος

Σχήμα 1.4 Ιεράρχηση στρατηγικής

Σχήμα 6.1 Οι τρεις βασικές στρατηγικές

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Αγροτικός Τομέας στην Ελλάδα, διέρχεται τα τελευταία χρόνια περίοδο κρίσης, η οποία εκδηλώνεται με στασιμότητα ή και κάμψη των αγροτικών εισοδημάτων και της παραγωγής, ως αποτέλεσμα της γήρανσης του πληθυσμού, της έλλειψης επενδύσεων και της ανεπαρκούς ανταγωνιστικότητας. Λόγω της φύσης όμως του αγροτικού τομέα, του μεγέθους αλλά και της θέσης του μέσα στην ελληνική οικονομία, το πρόβλημα ξεπερνά τα όρια αυτού και δημιουργεί κοινωνικές εντάσεις, που συχνά επηρεάζουν και πολλούς άλλους τομείς της ελληνικής κοινωνίας.

Το πρόβλημα μάλιστα οξύνεται, αν αναλογιστούμε και δυο ακόμα παράγοντες. Από τη μια μεριά τις μακροχρόνιες διαρθρωτικές αδυναμίες του αγροτικού τομέα και από την άλλη τις δυσμενείς για τον ελληνικό αγροτικό τομέα μεταβολές που έχει επιφέρει η Κοινή Αγροτική Πολιτική, με την επιβολή μέγιστων επιτρεπόμενων παραγόμενων ποσοτήτων, πέρα από τις οποίες οι επιδοτήσεις μειώνονται δραστικά ή και εξαλείφονται.

Κάτω από τις συνθήκες αυτές η τόνωση της παραγωγικότητας, σε συνδυασμό με την αναδιάρθρωση των αγροτικών εκμεταλλεύσεων προβάλλει ως η μόνη ουσιαστική διέξοδος. Δίχως αυτή, δεν μπορεί να καταστεί δυνατή ούτε η αύξηση των εισοδημάτων που χρειάζεται για να αποτραπεί περαιτέρω διεύρυνση της ψαλίδας μεταξύ του εθνικού μέσου όρου και του μέσου όρου του αγροτικού τομέα, ούτε η εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής γεωργίας.

Τα επίπεδα της παραγωγικότητας των απασχολούμενων στον γεωργικό τομέα είναι κατά βάση συνάρτηση τριών κατηγοριών παραγόντων, του ανθρώπινου κεφαλαίου που αυτοί αντιπροσωπεύουν, των φυσικών πόρων που τίθενται στη διάθεση τους και του κάθε είδους εξοπλισμού. Βασικό τμήμα του εξοπλισμού είναι και ο μηχανολογικός και ειδικότερα οι γεωργικοί ελκυστήρες, οι οποίοι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης ελληνικής γεωργικής εκμετάλλευσης. Έχοντας αυτά κατά νου, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε πόσο σημαντική είναι η ανάλυση του κλάδου των γεωργικών ελκυστήρων.

Κεφάλαιο 1^ο

Στρατηγικός Σχεδιασμός

1.1. Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας είναι αφιερωμένο στο θεωρητικό υπόβαθρο του στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο άλλωστε αποτελεί και τη βάση ανάπτυξης αυτής. Γίνεται μια εισαγωγή στη στρατηγική και έπειτα εξετάζεται το στρατηγικό μάνατζμεντ και τα τέσσερα στοιχεία από τα οποία αυτό αποτελείται.

1.2. Εισαγωγή στη στρατηγική

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, το οποίο μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε πολλοί να το αποκαλούν "πολυτάραχο". (Γεωργόπουλος, 2002)

Πολλά χαρακτηριστικά του στοιχείου έχουν αλλάξει δραστικά σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια και οι εξελίξεις είναι ταχύτατες. Η δομή της αγοράς έγινε πολύ ανταγωνιστική, η πίεση που ασκούν οι πελάτες είναι ισχυρότερη, ο ρυθμός ανάπτυξης των διαφόρων αγορών πραγματοποιείται με ταχείς και συχνά μη προβλέψιμους ρυθμούς. Ακόμη, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει σμικρυνθεί σε σχέση με το παρελθόν, ενώ παράλληλα η διαφοροποίησή τους έχει προχωρήσει σε υπερβολικό βαθμό, με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται συνεχώς νέα προϊόντα.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση είναι ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο, εφόσον είναι πολύ περισσότερες οι ομάδες ενδιαφερόντων (stakeholders) που επηρεάζουν τη δράση της, έχουν ως αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης απέναντι στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος. (Γεωργόπουλος, 2002)

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε αλλαγή οργάνωσης και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

1.3. Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αναφέρεται στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, στο πώς μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν τα θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον. Το να είναι μια επιχείρηση επιτυχημένη στο παρόν, δεν είναι αρκετό, γιατί απαιτούνται ουσιαστικές προϋποθέσεις για να είναι επιτυχημένη και στο μέλλον. Η πρόκληση αυτή είναι δύσκολη, γιατί η αντιμετώπιση του παρόντος και η πορεία προς το μέλλον περιλαμβάνει επιλογές, που φέρνουν τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αντιμέτωπα με πολύπλοκες συναλλαγές, με πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders) και που αφορούν στο σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Η υφιστάμενη διαμάχη μεταξύ των απαιτήσεων παρόντος και μέλλοντος βρίσκεται στο κέντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Αυτό συμβαίνει γιατί το περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να διαφέρει σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν και πολύ περισσότερο με το μέλλον. Αναπτύσσονται διαρκώς νέα προϊόντα, εισέρχονται νέοι ανταγωνιστές αυξάνονται τα υποκατάστατα προϊόντα, μεταβάλλονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών και οι εξελίξεις στην τεχνολογία είναι τόσο ραγδαίες, ώστε να μεταβάλλουν όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, αλλά και ολόκληρες διαδικασίες παραγωγής.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αφορά σε ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματική στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί που έχουν τεθεί. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση στρατηγικής καθορίζουν τους στόχους και λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η

επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που αυτή διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των δύο. (Γεωργόπουλος, 2002)

Αν και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν περισσότερο αποτελεσματικά. Μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν. Έτσι, μπορούν να εισάγουν νέα προϊόντα, να αποσυρθούν από συγκεκριμένες αγορές, να ανταγωνισθούν με πιο έξυπνους τρόπους από τους ανταγωνιστές τους και τέλος να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές των προϊόντων τους. Είναι σε θέση επίσης να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση, δημιουργώντας μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τους υπάρχοντες επιχειρηματικούς πόρους, εκμεταλλευόμενοι υπάρχουσες ικανότητες και αναπτύσσοντας νέες, αλλά και ενεργοποιώντας θετικότερα την επιχείρηση μέσω του τρόπου ηγεσίας τους.

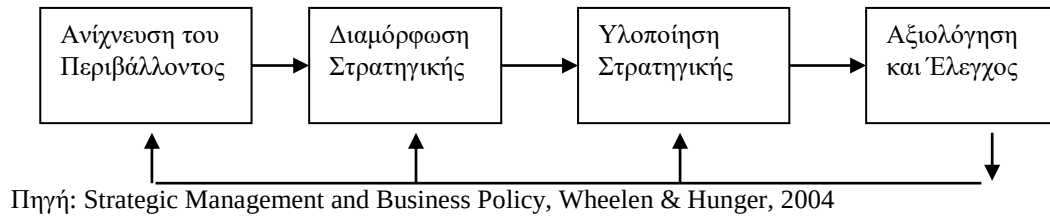
Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες, σπασμωδικές και συνήθως εκ των υστέρων κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σ' ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευτεί αυτόν το χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της. (Γεωργόπουλος, 2002)

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και δράσεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης. Αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

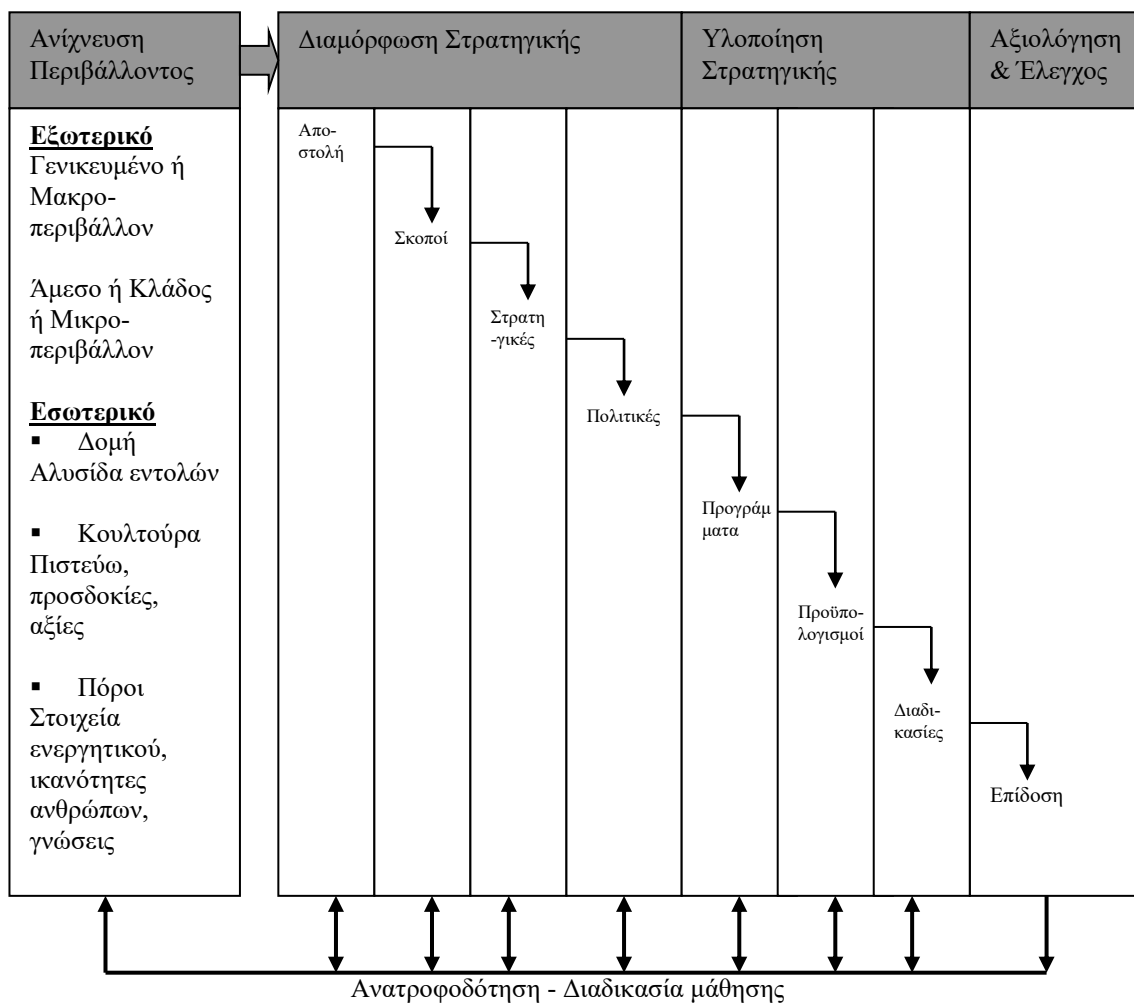
- Την ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Τη διαμόρφωση στρατηγικής
- Την υλοποίηση στρατηγικής
- Την αξιολόγηση και τον έλεγχο

Στο σχήμα 1.1 φαίνεται πως αυτά τα στοιχεία αλληλεπιδρούν. Στο σχήμα 1.2 τα στοιχεία αυτά αναλύονται περισσότερο.

Σχήμα 1.1
Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Σχήμα 1.2
Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ



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

1.3.1. Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι η παρακολούθηση, η εκτίμηση και η διάδοση των πληροφοριών από το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον σε ανθρώπους κλειδιά μέσα στην επιχείρηση. Ο σκοπός της είναι να αναγνωρίσει τους στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή εκείνα τα στοιχεία από το εσωτερικό ή το εξωτερικό, τα οποία θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Ο πιο απλός τρόπος για τη διεξαγωγή της ανάλυσης περιβάλλοντος είναι η SWOT ανάλυση. SWOT είναι το ακρωνύμιο για τις λέξεις Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες), και Threats (Απειλές) που είναι στρατηγικοί παράγοντες για καθεμία επιχείρηση. (Wheelen & Hunger, 2004)

Το εξωτερικό περιβάλλον συνίσταται από μεταβλητές (Ευκαιρίες και Απειλές), που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και τυπικά δε μπορούν να επηρεαστούν ή να ελεγχθούν από τα στελέχη της. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση υπάρχει. Το σχήμα 1.3 απεικονίζει τις μεταβλητές κλειδιά του περιβάλλοντος. Αυτές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα σε ολόκληρο το γενικευμένο περιβάλλον, ή συγκεκριμένοι παράγοντες που λειτουργούν σε ένα πιο άμεσο περιβάλλον, που συχνά αποκαλείται κλάδος.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης συνίσταται από μεταβλητές (Δυνάμεις και Αδυναμίες) που συναντώνται στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο γίνεται η δουλειά. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους μιας επιχείρησης. Οι δυνάμεις - κλειδιά διαμορφώνουν έναν πυρήνα ικανοτήτων τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει ώστε να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σχήμα 1.3
Μεταβλητές του περιβάλλοντος



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

1.3.2. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι η ανάπτυξη σχεδίων μεγάλου εύρους με σκοπό τον αποτελεσματικό έλεγχο-εκμετάλλευση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και απειλών, έχοντας υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της επιχειρησιακής αποστολής (mission), τον καθορισμό των εφικτών σκοπών (objectives), την ανάπτυξη στρατηγικών (strategies) και το θέσιμο πολιτικών κατευθυντήριων γραμμών (policies). (Wheelen & Hunger, 2004)

Η **αποστολή** μιας επιχείρησης είναι ο σκοπός ή ο λόγος για την ύπαρξη της επιχείρησης. Καθορίζει τι η εταιρεία παράγει ή τι παρέχει στο κοινωνικό σύνολο, είτε μια υπηρεσία, είτε ένα προϊόν. Μια καλής σύλληψης δήλωση αποστολής προσδιορίζει το θεμελιώδη, μοναδικό σκοπό που ξεχωρίζει την εταιρεία από τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τύπου και καθορίζει το πεδίο δράσης των λειτουργιών της επιχείρησης όσον αφορά στα προϊόντα που προσφέρει αλλά και τις αγορές που εξυπηρετεί. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τη φιλοσοφία της επιχείρησης για το πώς δουλεύει και πώς συμπεριφέρεται στους εργαζόμενούς της. Λέει ακόμα, όχι μόνο τι είναι η εταιρεία τώρα αλλά και τι θέλει να γίνει και που θέλει να φτάσει, δηλαδή αφορά και στο στρατηγικό όραμα της διοίκησης για το μέλλον της εταιρείας. Η δήλωση της αποστολής προωθεί μια αίσθηση κοινών προσδοκιών στους εργαζόμενους και επικοινωνεί μια δημόσια εικόνα σε σημαντικές ομάδες των stakeholders (όσοι έχουν συμφέρον από την επιχείρηση) στο άμεσο περιβάλλον της εταιρείας. Με λίγα λόγια, λέει τι είμαστε και τι κάνουμε καθώς επίσης και τι θα θέλαμε να γίνουμε.

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο ορίζεται η αποστολή μπορεί να είναι στενό ή ευρύ. Ένα παράδειγμα ευρείας δήλωσης αποστολής είναι αυτή που χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις: *Να υπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα συμφέροντα των μετόχων, των πελατών και των εργαζομένων.* Μια ευρεία οριοθέτηση της αποστολής όπως αυτή, επιτρέπει στην εταιρεία να μην περιοριστεί σε ένα πεδίο υπηρεσιών ή σε ένα προϊόν, από την άλλη μεριά όμως αποτυγχάνει να καθορίσει επακριβώς είτε τι παράγει ή σε ποιες αγορές-προϊόντα πρόκειται να δώσει έμφαση. Επειδή μια τόσο ευρεία δήλωση της αποστολής είναι πολύ γενική, μια πιο στενή ίσως είναι πιο χρήσιμη. Από την άλλη βέβαια, μια δήλωση αποστολής σε στενά πλαίσια αν και δηλώνει επακριβώς την πρωταρχική δουλειά της επιχείρησης, μπορεί όμως να περιορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων της όσον αφορά τα προϊόντα που προσφέρει, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί και τις αγορές που εξυπηρετεί.

Οι **σκοποί** (objectives) είναι τα τελικά αποτελέσματα της προγραμματισμένης δραστηριότητας. Υποδηλώνουν τι πρόκειται να πραγματοποιηθεί, μέχρι πότε και αν είναι πιθανό να ποσοτικοποιηθεί. Η επίτευξη των εταιρικών στόχων θα έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της εταιρικής αποστολής. Ουσιαστικά, είναι αυτό που εισπράττει η επιχείρηση από την κοινωνία, ως αντάλλαγμα στην καλή δουλειά που κάνει στην εκπλήρωση της αποστολής της. Κάποιοι από τους σκοπούς μπορεί να

αφορούν στην κερδοφορία, την αποδοτικότητα, την ανάπτυξη, τη φήμη, την ηγεσία της αγοράς, την τεχνολογική ηγεσία και πολλούς άλλους.

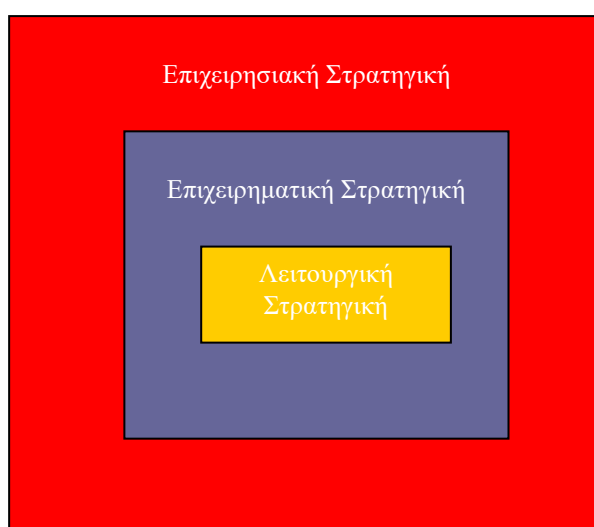
Η **στρατηγική** μιας επιχείρησης διαμορφώνει ένα κατανοητό κύριο σχέδιο στο οποίο δηλώνεται πως θα επιτευχθούν τόσο η αποστολή της όσο και οι σκοποί της. Μεγιστοποιεί το συγκριτικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το συγκριτικό μειονέκτημα. Υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τύποι στρατηγικής:

1. Η επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy) περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενική συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων. Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).
2. Η επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy) διαμορφώνεται σε επίπεδο στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων της επιχείρησης. Ως στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (Strategic Business Unit) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy), σε στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy), καθώς και σε στρατηγική εστιασμένη στο κόστος ή στη διαφοροποίηση (focus strategy).
3. Η λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy) είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες που κάθε τμήμα πρέπει να ακολουθεί, ώστε να επιτύχει τους σκοπούς και τις στρατηγικές μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων. Ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και τη διαμόρφωση μιας διακριτικής ικανότητας (distinctive competence), η οποία θα προσδώσει στην επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι, τα επιμέρους λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης, όπως το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το τμήμα χρηματοοικονομικής κ.α., αναπτύσσουν στρατηγικές μέσα στα όρια που

έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και κατ' επέκταση από την επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε να συνδυάσουν ικανότητες και δραστηριότητες για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Η ιεράρχηση της στρατηγικής είναι η ομαδοποίηση των τριών στρατηγικών τύπων σε επίπεδα μέσα στον οργανισμό. Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση, όπως εμφανίζεται στο σχήμα 1.4.

Σχήμα 1.4
Ιεράρχηση στρατηγικής



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

Η **πολιτική** μιας επιχείρησης αποτελεί μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για την ανάληψη αποφάσεων, η οποία αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές ώστε να σιγουρευτούν πως όλοι οι εργαζόμενοι σ' αυτές λαμβάνουν αποφάσεις και δρουν σύμφωνα με την αποστολή, τους σκοπούς και τη στρατηγική που οι ίδιες έχουν θέσει.

Οι πολιτικές συνήθως διαρκούν για μεγάλο χρονικό διάστημα και πολλές φορές μπορεί να ξεπεράσουν ακόμα και τη συγκεκριμένη στρατηγική που τις δημιούργησε.

Είναι ενδιαφέρον πως οι γενικές πολιτικές του τύπου **"Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο"** ή **"Η έρευνα και η ανάπτυξη έχουν προτεραιότητα όταν καταρτίζεται ένας προϋπολογισμός"** μπορούν να γίνουν με τον καιρό μέρος της εταιρικής κουλτούρας. Τέτοιες πολιτικές μπορούν να διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής. Μπορούν επίσης να περιορίσουν τις εναλλακτικές στρατηγικές της διοίκησης για μελλοντικές αποφάσεις καθώς μια αλλαγή στη στρατηγική θα μπορούσε να αλλάξει τις πολιτικές. Ο έλεγχος της πολιτικής είναι ένας τρόπος να ελεγχθεί η εταιρική κουλτούρα. (Wheelen&Hunger, 2004)

1.3.3. Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε δράση μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στην κουλτούρα, τη δομή και το σύστημα διοίκησης ολόκληρου του οργανισμού. Η υλοποίηση της στρατηγικής τυπικά διεξάγεται από τους μεσαίους και χαμηλότερου επιπέδου μάνατζερς υπό την επίβλεψη βέβαια της διοίκησης, εκτός από τις περιπτώσεις όπου χρειάζονται δραστικές και μεγάλης έκτασης αλλαγές. Στην υλοποίηση της στρατηγικής περιλαμβάνονται επίσης και οι καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή πόρων.

Αν και την υλοποίηση τη λαμβάνουμε υπόψη μας αφού έχουμε διαμορφώσει τη στρατηγική, πρέπει να σημειωθεί πως αποτελεί σημείο κλειδί στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Μαζί δε με τη διαμόρφωση της στρατηγικής, αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Κακή υλοποίηση της στρατηγικής έχει οδηγήσει σε πολλές στρατηγικές αποτυχίες. Για παράδειγμα, μελέτες έχουν δείξει πως οι μισές από τις εξαγορές αποτυγχάνουν ή δεν ωφελούν τα αναμενόμενα, αν και σε επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής παρουσιάζονται συμφέροντες.

Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελείται από την εγκατάσταση προγραμμάτων, τα οποία υποστηρίζουν τις νέες δραστηριότητες του οργανισμού, από προϋπολογισμούς για τη σωστή κατανομή των πόρων στις νέες δραστηριότητες και από διαδικασίες για το χειρισμό των καθημερινών λεπτομερειών. Το **πρόγραμμα** είναι μια δήλωση των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που είναι απαραίτητα για την πραγματοποίηση του σχεδίου. Μέσω αυτού η στρατηγική παίρνει μορφή. Μπορεί να

περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της εταιρείας, την αλλαγή της εσωτερικής της κουλτούρας, ή το ξεκίνημα μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.

Μετά την ανάπτυξη των προγραμμάτων, ξεκινά η διαδικασία του **προϋπολογισμού**. Είναι η δήλωση των προγραμμάτων μιας επιχείρησης σε χρηματικούς όρους. Ο προϋπολογισμός δίνει το ακριβές κόστος του κάθε προγράμματος. Πολλές εταιρείες ζητούν συγκεκριμένα ποσοστά επιστροφής στο κεφάλαιο (ROI) προτού η διοίκησή τους εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα. Αυτό εγγυάται πως το καινούργιο πρόγραμμα θα βελτιώσει την εικόνα της κερδοφορίας και θα αυξήσει την αξία των μετοχών. Ο σχεδιασμός του είναι ο τελευταίος πραγματικός έλεγχος για το κατά πόσο είναι εφικτή μια επιλεγθείσα στρατηγική. Ακόμα και η ιδανική στρατηγική μπορεί να βρεθεί εντελώς άσκοπη, όταν συγκεκριμένα προγράμματα υλοποίησης κοστολογηθούν λεπτομερώς. Έτσι, ο προϋπολογισμός δεν αποτελεί απλώς ένα λεπτομερές σχέδιο της στρατηγικής στην πράξη, αλλά επίσης προδιαγράφει μέσω των προβλεπόμενων οικονομικών καταστάσεων την αναμενόμενη επιρροή της στο οικονομικό μέλλον της επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2004)

Μετά τα προγράμματα και αφού ο προϋπολογισμός εγκριθεί αναπτύσσονται οι **διαδικασίες**. Πρόκειται για συστήματα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών οι οποίες περιγράφουν λεπτομερώς πως μια συγκεκριμένη δουλειά πρέπει να γίνει ώστε να επιτευχθούν τα προγράμματα της επιχείρησης και συχνά ονομάζονται "Τυπικές Λειτουργικές Διαδικασίες" (Standard Operating Procedures). Οι δραστηριότητες πρέπει να ανανεώνονται διαρκώς ώστε να αντανακλούν τις μεταβολές στην τεχνολογία, όπως επίσης και στη στρατηγική. Αυτές οι διαδικασίες επιβεβαιώνουν πως οι καθημερινές λειτουργίες θα είναι ίδιες τόσο όσον αφορά στο χρόνο (που σημαίνει πως οι δραστηριότητες της επόμενης βδομάδας θα είναι ίδιες με της τωρινής), αλλά και όσον αφορά στις διάφορες τοποθεσίες (δηλαδή το κάθε υποκατάστημα της επιχείρησης θα λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο όπως τα άλλα).

Ένας από τους στόχους που πρέπει να επιτύχει η υλοποίηση της στρατηγικής είναι οι συνέργειες ανάμεσα στις λειτουργίες των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις έπειτα από μια απόκτηση αναδιοργανώνονται. Συνέργεια υπάρχει σε μια εταιρεία με πολλά τμήματα, όταν η επιστροφή στα ίδια κεφάλαια (ROI) του κάθε τμήματος είναι μεγαλύτερη από την επιστροφή που θα είχε το κάθε τμήμα αν ήταν ανεξάρτητη επιχείρηση. Αυτό

συμβαίνει διότι επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, υπάρχει αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη ή χρησιμοποιείται ήδη υπάρχουσα τεχνολογία.

1.3.4. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία στην οποία παρακολουθούνται οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα των επιδόσεων, έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Οι μάνατζερς σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν την πληροφορία που αφορά στο τελικό αποτέλεσμα, ώστε να κάνουν διορθωτικές κινήσεις και να επιλύσουν τα προβλήματα. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο βασικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί επίσης να εντοπίσει και να επισημάνει αδυναμίες σε προηγούμενες υλοποιήσεις στρατηγικών σχεδίων και έτσι να παρακινήσει όλη τη διαδικασία να επαναληφθεί.

Η πληροφορία που δίνεται από την αξιολόγηση και τον έλεγχο, αποτελείται από τα δεδομένα της επίδοσης και τις αναφορές για τη δραστηριότητα (activity reports). Αν προκύψουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα επίδοσης λόγω λανθασμένης χρήσης των διαδικασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ, τα στελέχη πρώτης γραμμής (operational managers) πρέπει να το ξέρουν, ώστε να διορθώσουν τη δραστηριότητα των εργαζομένων. Τα ανώτατα στελέχη (top managers) δε χρειάζεται να εμπλακούν. Αν όμως τα αποτελέσματα των επιδόσεων δεν είναι ικανοποιητικά λόγω των διαδικασιών που ακολουθούνται, τότε θα πρέπει και τα ανώτατα στελέχη, όπως και τα στελέχη πρώτης γραμμής να το γνωρίζουν, ώστε να αναπτύξουν νέα προγράμματα υλοποίησης ή διαδικασίες. Η πληροφορία για την αξιολόγηση και τον έλεγχο πρέπει να είναι σχετική με ότι παρατηρείται. Ένα από τα εμπόδια για αποτελεσματικό έλεγχο, είναι η δυσκολία στην ανάπτυξη κατάλληλων μέτρων για σημαντικές δραστηριότητες.

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων. Αφορά δηλαδή στα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η αξία άλλωστε του τελευταίου κρίνεται στο κατά πόσο μπορεί να βελτιώσει τις επιδόσεις του οργανισμού και μετράται κυρίως με όρους κέρδους και επιστροφής στην επένδυση. Πρέπει να τονιστεί πως για αποτελεσματική αξιολόγηση και έλεγχο, οι μάνατζερς πρέπει να αποκτούν ξεκάθαρη, άμεση και αμερόληπτη πληροφόρηση από τους ανθρώπους οι οποίοι βρίσκονται πιο κάτω από αυτούς στην ιεραρχία.

Χρησιμοποιώντας αυτή την πληροφορία, μπορούν να δουν τι πράγματι συμβαίνει και να το συγκρίνουν με αυτό που είχε εξ αρχής σχεδιαστεί. (Wheelen&Hunger, 2004)

1.3.5. Ανατροφοδότηση - Διαδικασία μάθησης

Καθώς μια μονάδα της επιχείρησης αναπτύσσει στρατηγικές, προγράμματα κ.α., συχνά πρέπει να πάει πιο πίσω, να ανακαλέσει ή να διορθώσει αποφάσεις που πήρε πιο πριν στο μοντέλο. Για παράδειγμα, η κακή επίδοση υποδηλώνει συνήθως πως κάτι πήγε στραβά στην διαμόρφωση ή στην υλοποίηση της στρατηγικής. Μπορεί να σημαίνει επίσης πως οι συνθήκες του περιβάλλοντος δεν ανιχνεύτηκαν σωστά, καθώς μπορεί να μην αξιολογήθηκε επαρκώς ένας νέος ανταγωνιστής ή οτιδήποτε άλλο.

Κεφάλαιο 2^ο

Οι γεωργικοί ελκυστήρες στην Ελλάδα

2.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό δίνονται στοιχεία για τους ήδη υπάρχοντες ελκυστήρες στον ελλαδικό χώρο με βάση διάφορες διακρίσεις. Ακόμα εξετάζονται οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη ζήτηση, το εξωτερικό εμπόριο των ελκυστήρων και τον τρόπο διανομής τους. Τέλος, δίνονται στοιχεία για τη διαχρονική εξέλιξη των πωλήσεων, όπου παρατηρείται μια διαχρονική πτώση και γίνεται προσπάθεια να καθοριστούν οι λόγοι που οδηγούν στην πτώση αυτή.

2.2. Οι γεωργικοί ελκυστήρες στις ελληνικές εκμεταλλεύσεις

Οι γεωργικοί ελκυστήρες ανήκουν στο γενικότερο κλάδο των γεωργικών μηχανημάτων, ο οποίος περιλαμβάνει μια ευρεία γκάμα μηχανών και εξαρτημάτων (μηχανοκίνητων, ρυμουλκούμενων, ημι-ρυμουλκούμενων, φερόμενων επί ελκυστήρων και φορητών), όπως θεριζοαλωνιστικές μηχανές, μηχανές συλλογής και κοπής χόρτων, μηχανήματα για συγκομιδή και άλλα. Μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση την ιπποδύναμη τους, αλλά και τη χρησιμοποίηση απλού ή διπλού διαφορικού. Τα τελευταία χρόνια, οι πωλήσεις ελκυστήρων αφορούν σχεδόν αποκλειστικά σε μοντέλα διαξονικού τύπου, λόγω των μεγαλύτερων δυνατοτήτων των συγκεκριμένων μηχανημάτων.

Ο αριθμός των γεωργικών ελκυστήρων στον Ελλαδικό χώρο, διαξονικών και μονοαξονικών, δίνεται στον πίνακα 2.1. Στον πίνακα αυτόν, γίνεται φανερό πως το σημαντικότερο μέρος από αυτούς βρίσκεται στις πεδινές περιοχές, γεγονός αναμενόμενο λόγω των μεγαλύτερων καλλιεργούμενων εκτάσεων που αυτές περιλαμβάνουν αλλά επίσης και της ευνοϊκότερης και προσφορότερης μορφολογίας του εδάφους.

Πίνακας 2.1
Γεωγραφική κατανομή ελκυστήρων σε λειτουργία
(για τα έτη 1997-1999)

Κοινότητες	1997	1998	1999
Πεδινές	163.319	164.895	170.130
Ημιορεινές	53.278	53.491	54.705
Ορεινές	25.318	24.292	25.717
Σύνολο	241.915	242.678	250.552

Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Οι εκμεταλλεύσεις που χρησιμοποίησαν ιδιόκτητους ελκυστήρες, σύμφωνα με την απογραφή του 1999, ανέρχονται σε 208.835, στο σύνολο της χώρας, παρουσιάζοντας αύξηση 4,4% σε σχέση με την απογραφή του 1991. Ο αριθμός των ιδιόκτητων τετράτροχων (διαξονικών) ελκυστήρων, που χρησιμοποιήθηκαν για τις εργασίες των εκμεταλλεύσεων, ανέρχεται σε 224.455 ελκυστήρες και σε σχέση με το 1991 αυξήθηκε κατά 7%. Οι ελκυστήρες στην πλειονότητά τους είναι ιδιοκτησία μιας εκμετάλλευσης, ενώ υπάρχει και ένας μικρός αριθμός συνιδιόκτητων ελκυστήρων, που ανήκει σε περισσότερους από έναν κατόχους - εκμεταλλεύσεις.

Πίνακας 2.2

Ιδιόκτητοι γεωργικοί ελκυστήρες που χρησιμοποιήθηκαν κατά περιφέρεια

Περιφέρειες	Εκμεταλλεύσεις ¹	Ελκυστήρες
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	29.881 (5,0%)	32.218 (7,8%)
Κεντρική Μακεδονία	59.518 (-0,5%)	64.085 (2,6%)
Δυτική Μακεδονία	10.474 (3,5%)	11.215 (4,1%)
Θεσσαλία	29.466 (1,2%)	31.699 (4,3%)
Ήπειρος	3.669 (-0,4%)	3.980 (2,6%)
Ιόνιοι Νήσοι	3.164 (71,9%)	3.468 (76,9%)
Δυτική Ελλάδα	14.654 (9,5%)	15.732 (11,5%)
Στερεά Ελλάδα	20.958 (8,0%)	23.206 (11,0%)
Πελοπόννησος	22.191 (11,7%)	23.181 (13,0%)
Αττική	3.580 (7,3%)	3.717 (6,4%)
Βόρειο Αιγαίο	1.946 (86,6%)	2.158 (98,7%)
Νότιο Αιγαίο	2.584 (48,1%)	2.823 (54,4%)
Κρήτη	6.750 (-18,2%)	6.973 (-17,4%)
Σύνολο	208.835 (4,4%)	224.455 (7,0%)

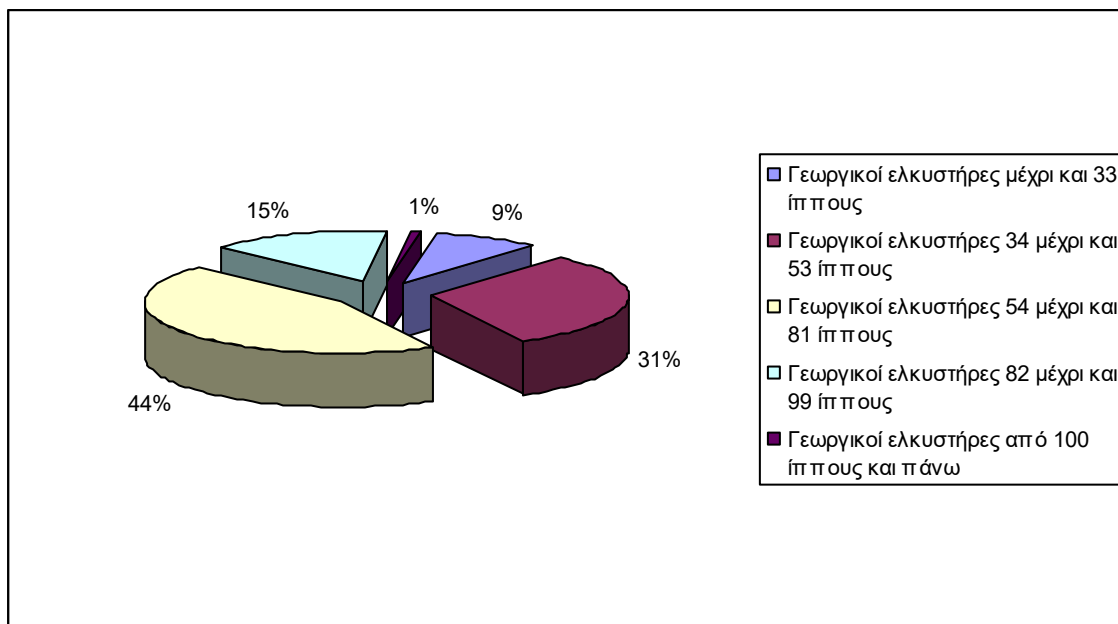
Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

(Στις παρενθέσεις σημειώνονται οι μεταβολές σε σχέση με την Απογραφή του 1991)

Οι μισοί, σχεδόν, χρησιμοποιούμενοι γεωργικοί ελκυστήρες, δηλαδή 101.003, είναι ισχύος από 54 έως 81 ίππους. Σημαντικό ποσοστό (30,8%) αντιπροσωπεύουν και οι ελκυστήρες ισχύος από 34 έως και 53 ίππους, οι οποίοι ανέρχονται σε 69.078. Οι ελκυστήρες μεγαλύτερης ισχύος, όπως αυτοί από 82 έως και 99 ίππους, αποτελούν το 14,6% του συνολικού αριθμού των ελκυστήρων που χρησιμοποιήθηκαν το 1999 και ανέρχονται σε 32.870, ενώ οι ελκυστήρες με ισχύ μεγαλύτερη των 100 ίπων, δεν ξεπερνούν τους 2.009 (0,9%). Μικρός είναι και ο αριθμός των ελκυστήρων ισχύος μικρότερης από 33 ίππους, οι οποίοι ανέρχονται σε 19.494 και αντιστοιχούν στο 8,7% του συνολικού αριθμού τους.

¹ Εκμεταλλεύσεις με ιδιόκτητους ελκυστήρες. Στους ιδιόκτητους ελκυστήρες περιλαμβάνονται και αυτοί που ανήκουν σε δυο ή περισσότερους κατόχους, αλλά έχουν συνυπολογιστεί με βάση το ποσοστό συνιδιοκτησίας έκαστου.

Διάγραμμα 2.1
Κατανομή % των χρησιμοποιούμενων ιδιόκτητων ελκυστήρων
ανάλογα με την ισχύ τους



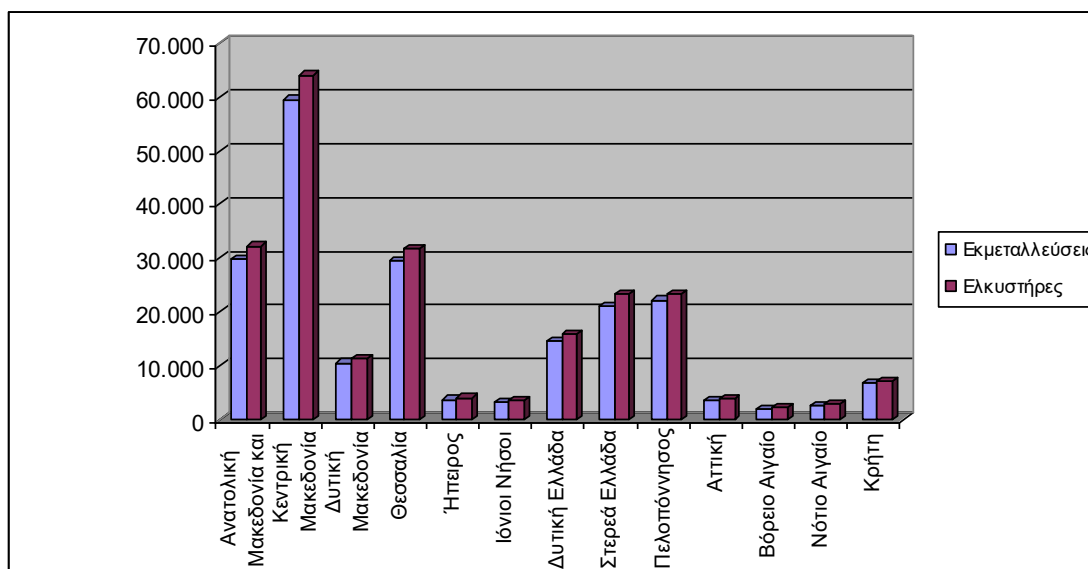
Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Απογραφής 1999, ιδιαίτερη συγκέντρωση εκμεταλλεύσεων με ιδιόκτητους ελκυστήρες παρατηρείται στις περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας (28,5%), Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης (14,3%), Θεσσαλίας (14%), Πελοποννήσου (10,6%), Στερεάς Ελλάδος (10%), Δυτικής Ελλάδας (7,0%) και Δυτικής Μακεδονίας (5,0%). Στις περιφέρειες αυτές βρίσκεται το 89,4% του συνόλου των εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποίησαν ιδιόκτητους ελκυστήρες. Στις υπόλοιπες, τα σχετικά μεγέθη που καταγράφηκαν είναι μικρότερα, με ακραίες τιμές στις περιφέρειες της Κρήτης (3,2%) και του Βορείου Αιγαίου (0,9%).

Ο μεγαλύτερος αριθμός χρησιμοποιούμενων ιδιόκτητων γεωργικών ελκυστήρων παρατηρείται στις περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας, όπου συγκεντρώνεται το 28,6% του συνολικού αριθμού, της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης και της Θεσσαλίας με 14,4% και 14,1% αντίστοιχα και ακολουθούν η Στερεά Ελλάδα και η Πελοπόννησος με ποσοστό 10,3% η καθεμία.

Διάγραμμα 2.2

Αριθμός εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποίησαν ιδιόκτητους γεωργικούς ελκυστήρες και αριθμός ελκυστήρων κατά περιφέρεια (1999)



Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Σε επίπεδο Χώρας, το 25,6% των εκμεταλλεύσεων χρησιμοποιεί ιδιόκτητους ελκυστήρες. Το ποσοστό αυτό διαφοροποιείται σημαντικά από περιφέρεια σε περιφέρεια. Σημαντική εμφανίζεται η εκμηχάνιση στις περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας και Θράκης, όπου οι μισές σχεδόν εκμεταλλεύσεις (50,9% και 46,3% αντίστοιχα) χρησιμοποιούν ιδιόκτητους γεωργικούς ελκυστήρες. Στη Θεσσαλία και τη Δυτική Μακεδονία το ποσοστό των εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποιούν ιδιόκτητους γεωργικούς ελκυστήρες είναι χαμηλότερο, 37,1% και 35,4% αντίστοιχα. Στις υπόλοιπες περιφέρειες το ποσοστό είναι ακόμη πιο χαμηλό με ακραία τιμή στο Βόρειο Αιγαίο, όπου το ποσοστό είναι μόλις 6,0%.

Από τον πίνακα 2.2 φαίνεται ότι ο μέσος αριθμός ιδιόκτητων ελκυστήρων, ανά 1.000 στρέμματα χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης ανέρχεται σε 6,3 ελκυστήρες. Ο αριθμός αυτός διαφοροποιείται ανάλογα με την περιφέρεια. Στις περιφέρειες της Κεντρικής Μακεδονίας και της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης ο αριθμός αυτός είναι πολύ υψηλός και ανέρχεται σε 10,1 και 9,1 ελκυστήρες αντίστοιχα. Ακολουθούν η Θεσσαλία με 7,7 και οι άλλες περιφέρειες που κυμαίνονται περί το μέσο αριθμό σε σύνολο Χώρας. Στις νησιωτικές περιοχές ο αριθμός αυτός είναι πολύ χαμηλός.

Πίνακας 2.3
Μέσος αριθμός ιδιόκτητων ελκυστήρων
(ανά 1.000 στρέμματα χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης)

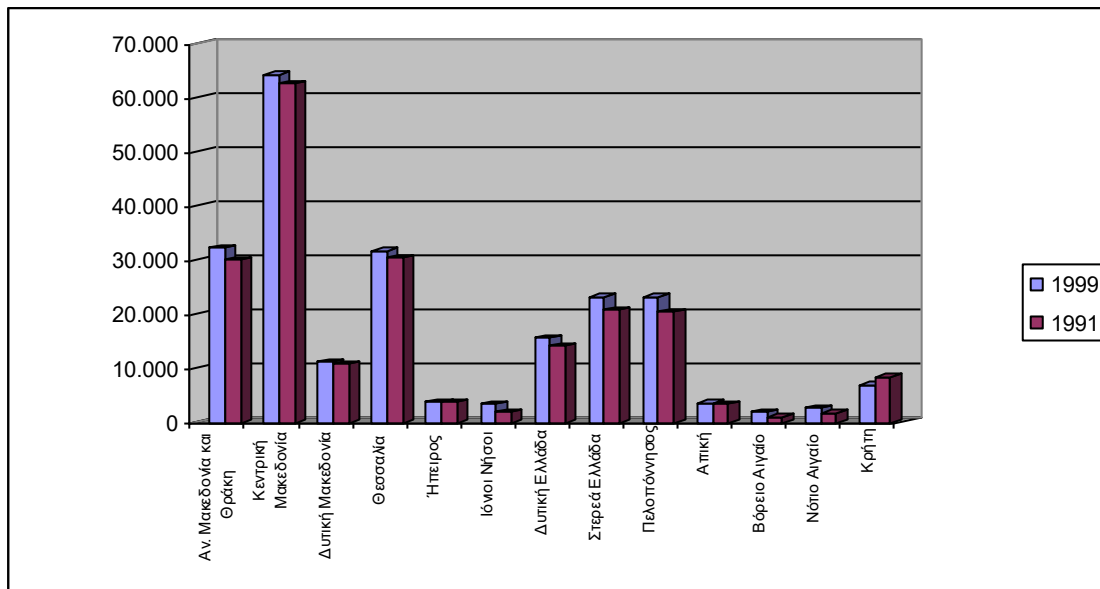
Περιφέρειες	Μέσος αριθμός ελκυστήρων
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	9,1
Κεντρική Μακεδονία	10,1
Δυτική Μακεδονία	5,4
Θεσσαλία	7,7
Ήπειρος	3,2
Ιόνιοι Νήσοι	4,1
Δυτική Ελλάδα	5,0
Στερεά Ελλάδα	6,6
Πελοπόννησος	6,1
Αττική	6,9
Βόρειο Αιγαίο	1,4
Νότιο Αιγαίο	2,6
Κρήτη	1,8
Σύνολο	6,3

Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Την περίοδο 1991-1999, παρατηρείται αύξηση στη χρησιμοποίηση ιδιόκτητων ελκυστήρων. Έτσι, το 1999 χρησιμοποιήθηκαν 21.780 περισσότεροι ελκυστήρες από ότι το 1991. Από αυτούς οι περισσότεροι ήταν ιπποδύναμης 82 έως 99 ίππους. Η αύξηση δεν ήταν ίδια σε όλες τις περιφέρειες της Χώρας. Σημαντική ποσοστιαία αύξηση παρατηρείται στις νησιωτικές περιοχές και συγκεκριμένα στις περιφέρειες Βορείου Αιγαίου, όπου διπλασιάστηκε ο αριθμός των ελκυστήρων, από 1.086 σε 2.158, δηλαδή σε ποσοστό 98,7%, Ιονίων Νήσων (76,9%) και Νοτίου Αιγαίου (54,4%). Μικρότερο ποσοστό αύξησης του αριθμού των ελκυστήρων παρατηρείται στις περιφέρειες Πελοποννήσου, Στερεάς Ελλάδος και Δυτικής Ελλάδας, σε ποσοστά 13,0%, 11,0% και 11,5% αντίστοιχα, ενώ στις υπόλοιπες η αύξηση είναι μικρότερη του 8,0%. Η Κρήτη είναι η μόνη περιφέρεια στην οποία οι ιδιόκτητοι ελκυστήρες σημείωσαν μείωση και μάλιστα κατά 17,4%.

Διάγραμμα 2.3

Συγκριτική κατανομή των ιδιόκτητων γεωργικών ελκυστήρων που χρησιμοποιήθηκαν (κατά περιφέρεια)

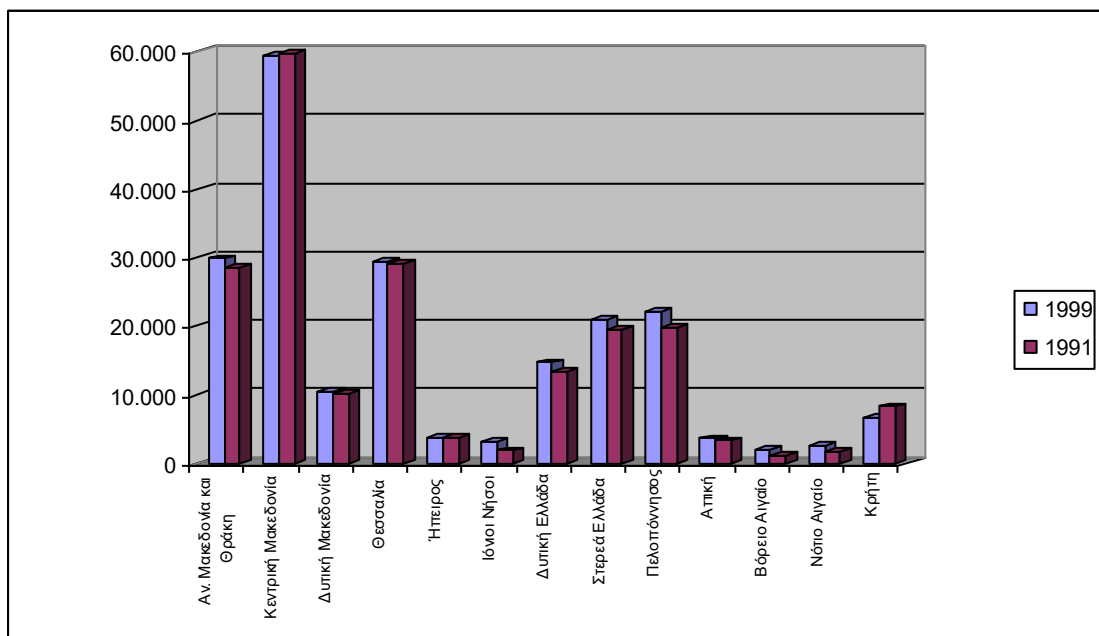


Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας, όπου οι μισές, περίπου, εκμεταλλεύσεις χρησιμοποιούν ιδιόκτητους ελκυστήρες, η αύξηση των μηχανημάτων το 1999, σε σχέση με το 1991, ήταν μόνο 2,6%. Η μεταβολή του αριθμού των εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποίησαν ιδιόκτητους ελκυστήρες, εμφανίζεται σχετικά σταθερή (-0,5%). Στην περιφέρεια της Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, όπου το ποσοστό εκμηχάνισης είναι μεγάλο, αλλά κάτω από 50,0%, η αύξηση που σημειώνεται στα μηχανήματα, την περίοδο 1991-1999, είναι μεγαλύτερη και ανέρχεται σε 7,8%. Για το ίδιο χρονικό διάστημα, στη Θεσσαλία, όπου το 37,0% των εκμεταλλεύσεων χρησιμοποιεί ιδιόκτητους ελκυστήρες, η αύξηση των μηχανημάτων είναι μικρότερη και ανέρχεται σε 4,3%.

Διάγραμμα 2.4

**Συγκριτική κατανομή των εκμεταλλεύσεων, που χρησιμοποίησαν
ιδιόκτητους ελκυστήρες (κατά περιφέρεια)**



Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Παράλληλα, κατά το 1999, ένας μεγάλος αριθμός εκμεταλλεύσεων, ποσοστό 47,8% του συνολικού αριθμού, δηλαδή 390.222 εκμεταλλεύσεις, χρησιμοποίησε ελκυστήρες διαφόρων τύπων (ισχύος), οι οποίοι ανήκουν είτε σε άλλες εκμεταλλεύσεις, συνεταιρισμούς ή επιχειρήσεις γεωργικών εργασιών με ωριαία ή στρεμματική αμοιβή, είτε προσφέρονται δωρεάν από συγγενείς και φίλους, είτε εφαρμόζεται το σύστημα σύμβασης χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing). Οι περισσότερες από αυτές τις εκμεταλλεύσεις (75,8%), χρησιμοποίησαν ελκυστήρες ισχύος από 34 έως 81 ίππους. Επισημαίνεται ότι μια εκμετάλλευση, ανάλογα και με τις ανάγκες της, μπορεί να χρησιμοποιήσει κατά την ίδια καλλιεργητική περίοδο, περισσότερους από έναν τύπους (ισχύος) ελκυστήρων είτε αυτοί είναι ιδιόκτητοι ή συνιδιόκτητοι, είτε ανήκουν σε τρίτους.

Πίνακας 2.4

Εκμεταλλεύσεις, που χρησιμοποίησαν ιδιόκτητους γεωργικούς ελκυστήρες
(κατά τάξεις μεγέθους της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης)

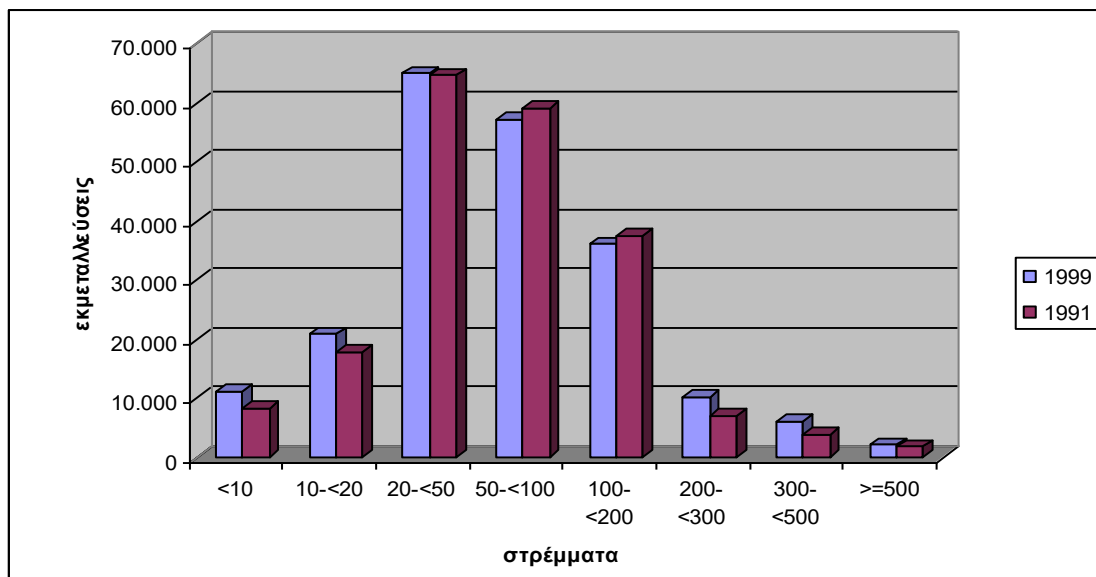
Τάξεις μεγέθους χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης	Σύνολο εκμεταλλεύσεων	Χρησιμοποιούμενη γεωργική γη	Χρησιμοποιούμενη γεωργική γη ανά ιδιόκτητο ελκυστήρα
<10	11.213 (35,4%)	64.580 (35,1%)	5,8 (-1,2%)
10-<20	20.890 (17,4%)	303.166 (18,5%)	14,6 (0,4%)
20-<50	64.935 (0,4%)	2.176.070 (0,8%)	33,0 (-0,4%)
50-<100	57.192 (-3,4%)	4.019.459 (-2,9%)	66,3 (-1,3%)
100-<200	36.121 (-3,8%)	4.945.403 (-4,6%)	119,3 (-4,5%)
200-<300	10.209 (45,8%)	2.436.631 (47,4%)	189,3 (-3,9%)
300-<500	6.085 (58,2%)	2.236.209 (57,4%)	271,6 (-7,5%)
>=500	2.190 (26,9%)	1.812.228 (22,9%)	553,0 (-10,1%)
Σύνολο	208.835 (4,4%)	17.993.746 (10,2%)	80,2 (2,9%)

Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

(Στις παρενθέσεις σημειώνονται οι μεταβολές σε σχέση με την Απογραφή του 1991)

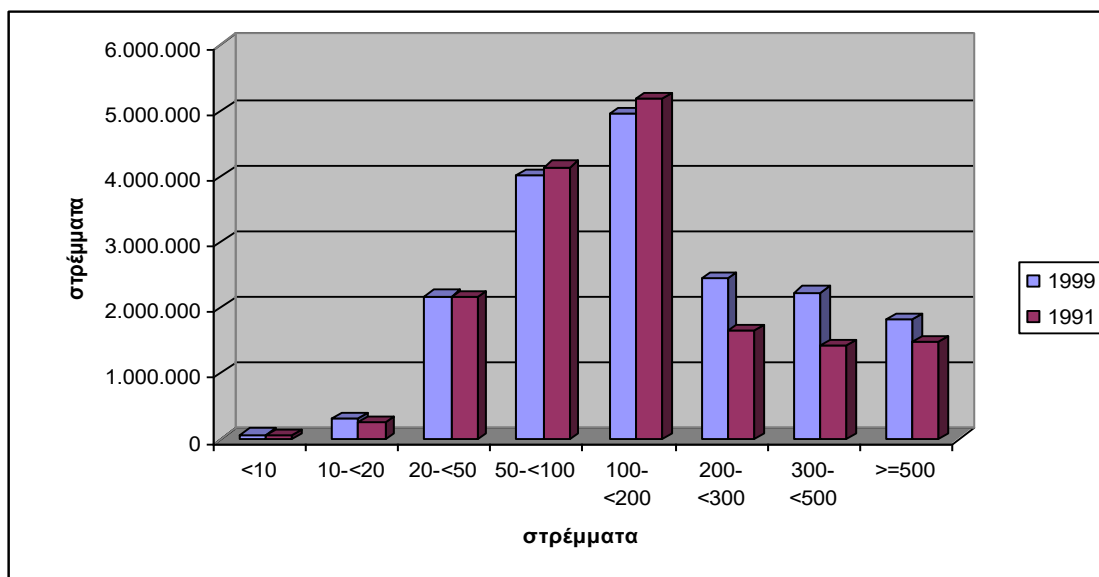
Οι περισσότερες από τις εκμεταλλεύσεις, δηλαδή το 75,8%, που χρησιμοποιούν ιδιόκτητους γεωργικούς ελκυστήρες, είναι μεσαίου μεγέθους, κατέχουν δηλαδή από 20 έως και 200 στρέμματα χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης. Οι εκμεταλλεύσεις αυτές χρησιμοποιούν το 74,9% του συνολικού αριθμού των ιδιόκτητων ελκυστήρων και το 61,9% της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης. Οι μεγαλύτερου μεγέθους εκμεταλλεύσεις, με χρησιμοποιούμενη γεωργική γη περισσότερη από 200 στρέμματα, αντιστοιχούν στο 8,9% και χρησιμοποιούν το 10,9% του συνολικού αριθμού των ιδιόκτητων ελκυστήρων και το 36,0% της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης. Οι μικρές εκμεταλλεύσεις, που χρησιμοποιούν μέχρι 20 στρέμματα, αντιστοιχούν στο 15,4% των εκμεταλλεύσεων με ιδιόκτητους ελκυστήρες και χρησιμοποιούν το 14,2% των ελκυστήρων. Οι εκτάσεις που χρησιμοποιούν οι εκμεταλλεύσεις αυτές, μόλις που φτάνουν το 2,0% της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης.

Διάγραμμα 2.5
Συγκριτική κατανομή των εκμεταλλεύσεων που
χρησιμοποίησαν γεωργικούς ελκυστήρες
(κατά τάξη μεγέθους της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης)



Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Διάγραμμα 2.6
Συγκριτική κατανομή της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης των
εκμεταλλεύσεων που χρησιμοποίησαν γεωργικούς ελκυστήρες
(κατά τάξεις μεγέθους αυτής)



Πηγή: ΕΣΥΕ, Απογραφή 1999

Από τη σύγκριση των στοιχείων της Απογραφής 1999, με τα αντίστοιχα της Απογραφής 1991 (πίνακας 2.4), παρατηρείται αύξηση της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης ανά ελκυστήρα, κατά 2,9%. Το 1991 αντιστοιχούν 77,9 στρέμματα ανά ελκυστήρα και το 1999 80,2 στρέμματα. Επίσης, από τη σύγκριση των στοιχείων παρατηρείται και σημαντική αύξηση της χρήσης ιδιόκτητων ελκυστήρων, στις μεγάλου μεγέθους εκμεταλλεύσεις αλλά και στις μικρές. Στις μεσαίου μεγέθους, που κυμαίνονται από 20-50 στρέμματα, 50-100 και 100-200 στρέμματα χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης, παρατηρείται μια σχετική σταθερότητα έως μικρή κάμψη στη χρήση ιδιόκτητων ελκυστήρων, η οποία προκύπτει από τις μεταβολές του αριθμού των εκμεταλλεύσεων και των αντίστοιχων εκτάσεων που χρησιμοποιούν.

Η χρησιμοποιούμενη γεωργική γη ανά ελκυστήρα, την ίδια χρονική περίοδο, μειώθηκε σε όλες τις τάξεις μεγέθους των εκμεταλλεύσεων, με εξαίρεση τις εκμεταλλεύσεις με έκταση από 10 έως 20 στρέμματα. Η μεταβολή αυτή ήταν σημαντικότερη στις μεγάλου μεγέθους εκμεταλλεύσεις. Η μεγαλύτερη ποσοστιαία (10,1%) αλλά και σε απόλυτη τιμή (62,4 στρέμματα), μείωση της χρησιμοποιούμενης γεωργικής γης ανά ελκυστήρα, παρατηρείται στις εκμεταλλεύσεις που χρησιμοποιούν περισσότερα από 500 στρέμματα. Μείωση, αλλά σε μικρότερα μεγέθη, παρατηρείται και στις εκμεταλλεύσεις που χρησιμοποιούν από 300 έως 500 στρέμματα (7,5% ήτοι 21,9 στρέμματα), καθώς και σε αυτές που χρησιμοποιούν από 200 έως 300 στρέμματα (3,9% ήτοι 7,8 στρέμματα).

2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες ζήτησης

Ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των γεωργικών μηχανημάτων είναι η γενικότερη πορεία της αγροτικής δραστηριότητας στη χώρα, σε συνδυασμό με την τιμή των εξεταζομένων προϊόντων. Κυριότερο παράγοντα ζήτησης στην εγχώρια αγορά αποτελεί η υλοποίηση των επιδοτήσεων και επενδύσεων των σχετικών προγραμμάτων της Ε.Ε.

Οι Έλληνες αγρότες στηρίζονται σχεδόν αποκλειστικά στις ευρωπαϊκές επιδοτήσεις για την απόκτηση ή την ανανέωση του εξοπλισμού τους αφού οι τιμές των ελκυστήρων κυμαίνονται από 10.000 ως και 150.000 € ανάλογα με την ιπποδύναμη. Σημαντική είναι και η ζήτηση των μεταχειρισμένων γεωργικών

ελκυστήρων στην εγχώρια αγορά, οι οποίοι εισάγονται κυρίως από την Ευρώπη και την Ιαπωνία.

Η ζήτηση προσδιορίζεται και από τις προδιαγραφές της εγχώριας αγροτικής παραγωγής. Το είδος και το μέγεθος των καλλιεργειών της χώρας καθορίζει το είδος και τις δυνατότητες του απαιτούμενου εξοπλισμού. Για παράδειγμα, οι δενδροκαλλιέργειες απαιτούν μηχανήματα ιπποδύναμης μικρότερης των 80 ίππων, τα οποία παράγονται κυρίως στην Ιταλία και την Ιαπωνία. Η αμπελουργία απαιτεί στενά γεωργικά μηχανήματα, ενώ στις ανοιχτές καλλιέργειες οι απαιτούμενες ιπποδυνάμεις ξεπερνούν τους 80 ίππους και εισάγονται κυρίως από τις ΗΠΑ.

Η τεχνολογική εξέλιξη επηρεάζει σε μικρότερο βαθμό την εγχώρια ζήτηση γεωργικών μηχανημάτων. Οι γεωργικές καλλιέργειες στην Ελλάδα δεν έχουν εντατικό χαρακτήρα ή υψηλό βαθμό καθετοποίησης ώστε να απορροφούν την τεχνολογία αιχμής του κλάδου. Παρόλα αυτά, η ζήτηση επηρεάζεται από τεχνολογικές εξελίξεις που αφορούν: α) στην ποιότητα λειτουργίας του μηχανήματος, με την έννοια της οικονομίας στα καύσιμα και τον περιορισμό της περιβαλλοντικής όχλησης και β) στην παραγωγικότητα του μηχανήματος, που βασίζεται στην προσαρμογή της λειτουργίας του σε συγκεκριμένες ανάγκες και στη μεγαλύτερη αντοχή.

2.4. Εξωτερικό εμπόριο γεωργικών ελκυστήρων

Οι χώρες της Ε.Ε. είναι υπεύθυνες για το μεγαλύτερο μέρος των γεωργικών ελκυστήρων που εισάγονται στην Ελλάδα, αν και το μερίδιο τους παρουσιάζει συνεχή μείωση, σε αντίθεση με αυτό των τρίτων χωρών, κυρίως της Ιαπωνίας. Πιο συγκεκριμένα, για το 1998, το 72% των συνολικών εισαγωγών ελκυστήρων προήλθε από χώρες της Ε.Ε., ποσοστό που μειώθηκε σε 69,2% το 1999 και 55,3% το 2000.

Οι εξαγωγές κυμάνθηκαν σε χαμηλά επίπεδα στην ίδια τριετία, αν και το συνολικό τους μέγεθος παρουσίασε άνοδο από 186 ελκυστήρες το 1998 σε 259 το 2000 (σωρευτική αύξηση 39,2%). Στη συντριπτική τους πλειοψηφία (περισσότερο του 90% ετησίως), οι εξαγωγές καλύφθηκαν από μεταχειρισμένους ελκυστήρες, με προορισμό τρίτες χώρες (ICAP, Κλαδική Μελέτη "Γεωργικοί Ελκυστήρες", 2001).

2.5. Διανομή των προϊόντων του κλάδου

Η διανομή των γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα, γίνεται μέσω τοπικών επαρχιακών αντιπροσώπων και εμπόρων σε όλη τη χώρα. Οι εισαγωγείς συνήθως τιμολογούν απευθείας τον τελικό πελάτη-αγρότη. Τις περισσότερες φορές, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι λειτουργούν ως ενδιάμεσοι, βάσει προμήθειας. Δεν αγοράζουν δηλαδή τα μηχανήματα, αλλά με την πώληση τους εισπράττουν τη συμφωνημένη προμήθεια. Οι μεγαλύτερες εισαγωγικές επιχειρήσεις έχουν επιθεωρητές στα κύρια αγροτικά κέντρα της χώρας και αντίστοιχες μονάδες συντήρησης-επισκευής. Παράλληλα διαθέτουν ανταλλακτικά μέσω τοπικών αντιπροσώπων. Το ζήτημα της τεχνικής υποστήριξης των προϊόντων διευκολύνεται σήμερα, λόγω της δυνατότητας άμεσης επικοινωνίας του πελάτη με το εργοστάσιο κατασκευής μέσω του διαδικτύου.

2.6. Πωλήσεις καινούργιων γεωργικών ελκυστήρων

Οι πωλήσεις που πραγματοποιήθηκαν στον κλάδο, το 2003, ανά εταιρεία παρουσιάζονται στον πίνακα 2.5. Όπως φαίνεται, αυτές αφορούν στο μεγαλύτερο ποσοστό εταιρείες που προέρχονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση και ακολουθούν οι πωλήσεις εταιρειών από τις Ανατολικές χώρες, οι οποίες παρουσιάζουν σημαντική μείωση σε σχέση με τις πωλήσεις του 2002 της τάξεως του 25%, αλλά και οι Ιαπωνικές οι οποίες παρουσίασαν σημαντική αύξηση, 31%, ανάλογη με αυτή των Ευρωπαϊκών εταιρειών, η οποία ήταν της τάξεως του 36%. Συνολικά ο κλάδος των γεωργικών μηχανημάτων παρουσίασε αυξημένες πωλήσεις που ανήλθαν σε 29%. Αξίζει να αναφερθεί πως στον πίνακα παρουσιάζονται όλες οι εταιρείες του κλάδου ανεξάρτητα με το γεγονός πως κάποιες παρουσίασαν μηδενικές πωλήσεις.

Πίνακας 2.5

Πωλήσεις του κλάδου γεωργικών μηχανημάτων

Εταιρείες	Προέλευση	Απλό Διαφ.	Διπλό Διαφ.	Σύνολο	Ετήσια Μεταβολή
NEW HOLLAND	ΕΕ	33	346	379	14%
LANDINI	ΕΕ	0	242	242	32%
JOHN DEERE	ΕΕ	1	203	204	53%
LAMBORGHINI	ΕΕ	0	191	191	38%
RENAULT	ΕΕ	2	186	188	68%
M.FERGUSON	ΕΕ	14	160	174	25%
SAME	ΕΕ	4	148	152	9%
MC.CORMIK	ΕΕ	0	118	118	64%
DEUTZ-FAHR	ΕΕ	2	93	95	67%
ANT.CARRARO	ΕΕ	0	93	93	55%
HUERLIMANN	ΕΕ	0	90	90	29%
CASE-IH	ΕΕ	2	86	88	44%
VALMET	ΕΕ	6	60	66	136%
GOLDONI	ΕΕ	0	24	24	9%
FENDT	ΕΕ	0	24	24	243%
BCS	ΕΕ	0	16	16	300%
PASQUALI	ΕΕ	0	15	15	67%
STEYR	ΕΕ	0	12	12	-14%
CARRARO	ΕΕ	0	7	7	-30%
FERRARI	ΕΕ	0	4	4	-43%
VALPADANA	ΕΕ	0	0	0	0%
Σύνολο	ΕΕ	64	2118	2182	36%
ZETOR	Ανατ.	27	89	116	-8%
URSUS	Ανατ.	6	18	24	-54%
BELARUS	Ανατ.	0	15	15	-25%
UNIVERSAL	Ανατ.	0	3	3	-77%
SHENNIU	Ανατ.	0	2	2	0%
IMT	Ανατ.	0	0	0	0%
Σύνολο	Ανατ.	33	127	160	-25%
KUBOTA	Ιαπ.	0	156	156	46%
SHIBAURA	Ιαπ.	0	6	6	-63%
TONG YANG	Ιαπ.	0	1	1	-50%
KIOTI	Ιαπ.	0	1	1	-50%
Σύνολο	Ιαπ.	0	164	164	31%
Γενικό Σύνολο		97	2409	2506	29%

Πηγή: ΜΗΝΙΑΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ, Δεκέμβριος 2003

Οι πωλήσεις του κλάδου διαχρονικά φαίνονται στον πίνακα 2.6.

Πίνακας 2.6
Πωλήσεις του κλάδου διαχρονικά

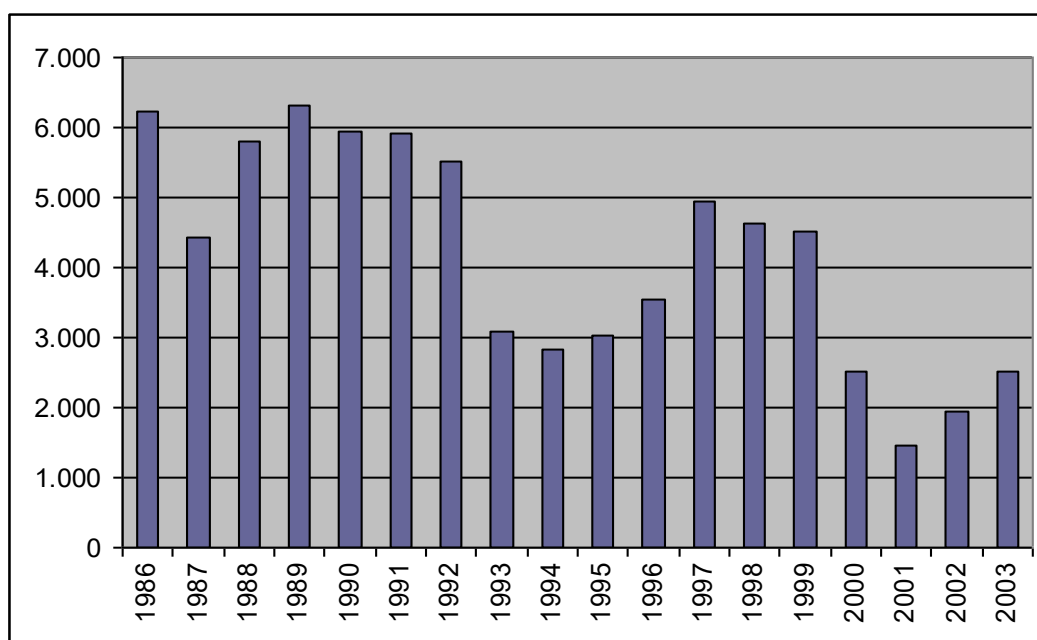
Έτος	Πωλήσεις		
	1 ^ο Εξάμηνο	2 ^ο Εξάμηνο	Σύνολο
1986	2.765	3.468	6.233
1987	1.711	2.718	4.429
1988	2.737	3.052	5.789
1989	2.938	3.379	6.317
1990	3.074	2.868	5.942
1991	2.832	3.082	5.914
1992	3.259	2.258	5.517
1993	1.569	1.513	3.082
1994	1.499	1.341	2.840
1995	1.547	1.485	3.032
1996	1.791	1.742	3.533
1997	2.559	2.379	4.938
1998	2.693	1.937	4.630
1999	2.340	2.172	4.512
2000	1.583	922	2.505
2001	782	682	1.464
2002	972	964	1.936
Μέσος Όρος			4.271

Πηγή: ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.

Στο διάγραμμα 2.7 εμφανίζεται σχηματικά η πορεία του κλάδου τα τελευταία χρόνια. Αξίζει να αναφερθεί πως στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι πωλήσεις γεωργικών ελκυστήρων ήταν στα επίπεδα των 10-12.000 μονάδων ετησίως. Η αγορά σταθεροποιήθηκε γύρω στις 6.000 μονάδες από το 1986 έως το 1992, παρουσίασε όμως περαιτέρω πτώση από το 1993 έως το 1997 με πωλήσεις γύρω στις 3.000 ετησίως. Μια μικρή ανάκαμψη παρουσιάστηκε την τριετία 1997-1999 με πωλήσεις 4.500-5.000 μονάδες, όμως αργότερα ο κλάδος παρουσίασε νέα σημάδια "κρίσης" με

πωλήσεις που κυμαίνονταν από 1.500 μέχρι και 2.500 γεωργικούς ελκυστήρες το χρόνο. Παρατηρούμε λοιπόν, πως μέσα σε μια 20ετία ο κλάδος σημείωσε πτώση των πωλήσεών του σε ποσοστό που πλησιάζει το 80%.

Διάγραμμα 2.7
Διαχρονική εξέλιξη των πωλήσεων του κλάδου



Πηγή: ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.

2.7. Λόγοι που οδηγούν σε πτώση της ζήτησης

Μια αφορμή που εξηγούσε την πτώση των πωλήσεων των γεωργικών ελκυστήρων κατά τη δεύτερη δεκαετία του '80 ήταν οι αλλεπάλληλες διολισθήσεις και υποτιμήσεις της δραχμής, που είχαν ως συνέπεια τον υπερδιπλασιασμό του κόστους αγοράς. Πολλοί βέβαια είναι αυτοί οι οποίοι υποστηρίζουν πως στην ελληνική αγορά υπήρχαν ήδη αρκετοί ελκυστήρες, γεγονός που αποτελούσε μειονέκτημα για την πώληση μεγάλου αριθμού καινούργιων.

Η μείωση του αγροτικού πληθυσμού αποτελεί έναν ακόμα αρνητικό παράγοντα, όσον αφορά στην ώθηση των πωλήσεων του κλάδου. Ο αγροτικός πληθυσμός συνεχώς μειώνεται, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει στο συμπέρασμα πως αφού οι καλλιεργούμενες εκτάσεις ανά αγρότη αυξάνονται, η μείωση του αριθμού των ελκυστήρων ισοσκελίζεται από την αύξηση της ιπποδύναμης που απαιτείται για τις μεγαλύτερες εκτάσεις που πρέπει να καλλιεργηθούν. Η πραγματικότητα είναι

διαφορετική, καθώς μια εξαπλάσια έκταση χρειάζεται έναν ελκυστήρα με διπλάσια ιπποδύναμη και όχι έξι ελκυστήρες, γεγονός που οδηγεί σε πτώση των πωλήσεων. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες παρουσιάζουν χαμηλότερα κέρδη, καθώς η πώληση ενός τέτοιου ελκυστήρα "αφήνει" χαμηλότερο κέρδος σε σχέση με αυτό που θα αποκόμιζαν αν πουλούσαν έξι ελκυστήρες με τη μισή ιπποδύναμη.

Ακόμη, η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που είχε ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής, έφερε πτώση στην παραγωγή αγροτικών προϊόντων, λόγω των ποσοστώσεων που εφαρμόστηκαν για κάποια προϊόντα ή ακόμα και εγκατάλειψη κάποιων καλλιεργειών. Εξάλλου, σύμφωνα με το νέο Κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν επιδοτείται πλέον η παραγωγή, αλλά με βάση τα ιστορικά στοιχεία δίνονται οι επιδοτήσεις. Εξαλείφεται έτσι το κίνητρο των αγροτών για παραγωγή, άρα και η ανάγκη για αγορά γεωργικών μηχανημάτων μειώνεται. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα πιο σοβαρό αν ληφθεί υπόψη και η παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει επιφέρει μείωση των δασμών στα εισαγόμενα αγροτικά προϊόντα, με ακόμα μεγαλύτερη πτώση των ποσοτήτων γεωργικών προϊόντων που διατίθενται από τους Έλληνες παραγωγούς.

Άλλωστε, ένας πολύ μεγάλος αριθμός αγροτών που αγοράζουν νέους γεωργικούς ελκυστήρες, στηρίζεται στις επιδοτήσεις, οι οποίες καλύπτουν συνήθως μέχρι και το 40% της αγοραστικής αξίας του ελκυστήρα. Όσο αυτές καθυστερούν ή δε δίνονται, ο κλάδος των γεωργικών ελκυστήρων παρουσιάζει πτώση των πωλήσεών του. Είναι ενδεικτικό ότι το 2001 που οι πωλήσεις έφτασαν σε ιστορικά χαμηλά 20ετίας, δεν είχαν δοθεί επιδοτήσεις. Το 2004 αντίθετα, όπου δόθηκαν επιδοτήσεις στους αγρότες για την αγορά γεωργικών ελκυστήρων, οι πωλήσεις αυξήθηκαν σημαντικά και σύμφωνα με εκτιμήσεις θα κυμανθούν γύρω από τις 3.000-3.500 μονάδες.

Κεφάλαιο 3^ο

Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος

3.1. Εισαγωγή

Πρωταρχικό στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί η ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, εσωτερικού και εξωτερικού. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα το μάκρο – περιβάλλον, σε μια προσπάθεια να δούμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία του κλάδου και συνεπώς τη ζήτηση των προϊόντων αυτού.

3.2. Διάκριση μικρο - μάκρο περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Σκοπός της ανάλυσης του περιβάλλοντος αυτού είναι να εντοπιστούν οι μεταβλητές κλειδιά που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντας της έτσι τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της και να ισχυροποιήσει τη θέση της τόσο στην εγχώρια, όσο και στην παγκόσμια αγορά. (Γεωργόπουλος, 2002) Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δυο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο - μάκρο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το μικρο περιβάλλον, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο (societal) περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των

καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια ενός Κράτους, η μείωση του πληθυσμού μιας χώρας, η δυνατότητα των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον, που μπορεί να έχουν σημαντική επίδραση σε μια επιχείρηση. (Γεωργόπουλος, 2002)

Παράγοντες σαν τους παραπάνω διαμορφώνουν το μάκρο - περιβάλλον στο οποίο όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται. Μερικοί παράγοντες αντικατοπτρίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές, όπως η γήρανση του πληθυσμού στην Ελλάδα, αλλά και στο εξωτερικό ή η αυξανόμενη επικράτηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Άλλοι είναι περισσότερο ευμετάβλητοι, όπως τα υπάρχοντα επιτόκια, η διαθέσιμη αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών κλπ. Γενικά, οι επιχειρήσεις δε μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το μάκρο – περιβάλλον. Το τελευταίο θα μπορούσε να διαχωριστεί σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: α) Το πολιτικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον και δ) το τεχνολογικό περιβάλλον.

Το μικρο – περιβάλλον, ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον, περιλαμβάνει ένα πλήθος δυνάμεων που όλες επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματική δραστηριότητα. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Έτσι, το μικρο – περιβάλλον είναι εκείνο που έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση. Είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το περιβάλλον αυτό περικλείει εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες (stakeholders) που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι, οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι και άλλοι.

Για την κατανόηση του μικροπεριβάλλοντος της επιχείρησης, τα στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν και να αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις επιθυμίες κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες. Κάθε ομάδα χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει κατά πόσο ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες της και έτσι κρίνει τη διοίκηση της επιχείρησης. Επομένως, όταν μια από αυτές τις ομάδες πιστέψει πως δεν ικανοποιείται ιδιαίτερα, θα πιέσει τον οργανισμό, ώστε να

λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της. Τα ανώτατα στελέχη λοιπόν, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις επιθυμίες των σημαντικότερων ομάδων του μικροπεριβάλλοντος, όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. (Γεωργόπουλος, 2002)

3.3. Ανάλυση του Ευρύτερου - Μάκρο Περιβάλλοντος

3.3.1. Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις σε κάθε χώρα να επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση. Οι πολιτικές συνθήκες δηλαδή που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. (Γεωργόπουλος, 2002)

Αλλαγές κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως, μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις. Σε μια δημοκρατική κοινωνία τέτοιες αλλαγές σπάνια εμφανίζονται αδιακήρυτες. Η μεγαλύτερη αμφιβολία είναι, γενικά, το αποτέλεσμα των επόμενων εκλογών. Αλλά μια αλλαγή στην κυβέρνηση μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στη στάση και την προσέγγιση του κράτους έναντι των επιχειρήσεων.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικούς, τιμολογιακούς και φορολογικούς ελέγχους και κρατικοποιήσεις, αποκαλείται "πολιτικός κίνδυνος" (Γεωργόπουλος, 2002). Για να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να μελετούν κάποια στοιχεία όπως, τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται, τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται, αλλά και τη

σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

Είναι λοιπόν φανερό, ότι οι κανονισμοί και οι νόμοι που θεσπίζονται από την κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από διάφορες ενώσεις σε περιφερειακό και από τους διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο μπορεί να θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Οι εκάστοτε πολιτικές συγκυρίες δίνουν το δικό τους στίγμα στον επιχειρησιακό κόσμο. Θα έλεγε κανείς πως υπάρχει μία αμφίδρομη σχέση, μία σχέση αλληλεπίδρασης, όπου κάθε πλευρά, τόσο η πολιτική όσο και η οικονομική ασκούν τη δική τους επιρροή. Κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση ενός υγιούς περιβάλλοντος για την επιχείρηση κατέχει η πολιτική και ειδικότερα η κυβερνητική σταθερότητα σε έναν τόπο. Αρχές, όπως η ελεύθερη ανάπτυξη της προσωπικότητας, η οικονομική ελευθερία, η ελευθερία του ανταγωνισμού αλλά και ο περιορισμός του αθέμιτου ανταγωνισμού μετουσιώνονται σε πράξη όταν το κοινωνικό και πολιτικό πλαίσιο χαρακτηρίζεται από συνέχεια, σταθερότητα, συνέπεια και επομένως ασφάλεια. Η δημοκρατία, όπως αυτή φαντάζει μέσα από τα πολιτικά συστήματα της εποχής μας, αποτελεί το πρόσφορο πολίτευμα για ομαλή εναλλαγή της πολιτικής εξουσίας και για ουσιαστική διαμόρφωση της οικονομικής πολιτικής, μιας πολιτικής που θα ανταποκρίνεται στις εκάστοτε εξελίξεις και ανάγκες της σύγχρονης εποχής.

Πολλές φορές η εναλλαγή κυβερνήσεων, που ακολουθεί μετά από εκλογικές διαδικασίες σηματοδοτεί αν όχι αλλαγή, τουλάχιστον επαναπροσδιορισμό των προτεραιοτήτων στην κοινωνική, πολιτική, οικονομική και πολιτιστική ζωή της χώρας. Αυτό που απαιτείται δεν είναι στείρες αλλαγές, αλλά ουσιαστικές μεταρρυθμίσεις που κρίνονται αναγκαίες. Το μέλλον της οικονομίας, σημαντική πτυχή του οποίου είναι η γόνιμη επιχειρηματική δραστηριότητα και η ύπαρξη υγιών επιχειρήσεων, δεν πρέπει να γίνεται όμηρος και να θυσιάζεται στο βωμό πολιτικών και δημαγωγικών συμφερόντων.

Στην Ελλάδα, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι εφικτή σε ένα περιβάλλον που εξασφαλίζει σιγουριά και βεβαιότητα. Η επιχειρηματική πολιτική προκειμένου να είναι αποδοτική δεν χαράσσεται για ένα ή δύο χρόνια, δεν τίθεται βραχυπρόθεσμα αλλά μακροπρόθεσμα. Την ασφάλεια που απαιτείται την προσδίδει η κυβερνητική σταθερότητα και η ομαλή μετάβαση στην οικονομική πολιτική. Πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραματίζει η φορολογική πολιτική αλλά και η πολιτική απέναντι στα

μονοπώλια και τον αθέμιτο ανταγωνισμό, καθώς και τα κίνητρα που δίνονται για τη διαμόρφωση ενός υγιούς περιβάλλοντος των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό κινούνται και οι νόμοι που έχουν θεσπισθεί από τα αρμόδια όργανα και οι οποίοι καλούνται να δώσουν ένα περίβλημα νομότυπο, θεσμικό και οργανωμένο στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Η προστασία της οικονομικής ελευθερίας επιτυγχάνεται με το νόμο 146/14, που αφορά στην προστασία στον αθέμιτο ανταγωνισμό και με το νόμο 703/77 με τον οποίο προστατεύεται ο ελεύθερος ανταγωνισμός και απαγορεύονται οι νομικοί και πραγματικοί περιορισμοί του ανταγωνισμού, ενώ ρυθμίζονται οι συγκεντρώσεις επιχειρήσεων. Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσα από το πρωτότυπο δίκαιό της, τις ιδρυτικές συνθήκες, αλλά και το παράγωγο, όπως οι κανονισμοί και οι οδηγίες, συμβάλλει στην εντατικοποίηση των προσπαθειών για τη διαμόρφωση ενός υγιούς επιχειρησιακού διακόσμου, πάντα όμως με επιδίωξη και την κοινωνική ευημερία. Οι διατάξεις των άρθρων 81 και 82 της Συνθήκης των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων επιδιώκουν συγχρόνως με την προστασία του ανταγωνισμού και την προστασία της οικονομικής ελευθερίας του τρίτου και γενικότερα του καταναλωτικού κοινού. Πρόκειται για πολιτική που επιδιώκει όχι μόνο οικονομικούς αλλά και κοινωνικούς στόχους.

Άλλωστε το ελληνικό Σύνταγμα εγγυάται μία οικονομία της αγοράς κοινωνικά δεσμευμένη. Αναμφισβήτητα, γίνεται λόγος και για ένα οικονομικό Σύνταγμα, που καθορίζεται από το σύνολο των κανόνων του Συντάγματος που προσδιορίζουν το οικονομικό σύστημα και πραγματώνουν και εξειδικεύουν τις συνταγματικές επιλογές οικονομικού περιεχομένου. Συμπεράσματα για το οικονομικό καθεστώς προκύπτουν από μία σειρά διατάξεων του Συντάγματος (άρθρα 2, 4 παρ.1, 5 παρ.1 και 3, 17 παρ.1, 22, 24, 25 και 106). Το Σύνταγμα εγγυάται την οικονομία της αγοράς στον πυρήνα της επιτρέποντας μόνο, κατά το συσχετισμό των κοινωνικοπολιτικών δυνάμεων, σχετικά ριζικές επεμβάσεις στις ισχύουσες οικονομικές σχέσεις. Η εκάστοτε κυβέρνηση στην οποία ανήκει η ευθύνη για την άσκηση της οικονομικής πολιτικής υπόκειται σε συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές. Το Σύνταγμα δεν επιτρέπει τη διαμόρφωση ενός οικονομικού συστήματος άκρατου φιλελευθερισμού, ούτε όμως και την αναίρεση του συστήματος της οικονομίας της αγοράς, με την έννοια της μετάβασης σε σύστημα συνολικής κατεύθυνσης της οικονομίας από το κράτος. Η κοινή συνισταμένη που προκύπτει από τις συνταγματικές αρχές δεσμεύει την εκτελεστική και τη νομοθετική εξουσία και επιβάλλει τη διαμόρφωση μιας οικονομικής πολιτικής που μπορεί να χαρακτηρίζεται από διαφοροποιήσεις και

μεταβολές, αλλά που εξακολουθεί να κινείται σε ένα προκαθορισμένο συνταγματικά πλαίσιο, επιβάλλοντας συνέχεια και σταθερότητα στον κόσμο και στην πολιτική των επιχειρήσεων.

3.3.2. Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι, οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. (Γεωργόπουλος, 2002)

Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν:

- *Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το κατά κεφαλή ΑΕΠ: Στοιχεία για τη χώρα μας δίνονται στον πίνακα 3.1, όπου παρατίθενται συγκριτικά στοιχεία τόσο για την Ευρωπαϊκή Ένωση των 15 παλαιών κρατών μελών (Ε.Ε.-15), αλλά και για την Ευρωπαϊκή Ένωση με τα δέκα νέα κράτη μέλη (Ε.Ε.-25). Είναι φανερό η υστέρηση της Ελλάδας σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα κράτη - μέλη. Η υστέρηση μάλιστα παρατηρείται και σε σχέση με κάποια νέα κράτη - μέλη (π.χ. Κύπρος).*

Πίνακας 3.1
Κατά κεφαλήν ΑΕΠ (σε τρέχουσες τιμές αγοράς)

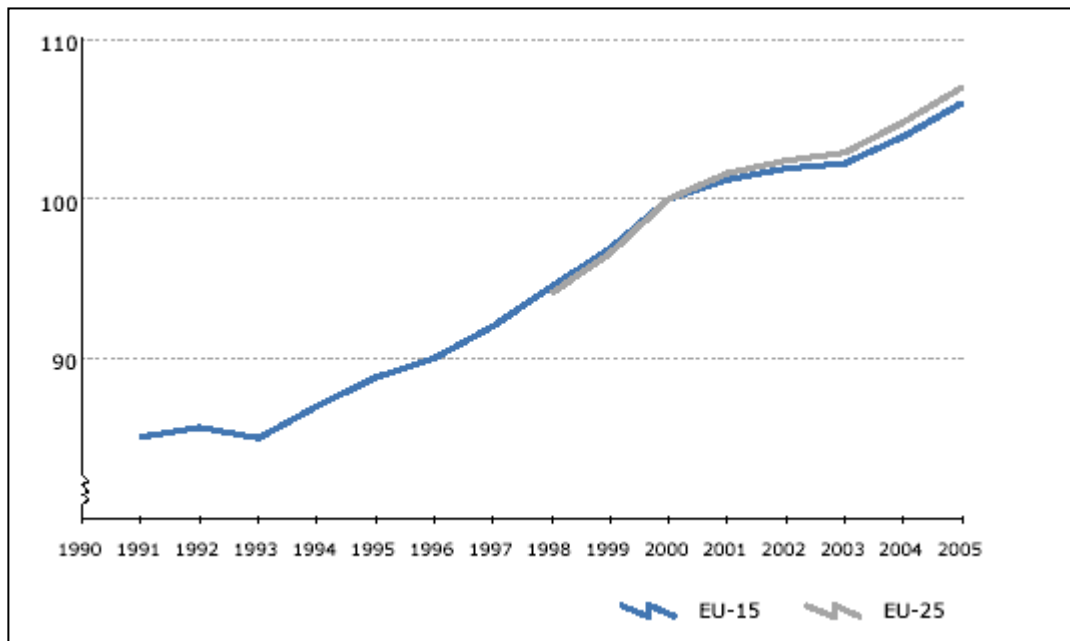
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
EU-25	:	:	:	:	18 470	19 400	20 630	21 300	21 990	22 280 (f)	23 160 (f)	24 120 (f)
EU-15	17 060	17 680	18 530	19 460	20 330	21 340	22 660	23 340	24 040	24 360	25 690 (f)	27 160 (f)
Euro-zone	17 220	17 840	18 640	19 480	20 380	21 370	22 650	23 010	23 630	23 800 (f)	24 660 (f)	25 580 (f)
Belgium	18 510	19 190	19 870	20 750	21 430	22 470	24 110	24 970	25 620	25 900 (f)	26 830 (f)	27 860 (f)
Czech Republic	:	:	:	:	:	:	13 530	14 100	14 820 (f)	15 410 (f)	16 230 (f)	17 190 (f)
Denmark	19 210	19 940	21 100	22 260	23 050	24 710	26 180	26 930	27 000 (f)	27 310 (f)	28 400 (f)	29 440 (f)
Germany	18 520	19 060	19 850	20 450	21 130	21 990	23 120	23 460	23 950 (f)	24 080 (f)	24 900 (f)	25 770 (f)
Estonia	5 260	5 510	5 980	6 810	7 280	7 510	8 490	9 020	9 650 (f)	10 560 (f)	11 480 (f)	12 840 (f)
Greece	11 340	11 520	12 000	12 750	13 260	13 930	14 950	15 680 (f)	16 990 (f)	17 760 (f)	18 880 (f)	19 870 (f)
Spain	13 420	13 970	14 730	15 510	16 460	17 820	18 900	19 670	20 710 (f)	21 250 (f)	22 190 (f)	23 260 (f)
France	17 890	18 400	19 150	20 240	21 160	22 180	23 530	24 460	25 240 (f)	25 280 (f)	26 150 (f)	27 180 (f)
Ireland	14 350	15 870	17 360	19 910	21 600	23 720	26 080	27 480	30 160 (f)	29 360 (f)	30 370 (f)	31 950 (f)
Italy	17 670	18 420	19 270	19 940	20 990	21 750	22 960	23 370 (f)	23 680 (f)	23 900 (f)	24 600 (f)	25 560 (f)
Cyprus	13 130	13 320	13 740	14 230	14 960	15 900	17 280	18 290	18 380	18 840 (f)	19 550 (f)	20 500 (f)
Latvia	4 530	4 640	5 010	5 630	6 050	6 430	7 140	7 790	8 370 (f)	8 940 (f)	9 680 (f)	10 490 (f)
Lithuania	4 740	5 640	6 070	6 710	7 340	7 440	8 109	8 850	9 570 (f)	10 630 (f)	11 610 (f)	12 620 (f)
Luxembourg	28 120	28 540	29 810	32 610	35 620	40 370	45 080	45 330	45 630 (f)	46 370 (f)	47 920 (f)	50 100 (f)
Hungary	7 900	7 930	8 280	8 910	9 510	10 200	11 050	12 020	12 830 (f)	13 370 (f)	14 130 (f)	14 940 (f)
Malta	:	:	:	:	:	15 050	16 110	16 110	16 530 (f)	16 690 (f)	17 170 (f)	17 780 (f)
Netherlands	18 460	19 200	20 190	21 370	22 380	23 410	25 100	26 460	26 800 (f)	26 630 (f)	27 270 (f)	27 970 (f)
Austria	19 660	20 240	21 280	22 050	22 960	24 260	25 920	26 140	26 680 (f)	26 990 (f)	27 910 (f)	28 990 (f)
Poland	:	6 810	7 250	7 350	8 210	8 920	9 460	9 770	10 010	10 340 (f)	10 940 (f)	11 600 (f)
Portugal	11 070	11 670	12 260	13 070	13 920	14 980	15 950	16 480	17 050 (f)	16 740 (f)	17 110 (f)	17 680 (f)
Slovenia	10 670	10 950	11 670	12 580	13 250	14 340	15 160	15 920	16 710 (f)	17 200 (f)	18 070 (f)	19 090 (f)
Slovakia	7 740	7 120	7 730	8 370	8 820	9 160	9 920	10 430	11 340 (f)	11 740 (f)	12 240 (f)	12 860 (f)
Finland	16 149	16 890	17 750	19 570	20 980	21 660	23 590	24 320	24 490 (f)	24 580 (f)	25 500 (f)	26 420 (f)
Sweden	17 980	18 890	19 740	20 540	21 240	22 980	24 720	24 790	25 190 (f)	25 410 (f)	26 260 (f)	27 220 (f)
United Kingdom	16 960	17 660	18 740	20 160	21 010	21 980	23 560	24 540	25 840 (f)	26 490 (f)	27 820 (f)	29 010 (f)
Iceland	19 870	19 960	21 470	22 370	23 730	24 830	26 000	26 750	26 250 (f)	26 140 (f)	27 510 (f)	29 420 (f)
Norway	20 090	21 170	23 490	25 070	24 670	27 460	33 320	33 700	32 810 (f)	32 970 (f)	34 080 (f)	35 000 (f)

(f): forecast (πρόβλεψη)

Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Στο διάγραμμα 3.1 δίνεται μια διαχρονική εξέλιξη του κατά κεφαλήν ΑΕΠ τόσο για την Ε.Ε. των 15 κρατών - μελών, όσο και για τη διευρυμένη των 25. Είναι φανερή μια συνεχής αύξηση, η οποία φαίνεται να ενισχύεται από την είσοδο των νέων μελών.

Διάγραμμα 3.1
Κατά κεφαλήν ΑΕΠ με έτος βάσης το 2000



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

- *Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών:* Το επίπεδο των μισθών στην Ελλάδα είναι αρκετά χαμηλότερο σε σχέση με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15 (Ε.Ε.-15) αν και γίνονται προσπάθειες ώστε μέσα στην επόμενη δεκαετία να επέλθει σύγκλιση. Στον πίνακα 3.2 δίνονται οι μέσοι μισθοί για τα κράτη μέλη της Ε.Ε. όπως προκύπτουν από την ετήσια έκθεση της Eurostat για το 2004.

Πίνακας 3.2

Μέσο μεικτό επίπεδο μισθών στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες

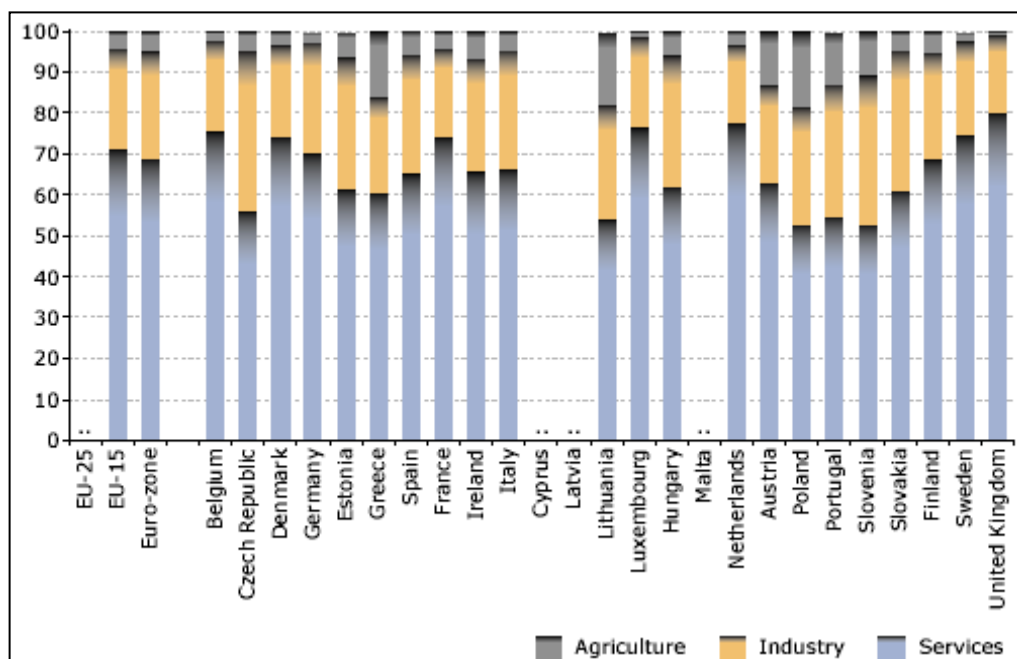
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
EU-15	:	:	:	22 142	23 080	25 527	26 288	:
Euro-zone	:	:	20 421	20 970	21 499	22 413	23 081	:
Belgium	28 945	29 131	28 901	29 616	30 701	31 644	33 109	34 330
Czech Republic	:	:	:	:	:	:	:	:
Denmark	:	36 376	36 235	37 209	39 515	40 962	41 661	43 577
Germany	34 584	35 254	35 093	36 033	36 862	37 253	38 204	39 440
Estonia	:	:	:	:	:	:	:	:
Greece	11 291	11 917	12 605	13 209	13 926	14 721	15 431	16 278
Spain	:	16 043	16 192	16 528	17 038	17 432	17 874	18 462
France	23 952	24 292	24 798	25 519	25 947	26 521	27 319	:
Ireland	:	:	:	:	:	:	:	:
Italy	:	:	:	:	:	:	:	:
Cyprus	:	12 980	14 021	14 709	15 161	16 335	16 948	17 740
Latvia	:	:	:	:	:	:	:	:
Lithuania	1 385	1 597	2 286	2 799	3 017	:	:	:
Luxembourg	:	:	32 746	33 462	34 534	35 910	37 801	38 551
Hungary	3 062	3 158	3 543	3 686	3 770	4 172	4 898	5 871
Malta	8 747	9 287	10 114	10 713	11 581	12 553	13 320	13 460
Netherlands	27 966	28 140	28 061	29 189	30 426	31 901	33 900	35 200
Austria	:	:	:	:	:	:	:	:
Poland	:	3 076	:	4 156	5 310	:	7 509	7 172
Portugal	:	:	:	:	:	12 620	13 338	:
Slovenia	:	:	:	:	:	:	:	:
Slovakia	:	:	3 179	3 292	3 125	3 583	3 837	4 582
Finland	23 584	23 883	24 005	24 944	25 739	27 398	28 555	:
Sweden	:	:	:	:	:	31 621	30 467	31 164
United Kingdom	:	:	:	29 370	32 269	37 677	39 233	40 553
Iceland	:	:	:	:	32 311	37 638	34 101	36 764
Norway	:	:	:	:	:	:	38 604	43 736

Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

- *Την προσφορά χρήματος:* Τα επιτόκια των ελληνικών τραπεζών καθορίζονται σε συνάρτηση με αυτά της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ). Η ΕΚΤ διατήρησε το επιτόκιο της στο 2% στις 7/10/2004, η αμερικανική Fed το αύξησε κατά 0,25 μονάδες στο 1,75% στις 21/9/2004. Ο ρυθμός ανόδου των καταθέσεων στην Ελλάδα αυξήθηκε στο 12,6% τον Ιούλιο από 11,4% τον Ιούνιο.
- *Οι τομείς απασχόλησης του εργατικού δυναμικού και τα επίπεδα ανεργίας:* Στο διάγραμμα 3.2 παρουσιάζεται η απασχόληση του εργατικού δυναμικού της κάθε χώρας ανά τομέα της οικονομίας. Παρατηρούμε την υψηλή συμβολή του αγροτικού τομέα στην απορρόφηση εργατικού δυναμικού, (συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες) και τη χαμηλή απασχόληση στη βιομηχανία, κάτι αναμενόμενο για τη χώρα μας.

Διάγραμμα 3.2

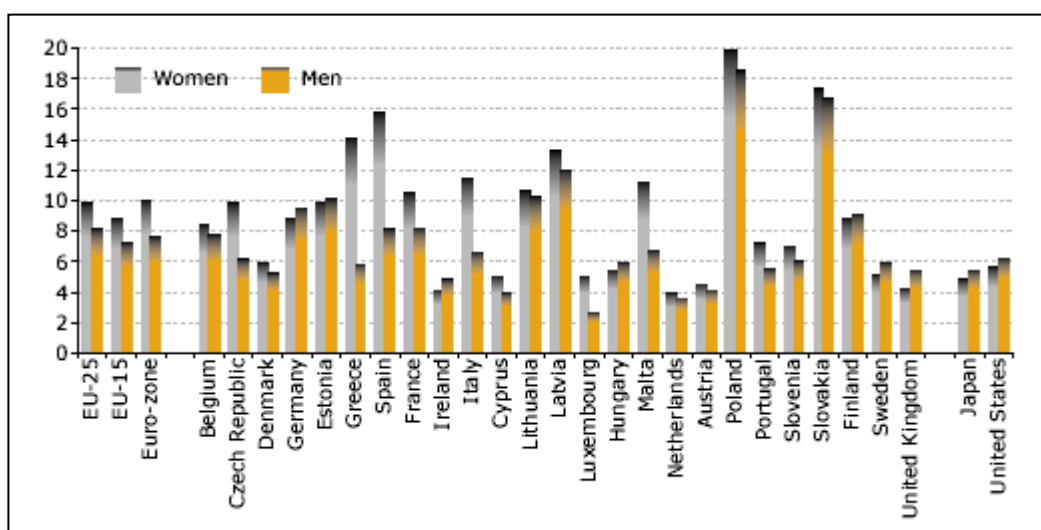
Απασχόληση στους διαφορετικούς τομείς της οικονομίας για το 2003
(Μερίδιο στη συνολική απασχόληση σε ποσοστό %)



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Διάγραμμα 3.3

Ποσοστό ανεργίας για άνδρες και γυναίκες το 2003
(Ανεργά άτομα ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού)



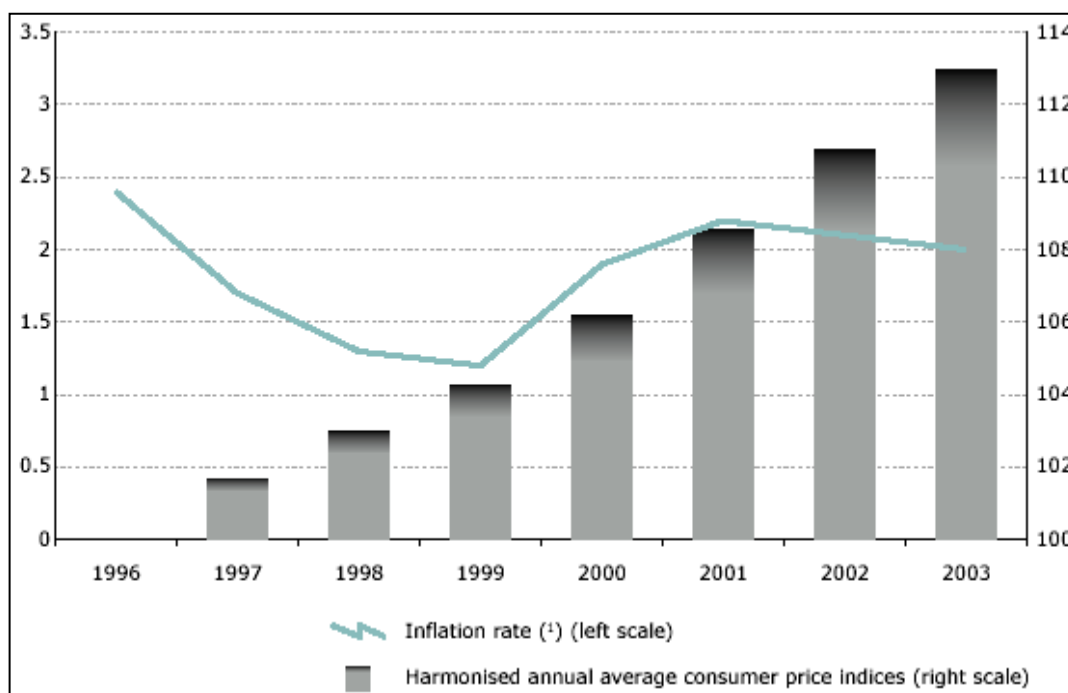
Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Στο διάγραμμα 3.3 δίνονται τα ποσοστά ανεργίας για την Ε.Ε.-15, αλλά και των δέκα νέων κρατών-μελών. Η χώρα μας καταγράφει μέτριες επιδόσεις όσον αφορά τους άντρες, με ένα ποσοστό σχεδόν 6%. Η κατάσταση χειροτερεύει δραματικά για τις γυναίκες, αφού το αντίστοιχο ποσοστό σε αυτή την περίπτωση ανέρχεται σε 14%.

Πρέπει να σημειωθεί πως το ποσοστό ανεργίας δείχνει τα άνεργα άτομα ως ποσοστό του συνολικού εργατικού δυναμικού. Σε αυτό ανήκουν άτομα ηλικίας 15-74 ετών τα οποία ήταν χωρίς εργασία την περίοδο της έρευνας, αλλά είναι διαθέσιμα για εργασία και ψάχνουν ενεργά να βρουν απασχόληση.

- *Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων:* Το εθνικό νόμισμα της Ελλάδος από το 2002 είναι το ευρώ, το ενιαίο ευρωπαϊκό νόμισμα, γεγονός που εξασφαλίζει υψηλή σταθερότητα στις συναλλαγματικές ισοτιμίες και αποτελεί δικλείδα ασφαλείας για τους ξένους επενδυτές.
- *Τις πληθωριστικές τάσεις:* Στη χώρα μας ο πληθωρισμός σε όλη σχεδόν τη διάρκεια του 2004 κινείται γύρω από τις 3 ποσοστιαίες μονάδες. Η διαχρονική εξέλιξη του πληθωρισμού στην Ε.Ε.-15 σε συνδυασμό με τον εναρμονισμένο ετήσιο μέσο όρο του δείκτη τιμών καταναλωτή δίνεται στο διάγραμμα 3.4.

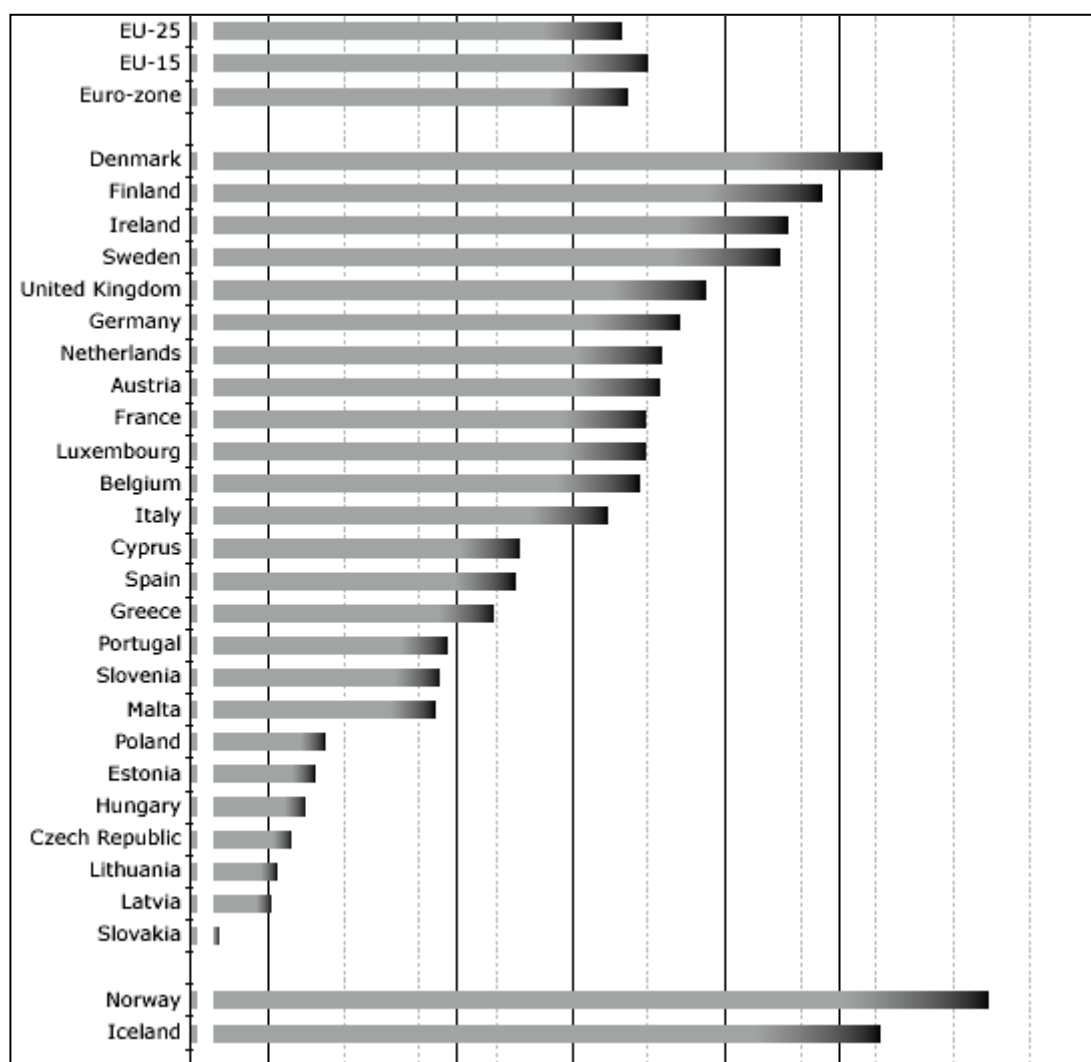
Διάγραμμα 3.4
Διαχρονική εξέλιξη του πληθωρισμού



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Η αγοραστική δύναμη των ελληνικών νοικοκυριών σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη – μέλη και τον κοινοτικό μέσο όρο δίνεται στο διάγραμμα 3.5. Η χώρα μας, ουσιαστικά ουραγός στον τομέα αυτό σε σχέση με τις υπόλοιπες της Ε.Ε.-15, απέχει σημαντικά από τον κοινοτικό μέσο όρο.

Διάγραμμα 3.5
Συγκριτική αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών, 2002 (ΕΕ-15=100)



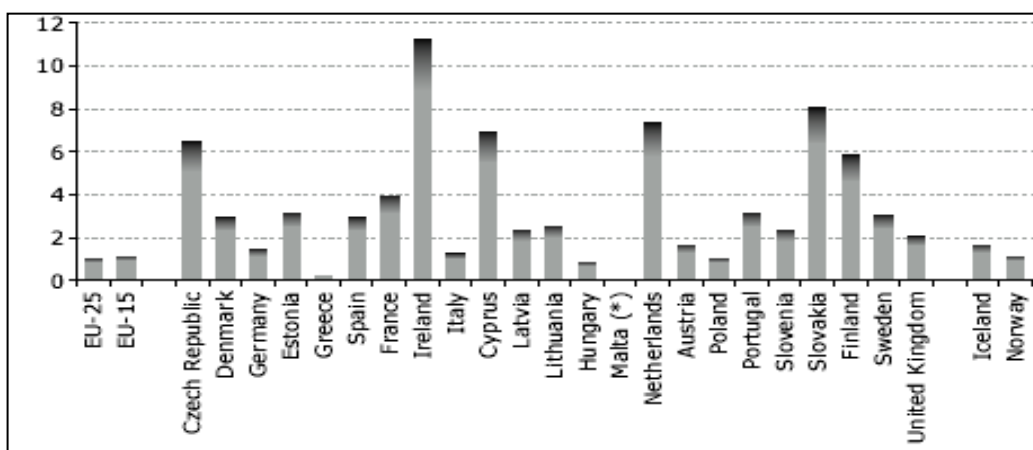
Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

- *Το ύψος των ξένων άμεσων επενδύσεων:* Οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται στη χώρα είναι πολύ μικρές σε σχέση με αυτές των υπολοίπων κρατών μελών και οι λόγοι είναι πολλοί όπως για παράδειγμα η υψηλή φορολογία των επιχειρήσεων, η γραφειοκρατία που διακρίνει τις

δημόσιες υπηρεσίες κ.α. Στο διάγραμμα 3.6 δίνονται τα σχετικά μεγέθη, όπου φαίνεται η σχεδόν μηδαμινή προσέλκυση ξένων κεφαλαίων της χώρας μας.

Διάγραμμα 3.6

Ύψος ξένων άμεσων επενδύσεων το 2002 ως ποσοστό του ΑΕΠ

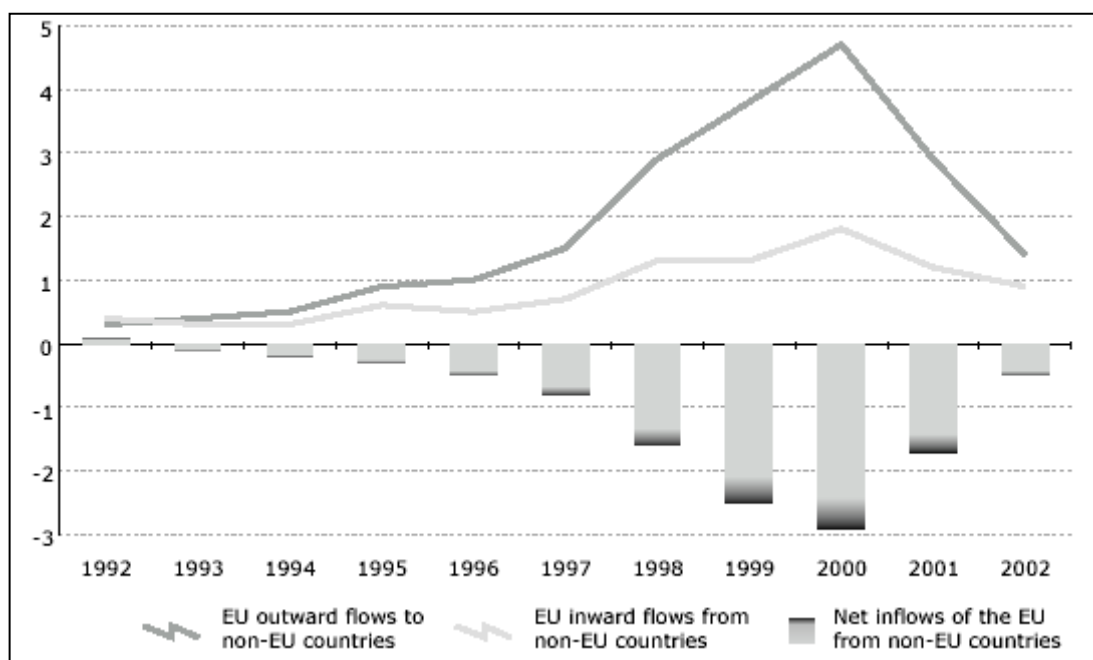


Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Στο διάγραμμα 3.7 δίνονται οι ροές των άμεσων επενδύσεων για την Ε.Ε.-15 σε ποσοστά του ΑΕΠ, όπου παρατηρούνται περισσότερες εκροές παρά εισροές κεφαλαίων.

Διάγραμμα 3.7

Ροές άμεσων επενδύσεων στην ΕΕ-15 (ως ποσοστό του ΑΕΠ)



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

3.3.3. Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Η διάσταση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα οργανωθούν και θα δραστηριοποιηθούν, διότι μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικό και πολιτισμικό αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδιαίτερα τους ανθρώπινους πόρους και το μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να είναι ενήμερα και ευαίσθητα για τις αξίες και τα πιστεύω ανθρώπων με διαφορετική ανατροφή και υπόβαθρο.

Μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να αναλύονται όσον αφορά στο κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- Η ισότητα των μειονοτήτων
- Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση
- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας αλλά και στη διασκέδαση
- Η έξαρση της εγκληματικότητας
- Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού (δημογραφικές αλλαγές, όπως π.χ. υπογεννητικότητα).

Με τη διαρκώς μεταβαλλόμενη σύνθεση του εργατικού δυναμικού, τα διευθυντικά στελέχη και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιληφθούν τον τρόπο που θα πρέπει να διευθύνουν ένα αυξανόμενο ετερογενές περιβάλλον εργασίας. Η ανάγκη ύπαρξης προγραμμάτων που θα υποστηρίζουν τα στελέχη να κατανοήσουν τον τρόπο που θα πρέπει να διοικούν τις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη, καθώς ένας αυξανόμενος αριθμός γυναικών και άλλων φυλετικών μειονοτήτων έχουν ήδη εισέλθει στο εργατικό δυναμικό.

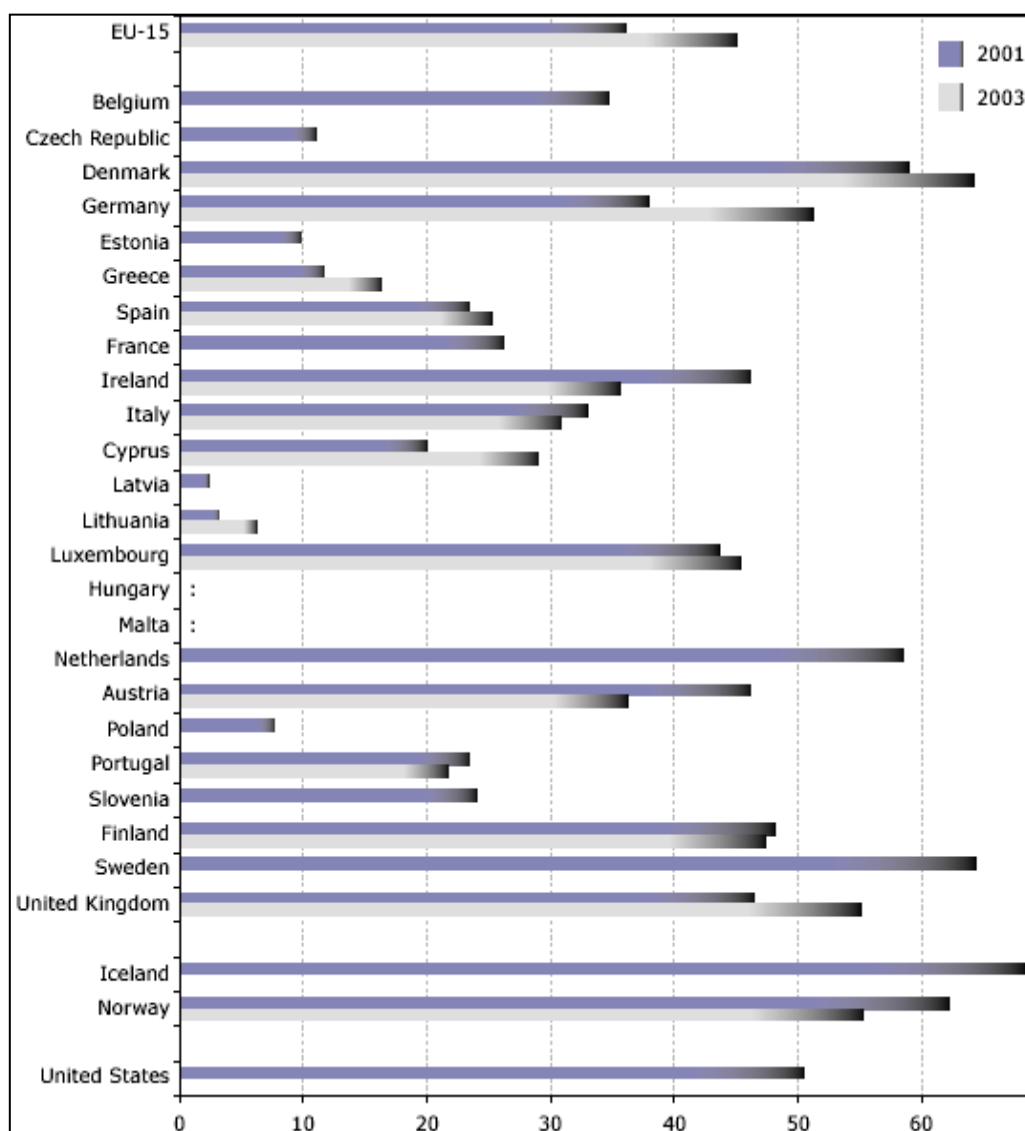
Γενικά, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του. Θα πρέπει ακόμα να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του, εάν βέβαια επιθυμεί να μη βρίσκεται σε σύγκρουση και αντιπαράθεση με αυτό, ώστε να αποφύγει τυχόν δυσάρεστες συνέπειες. (Γεωργόπουλος, 2002)

Όσον αφορά τον κλάδο των γεωργικών μηχανημάτων στην Ελλάδα, αξίζει να σημειωθούν τα παρακάτω: Τα τελευταία χρόνια συμβαίνουν στη χώρα μας μεγάλες αλλαγές σε όλους τους τομείς της ζωής, κάτι αντίστοιχο με τις προηγμένες Ευρωπαϊκές ή μη χώρες. Η γεωργική εκμετάλλευση, μέσα από τα προβλήματα και τις αντιξοότητες που λόγω της φύσης της αντιμετωπίζει, εξελίσσεται, σε μια προσπάθεια να γίνει πιο αποτελεσματική. Η αυτοματοποίηση στις περισσότερες διαδικασίες κατά τη διάρκεια της παραγωγικής φάσης, είναι στοιχείο που σηματοδοτεί το νέο κύκλο στον οποίο εισέρχεται η σύγχρονη γεωργική εκμετάλλευση. Η χρησιμοποίηση του Διαδικτύου από όλο και περισσότερα νοικοκυριά αποτελεί δείγμα της εξέλιξης αυτής.

Στο διάγραμμα 3.8 φαίνεται η πρόσβαση που έχουν τα ευρωπαϊκά νοικοκυριά στο Διαδίκτυο. Αξίζει να σημειωθεί πως με ποσοστό περίπου 18%, η χώρα μας βρίσκεται τελευταία σε σχέση με της υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε.-15, αλλά και από αρκετές της Ε.Ε.-25, όπως π.χ. η Κύπρος. Η διάδοση του στην Ελλάδα όμως παρουσιάζει συνεχή αύξηση, γεγονός σημαντικό για την πρόσβαση στην πληροφορία και την ενημέρωση του ελληνικού πληθυσμού.

Είναι γεγονός πως το ποσοστό της Ελλάδας στο σχετικό διάγραμμα, οφείλεται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος στη χρησιμοποίηση του Διαδικτύου από τα αστικά νοικοκυριά και όχι από αυτά που ζουν στις αγροτικές περιοχές. Ακόμη, σε σύγκριση με τις άλλες χώρες, η προσβασιμότητα του πληθυσμού είναι εξαιρετικά χαμηλή. Παρόλα αυτά, η σημαντική (σε ποσοστό) αύξηση του από το 2001 στο 2003 είναι ένα θετικό στοιχείο. Επίσης η αύξηση αυτή διαχέεται σε όλον τον ελλαδικό χώρο, κάτι που δηλώνει σημαντική αύξηση της χρήσης του και από τα αγροτικά νοικοκυριά.

Διάγραμμα 3.8
Πρόσβαση των νοικοκυριών στο Διαδίκτυο (σε %)



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

3.3.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κλπ. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει:

- Τις ανακαλύψεις της επιστήμης

- Τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- Τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής
- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων.

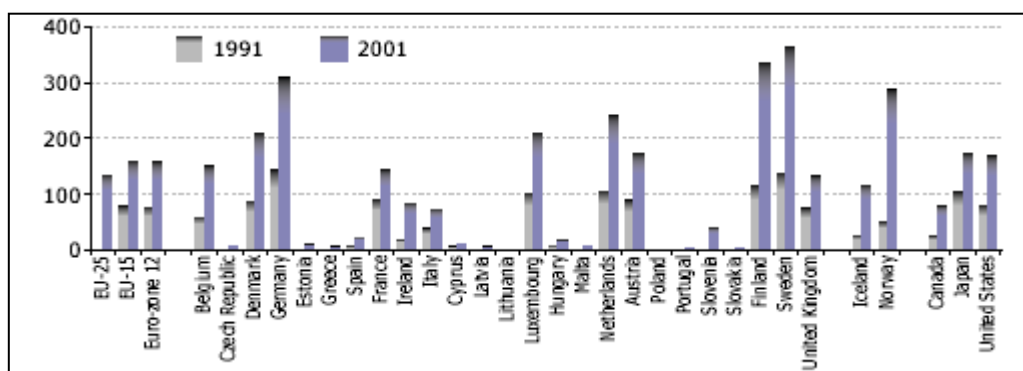
Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία, αλλά και να είναι ανοιχτές σε νέες ευκαιρίες για να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους. Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια μπορούν να ωφελήσουν σημαντικά πολλαπλούς βιομηχανικούς κλάδους και επιχειρήσεις. Βέβαια, στον αντίποδα, μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελεί και απειλή, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και πετυχημένα.

Η στρατηγική σπουδαιότητα των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών στην πρόγνωση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται ολοένα και πιο φανερή. Η ταχεία μελέτη των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη βοήθεια της πληροφοριακής τεχνολογίας βοηθά τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν κερδοφόρες ευκαιρίες, τις οποίες αφού εκμεταλλευθούν αποκτούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, γεγονός που τις επιτρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικότερα τους ανταγωνιστές τους και να καταλάβουν μια απρόσβλητη θέση στον αντίστοιχο κλάδο.

Πιο συγκεκριμένα, η τεχνολογική εξέλιξη μιας χώρας αποτελεί συνάρτηση του αριθμού των αιτήσεων που γίνονται στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή Πατέντων. Στο διάγραμμα 3.9 δίνεται ο αριθμός αυτών των αιτήσεων για τις όλες τις χώρες της Ε.Ε.-25, καθώς και για κάποιες άλλες σημαντικές στον τομέα αυτόν.

Διάγραμμα 3.9

Αριθμός αιτήσεων για πατέντες στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή Πατέντων
(ανά εκατ. κατοίκων)

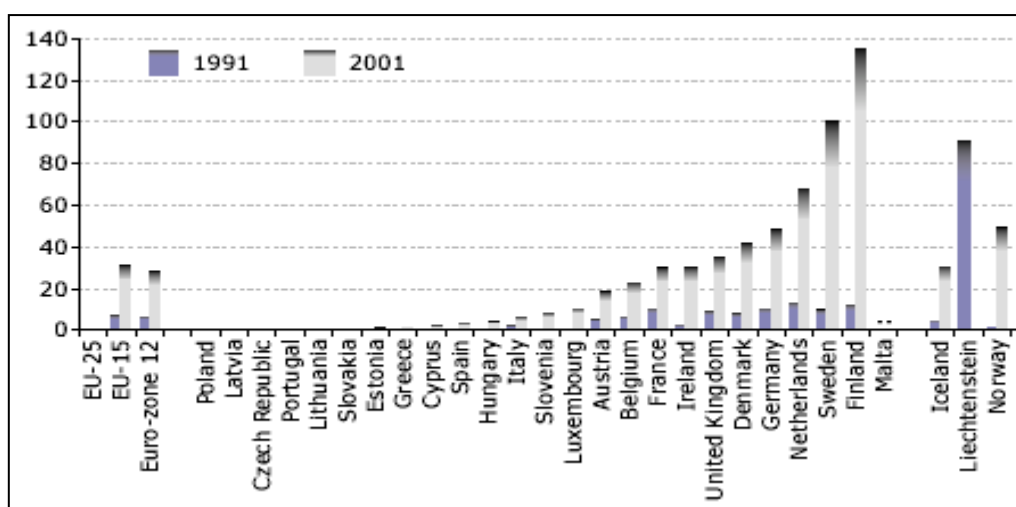


Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Παρατηρούμε πως η χώρα μας κατέχει μια από τις χαμηλότερες θέσεις στη σχετική σύγκριση, ενώ αντίθετα οι Σκανδιναβικές χώρες και η Γερμανία πρωτοστατούν. Η υστέρηση αυτή γίνεται ακόμα πιο εμφανής στο διάγραμμα 3.10 όπου εμφανίζονται οι Ευρωπαϊκές πατέντες υψηλής τεχνολογίας ανά εκατομμύριο κατοίκων, όπου η Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλότερη θέση ακόμα και από χώρες της Ε.Ε.-25, όπως η Σλοβενία και η Ουγγαρία.

Διάγραμμα 3.10

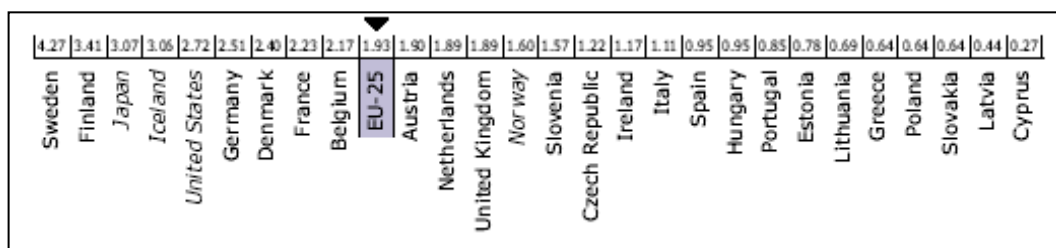
Ευρωπαϊκές Πατέντες Υψηλής Τεχνολογίας (ανά εκατ. κατοίκων)



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Η χαμηλή θέση της χώρας μας οφείλεται κατά κύριο λόγο στις ισχνές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D), γεγονός που φαίνεται πολύ καθαρά στο διάγραμμα 3.11 όπου η Ελλάδα κατέχει μια από τις τελευταίες θέσεις.

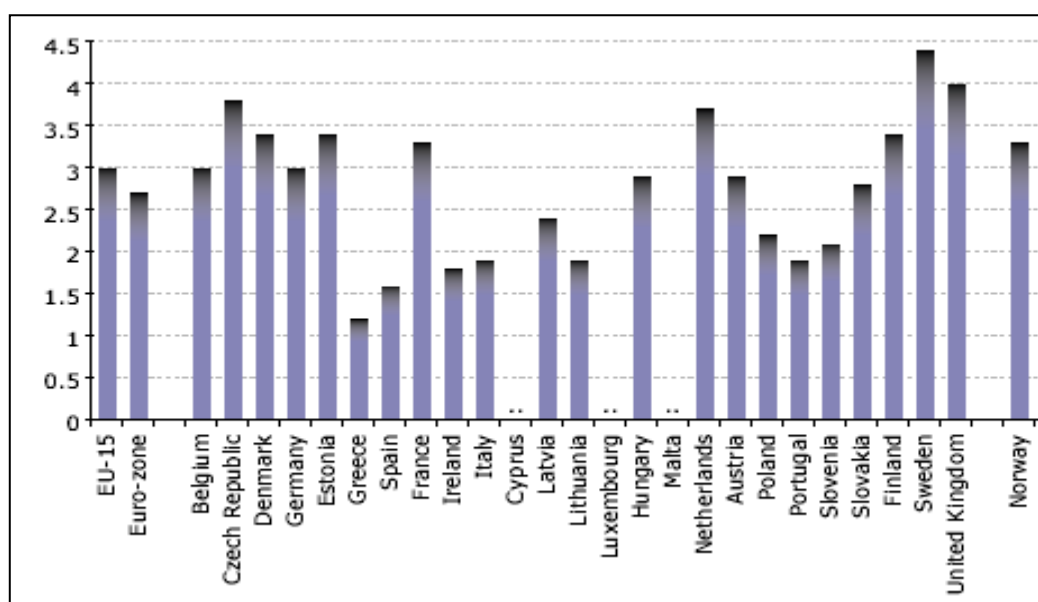
Διάγραμμα 3.11
Συνολικές Επενδύσεις για Έρευνα και Ανάπτυξη για το 2001
(σε % του ΑΕΠ)



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Τα χρήματα που επενδύονται στην πληροφοριακή τεχνολογία είναι επίσης χαμηλά. Στο διάγραμμα 3.12 δίνεται το ποσοστό σε σχέση με το ΑΕΠ της Ελλάδας που διατίθεται για υλικό (hardware) πληροφοριακής τεχνολογίας, εξοπλισμό, λογισμικό και άλλες σχετικές υπηρεσίες, όπου η χώρα μας είναι ο ουραγός σε όλη την Ευρωζώνη.

Διάγραμμα 3.12
Επενδύσεις σε Πληροφοριακή Τεχνολογία για το 2003
(σε % του ΑΕΠ)



Πηγή: Eurostat Yearbook 2004

Κεφάλαιο 4^ο

Εξελίξεις στον εξοπλισμό γεωργικών ελκυστήρων

4.1. Εισαγωγή

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας, αφού μελετήθηκε το μάκρο – περιβάλλον και πριν μελετήσουμε το μικρό – περιβάλλον της επιχείρησης (κλάδο) κρίνεται σκόπιμο να γίνει μια συνοπτική παρουσίαση των εξελίξεων στον αγροτικό μηχανολογικό εξοπλισμό και ειδικότερα στους γεωργικούς ελκυστήρες. Το παρόν κεφάλαιο βασίζεται σε έκθεση του IOBE για την παλαίωση του μηχανολογικού εξοπλισμού στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις.

4.2. Παλαίωση γεωργικών ελκυστήρων

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 και κυρίως από το 1986 και μετά παρουσιάστηκε κάμψη του αριθμού των νέων διαξονικών γεωργικών ελκυστήρων (ΔΓΕ) που ετέθησαν σε κυκλοφορία κατ' έτος, γεγονός εν μέρει φυσιολογικό. Στη φάση της μετάβασης από την προ ΔΓΕ τεχνολογία στην ευρεία εξάπλωση και χρήση ΔΓΕ είναι φυσικό να παρατηρούνται υψηλοί ρυθμοί αύξησης του στόλου των ΔΓΕ. Όταν όμως ύστερα από τη φάση αυτή της γρήγορης αύξησης ο εν ενεργεία στόλος των ΔΓΕ φθάσει σε ικανοποιητικά επίπεδα, κίνητρο για την αγορά νέων ΔΓΕ είναι κατά κύριο λόγο η αντικατάσταση των πεπαλαιωμένων, έτσι ώστε η παραγωγική δυναμικότητα του στόλου να διατηρείται ή και να αυξάνει ανάλογα με τις ανάγκες. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν η μεγάλη κάμψη που παρατηρείται στη ζήτηση νέων ΔΓΕ μετά τα μέσα της δεκαετίας του 1980 είναι αποτέλεσμα ενός φυσιολογικού κύκλου ή αν σηματοδοτεί επικίνδυνη παλαίωση και απαξίωση του στόλου των ΔΓΕ, κάτι που επηρεάζει δυσμενώς την παραγωγικότητα του τομέα.

Δυστυχώς στοιχεία για τον αριθμό των γεωργικών ελκυστήρων που αποσύρονται από την ενεργό δράση λόγω φθοράς, απαξίωσης, ατυχημάτων ή άλλων αιτίων, δεν υπάρχουν. Επειδή όμως είναι βέβαιο ότι, ανάλογα με την περίπτωση, οι

πεπαλαιωμένοι ΔΓΕ σε κάποιο χρονικό σημείο αχρηστεύονται και δεν έχει νόημα για την εκτίμηση του ενεργού στόλου να προστίθενται κάθε φορά οι νέοι ΔΓΕ που εισέρχονται στην κυκλοφορία, χωρίς να αφαιρούνται όσοι αποσύρονται, η έλλειψη επίσημων στοιχείων μπορεί να αναπληρωθεί με εκτιμήσεις που στηρίζονται σε εύλογες υποθέσεις.

Η μείωση της οικονομικής αξίας του στόλου των ΔΓΕ δεν επηρεάζει ανάλογα και το προϊόν που αυτός μπορεί να παράγει, αφού ως ένα σημείο, ένας καινούργιος και ένας παλαιότερος ΔΓΕ, εφ' όσον ο δεύτερος διατηρείται σε καλή κατάσταση μπορεί να θεωρηθεί ότι κάνουν περίπου την ίδια δουλειά. Η εκτίμηση όμως της οικονομικής αξίας έχει τη σημασία της από δύο τουλάχιστον πλευρές. Πρώτα, με την έννοια ότι τα νεώτερα μηχανήματα έχουν μικρότερο κόστος λειτουργίας και συντήρησης από τα παλαιότερα και είναι αποδοτικότερα στη μονάδα του χρόνου. Πέρα από αυτό είναι ασφαλέστερα και μολύνουν το περιβάλλον σε μικρότερο βαθμό. Δεύτερον, διότι αν η οικονομική απαξίωση αφεθεί να προχωρήσει πέρα από ένα σημείο, με τη λογική ότι «το παλιό και το καινούργιο κάνουν την ίδια δουλειά» η αποκατάσταση της ισορροπίας απαιτεί πολύ χρόνο, με πολύ δυσμενείς συνέπειες στην παραγωγικότητα στο μεταξύ. Η ανανέωση ενός στόλου ΔΓΕ που αφέθηκε να γεράσει επικίνδυνα, δεν μπορεί να συντελεστεί σε σύντομο χρόνο ακόμη και με μεγάλες ετήσιες αυξήσεις, αφού αυτές δεν μπορεί παρά να αντιπροσωπεύουν μικρό κλάσμα του. Στην περίπτωση των ΔΓΕ το πρόβλημα μπορεί να εξελιχθεί σε φαύλο κύκλο και να πάρει οξείες διαστάσεις, αφού στη συντριπτική πλειονότητα των αγροτικών εκμεταλλεύσεων δεν γίνεται συστηματική πρόβλεψη για αποσβέσεις και για τη σώρευση χρηματοοικονομικών πόρων για την αντικατάσταση πεπαλαιωμένου εξοπλισμού.

Σχετικά με τη «λειτουργική» επιβίωση γίνονται οι εξής υποθέσεις:

- Για τα πρώτα δώδεκα χρόνια ύστερα από την κυκλοφορία ενός νέου ΔΓΕ το ποσοστό επιβίωσης είναι 100%. Κανένας δηλαδή νέος ΔΓΕ δεν αποσύρεται από την κυκλοφορία πριν περάσουν 12 τουλάχιστον χρόνια από την αγορά του.
- Κανένας νέος ΔΓΕ δεν εξακολουθεί να βρίσκεται στην κυκλοφορία για περισσότερο από 32 χρόνια.
- Για τους ΔΓΕ 13 έως και 23 ετών τα ετήσια ποσοστά «επιβίωσης» υπερβαίνουν το 90%. Από τους ΔΓΕ δηλαδή που είναι 13-23 ετών και κυκλοφορούν σε δεδομένο έτος, περισσότερο από το 90% εξακολουθεί να κυκλοφορεί και το

επόμενο. Αυτό σημαίνει ότι από του νέους ΔΓΕ που αγοράστηκαν σε δεδομένο έτος οι μισοί εξακολουθούν να είναι σε χρήση 23 χρόνια μετά.

- Τα ποσοστά «επιβίωσης» μειώνονται προοδευτικά για ελκυστήρες άνω των 23 ετών.

Οι υποθέσεις αυτές δεν αντιστοιχούν στη οικονομική βελτιστοποίηση της διαχείρισης του εξοπλισμού με βάση το συγκριτικό λειτουργικό κόστος και τη συγκριτική απόδοση ενός παλαιού και ενός νέου μηχανήματος. Με μια τέτοια προσέγγιση οι αγροτικές εκμεταλλεύσεις θα έτειναν να αντικαθιστούν τους ΔΓΕ νωρίτερα απ' ότι συμβαίνει. Δείχνουν όμως την κατάσταση της ελληνικής πραγματικότητας, όπου σε πολλές αγροτικές εκμεταλλεύσεις πολλά μηχανήματα εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται παρά την παλαίωση και τη φθορά τους, τα αυξημένα έξοδα συντήρησης και λειτουργίας και τη μειωμένη απόδοση, για λόγους κυρίως χρηματοοικονομικούς.

Ακόμα, δεν θα ήταν λογικό να υποτεθεί ότι υπάρχει σημαντικός αριθμός ΔΓΕ ηλικίας 32 ετών και άνω που εξακολουθεί να χρησιμοποιείται συστηματικά και να ικανοποιεί ανάγκες παρόμοιες με εκείνες που ικανοποιεί ένα νεότερο μηχανήμα. Σε όσες περιπτώσεις συμβαίνει κάτι τέτοιο θα πρόκειται για εφεδρικές μονάδες ή μονάδες βοηθητικού κυρίως χαρακτήρα, οι σχετικές ώρες χρήσης των οποίων ανά έτος θα είναι πολύ λίγες και η απόδοση τους σχετικά μικρή. Αντίθετα, είναι αρκετά πιθανό στην πράξη η μακροβιότητα των ΔΓΕ, με την έννοια ενός ικανοποιητικά λειτουργικού οχήματος, να είναι μικρότερη απ' ότι συνεπάγονται οι πιο πάνω υποθέσεις. Επειδή όμως είναι σαφές ότι ο εν ενεργεία στόλος των ΔΓΕ εδώ και αρκετά χρόνια τείνει σε σοβαρή μείωση, για να μη μπορεί να αμφισβητηθεί εύκολα το βασικό αυτό συμπέρασμα, προτιμήθηκε να γίνουν υποθέσεις για αυξημένη μακροβιότητα των ΔΓΕ στην Ελλάδα, έτσι ώστε αν τα αποτελέσματα είναι μεροληπτικά να μεροληπτούν προς την κατεύθυνση της υπερεκτίμησης μάλλον παρά προς τη μεριά της υποεκτίμησης του εν ενεργεία στόλου ΔΓΕ σε κάθε δεδομένο έτος.

Ο εκτιμώμενος αριθμός των εν ενεργεία ΔΓΕ, ύστερα από συνεχή αύξηση έφθασε το 1985 τις 180.000 περίπου, και διατηρήθηκε στην τάξη αυτή μεγέθους έως και το 1991-1992. Στη συνέχεια και μέχρι και το 1999 ο στόλος των εν ενεργεία ΔΓΕ ακολούθησε φθίνουσα πορεία και διαμορφώθηκε το 1999 στις 142.000 περίπου. Στην περίοδο 1992-1999 υπέστη μια φθορά που προσεγγίζει τις 40.000 μονάδες, μείωση που αντιστοιχεί σε περισσότερο από 20%. Η μέση ηλικία του στόλου έτεινε σε συνεχή αύξηση και έφθασε από 8,7 έτη το 1980 σε 14,7 έτη το 1999. Έτσι, εκτός από τον

περιορισμό του αριθμού των εν ενεργεία ΔΓΕ στη δεκαετία του 1990 παρατηρήθηκε σε όλη τη διάρκεια της 20ετίας 1980-99 συνεχής αύξηση της μέσης ηλικίας του στόλου, η οποία το 1999 έφθασε σε επίπεδα που υποδηλώνουν επικίνδυνη έκταση παλαίωσης.

Ο συνδυασμός της μείωσης του αριθμού των εν ενεργεία ΔΓΕ με την αύξηση της μέσης ηλικίας τους, οδήγησε το 1999 σε μείωση του κεφαλαίου που αυτοί αντιπροσωπεύουν, δηλαδή σε μείωση του στόλου των ΔΓΕ εκφρασμένου σε ισοδύναμα καινούργιων, στο 60% του αντίστοιχου μεγέθους το 1985. Φαίνεται ότι στην περίοδο 1985-1999 καταναλώθηκε χωρίς να αντικατασταθεί το 40% του κεφαλαίου των ΔΓΕ του ελληνικού αγροτικού τομέα. Πρόκειται για μια σοβαρή διαδικασία φαύλου κύκλου. Η χρηματοοικονομική αδυναμία ανανέωσης του εξοπλισμού οδηγεί στην παράταση της χρήσης του, παρά την αναπόφευκτη μείωση της απόδοσης του. Η μείωση αυτή της απόδοσης οδηγεί σε χαμηλότερη παραγωγικότητα των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και συνεπώς σε χαμηλότερα εισοδήματα. Με τη σειρά τους αυτά περιορίζουν τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες, οδηγώντας έτσι σε περαιτέρω αναβολή της αντικατάστασης του φθαρμένου εξοπλισμού. Πρόκειται για εξαιρετικά δυσμενή εξέλιξη, η αναστροφή της οποίας θα απαιτήσει έντονες προσπάθειες για αρκετά χρόνια.

Αν ο στόλος των ΔΓΕ το 1999 ήταν μεν μικρότερος απ' ό τι στο παρελθόν αλλά σχετικά νέας ηλικίας και σύγχρονος θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι η μείωση του σε σχέση με το παρελθόν δεν θα ήταν τόσο σοβαρό πρόβλημα. Θα ήταν δυνατό, λόγω νέας ηλικίας και σύγχρονης τεχνολογίας να αντιπροσωπεύει ένα ικανοποιητικό ύψος κεφαλαίου για τον τομέα. Κάτι τέτοιο όμως σαφώς δεν συμβαίνει. Οι εξελίξεις της τελευταίας 15ετίας δεν είναι αποτέλεσμα εξορθολογισμού μιας παλαιότερης κατάστασης, οπότε το κεφάλαιο σε ΔΓΕ είχε υπερβεί τις ανάγκες του ελληνικού αγροτικού τομέα. Ένας τέτοιος εξορθολογισμός θα συνεπαγόταν την έξοδο από τη χρήση των πεπαλαιωμένων ελκυστήρων και την αντικατάστασή τους με μικρότερο αριθμό σύγχρονων και όχι τη συνεχή χρήση ολόκληρου του στόλου και την παλαίωση του. Ο χαρακτήρας των εξελίξεων μαρτυρεί σαφώς μια διαδικασία από-επένδυσης, με ότι αυτή συνεπάγεται.

Για να αναστραφεί η δυσμενής τάση και όχι απλά να συγκρατηθούν τα πράγματα στα επίπεδα του 1999, που όπως εξηγήθηκε πιο πάνω δεν είναι καθόλου ικανοποιητικά, η ετήσια αύξηση του στόλου των ΔΓΕ με την κυκλοφορία νέων, στην περίοδο 2000 - 2005, θα έπρεπε να είναι αρκετά μεγαλύτερη από τις 9.000, κάτι που

σαφώς δε συνέβη.

4.3. Αίτια παλαίωσης των γεωργικών ελκυστήρων

Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι η παλαίωση και η μείωση του εξοπλιστικού κεφαλαίου του ελληνικού αγροτικού τομέα είναι αποτέλεσμα ορθολογικών υπολογισμών από μέρους των αγροτικών εκμεταλλεύσεων και επομένως δεν πρέπει να ανησυχούν. Αν μια αγροτική εκμετάλλευση προτιμά να διατηρεί ένα παλαιό ΔΓΕ ή άλλο μηχάνημα αντί να το ανανεώσει ή αν προτιμά όταν πλέον το παλαιό αυτό μηχάνημα αχρηστεύεται να μην το αντικαταστήσει αλλά να ικανοποιεί πλέον τις σχετικές της ανάγκες καταβάλλοντας τίμημα σε άλλον που το διαθέτει, το πράττει διότι κρίνει ότι τη συμφέρει. Ειδικότερα, θα μπορούσε να διατυπωθεί η άποψη ότι ο αγρότης-επιχειρηματίας εκτιμά το κόστος και την απόδοση από κάθε νέα επένδυση σε μηχανικό εξοπλισμό και προχωρεί σε ανανέωση μόνο όταν η προσδοκώμενη απόδοση είναι υψηλότερη του κόστους. Έτσι, οι ανάγκες πάντοτε καλύπτονται και δεν υπάρχει ούτε λόγος ανησυχίας για τη φθορά και την παλαίωση που παρατηρείται ούτε λόγος παρέμβασης για ανακοπή των τάσεων ή αναστροφή τους.

Όπως όμως ήδη αναφέρθηκε, αυτού του είδους η επιχειρηματολογία δεν ανταποκρίνεται στην ελληνική πραγματικότητα. Το μη ικανοποιητικό μέγεθος της μεγάλης πλειονότητας των αγροτικών εκμεταλλεύσεων στη χώρα μας, η πολύ χαμηλή παραγωγικότητα, τα σχετικά χαμηλά εισοδήματα και οι τάσεις επιδείνωσης των μεγεθών αυτών την τελευταία δεκαετία συντελούν ώστε μεγάλο μέρος των αγροτικών οικογενειών να μην κινούνται αποκλειστικά και μόνο από την επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους από τη λειτουργία των εκμεταλλεύσεων τους ούτε να μεταχειρίζονται την κλασική επιχειρηματική λογική. Η οικονομική τους συμπεριφορά είναι πιο σύνθετη, με κυρίαρχο στοιχείο την επιδίωξη της μεγιστοποίησης του διαθέσιμου εισοδήματος χωρίς μακροχρόνια προοπτική αλλά για το παρόν και το άμεσο μέλλον. Όταν πιέζουν άμεσες ανάγκες, η επιχειρηματική λογική υποχωρεί και αναγκαστικά πρυτανεύουν άλλοι παράγοντες.

Βασικό στοιχείο της επιχειρηματικής λογικής είναι η πραγματοποίηση προβλέψεων για αποσβέσεις, έτσι ώστε να δημιουργείται απόθεμα διαθεσίμων που να επιτρέπει, την κατάλληλη στιγμή, την ανανέωση του εξοπλισμού. Η κατανάλωση των πόρων που αποδεδειγμένα από τη χρήση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού ή η δαπάνη τους με άλλο τρόπο, οδηγεί με βεβαιότητα σε αδιέξοδο όταν έρθει η ώρα της ανανέωσης του

και είναι ασύμβατη με την υγιή επιχειρηματική λογική, στα πλαίσια της οποίας η επιδίωξη του κέρδους γίνεται πάντοτε με προοπτική. Η τακτική όμως αυτή του έγκαιρου σχηματισμού αποθεμάτων για την ανανέωση του εξοπλισμού είναι ξένη προς τη νοοτροπία της μεγάλης πλειονότητας των ελληνικών αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Το τμήμα εκείνο των ετήσιων τρεχόντων εσόδων τους που δεν αποτελεί εισόδημα τους αλλά αντιστοιχεί στην κατανάλωση του κεφαλαίου τους, λόγω φθοράς ή απαξίωσης, αντιμετωπίζεται ως διαθέσιμο τους εισόδημα και είτε στρέφεται στην κατανάλωση είτε, ακόμη, αποταμιεύεται ή δαπανάται με άλλους τρόπους. Ανάλογη άλλωστε νοοτροπία χαρακτηρίζει και πολλές άλλες μικρές επιχειρήσεις σε άλλους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Έτσι όταν φθάνει η ώρα που το λειτουργικό κόστος από τη διατήρηση και χρήση ενός πεπαλαιωμένου μηχανήματος είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο κόστος που συνεπάγεται η ανανέωση του, οι πόροι για τη χρηματοδότηση της αγοράς του νέου δεν υπάρχουν. Καθώς δε και η πιστοληπτική ικανότητα πολλών αγροτικών νοικοκυριών είναι χαμηλή ή ανύπαρκτη, ύστερα από την ριζική αλλαγή στο ρόλο της Αγροτικής Τράπεζας και τον προσανατολισμό της στο εμπορικό κομμάτι, η έλλειψη αυτή δεν μπορεί να αναπληρωθεί από δάνειο γιατί οι όροι του τείνουν να είναι επαχθείς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη χρήση του παλαιού μηχανήματος, όσο αυτό ακόμη μπορεί να τίθεται σε λειτουργία, με αρνητικές συνέπειες στην παραγωγικότητα. Με τη σειρά της η χαμηλή παραγωγικότητα οδηγεί σε χαμηλό εισόδημα και σε περαιτέρω όξυνση του προβλήματος της εξεύρεσης των πόρων για ανανέωση του εξοπλισμού. Πρόκειται για κλασική διαδικασία φαύλου κύκλου, που οδηγεί σε ποιότητα και ποσότητα εξοπλισμού πολύ χαμηλότερη του ικανοποιητικού.

Την αδιαφορία ή την αρνητική στάση των αγροτών απέναντι στην ανάγκη σχηματισμού αποθέματος στη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής ενός στοιχείου του εξοπλισμού τους, προκειμένου να είναι δυνατή σταδιακά η ανανέωση του, έχει ενθαρρύνει και η πολιτική χαριστικών πράξεων απέναντι τους, σε σχέση με τα χρέη τους ή τις επενδυτικές τους ανάγκες. Είναι αλήθεια ότι μεγάλο μέρος των αγροτών αποτελούσαν και ίσως ακόμη αποτελούν ένα από τα οικονομικά ασθενέστερα στρώματα του πληθυσμού και η εκτίμηση ότι, ως εκ τούτου, η οικονομική συμπαράσταση της πολιτείας σ' αυτούς είναι αναγκαία, είναι δικαιολογημένη. Και σ' αυτόν όμως τον τομέα, όπως και σε άλλους, οι μεγάλες αδυναμίες του ελληνικού κράτους να δράσει έγκαιρα και συγκροτημένα, οδηγούσαν, σε περιόδους όξυνσης των προβλημάτων, σε λύσεις ανάγκης, σε προχειρότητα, άνιση μεταχείριση και

αδικαιολόγητη διαλλακτικότητα. Έτσι το κράτος με διάφορους τρόπους δημιούργησε σε πολλούς αγρότες την εντύπωση ότι τους έρχεται αρωγός, αναπληρώνοντας μεταξύ άλλων, τη δική τους αποτυχία ή την έλλειψη διάθεσης να σχηματίσουν αποθέματα για ανανέωση του εξοπλισμού τους. Παλαιότερα τα χαμηλότοκα ή άτοκα δάνεια και το χάρισμα των χρεών, πιο πρόσφατα οι επιδοτήσεις και τα άλλα βοηθήματα, έχουν καλλιεργήσει νοοτροπία χαλαρότητας ως προς την εξέλιξη του αγροτικού κεφαλαίου.

4.4. Η εξέλιξη του λειτουργικού κόστους ως συνάρτηση της ηλικίας του εξοπλισμού

Από τη διεθνή εμπειρία και πρακτική αποδεικνύεται ότι το λειτουργικό κόστος δεδομένου ΔΓΕ ανά ώρα ή ανά μονάδα έργου, ως συνάρτηση της ηλικίας του, τείνει σε ελαφρά μείωση στα πρώτα στάδια, καθώς η συνιστώσα του κόστους κεφαλαίου τείνει σε μείωση, ενώ τα λοιπά στοιχεία του λειτουργικού κόστους είναι περίπου στάσιμα. Το πρώτο είναι αποτέλεσμα της ετήσιας μείωσης του ποσού του κεφαλαίου που είναι δεσμευμένο στον ΔΓΕ και άρα και του αντίστοιχου κόστους ενώ το δεύτερο είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι, λόγω της νέας ηλικίας, δεν παρουσιάζονται σοβαρές διαφοροποιήσεις στην κατανάλωση καυσίμων και στα έξοδα συντήρησης. Στη συνέχεια και καθώς μεγαλώνει η ηλικία, το όφελος από τη μείωση του κόστους κεφαλαίου αντισταθμίζεται από την αύξηση των λοιπών στοιχείων του λειτουργικού κόστους (καύσιμα, λιπαντικά, επισκευές, συντήρηση) με αποτέλεσμα τη διατήρηση του συνόλου σε περίπου σταθερά επίπεδα. Σε μία τρίτη φάση, που αντιστοιχεί στην πιο προχωρημένη ηλικία, το λειτουργικό κόστος ακολουθεί αυξητική τάση, καθώς οι επισκευές και η συντήρηση καθίστανται προοδευτικά πιο δαπανηρές ενώ ανεβαίνει και το κόστος σε καύσιμα. Είναι βέβαια φανερό ότι όσα μόλις αναφέρθηκαν ισχύουν ως γενικός κανόνας και κατά μέσο όρο. Η πορεία του λειτουργικού κόστους ως συνάρτηση της ηλικίας και της χρήσης εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση και από τις ειδικότερες συνθήκες και τον τύπο και την ισχύ του μηχανήματος.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις που έχουν γίνει, το λειτουργικό κόστος δεδομένου ΔΓΕ ανά ώρα ή ανά μονάδα έργου, όταν φθάνει στο χαμηλότερο του σημείο, στη μέση του ηλικία, σύμφωνα με όσα μόλις αναφέρθηκαν, μπορεί να υπολείπεται του αντίστοιχου κόστους ενός νέου οχήματος κατά 8-15% και φθάνει ξανά στα αρχικά του επίπεδα στην ηλικία μεταξύ 10 και 15 ετών, ανάλογα με τις ώρες χρήσης ανά έτος. Μετά την ηλικία αυτή το λειτουργικό κόστος τείνει σε αύξηση πέρα από το αρχικό του επίπεδο,

όταν το μηχάνημα είναι καινούριο ενώ θεωρείται σε κάθε περίπτωση ασύμφορο να εξακολουθήσει κανείς να χρησιμοποιεί ΔΓΕ πέραν της ηλικίας των 20 ετών.

Στο διάστημα των 10-15 ετών που, σύμφωνα με τα πιο πάνω, μεσολαβεί μεταξύ δύο διαδοχικών αγορών ενός νέου ΔΓΕ, η τεχνολογία βελτιώνεται και ο νέος ΔΓΕ συνήθως υπερτερεί σε σχέση με τον παλιό με την έννοια ότι είναι πιο αποδοτικός αλλά και φιλικότερος προς το περιβάλλον και ασφαλέστερος. Ειδικότερα τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό η τάση είναι οι νέοι ΔΓΕ να είναι κατά μέσο όρο μεγαλύτερης ιπποδύναμης, να έχουν σε υψηλότερο ποσοστό διπλό διαφορικό, να είναι λιγότερο θορυβώδεις, να έχουν μικρότερη κατανάλωση ανά μονάδα έργου, να είναι ασφαλέστεροι και να προσφέρουν πιο άνετες συνθήκες εργασίας στους χειριστές τους (π.χ. ύπαρξη καμπίνας, κλιματισμού και άλλα). Για όλους αυτούς τους λόγους, η αντικατάσταση καθίσταται οικονομικά συμφέρουσα κατά διαστήματα μικρότερα των 10-15 ετών. Στις αναπτυγμένες χώρες, όπου και το κόστος ενός νέου ΔΓΕ σε σχέση με τα λοιπά μεγέθη μιας τυπικής αγροτικής εκμετάλλευσης βαρύνει πολύ λιγότερο απ' ότι στην Ελλάδα, είναι αρκετά συχνό το φαινόμενο της αντικατάστασης ανά πενταετία.

4.5. Οι συνέπειες των τάσεων παλαίωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού στον αγροτικό τομέα

Με βάση όσα αναφέρθηκαν, γίνεται σαφές ότι η από-επένδυση και η παλαίωση του στόλου των μηχανημάτων στον ελληνικό αγροτικό τομέα δεν είναι αποτέλεσμα ορθολογικού υπολογισμού του συγκριτικού κόστους αλλά μάλλον αποτέλεσμα των παραγόντων που προαναφέρθηκαν. Όσο τα παλαιά μηχανήματα μπορούν και λειτουργούν, δεν ανανεώνονται, λόγω της δυσκολίας που αντιμετωπίζουν οι αγρότες να βρουν το αναγκαίο ποσό ή να εξυπηρετήσουν το σχετικό δάνειο. Άλλωστε, είναι χαρακτηριστικό ότι ένα πολύ μεγάλο μέρος των νέων ΔΓΕ που τίθενται σε κυκλοφορία τα τελευταία χρόνια στηρίζεται σε επιδοτήσεις μεγάλου μέρους του σχετικού κόστους. Υπολογίζεται ότι γύρω στο 90% των νέων ΔΓΕ που τίθενται σε κυκλοφορία, αγοράζονται με επιδότηση.

Είναι ανάγκη να κατανοηθεί η σημασία της συμπεριφοράς των αγροτικών νοικοκυριών σε σχέση με τον μηχανολογικό εξοπλισμό και των τάσεων στις οποίες αυτή οδήγησε την τελευταία 15ετία. Μεγάλο μέρος της ζημίας που προκαλείται και των συναφών προβλημάτων δεν βρίσκεται στο παρελθόν και δεν συντελείται άμεσα,

αλλά θα προκύψει στο μέλλον. Με τον κύκλο ανανέωσης των ΔΓΕ στην Ελλάδα να φθάνει τα 30 ή και περισσότερά χρόνια, τα σχετικά φαινόμενα αργούν να εκδηλωθούν, οδηγώντας έτσι στο μεταξύ σε εφησυχασμό. Η απουσία όμως άμεσων και έντονων αρνητικών εξελίξεων, δεν σημαίνει ότι τα προβλήματα δεν συσσωρεύονται και δεν εκκολάπτουν με βραδείς μεν αλλά σταθερούς ρυθμούς βαθιά κρίση στη φάση της αυξημένης πλέον θνησιμότητας ενός γερασμένου εξοπλισμού. Ούτε και σημαίνουν ότι οι τάσεις που διαπιστώνονται στο μεταξύ και πριν την κρίσιμη φάση δε διαβρώνουν την παραγωγικότητα και δεν υποσκάπτουν την ανταγωνιστικότητα του τομέα. Είναι μεγάλο λάθος να εκτιμάται ότι ακόμη η "χώρα είναι γεμάτη γεωργικούς ελκυστήρες και άλλα μηχανήματα" και ότι επομένως δεν υπάρχει πρόβλημα, καθώς αν περιμένουμε να γεράσει ένα μεγάλο μέρος του στόλου υπερβολικά, ώστε να αποσυρθεί από την κυκλοφορία, τότε θα είναι πολύ αργά.

Αναμφίβολα, στο παρελθόν και ιδιαίτερα στη φάση της πρώτης εξάπλωσης της νέας για τα τότε δεδομένα του ελληνικού αγροτικού τομέα τεχνολογίας, μπορεί να συντελέστηκαν υπερβολές προς την αντίθετη κατεύθυνση. Η απειρία, οι υπεραισιόδοξες εκτιμήσεις, οι διευκολύνσεις που προσφέρονταν για την αγορά νέων μηχανημάτων αλλά και οι προσδοκίες ότι τα αγροτικά χρέη θα αντιμετωπιζόντουσαν με ιδιαίτερη επιείκεια, που θα οδηγούσε έτσι σε οφέλη για όσους έσπευδαν να αγοράσουν μηχανήματα με δανεικά, έστω και αν με την αυστηρή οικονομική έννοια οι ανάγκες τους δεν δικαιολογούσαν την αγορά. Σίγουρα, οποιαδήποτε πολιτική ασκηθεί για την αποκατάσταση συνθηκών μακροχρόνιας ισορροπίας στο μέγεθος και την ηλικιακή σύνθεση του στόλου των αγροτικών μηχανημάτων θα πρέπει να σχεδιαστεί με προσοχή, ώστε να δημιουργεί μεν κίνητρα αλλά μόνο σε σχέση με πραγματικές ανάγκες χρήσης και όχι σε συνδυασμό με άλλου είδους αναμενόμενα οφέλη από βεβιασμένες αγορές. Άλλωστε και οι συνθήκες έχουν αλλάξει και οι ενδιαφερόμενοι ζουν τις αλλαγές αυτές και έχουν συνείδηση.

Το πλαίσιο δημοσιονομικής διαχείρισης το οποίο συνεπάγεται το Σύμφωνο Σταθερότητας της ΟΝΕ και ο τρόπος λειτουργίας του πιστωτικού συστήματος καθιστούν από δυσχερείς έως αδύνατες τις μεθοδεύσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο παρελθόν, προκειμένου να μεταβιβάζονται πόροι στον αγροτικό τομέα για διάφορους λόγους. Χαριστικές πράξεις σε σχέση με δάνεια είναι πρακτικά αδύνατες ενώ και οι δημοσιονομικές δυνατότητες, ακόμη και για παρεμβάσεις που επιτρέπονται από την Κοινή Αγροτική Πολιτική και την Κοινοτική Πολιτική γενικά, είναι δύσκολο να χρηματοδοτηθούν. Χρειάζεται όμως να επανεξεταστεί το τρέχον πλαίσιο πολιτικής

και να διαμορφωθούν εργαλεία παρέμβασης που να μπορούν να συμβάλουν αποτελεσματικότερα στην αντιμετώπιση του προβλήματος.

4.6. Εξελίξεις του μηχανολογικού εξοπλισμού στον αγροτικό τομέα σε άλλες χώρες μέλη της Ε.Ε.

Σε χώρες με υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και εισοδημάτων στον αγροτικό τομέα και διαφορετική δομή των εκμεταλλεύσεων, το πρόβλημα της παλαιώσης, όταν εμφανίζεται, λαμβάνει ηπιότερες μορφές. Όπως αναφέρθηκε και αλλού, το κόστος ανανέωσης σε σύγκριση με τα λοιπά οικονομικά μεγέθη της μεγάλης πλειονότητας των εκμεταλλεύσεων είναι πολύ μικρότερο απ' ό τι στην Ελλάδα και οι οικονομικές δυσχέρειες απόκτησης νέων μηχανημάτων σε αντικατάσταση των παλαιών, μικρότερες. Επιπρόσθετα, στις χώρες αυτές προς την κατεύθυνση της έγκαιρης ανανέωσης συμβάλλουν και εργαλεία πολιτικής, τα οποία λόγω των συνθηκών που επικρατούν, έχουν πολύ περιορισμένη χρησιμότητα στην Ελλάδα.

Στην Αγγλία, όπου το μέσο μέγεθος των αγροτικών εκμεταλλεύσεων είναι πολύ μεγαλύτερο απ' ό τι στη χώρα μας και η οικονομική διαχείριση τους συστηματικότερη, με βάση λογιστικά βιβλία, το πρόβλημα αντιμετωπίζεται με επιταχυνόμενες αποσβέσεις, που στην ουσία μειώνουν τον οφειλόμενο φόρο, δημιουργώντας έτσι κίνητρο αντικατάστασης. Ως γνωστόν η πρόβλεψη για απόσβεση εξοπλισμού συμπεριλαμβάνεται στο κόστος. Με την επιτάχυνση της απόσβεσης, η πρόβλεψη για ορισμένο έτος αυξάνει, αυξάνοντας έτσι το λογιστικό κόστος. Με δεδομένα τα έσοδα, αυτό οδηγεί σε μείωση του φορολογητέου κέρδους και επομένως και του φόρου που οφείλεται γι' αυτό. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα είδος φοροαπαλλαγής, που λειτουργεί ως κίνητρο ανανέωσης, αφού για να επωφεληθεί κανείς πρέπει να ανανεώσει τον εξοπλισμό του και να έχει τιμολόγιο αγοράς. Είναι προφανές ότι τέτοιου είδους πολιτική στην Ελλάδα θα είχε ελάχιστο αντίκτυπο, αφού οι περισσότερες αγροτικές εκμεταλλεύσεις δεν κρατούν βιβλία και δεν πληρώνουν φόρους. Ενώ η πολύ μικρή μειονότητα των μεγαλύτερου μεγέθους εκμεταλλεύσεων που διαθέτει την οικονομική επιφάνεια που απαιτείται για έγκαιρη ανανέωση τείνει ούτως ή άλλως να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις για το θέμα.

Στη Γερμανία, χώρα με παράδοση στο θέμα του σεβασμού των νόμων που

αναφέρονται σε τεχνικές προδιαγραφές, λειτουργούν αρκετά αποτελεσματικά οι τεχνικοί έλεγχοι που γίνονται περιοδικά σε ΔΓΕ και άλλα μηχανήματα και είτε δεν δίνεται άδεια συνέχισης της χρήσης, όταν η κατάσταση του οχήματος δεν πληροί τους όρους, είτε τίθενται τέτοιοι όροι για να επιτραπεί η συνέχιση της χρήσης, ώστε αυτή να καθίσταται οικονομικά ασύμφορη και το μηχάνημα να αποσύρεται. Είναι εξίσου προφανές, ότι και αυτή η προσέγγιση δεν είναι πιθανόν να αποδώσει στη χώρα μας. Και αν ακόμη υπήρχαν υπηρεσίες με άρτιο τεχνικό εξοπλισμό για τη διενέργεια ελέγχων στα γεωργικά μηχανήματα, λόγω νοοτροπίας, στην πράξη οι ευχέρειες του προσωπικού να διατάσσει αποσύρσεις ή να επιβάλλει άλλους οικονομικά δυσβάσταχτους όρους για τα πεπαλαιωμένα μηχανήματα, θα έτειναν να μην εφαρμόζονται ή και να γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης.

Στην Ιταλία όμως, όπου και οι γενικότερες συνθήκες μοιάζουν με αυτές στη χώρα μας, υιοθετήθηκε μια προσέγγιση η οποία, ως προηγούμενο, μπορεί να είναι χρήσιμη και στην ελληνική περίπτωση. Στη χώρα αυτή έγινε η εκτίμηση ότι ο μηχανολογικός εξοπλισμός των αγροτικών εκμεταλλεύσεων έτεινε σε επικίνδυνη γήρανση, η οποία:

- Οδηγούσε σε αύξηση της κατανάλωσης καυσίμων
- Αύξανε την περιβαλλοντική ρύπανση (καυσαέρια, ηχορύπανση)
- Αύξανε το κόστος συντήρησης και επισκευών
- Οδηγούσε σε χειροτέρευση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων
- Καθιστούσε ανασφαλή τη χρήση τους
- Οδηγούσε σε αύξηση των ατυχημάτων.

Έτσι, το Δεκέμβριος του 1997 θεσπίστηκε η δαπάνη ποσού 100 δις. λιρετών (περίπου 52 εκατ. €) για την επιδότηση της αντικατάστασης πεπαλαιωμένων αγροτικών μηχανημάτων στη διάρκεια της διετίας 1998-99. Το μέτρο εντάχθηκε στα Κοινοτικά προγράμματα με τον όρο ότι η συνολική βοήθεια προς δεδομένη αγροτική εκμετάλλευση συμπεριλαμβανομένης και της επιδότησης για την ανανέωση εξοπλισμού, δεν θα υπερέβαινε ορισμένα όρια (22,5% της συνολικής επιλέξιμης επενδυτικής δαπάνης για τις μειονεκτικές αγροτικές ζώνες και 15% για τις μη μειονεκτικές). Το ύψος της επιδότησης ορίστηκε σε 10% της τιμής πώλησης και όρος για τη χορήγηση της ήταν η ταυτόχρονη έκπτωση επί της τιμής τιμοκαταλόγου του πωλητή κατά 10%. Με τον τρόπο αυτό ο αγρότης που θα εντασσόταν στο πρόγραμμα μπορούσε να ανανεώσει ένα παλαιό του μηχάνημα καταβάλλοντας εξ ιδίων μόνο το

80% του ποσού που θα κατέβαλλε πριν την ισχύ του πιο πάνω νόμου.

Άλλοι όροι επιλεξιμότητας ήταν:

- Η βεβαιωμένη ηλικία του μηχανήματος άνω των δέκα ετών. Μόνο κατ' εξαίρεση γινόταν δεκτή και η αντικατάσταση νεότερης ηλικίας μηχανημάτων.
- Η βεβαιωμένη απόσυρση και αχρήστευση του παλαιού μηχανήματος με ευθύνη του πωλητή του νέου.
- Η βεβαιωμένη τιμή τιμοκαταλόγου των πωλητών κατατεθειμένη έγκαιρα στα αρμόδια επιμελητήρια, για χρήση ως βάση για τη χορήγηση της έκπτωσης.

Το μέτρο έγινε ενθουσιωδώς δεκτό και μέσα σε λίγους μήνες εξαντλήθηκε το όριο της πίστωσης που προαναφέρθηκε και που προβλεπόταν για μια διετία. Το μεγαλύτερο μέρος των πιστώσεων απορροφήθηκε από τους αγρότες του Ιταλικού Βορρά, όπου και η παραγωγικότητα και τα επίπεδα των εισοδημάτων είναι υψηλότερη. Από άποψη είδους μηχανήματος η μερίδα του λέοντος απορροφήθηκε από τους ΔΓΕ.

4.7. Προτάσεις

Από τα πιο πάνω είναι φανερό ότι το ιταλικό πρότυπο που προαναφέρθηκε προσιδιάζει περισσότερο στις ελληνικές συνθήκες. Όχι μόνο γιατί οι κλιματολογικές συνθήκες και η άρθρωση του αγροτικού τομέα από άποψη δομών και καλλιεργειών είναι παρόμοιες με τις αντίστοιχες ελληνικές αλλά και διότι ο ιταλικός αγροτικός τομέας αντλεί σχετικά υψηλά ποσά πόρων από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Παράλληλα και στην Ιταλία οι δυνατότητες διάθεσης πρόσθετων πόρων για την άσκηση αγροτικής πολιτικής πέρα από τους πόρους που απαιτούνται για τη συγχρηματοδότηση των προγραμμάτων που υποστηρίζονται και από κοινοτικούς πόρους είναι συγκριτικά περιορισμένες.

Η Ιταλία είναι χώρα παραγωγός αγροτικών μηχανημάτων ενώ και τα επίπεδα παραγωγικότητας στον ιταλικό βορρά είναι σαφώς υψηλότερα από τα ελληνικά. Έτσι και οι απαιτήσεις από την άποψη των τεχνικών χαρακτηριστικών και της κατάστασης του μηχανολογικού εξοπλισμού μπορεί να είναι υψηλότερες απ' ότι στην Ελλάδα. Στη χώρα μας, που δεν έχει να ωφεληθεί από την παραγωγή γεωργικών μηχανημάτων και όπου και οι μέσοι όροι ηλικίας του στόλου είναι υψηλοί και επομένως και η ανάγκη αντικατάστασης των πολύ παλαιών μηχανημάτων εντονότερη, το όριο ηλικίας για την

επιλεξιμότητα θα μπορούσε να τοποθετηθεί στα 15 χρόνια αντί στα 10. Σε πρώτη φάση μάλιστα και ανάλογα και με τους πόρους που θα καταστεί δυνατόν να διατεθούν το όριο μπορεί να είναι και υψηλότερο, π.χ. άνω των 20 ετών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται εδώ ότι σύμφωνα με εκτιμήσεις, το 1999 υπήρχαν 72.000 περίπου ΔΓΕ ηλικίας άνω των 15 ετών και 33.000 περίπου άνω των 20 ετών. Με τον τρόπο αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί το ενδεχόμενο να ανανεώνονται μηχανήματα τα οποία κάτω από τις ελληνικές συνθήκες θεωρούνται ακόμη χρήσιμα ενώ θα εξακολουθούσαν να χρησιμοποιούνται άλλα πολύ παλαιότερα. Παράλληλα, θα αποδυναμωνόταν ο πειρασμός της συνέχισης της λειτουργίας των παλαιών ελκυστήρων ο οποίος είναι εντονότερος όσο η υπολειμματική αξία του αποσυρόμενου μηχανήματος είναι μεγαλύτερη. Στο βαθμό που μια πολιτική ανανέωσης κατά τα ιταλικά πρότυπα, κατάλληλα προσαρμοσμένα στις ελληνικές συνθήκες, θα εφαρμοζόταν με επιτυχία σε ένα πρώτο στάδιο, σε δεύτερο στάδιο τα όρια ηλικίας για επιλεξιμότητα θα μπορούσαν να μειωθούν.

Αντίθετα με τα όρια ηλικίας, το ύψος της επιδότησης ως ποσοστό της αξίας του μηχανήματος για την Ελλάδα θα έπρεπε να οριστεί σε λίγο υψηλότερο επίπεδο απ' ότι στην Ιταλία, δεδομένου ότι και η αγοραστική δύναμη του μέσου Έλληνα αγρότη είναι συγκριτικά χαμηλότερη. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί με την αύξηση της μεν επιδότησης σε 15%, της δε έκπτωσης από την τιμή τιμοκαταλόγου από την πλευρά των πωλητών επίσης σε 15%.

Αναφορικά με το συνολικό κονδύλι που θα μπορούσε να διοχετευθεί σ' ένα τέτοιο πρόγραμμα ανανέωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού στον αγροτικό τομέα, μέγεθος της τάξης των 10-15 εκατ. € για μια διετία θα ήταν εύλογο. Δεν θα οδηγούσε στη λύση του προβλήματος αλλά θα μπορούσε να συμβάλει ουσιαστικά στην άμβλυνση του. Στη συνέχεια και ανάλογα με τις εξελίξεις, το πρόγραμμα θα μπορούσε να ανανεωθεί για μια ή περισσότερες περιόδους.

Ο περιορισμός της προθεσμίας ισχύος του μέτρου είναι απαραίτητος για την τόνωση του κινήτρου. Η αίσθηση ότι αν παρέλθει άπρακτη η προθεσμία ο ενδιαφερόμενος αγρότης θα χάσει την ευκαιρία, ενισχύει το κίνητρο συμμετοχής. Για να αποφευχθούν ενδεχόμενα υπερβολικής συγκέντρωσης των πόρων προς ορισμένες κατευθύνσεις ή περιοχές μπορεί να υιοθετηθούν ποσοστάσεις, οι οποίες θα αίρονται, με μεταφορά των πόρων αλλού μόνον όταν μέσα σε εύλογες προθεσμίες δεν εκδηλώνεται ενδιαφέρον σε συγκεκριμένη κατηγορία ή περιοχή. Παράλληλα με ειδικές ρυθμίσεις του είδους που μόλις αναφέρθηκαν, που θα μπορούσαν να

συμβάλουν στην άμβλυνση του προβλήματος της παλαίωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού στον αγροτικό τομέα, προσοχή θα πρέπει να δοθεί και στη βελτίωση των επιχειρησιακών δυνατοτήτων των υπηρεσιών που θα κληθούν να εφαρμόσουν το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για τον αγροτικό τομέα και στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση τους σε σχέση με το υπάρχον πρόβλημα. Είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί η ομαλή ροή των πόρων και της εκτέλεσης των προγραμμάτων που αφορούν σε ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε επίπεδο αγροτικής εκμετάλλευσης και σε προγράμματα στήριξης νέων αγροτών. Οι καθυστερήσεις, οι αναβολές και οι μεγάλες κυμάνσεις στον όγκο του σχετικού έργου προκαλούν αύξηση κόστους και μείωση της αποτελεσματικότητας

Κεφάλαιο 5^ο

Η προσέγγιση του Porter στην ανάλυση του μικρο- περιβάλλοντος

5.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, στα πλαίσια της ανίχνευσης περιβάλλοντος και αφού ήδη μελετήθηκε το γενικευμένο περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι αναγκαίο να μελετηθεί ο κλάδος σύμφωνα με το θεωρητικό υπόδειγμα του καθηγητή M.Porter καθώς και οι πέντε δυνάμεις οι οποίες το συνθέτουν, έχοντας πάντα ως στόχο την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

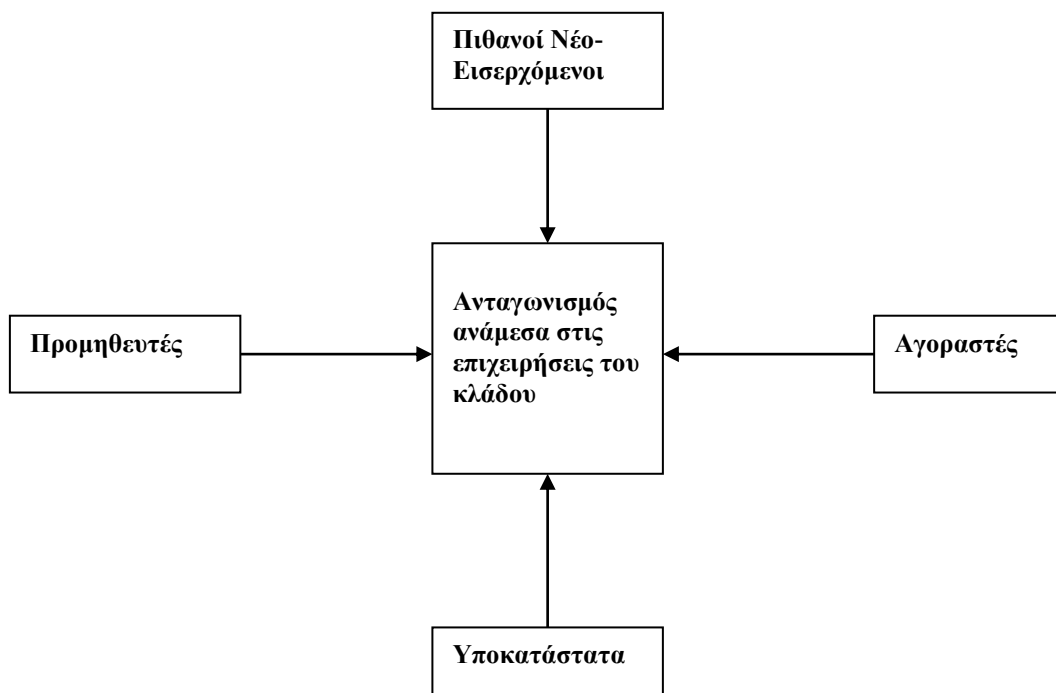
5.2. Ανάλυση κλάδου σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter

Ο καθηγητής του Harvard, Michael Porter, στο βιβλίο του "Ανταγωνιστική Στρατηγική" (Competitive Strategy) διατείνεται πως μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες εμφανίζονται στο διάγραμμα 3.1. Οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Μελετώντας προσεκτικά τον κλάδο, η επιχείρηση πρέπει να αξιολογήσει τη σημασία της καθεμίας από αυτές τις δυνάμεις, οι οποίες είναι:

- Η απειλή από τους νεοεισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο
- Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Διάγραμμα 5.1

Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό



Πηγή: Competitive Strategy, Michael E. Porter, 1998

Όσο πιο ισχυρές είναι αυτές οι δυνάμεις, τόσο μεγαλύτερες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν υψηλότερα κέρδη. Αν και ο Porter αναφέρει μόνο πέντε δυνάμεις, στην ανάλυση που θα ακολουθήσει θα προστεθεί και μια έκτη, αυτή των λοιπών ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders), η οποία αντανακλά τη δύναμη των κυβερνήσεων, των τοπικών κοινωνιών και διαφόρων άλλων ομάδων, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τις δραστηριότητες του κλάδου.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο από το διάγραμμα 5.1, μια ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί απειλή επειδή είναι πιθανό να μειώσει την κερδοφορία της επιχείρησης. Αντίθετα, μια ασθενής δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία, καθώς επιτρέπει στην εταιρεία να επιτύχει υψηλότερα κέρδη. Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι δυνάμεις δρουν ως περιορισμοί στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα όμως, καθίσταται δυνατό για μια επιχείρηση, μέσω της κατάλληλης επιλογής στρατηγικής, να αλλάξει την ένταση μιας ή περισσότερων από τις δυνάμεις προς δικό της όφελος.

Η μεθοδολογία του Porter, αν και σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς αλλά και για τον προσδιορισμό των κυρίων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών.

Στη συνέχεια θα εξεταστούν αναλυτικά οι δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter. (Γεωργόπουλος, 2002)

5.2.1. Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο τυπικά εισάγουν σ' αυτόν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο αγοράς, καθώς και σημαντικούς πόρους. Επομένως, αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Εάν οι φραγμοί εισόδου είναι υψηλοί, τότε οι νέο-εισερχόμενοι αντιμετωπίζουν υψηλό ανταγωνισμό, οπότε η απειλή εισόδου είναι χαμηλή. Οι κυριότεροι φραγμοί εισόδου παρουσιάζονται παρακάτω:

Οικονομίες κλίμακας: Οι οικονομίες κλίμακας αφορούν στη μείωση του ανά μονάδα κόστους ενός προϊόντος όσο αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα. Οι οικονομίες κλίμακας εμποδίζουν την είσοδο, καθώς αναγκάζουν τον νέο-εισερχόμενο να εισέλθει με μεγάλες ποσότητες και να υπάρξει ισχυρή αντίδραση από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις ή να εισέλθει με μικρές ποσότητες προϊόντος, οπότε θα αντιμετωπίσει μεγαλύτερο ανά μονάδα κόστος. Και οι δυο περιπτώσεις είναι ανεπιθύμητες σε μια επιχείρηση. Οικονομίες κλίμακας μπορεί να παρατηρηθούν σε διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης, όπως είναι η παραγωγή, η έρευνα και ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, η διανομή και άλλα.

Διαφοροποίηση του προϊόντος: Με τον όρο αυτό εννοούμε πως οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο έχουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα των εμπορικών τους μαρκών (brands) και πιο πιστούς πελάτες, κάτι που απορρέει από παλαιότερη διαφήμιση, από την καλή εξυπηρέτηση των πελατών, από τη διαφοροποίηση των προϊόντων ή απλά λόγω του γεγονότος ότι εισήλθαν πρώτοι στον κλάδο. Η διαφοροποίηση δημιουργεί εμπόδιο στην είσοδο καθώς εξαναγκάζει τους νέο-εισερχόμενους να ξοδέψουν μεγαλύτερα ποσά από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, ώστε να τους αποσπάσουν πελάτες. Αυτή η προσπάθεια, συνήθως περιλαμβάνει μεγάλες αρχικές ζημιές και πολλές φορές διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τέτοιες επενδύσεις για το χτίσιμο ισχυρής εμπορικής επωνυμίας είναι ιδιαιτέρως επικίνδυνες καθώς αν η είσοδος αποτύχει, οι ζημιές είναι μεγάλες.

Απαιτήσεις σε Κεφάλαια: Η ανάγκη για επένδυση μεγάλων χρηματικών πόρων ώστε να ανταγωνιστούν, δημιουργεί ένα εμπόδιο εισόδου, ιδιαίτερα εάν η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις που δεν αποδίδουν άμεσα, όπως οι επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Το κεφάλαιο μπορεί να είναι απαραίτητο όχι μόνο για την παραγωγή, αλλά και για άλλες δραστηριότητες, όπως η πίστωση των πελατών, η διατήρηση αποθεμάτων ή για την κάλυψη των αρχικών ζημιών. Ακόμα και αν το κεφάλαιο είναι διαθέσιμο στις αγορές κεφαλαίου, η είσοδος σε υπάρχοντες κλάδους αποτελεί επικίνδυνη χρησιμοποίηση αυτού του κεφαλαίου, κάτι που σημαίνει πως οι νέο- εισερχόμενες εταιρείες δεν λαμβάνουν τα κεφάλαια αυτά με τους ίδιους όρους με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Κόστος μετακίνησης: Ένα εμπόδιο εισόδου δημιουργείται από τη παρουσία του κόστους μετακίνησης (switching cost), δηλαδή του κόστους που αντιμετωπίζει ο αγοραστής όταν αλλάζει προμηθευτές. Το κόστος αυτό μπορεί να αφορά σε κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος βοηθητικού εξοπλισμού, κόστος και χρόνο για τον έλεγχο μιας νέας πηγής, επανασχεδιασμό προϊόντος, ή ακόμα και ψυχολογικό-συναισθηματικό κόστος λόγω της διακοπής μιας σχέσης. Εάν το κόστος μετακίνησης είναι υψηλό, τότε οι νέο- εισερχόμενοι πρέπει να υπερέχουν σημαντικά στο κόστος ή στην επίδοση του προϊόντος, ώστε ο αγοραστής να αλλάξει προμηθευτή. (Porter, 1998)

Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής: Εμπόδιο εισόδου δημιουργείται όταν οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις αναζητούν κανάλια διανομής ώστε να διαθέσουν τα προϊόντα τους. Καθώς τα κανάλια διανομής εξυπηρετούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να πείσουν τα κανάλια να δεχτούν τα προϊόντα τους, μέσα από συμφωνίες οι οποίες συνήθως συμπίεζαν τα κέρδη. Όσο πιο περιορισμένα είναι τα κανάλια χονδρικής ή λιανικής για ένα προϊόν και όσο πιο πολύ τα ελέγχουν οι ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις, τόσο πιο δύσκολη γίνεται προφανώς η είσοδος στον κλάδο. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορούν να έχουν δεσμούς με αυτά τα κανάλια οι οποίοι στηρίζονται σε μακροχρόνιες σχέσεις, υψηλή εξυπηρέτηση, ή ακόμα και αποκλειστική συνεργασία, όπου μέσω του καναλιού διατίθενται προϊόντα μιας μόνο εταιρείας. Κάποιες φορές αυτό το εμπόδιο εισόδου είναι τόσο ισχυρό, ώστε οι νέες επιχειρήσεις αναγκάζονται να δημιουργήσουν ένα εντελώς νέο κανάλι διανομής.

Μειονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα από το Μέγεθος: Οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν πλεονέκτημα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος τους

ή τις οικονομίες κλίμακας που έχουν επιτύχει. Τέτοιες μπορεί να είναι οι ακόλουθες περιπτώσεις:

- **Ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής:** Η τεχνογνωσία ή τα χαρακτηριστικά σχεδίασης ενός προϊόντος μπορεί να κρατούνται μυστικά λόγω κάποιων δικαιωμάτων ιδιοκτησίας (πατέντες)
- **Ευνοϊκή πρόσβαση σε πρώτες ύλες:** Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ευνοϊκή πρόσβαση σε πρώτες ύλες και να έχουν εξασφαλίσει ευνοϊκές τιμές για το εγγύς μέλλον.
- **Ευνοϊκές τοποθεσίες:** Οι υπάρχουσες εταιρείες μπορεί να έχουν μονοπωλήσει ευνοϊκές τοποθεσίες προτού οι δυνάμεις της αγοράς φέρουν τις τιμές στην πραγματική τους αξία.
- **Κυβερνητικές επιδοτήσεις:** Οι προνομιακές κυβερνητικές επιδοτήσεις που μπορεί να έχουν δοθεί σε προϋπάρχουσες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα σε κάποιους κλάδους
- **Καμπύλη μάθησης ή εμπειρίας:** Σε κάποιες επιχειρήσεις, παρατηρείται η τάση για μείωση του ανά μονάδα κόστους καθώς η εταιρεία κερδίζει περισσότερη σωρευτική εμπειρία στην παραγωγή ενός προϊόντος. Το κόστος μειώνεται επειδή οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις μεθόδους τους και γίνονται πιο ικανοί, βελτιώνεται το πλάνο, εξελίσσεται ειδικός εξοπλισμός και διαδικασίες, καλύτερες επιδόσεις επιτυγχάνονται από τον εξοπλισμό, οι αλλαγές στη σχεδίαση του προϊόντος καθιστούν την παραγωγική διαδικασία ευκολότερη, οι τεχνικές για μέτρηση και έλεγχο των λειτουργιών βελτιώνονται κ.ο.κ. Η εμπειρία είναι ένας λόγος που οδηγεί στην τεχνολογική αλλαγή η οποία μπορεί να εφαρμοστεί όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά επίσης στη διανομή, στα logistics (εφοδιαστική αλυσίδα), και σε άλλες λειτουργίες. Όπως γίνεται συνήθως με τις οικονομίες κλίμακας, το κόστος μειώνεται με την εμπειρία που σχετίζεται με ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά αυξάνει από τις ξεχωριστές λειτουργίες που μια εταιρεία έχει. Η εμπειρία μπορεί να χαμηλώσει το κόστος στο μάρκετινγκ, στη διανομή και σε άλλους τομείς όπως επίσης στην παραγωγή ή στις λειτουργίες που αυτή περιλαμβάνει. (Porter, 1998)

Κυβερνητική Πολιτική: Η τελευταία κύρια πηγή εμποδίων εισόδου είναι η κυβερνητική πολιτική. Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμα και να αποκλείσει

την είσοδο σε κλάδους με ελέγχους στην έκδοση αδειών και περιορισμούς στην πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

5.2.2. Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις συνίσταται στην προσπάθειά τους να βρεθούν σε πλεονεκτικότερη θέση, χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως ο ανταγωνισμός στις τιμές, οι διαφημιστικές μάχες, τα λανσαρίσματα νέων προϊόντων και οι αυξημένες εξυπηρετήσεις και εγγυήσεις στους πελάτες. Ο ανταγωνισμός υφίσταται επειδή ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές νιώθουν πίεση ή βλέπουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τη θέση τους. Στους περισσότερους κλάδους, όπου παρατηρείται αλληλεξάρτηση των επιχειρήσεων, οι ανταγωνιστικές κινήσεις από μια εταιρεία επηρεάζουν τις υπόλοιπες με αποτέλεσμα τις προσπάθειες τους να ανταποδώσουν. Αυτή η διαρκής δράση και αντίδραση αν κλιμακωθεί, μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα όλες τις εταιρείες του κλάδου και τελικά να βρεθούν σε χειρότερη θέση από πριν. (Porter, 1998)

Κάποιες μορφές ανταγωνισμού και ιδιαίτερα ο πόλεμος τιμών, είναι ιδιαιτέρως επικίνδυνες καθώς μπορεί να χειροτερέψουν την κερδοφορία όλου του κλάδου. Οι μειώσεις των τιμών γρήγορα και εύκολα ακολουθούνται από τον ανταγωνισμό και όταν αυτό συμβεί χαμηλώνουν τα εισοδήματα για όλες τις επιχειρήσεις εκτός και αν η ελαστικότητα ζήτησης είναι αρκετά υψηλή. Από την άλλη βέβαια, οι διαφημιστικές μάχες, μπορεί να αυξήσουν τη ζήτηση ή να βελτιώσουν το επίπεδο της διαφοροποίησης των προϊόντων στον κλάδο, προς όφελος όλων των επιχειρήσεων. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα ενός αριθμού παραγόντων:

Πολυπληθείς ή ίσοι σε μέγεθος ανταγωνιστές: Όταν οι επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι πολυπληθείς, τότε η πιθανότητα ανταγωνισμού είναι μεγάλη και κάποιες μάλιστα μπορεί να θεωρούν ότι οι κινήσεις που κάνουν περνούν απαρατήρητες. Ακόμα όμως και σε κλάδους με λίγες σχετικά επιχειρήσεις, αν είναι σχετικά ισοδύναμες σε μέγεθος και σε διαθέσιμους πόρους, υπάρχει αστάθεια καθώς είναι επιρρεπείς σε μάχες μεταξύ τους οι οποίες οδηγούν σε σπατάλη των πόρων τους. Από την άλλη, όταν ο κλάδος είναι συγκεντρωμένος ή κυριαρχούν σε αυτόν μια ή λίγες επιχειρήσεις, η ηγετική αναλαμβάνει συνήθως το ρόλο για τη διαμόρφωση των τιμών και οι υπόλοιπες την ακολουθούν. Σε πολλούς κλάδους, πρέπει να συνυπολογιστεί

στον ανταγωνισμό και ο ρόλος των ξένων επιχειρήσεων, οι οποίες είτε εξάγουν είτε εμπλέκονται άμεσα μέσω ξένων επενδύσεων. (Porter, 1998)

Χαμηλή ανάπτυξη κλάδου: Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου οδηγεί σε έναν διαρκή αγώνα των επιχειρήσεων να αυξήσουν τα μερίδιά τους και να εδραιωθούν στην αγορά. Αντίθετα, όταν ένας κλάδος αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πόρους αποτελεσματικά για να εξυπηρετήσουν έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό πελατών. Σ' αυτή την περίπτωση, πολύ λίγες ενέργειες ίσως εκδηλωθούν από τις επιχειρήσεις για να προσελκύσουν πελάτες των ανταγωνιστών.

Υψηλό σταθερό κόστος ή κόστος αποθήκευσης: Το υψηλό σταθερό κόστος δημιουργεί ισχυρές πιέσεις στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν όλη την παραγωγική τους ικανότητα. Στην προσπάθειά τους να διαμοιράσουν το κόστος σε μεγάλες ποσότητες προϊόντος, παράγουν μεγάλες ποσότητες, επομένως υπάρχει μεγάλη προσφορά προϊόντος με αποτέλεσμα τη συμπίεση των τιμών. Κάτι παρόμοιο συμβαίνει όταν το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό ή το προϊόν είναι φθαρτό. Και σε αυτές τις περιπτώσεις οι προσφερόμενες ποσότητες είναι μεγάλες και το κέρδος συρρικνώνεται.

Έλλειψη διαφοροποίησης ή κόστους μετακίνησης: Όπου το προϊόν λαμβάνεται ως αδιαφοροποίητο, η επιλογή του αγοραστή βασίζεται κυρίως στην τιμή και την εξυπηρέτηση, με συνέπεια τη συμπίεση των τιμών και τον ανταγωνισμό στην εξυπηρέτηση. Η διαφοροποίηση του προϊόντος από την άλλη, δημιουργεί "μονωτικά στρώματα" απέναντι στον ανταγωνιστικό πόλεμο καθώς οι αγοραστές έχουν προτιμήσεις και είναι σταθεροί σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Επίσης, όταν το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό οι αγοραστές μετακινούνται εύκολα ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει, εγείροντας έναν πόλεμο τιμών σε αυτές.

Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη: Σε μερικούς βιομηχανικούς κλάδους οι υπάρχουσες οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστεθεί μόνο σε μεγάλα μεγέθη. Η εγκατάσταση παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και στη ζήτηση στον κλάδο. Ο κλάδος ίσως αντιμετωπίσει μεγάλες περιόδους υπερπροσφοράς και πτώσης των τιμών, ώστε να επέλθει ισορροπία. Η επίτευξη όμως ισορροπίας με αυτό τον τρόπο θα έχει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2002)

Ποικίλοι ανταγωνιστές: Οι ανταγωνιστές διαφέρουν στη στρατηγική, στην προέλευση, στην προσωπικότητα και έχουν διαφορετικούς στόχους και διαφορετικές στρατηγικές για το πώς θα ανταγωνιστούν, καθώς αυτές καθορίζονται συνήθως από τις μητρικές στις οποίες ανήκουν. Μπορεί να δυσκολεύονται να καταλάβουν σωστά τις προθέσεις των ανταγωνιστών και πολλές φορές συμφωνούν σε "κανόνες παιχνιδιού" για τον κλάδο. Όμως, οι σωστές στρατηγικές επιλογές για τον έναν ανταγωνιστή μπορεί να είναι λάθος για άλλον. Οι ξένοι ανταγωνιστές συχνά προσθέτουν σημαντική διαφοροποίηση σε ένα κλάδο, λόγω της διαφορετικής οικονομικής τους κατάστασης και συχνά διαφορετικών στόχων. Επίσης, οι μικρές ιδιόκτητες εταιρείες μπορεί να είναι ικανοποιημένες με ένα "μέσο" ποσοστό επιστροφής στα επενδεδυμένα κεφάλαια (Return on Investment), αφού τους δίνουν τη δυνατότητα να διατηρούν την ανεξαρτησία τους, ενώ τέτοιες επιστροφές δε γίνονται αποδεκτές ή φαίνονται παράλογες από μεγάλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Σε ένα τέτοιο κλάδο η παρουσία μικρών επιχειρήσεων μπορεί να περιορίσει τα κέρδη των μεγαλύτερων. Παρόμοια, επιχειρήσεις που βλέπουν την αγορά ως διέξοδο για την υπερβολική παραγωγική ικανότητα θα υιοθετήσουν πολιτικές αντίθετες με αυτές που αντιμετωπίζουν την αγορά ως πρωταρχικής σημασίας. Τέλος, οι διαφορές στη σχέση των ανταγωνιζόμενων επιχειρηματικών μονάδων με τις μητρικές εταιρείες, είναι μια σημαντική πηγή διαφοροποίησης. Για παράδειγμα, μια επιχειρηματική μονάδα που είναι μέρος της κάθετης αλυσίδας στην εταιρική οργάνωση μπορεί να υιοθετεί διαφορετική ή και αντίθετη φιλοσοφία από μια άλλη, αυτόνομη εταιρεία που ανήκει στον ίδιο κλάδο. Ή ακόμα, μια επιχειρηματική μονάδα που είναι "cash cow" στο χαρτοφυλάκιο της μητρικής θα συμπεριφερθεί διαφορετικά από αυτή που εξελίσσεται για μακροχρόνια ανάπτυξη λόγω έλλειψης άλλων ευκαιριών από τη μητρική. (Porter, 1998)

Υψηλές στρατηγικές επιδιώξεις: Ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο γίνεται ακόμα πιο αδυσώπητος όταν κάποιες επιχειρήσεις επιδιώκουν διακαώς να επιτύχουν σ' αυτόν. Για παράδειγμα, μια εταιρεία με διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο, μπορεί να θεωρεί ύψιστης σημασίας την επιτυχία σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να επεκτείνει όλη την εταιρική της στρατηγική. Ακόμα, μια ξένη εταιρεία μπορεί να επιθυμεί να αποκτήσει μια σταθερή θέση σε μια αγορά του εξωτερικού, ώστε να χτίσει μια παγκόσμια εικόνα. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μπορεί όχι μόνο να είναι διαφορετικοί, αλλά ακόμα και αποσταθεροποιητικοί, καθώς η επεκτατική τους πολιτική μπορεί να θυσιάζει ένα μέρος των κερδών.

Υψηλά εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες οι οποίοι κρατούν τις επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, ακόμα και αν τα περιθώρια κέρδους είναι χαμηλά ή και αρνητικά σε ορισμένες περιπτώσεις. Τα εμπόδια εξόδου μπορεί να προέρχονται από:

- *Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία:* Περιουσιακά στοιχεία συνδεδεμένα με συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή τοποθεσία, έχουν χαμηλή αξία ρευστοποίησης ή υψηλά κόστη μετατροπής.
- *Απαγορευτικό κόστος εξόδου:* Αφορά συνήθως σε εργασιακές συμβάσεις και άλλα.
- *Στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις:* Αμοιβαίες σχέσεις ανάμεσα σε στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες μιας επιχείρησης που αφορούν στο προφίλ, στην ικανότητα μάρκετινγκ, στην πρόσβαση σε αγορές χρήματος και άλλα, πιέζουν την επιχείρηση να μείνει στον κλάδο.
- *Συναισθηματικά εμπόδια:* Η απροθυμία της διοίκησης να πάρει κάποια απόφαση εξόδου μπορεί να οφείλεται στην ταύτιση με τον συγκεκριμένο κλάδο, στις στενές σχέσεις με το προσωπικό, στο φόβο για την καριέρα των διοικούντων, στην υπερηφάνεια και σε διάφορους άλλους λόγους.
- *Κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί:* Περιλαμβάνουν την κυβερνητική άρνηση ή αποθάρρυνση των επιχειρήσεων να αποχωρήσουν από τον κλάδο, από ενδιαφέρον για απώλεια θέσεων εργασίας και οικονομικές συνέπειες σε συγκεκριμένες περιοχές. (Porter, 1998)

Όταν τα εμπόδια εξόδου είναι υψηλά, η πρόσθετη παραγωγική ικανότητα δεν αφήνει τον κλάδο και οι εταιρείες που χάνουν τη μάχη του ανταγωνισμού δεν εγκαταλείπουν. Αντίθετα, λόγω της αδύνατης θέσης στην οποία βρίσκονται, καταφεύγουν σε παρακινδυνευμένες τακτικές και επιλογές με αποτέλεσμα τη χαμηλή κερδοφορία όλου του κλάδου.

5.2.3. Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Όλες οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα, δηλαδή προϊόντα κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Τα υποκατάστατα προϊόντα μειώνουν τα κέρδη ενός κλάδου, καθώς είναι ικανά να

ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες, αλλά με διαφορετικά χαρακτηριστικά, όμως θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Όσο πιο ελκυστική είναι η τιμή στην οποία προσφέρονται τα υποκατάστατα προϊόντα τόσο περισσότερο μειώνονται τα κέρδη του κλάδου. Επίσης τα υποκατάστατα, δε μειώνουν απλώς τα κέρδη σε μια συνηθισμένη χρονική περίοδο, αλλά και σε περίοδο έκρηξης των πωλήσεων.

Προσπαθώντας να αναγνωρίσουμε τα υποκατάστατα προϊόντα, θα πρέπει να ψάξουμε για άλλα προϊόντα τα οποία έχουν την ίδια λειτουργία με το προϊόν ενός κλάδου. Μερικές φορές η αναζήτηση υποκατάστατων αποτελεί πολύ "λεπτή" δουλειά και μπορεί να οδηγήσει την ανάλυση σε επιχειρήσεις οι οποίες φαινομενικά βρίσκονται πολύ μακριά από τον κλάδο. (Porter, 1998)

Γενικά, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις για να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές, όπως είναι η τιμή, η ποιότητα του προϊόντος, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση, η διανομή του προϊόντος και άλλα. (Γεωργόπουλος, 2002)

5.2.4. Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Οι ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις επιθυμούν να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Οι αγοραστές ανταγωνίζονται με τις επιχειρήσεις του κλάδου καθώς προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, ενώ διαπραγματεύονται για υψηλότερη ποιότητα και καλύτερες υπηρεσίες, οπότε οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις έχουν την κατώτερη δυνατή απόδοση (Γεωργόπουλος, 2002). Η δύναμη της κάθε αγοραστικής ομάδας του κλάδου, εξαρτάται από έναν αριθμό χαρακτηριστικών, που αφορούν στην κατάσταση της αγοράς και στη σχετική σημασία των αγορών από τον κλάδο συγκρινόμενων με τη συνολική επιχείρηση. Οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις, όταν:

- *Είναι συγκεντρωμένοι ή ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν είναι πολύ μεγάλος σε σχέση με τις πωλήσεις των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων:* Όταν ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων αγοράζεται από ένα δεδομένο αγοραστή, αυξάνει η σημασία της επιχείρησης του αγοραστή στα αποτελέσματα. Συνήθως, οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων αποτελούν πολύ ισχυρές δυνάμεις εάν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από μεγάλα σταθερά κόστη οπότε υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για μέγιστη παραγωγή.
- *Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους:* Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές θα προσπαθήσουν να ψάξουν για καλύτερες τιμές στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου. Αντίθετα, όταν το κόστος για την αγορά των προϊόντων του κλάδου αντιπροσωπεύουν μικρό ποσοστό σε σχέση με το συνολικό κόστος των αγοραστών, τότε οι τελευταίοι δείχνουν λιγότερο ενδιαφέρον για τις τιμές.
- *Το προϊόν που αγοράζει από τον κλάδο είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο:* Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές όντας σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού, πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου με συνέπεια τη μείωση των κερδών των τελευταίων.
- *Το κόστος μετακίνησης τους είναι χαμηλό:* Το υψηλό κόστος μετακίνησης δυσκολεύει τον αγοραστή να αλλάξει προμηθευτή. Σε αντίθετη περίπτωση η διαπραγματευτική του δύναμη είναι μεγαλύτερη. Αυτό συμβαίνει και όταν η επιχείρηση του κλάδου έχει η ίδια υψηλό κόστος μετακίνησης.
- *Έχουν μικρά κέρδη:* Στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές είναι κάτω από συνεχή πίεση να διατηρήσουν το κόστος των αγορών σε χαμηλά επίπεδα. Τα χαμηλά κέρδη δημιουργούν κίνητρα για επίτευξη χαμηλότερου κόστους στην αγορά προμηθειών. Γενικά, οι αγοραστές με υψηλή κερδοφορία είναι λιγότερο πειστικοί για επίτευξη πολύ χαμηλών τιμών στα προϊόντα που προμηθεύονται και επιπλέον ενδιαφέρονται περισσότερο για την οικονομική ευρωστία των προμηθευτών τους.
- *Υπάρχει η δυνατότητα του αγοραστή να ολοκληρωθεί κάθετα προς τα πίσω:* Όταν ο αγοραστής είτε είναι μερικώς καθετοποιημένος, είτε είναι σε θέση να το κάνει, δηλαδή να εκτελέσει τις δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά, τότε είναι σε θέση να επιτύχει

ευνοϊκότερες συμφωνίες. Η πίεση για τις επιχειρήσεις του κλάδου μεγαλώνει όταν οι αγοραστές εμπλέκονται στην πρακτική της μερικής καθετοποίησης (taper integration), όπου δηλαδή παράγουν οι ίδιες λιγότερο από το μισό των αναγκών τους σε κάποιο υλικό και το υπόλοιπο το αγοράζουν από εξωτερικούς προμηθευτές. Στην περίπτωση αυτή δεν υπάρχει μόνο η απειλή για περαιτέρω καθετοποίηση, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει και γνώση για το πραγματικό κόστος του προμηθευόμενου προϊόντος. Παρόλα αυτά, η αγοραστική δύναμη μπορεί να εξουδετερωθεί όταν οι ανταγωνιστικές εταιρείες του κλάδου απειλήσουν με προς τα εμπρός καθετοποίηση, οπότε θα εισέλθουν στον κλάδο των ανταγωνιστών τους. (Porter, 1998)

- *Το προϊόν του κλάδου έχει μικρή σημασία στην ποιότητα των προϊόντων των αγοραστών:* Όταν η ποιότητα των προϊόντων των αγοραστών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το προϊόν του κλάδου, οι αγοραστές πιέζουν λιγότερο για χαμηλότερες τιμές.
- *Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο:* Όταν οι αγοραστές έχουν πλήρη γνώση σχετικά με τη ζήτηση, τις τρέχουσες τιμές της αγοράς, ακόμα και του κόστους παραγωγής, έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στην επιχείρηση του κλάδου, απ' ό,τι εάν η πληροφόρηση τους είναι χαμηλή.

Η διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων χονδρικής και λιανικής πώλησης έχει τους ίδιους κανόνες, με μια σημαντική προσθήκη. Οι λιανέμποροι μπορούν να κερδίσουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη έναντι των παραγωγών, όταν είναι σε θέση να επηρεάσουν τις αγοραστικές συνήθειες του καταναλωτικού κοινού. Οι χονδρέμποροι αντίστοιχα μπορούν να κερδίσουν διαπραγματευτική δύναμη, αν επηρεάσουν τις αγοραστικές συνήθειες των λιανέμπωρων ή άλλων εταιρειών στις οποίες πωλούν. (Porter, 1998)

Καθώς οι παράγοντες που περιγράφηκαν πιο πάνω αλλάζουν με τον καιρό, ως αποτέλεσμα των στρατηγικών επιλογών μιας επιχείρησης, ανάλογα αυξάνει ή μειώνεται η δύναμη των αγοραστών. Σε έναν κλάδο ο οποίος μεταλλάσσεται, οι αγοραστές μπορεί να συγκεντρωθούν και ο έλεγχος να περάσει σε μεγάλες αλυσίδες, οπότε ο κλάδος μπορεί να δεχτεί αυξημένη πίεση και να υποστεί μειωμένα περιθώρια κέρδους. Η κατάσταση επιτείνεται όταν ο κλάδος αδυνατεί να εξελιχτεί, να

διαφοροποιήσει τα προϊόντα του ή να προκαλέσει κόστος μετακίνησης το οποίο εξουδετερώνει τις τάσεις αυτές.

Η επιλογή μιας επιχείρησης όσον αφορά την ομάδα των αγοραστών που θα επιλέξει είναι πολύ μεγάλης στρατηγικής σημασίας. Μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τη στρατηγική της θέση, βρίσκοντας αγοραστές οι οποίοι την επηρεάζουν το λιγότερο δυνατό, κάνοντας δηλαδή επιλογή πελατών (buyer selection). Σπανίως όλες οι αγοραστικές ομάδες μιας επιχείρησης έχουν την ίδια δύναμη. Ακόμα και αν μια επιχείρηση πουλάει σε έναν μοναδικό κλάδο, συνήθως υπάρχουν τμήματα μέσα σε αυτό τον κλάδο τα οποία έχουν μικρότερη δύναμη, άρα ασκούν και μικρότερη πίεση.

5.2.5. Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη και να ασκήσουν πίεση σε έναν κλάδο, απειλώντας να αυξήσουν τις τιμές ή να χαμηλώσουν την ποιότητα των προϊόντων που προμηθεύουν. Οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν να συρρικνώσουν τα κέρδη ενός κλάδου όταν οι επιχειρήσεις του δε μπορούν να μετακυλήσουν το αυξημένο κόστος στις τιμές τους. Οι συνθήκες που κάνουν τους προμηθευτές ισχυρούς είναι παρόμοιες με αυτές που κάνουν τους αγοραστές ισχυρούς. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν συμβαίνουν τα ακόλουθα:

- *Κυριαρχείται από λίγες επιχειρήσεις και είναι πιο συγκεντρωμένος από τον κλάδο στον οποίο πουλάει:* Μειώνεται η δυνατότητα των ανταγωνιζόμενων στον κλάδο επιχειρήσεων να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, ποιότητα ή συμφωνίες παράδοσης.
- *Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προϊόντα:* Η δύναμη ακόμα και των μεγάλων, ισχυρών προμηθευτών μπορεί να ελεγχθεί, όταν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα. Σε αντίθετη περίπτωση, οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές, οι οποίοι μπορούν να θέτουν τις τιμές εκεί που νομίζουν.
- *Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη της ομάδας των προμηθευτών:* Επειδή οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό πωλούμενων από αυτούς προϊόντων, οι προμηθευτές μπορούν να

μειώσουν την αποστολή των προϊόντων ανάλογα με τη στενότητα που αντιμετωπίζουν, να αποστείλουν μέρος της παραγγελίας, να μην εκτελέσουν τις παραγγελίες, ή ακόμα να μη δεχθούν παραγγελίες, ενέργειες που δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου, μειώνουν τα κέρδη τους και αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Όταν όμως ο κλάδος αποτελεί σημαντικό πελάτη των προμηθευτών, η τύχη του τελευταίου συνδέεται με τον κλάδο, με αποτέλεσμα να θέλουν να προστατέψουν τον κλάδο, προσφέροντας λογικές τιμές και βοηθώντας στις διάφορες δραστηριότητες, όπως είναι η έρευνα και ανάπτυξη και άλλες.

- *Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου:* Δηλαδή το προϊόν των προμηθευτών είναι απαραίτητο για την παραγωγική διαδικασία και την ποιότητα των προϊόντων του κλάδου, οπότε οι προμηθευτές αποκτούν μεγαλύτερη δύναμη.
- *Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές:* Η διαφοροποίηση ή το κόστος μετακίνησης από τον ένα προμηθευτή στον άλλο είναι παράγοντες που μειώνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών του κλάδου.
- *Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός:* Μπορούν με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν με τους πρώην αγοραστές. Σε μια τέτοια περίπτωση μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη του κλάδου.

Οι συνθήκες που καθορίζουν τη δύναμη των προμηθευτών όχι μόνο αλλάζουν διαρκώς, αλλά επίσης, πολύ συχνά δεν μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση. Όσον αφορά τη δύναμη των αγοραστών, μια επιχείρηση μπορεί κάποιες φορές να βελτιώσει τη θέση της μέσα από την επιλογή σωστής στρατηγικής. Έτσι, μπορεί να καθετοποιηθεί προς τα πίσω, να μειώσει τα κόστη μετακίνησης και άλλα.

5.2.6. Η Δύναμη των Διαφόρων Άλλων Ενδιαφερομένων

Μια έκτη δύναμη προστίθεται στο υπόδειγμα του Porter ώστε να περιλάβει κάποιες άλλες ομάδες από το μικρο-περιβάλλον. Τέτοιες μπορεί να είναι τα εργατικά συνδικάτα, η κυβέρνηση και άλλες. Η εμπειρία δείχνει πως οι πολύ ειδικευμένοι εργαζόμενοι αλλά και τα οργανωμένα εργατικά συνδικάτα μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη ενός κλάδου. Για να εκτιμηθεί η ενδεχόμενη δύναμη του εργατικού

δυναμικού θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο βαθμός οργάνωσης και αν θα μπορούσε η προσφορά εξειδικευμένου και ικανού προσωπικού να αυξηθεί. Όπου η εργατική δύναμη είναι ισχυρά οργανωμένη ή η προσφορά του εξειδικευμένου και σπάνιου προσωπικού είναι περιορισμένη, οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν μεγάλη δύναμη. (Wheelen & Hunger, 2004)

Η κυβέρνηση, πέρα από την επίδραση που μπορεί να έχει ως περιοριστικός παράγοντας εισόδου για μια επιχείρηση σε έναν κλάδο, επηρεάζει ιδιαίτερα πολλές, αν όχι όλες τις παραμέτρους της δομής ενός κλάδου, τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. Σε πολλούς κλάδους, η κυβέρνηση είναι αγοραστής ή προμηθευτής και μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο από τις πολιτικές που υιοθετεί. Πολλές φορές, ο ρόλος της κυβέρνησης ως προμηθευτή ή αγοραστή καθορίζεται περισσότερο από πολιτικούς παράγοντες παρά από οικονομικές συνθήκες.

Οι κυβερνήσεις μπορεί να επηρεάσουν τη θέση ενός κλάδου σε σχέση με τα υποκατάστατα, μέσω ρυθμίσεων, επιδοτήσεων, ή διαφόρων άλλων τρόπων. Τα επίπεδα ελέγχου ή μόλυνσης για παράδειγμα, επηρεάζουν το κόστος και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων αλλά και των υποκατάστατων. Η κυβέρνηση μπορεί επίσης να επηρεάσει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις ενός κλάδου επηρεάζοντας την ανάπτυξη του. Γίνεται λοιπόν κατανοητό, πως καμία ανάλυση κλάδου δεν είναι πλήρης χωρίς τη διάγνωση για το πώς η παρούσα και η μελλοντική κυβερνητική πολιτική θα επηρεάσει σε όλα τα επίπεδα τις συνθήκες ανταγωνισμού σε έναν κλάδο.

Κεφάλαιο 6^ο

Προτάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού

6.1. Εισαγωγή

Στο πολύπλοκο και πολυτάραχο περιβάλλον των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, Παραδόσεις Μαθήματος Στρατηγικής, 2004) όπου παρατηρείται συνεχής όξυνση του ανταγωνισμού ανάμεσα τους, η στρατηγική αποτελεί το μόνο μέσο για την ανάπτυξη τους αλλά και την αντιμετώπιση των απειλών που αντιμετωπίζουν. Στο κεφάλαιο αυτό της παρούσης εργασίας παρουσιάζονται διάφορες προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού, για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό.

6.2. Οι Βασικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Ο Porter με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων διέκρινε τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ώστε να υπερκεράσει τον ανταγωνισμό σε έναν κλάδο, σε τρεις βασικές στρατηγικές προσεγγίσεις:

1. Την ηγεσία κόστους (overall cost leadership)
2. Τη διαφοροποίηση (differentiation)
3. Την εστίαση (focus)

Κάποιες φορές μια εταιρεία μπορεί να έχει ως στόχο περισσότερες από μια προσεγγίσεις, αν και αυτό είναι λίγο δύσκολο και επικίνδυνο. Η αποτελεσματική υιοθέτηση οποιασδήποτε από αυτές τις στρατηγικές συνήθως απαιτεί συνολική προσήλωση και διαδικασίες υποστήριξης από ολόκληρη την επιχειρηματική μονάδα, οι οποίες συγχέονται όταν υπάρχουν περισσότεροι από ένας στόχοι. Αξίζει να σημειωθεί εξάλλου, πως οι βασικές στρατηγικές είναι προσεγγίσεις για να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές. Σε κάποιους κλάδους αυτό θα σημαίνει υψηλότερα κέρδη από τον ανταγωνισμό, ενώ σε άλλους η επιτυχία της στρατηγικής μπορεί να έγκειται απλά στην απόκτηση αποδεκτών κερδών. Η διάκριση ανάμεσα στις τρεις στρατηγικές παρουσιάζεται στο σχήμα 6.1.

Σχήμα 6.1

Οι τρεις βασικές στρατηγικές

	Μοναδικότητα (εκλαμβανόμενη από τον πελάτη)	Θέση χαμηλού κόστους
Κλάδος	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
Συγκεκριμένο τμήμα κλάδου	ΕΣΤΙΑΣΗ στη διαφοροποίηση	ΕΣΤΙΑΣΗ στο κόστος

Πηγή: Michael E. Porter, Competitive Strategy, 1980

6.2.1. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η πρώτη στρατηγική, ιδιαίτερα διαδεδομένη τη δεκαετία του 1970, είναι να επιτύχει η εταιρεία ηγεσία κόστους σε έναν κλάδο μέσα από μια σειρά λειτουργικών πολιτικών οι οποίες θα αποτελούν το βασικό σκοπό. Η ηγεσία κόστους απαιτεί οικονομίες κλίμακας, συνεχές κινήγι μείωσης του κόστους, σφικτό έλεγχο των εξόδων διοίκησης και των γενικών βιομηχανικών εξόδων καθώς και ελαχιστοποίηση των δαπανών στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης, των υπηρεσιών, της δυναμικότητας του προσωπικού, της διαφήμισης και άλλων. Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή από τα διευθυντικά στελέχη στον έλεγχο του κόστους ώστε να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί. Αν και το χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι το κυρίαρχο στοιχείο της στρατηγικής αυτής, η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση των πελατών δεν πρέπει να αγνοούνται.

Η υιοθέτηση της θέσης χαμηλού κόστους, αποδίδει στην εταιρεία κέρδη άνω του μέσου όρου, ακόμα και αν υπάρχουν ισχυρές ανταγωνιστικές δυνάμεις. Η θέση της όσον αφορά στο κόστος, παρέχει στην επιχείρηση την αναγκαία άμυνα απέναντι στον ανταγωνισμό, αφού το χαμηλότερο κόστος σημαίνει πως μπορεί να έχει κέρδη ακόμα και όταν αυτοί δεν έχουν λόγω ισχυρού ανταγωνισμού ο οποίος συνεπάγεται συνεχή πόλεμο τιμών. Επίσης, όταν μια επιχείρηση υιοθετεί τη θέση του χαμηλού κόστους, τότε δεν απειλείται από τη διαπραγματευτική δύναμη που οι αγοραστές έχουν, καθώς οι τελευταίοι ασκούν τη δύναμη τους μόνο για να κατεβάσουν τις τιμές στο επίπεδο

του επόμενου πιο ικανού ανταγωνιστή. Ακόμα, το χαμηλό κόστος παρέχει την άμυνα απέναντι σε ισχυρούς προμηθευτές, παρέχοντας την αναγκαία ελαστικότητα στην αύξηση του κόστους των αναγκαίων εισροών. Εξάλλου, οι παράγοντες που βοηθούν την επιχείρηση να ηγηθεί στο κόστος, αποτελούν επίσης ισχυρά εμπόδια εισόδου, όσον αφορά στις οικονομίες κλίμακας και στα πλεονεκτήματα κόστους. Τέλος, η θέση χαμηλού κόστους συνήθως τοποθετεί την εταιρεία σε πλεονεκτική θέση απέναντι στα υποκατάστατα, σε σχέση με τους ανταγωνιστές του κλάδου. Έτσι, όταν μια επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική του χαμηλού κόστους, προστατεύεται από τις πέντε δυνάμεις που αναφέρθηκαν στο υπόδειγμα του Porter καθώς η διαπραγμάτευση θα συνεχίσει να ψαλιδίζει τα κέρδη μέχρι εκείνο το σημείο στο οποίο τα κέρδη του αμέσως επόμενου ικανού ανταγωνιστή εξαλειφθούν και επειδή οι λιγότερο ικανοί ανταγωνιστές θα υποφέρουν πρώτοι τις διάφορες πιέσεις.

Η επίτευξη της ηγεσίας κόστους απαιτεί συνήθως υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς ή άλλες προϋποθέσεις, όπως είναι η ευνοϊκή πρόσβαση στις πρώτες ύλες. Μπορεί επίσης να απαιτεί το σχεδιασμό των προϊόντων κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η κατασκευή τους, η διατήρηση ενός μεγάλου εύρους παρόμοιων προϊόντων ώστε να μοιράζονται τα κόστη και η κάλυψη όλων των κύριων αγοραστικών ομάδων, ώστε να επιτευχθούν μεγάλες ποσότητες παραγωγής. Βέβαια, η υιοθέτηση μιας στρατηγικής υψηλού κόστους είναι πολύ πιθανό να απαιτεί υψηλές επενδύσεις κεφαλαίου σε κορυφαίο τεχνολογικά εξοπλισμό, επιθετική τιμολόγηση αλλά και ζημίες στα πρώτα στάδια μέχρι να αποκτηθεί ισχυρό μερίδιο αγοράς. Το τελευταίο μπορεί να επιτρέψει οικονομίες στο κόστος εισροών οπότε μειώνεται ακόμα περισσότερο το κόστος πωληθέντων. Όταν η επιχείρηση γίνει ηγέτης κόστους, αποκτά μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, γεγονός που τη βοηθά να επανεπενδύσει σε νέο εξοπλισμό και σε μοντέρνες ευκολίες, ώστε να συντηρήσει την ηγεσία στο κόστος. Τέτοιες επανεπενδύσεις αποτελούν προαπαιτούμενο ώστε να συντηρείται η θέση της επιχείρησης (Porter, 1980).

6.2.2. Η Στρατηγική της διαφοροποίησης

Η δεύτερη βασική στρατηγική είναι αυτή της διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρεται από την επιχείρηση, δημιουργώντας κάτι το οποίο εκλαμβάνεται ως μοναδικό. Οι προσεγγίσεις όσον αφορά στη διαφοροποίηση μπορούν να λάβουν διάφορες μορφές και να αφορούν:

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

Στην ιδανική περίπτωση, μια επιχείρηση διαφοροποιείται ως προς περισσότερες από μια διαστάσεις. Πρέπει να σημειωθεί επίσης, πως όταν μια επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αυτό δεν σημαίνει πως μπορεί να αγνοήσει το κόστος, απλά το τελευταίο δεν είναι ο πρωταρχικός στόχος.

Η διαφοροποίηση, όταν επιτυγχάνεται, είναι μια ζωτική στρατηγική για την επίτευξη κερδών σε έναν κλάδο άνω του μέσου όρου επειδή επιτρέπει στην επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις, αν και με διαφορετικό τρόπο απ' ότι η ηγεσία κόστους. Η διαφοροποίηση αποτελεί προστασία απέναντι στον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο, λόγω της αφοσίωσης των πελατών στο όνομα της επιχείρησης, το οποίο συμβάλλει και σε χαμηλότερη ευαισθησία στην τιμή. Επίσης αυξάνει τα περιθώρια κέρδους, οπότε αποφεύγεται η ανάγκη για τοποθέτηση της επιχείρησης ως ηγέτιδας κόστους. Η αφοσίωση των πελατών και η ανάγκη που έχουν οι ανταγωνιστές να ξεπεράσουν τη μοναδικότητα της εταιρείας αποτελούν εμπόδια εισόδου. Η διαφοροποίηση προσφέρει υψηλότερα περιθώρια διαπραγμάτευσης με τους προμηθευτές και μετριάζει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές από τις οποίες να προμηθευτούν τα προϊόντα σε χαμηλότερη τιμή. Τέλος, μια επιχείρηση η οποία διαφοροποιεί τα προϊόντα της και έχει πιστούς πελάτες, μπορεί να τοποθετηθεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της απέναντι στα υποκατάστατα.

Η επίτευξη της διαφοροποίησης μπορεί κάποιες φορές να αποκλείει την απόκτηση υψηλού μεριδίου αγοράς. Συχνά απαιτεί την αίσθηση της αποκλειστικότητας, η οποία είναι ασύμβατη με τα υψηλά μερίδια. Πιο συχνά, παρόλα αυτά, η επίτευξη της διαφοροποίησης θα συνεπάγεται αυξημένο κόστος, όταν οι δραστηριότητες που απαιτούνται για τη δημιουργία της κοστίζουν ακριβά, όπως είναι η εκτενής έρευνα, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η υψηλή ποιότητα των υλικών και η εντατική υποστήριξη των πελατών. Αν και οι πελάτες ενός κλάδου μπορεί να αναγνωρίζουν την ανωτερότητα μιας εταιρείας, αυτό δε σημαίνει πως όλοι θα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τις υψηλότερες τιμές. Σε κάποιους κλάδους, η

διαφοροποίηση μπορεί να μην είναι ασυμβίβαστη με τα σχετικά χαμηλά κόστη και ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Porter, 1980).

6.2.3. Η Στρατηγική της Εστίασης

Η τελευταία βασική στρατηγική είναι η εστίαση σε μια συγκεκριμένη αγοραστική ομάδα, κομμάτι της γραμμής παραγωγής ή γεωγραφική αγορά. Όπως και με τη διαφοροποίηση, η εστίαση μπορεί να λάβει διάφορες μορφές. Σε αντίθεση με τις στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, οι οποίες επιτυγχάνουν τους στόχους τους καλύπτοντας το μεγαλύτερο μέρος του κλάδου, όλη η στρατηγική της εστίασης είναι χτισμένη γύρω από την πολύ καλή εξυπηρέτηση ενός ιδιαίτερου στόχου και κάθε πολιτική της επιχείρησης αναπτύσσεται έχοντας αυτό κατά νου. Η στρατηγική αυτή έγκειται στο συλλογισμό πως η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει το στενό στρατηγικό της στόχο πιο ικανά και πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές, καθώς οι τελευταίοι ανταγωνίζονται σε ένα ευρύτερο μέρος της αγοράς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση να επιτυγχάνει είτε διαφοροποίηση, αφού εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες ενός ιδιαίτερου στόχου ή επιτυγχάνει το στόχο της με χαμηλότερο κόστος ή και τα δυο. Ακόμα και όταν η στρατηγική της εστίασης δεν επιτυγχάνει το χαμηλό κόστος ή τη διαφοροποίηση από τη μεριά της αγοράς, επιτυγχάνει μια ή και τις δυο αυτές θέσεις, όταν έρχεται αντιμέτωπη με το στενό στόχο της αγοράς.

Η επιχείρηση που ακολουθεί την εστίαση μπορεί να επιτύχει κέρδη άνω του μέσου όρου του κλάδου. Η εστίαση της εταιρείας συνεπάγεται πως η επιχείρηση μέσω του στρατηγικού της στόχου επιτυγχάνει χαμηλό κόστος, υψηλή διαφοροποίηση ή και τα δύο. Τόσο το χαμηλό κόστος όσο και η διαφοροποίηση, όπως έχει ήδη αναφερθεί αποτελούν ισχυρή άμυνα απέναντι στον ανταγωνισμό. Η εστίαση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να επιλεγούν στόχοι λιγότερο ευάλωτοι σε υποκατάστατα ή εκεί που οι ανταγωνιστές είναι πιο ευάλωτοι. Τέλος, η στρατηγική της εστίασης δημιουργεί κάποιους περιορισμούς όσον αφορά στο μερίδιο αγοράς που αποκτάται, καθώς περιλαμβάνεται απαραίτητα μια εξισορρόπηση ανάμεσα στην κερδοφορία και τον όγκο των πωλήσεων (Porter, 1980).

6.2.4. Αποκλεισμός στη μέση

Σύμφωνα με τον Porter για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει μια από τις τρεις βασικές στρατηγικές. Η επιχείρηση που δε θα το καταφέρει βρίσκεται "αποκλεισμένη στη μέση" (stuck in the middle), μια κατάσταση ιδιαίτερα οδυνηρή. Αυτή η επιχείρηση έχει από τη μια μεριά αποτύχει να διαφοροποιηθεί από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, ενώ ταυτόχρονα έχει αποτύχει να αναπτύξει τις ικανότητες και τους πόρους που θα την οδηγούσαν σε ηγέτιδα κόστους. Μια επιχείρηση κινδυνεύει εξάλλου να "αποκλεισθεί στη μέση" όταν επιχειρεί να ακολουθήσει ταυτόχρονα δυο στρατηγικές, χωρίς όμως να επιτυγχάνει σε καμία.

Η επιχείρηση που βρίσκεται "αποκλεισμένη στη μέση" θα πρέπει να πάρει μια σημαντική απόφαση. Είτε θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους, που σημαίνει μεγάλες επενδύσεις και απόκτηση μεριδίου αγοράς, είτε θα πρέπει να προσανατολιστεί προς την εστίαση ή την επίτευξη μοναδικότητας (διαφοροποίηση). Οι δυο τελευταίες εναλλακτικές προτάσεις μπορεί να σημαίνουν ακόμα και μείωση του μεριδίου αγοράς. Η επιλογή ανάμεσα σε αυτές τις δύο κρίνεται από τις ικανότητες και τους περιορισμούς της κάθε επιχείρησης, καθώς η επιτυχής υιοθέτηση της κάθε στρατηγικής περιλαμβάνει διαφορετικούς πόρους, δυνάμεις, οργανωτικές δομές αλλά και στυλ διοίκησης και είναι σπάνιο μια επιχείρηση να μπορεί να ανταποκριθεί σε όλες τις στρατηγικές. (Porter, 1980)

Εξάλλου, είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση η οποία προσπαθεί να ξεφύγει από την κατάσταση του "αποκλεισμού στη μέση" να επιλέξει την καλύτερη "στρατηγική διάσωσης" με βάση όχι μόνο τις δυνάμεις της, αλλά και αυτές των ανταγωνιστών. Η επιλεγμένη στρατηγική πρέπει να είναι αυτή η οποία είναι πιο δύσκολο να ακολουθηθεί από τους ανταγωνιστές.

6.3. Επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής

Έχοντας ορίσει η κάθε επιχείρηση τη θέση στην οποία βρίσκεται και παράλληλα έχοντας αναλύσει τις απειλές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον σε συνάρτηση με τις δικές της δυνάμεις και αδυναμίες, θα καταλήξει σε διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές που θεωρεί ως τις πλέον κατάλληλες. Μετά την

εξονυχιστική εξέταση αυτών των εναλλακτικών, των πλεονεκτημάτων αλλά και των μειονεκτημάτων που παρουσιάζουν, θα πρέπει η επιχείρηση να προβεί στην τελική επιλογή της στρατηγικής που θα εφαρμόσει.

Η επιχείρηση για την επιλογή της πιο κατάλληλης στρατηγικής θα πρέπει να βασιστεί σε κάποια κριτήρια. Βασικό σημείο στο οποίο θα πρέπει να εστιάσει αναφέρεται στη σχέση μεταξύ της επιλεχθείσας στρατηγικής και στους στόχους που πρωταρχικά έχει θέσει η επιχείρηση, οι οποίοι δε θα πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση. Εν συνεχεία θα πρέπει να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά βασιζόμενη στα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που έχει αναπτύξει, ενώ παράλληλα θα ελαχιστοποιεί τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις όποιες αδυναμίες της. Τέλος θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά οι τρόποι υλοποίησης αυτής, το κόστος εφαρμογής τους και τυχόν αντιδράσεις όχι μόνο από την πλευρά των ανταγωνιστικών εταιρειών του κλάδου αλλά από το σύνολο των ενδιαφερόμενων ομάδων (εργαζόμενοι, πελάτες, συνδικάτα, πιστωτές, μέτοχοι, προμηθευτές, διάφορες κοινωνικές ομάδες). Πλέον βασικό σημείο αξιολόγησης της στρατηγικής αποτελούν οι τυχόν συνέπειες που θα βιώσει η επιχείρηση σε περίπτωση αποτυχίας αυτής ή μερικής μόνο επιτυχίας της.

Για τη σωστή υλοποίηση της επιλεχθείσας στρατηγικής απαιτείται η ολοκληρωτική δέσμευση όλων των μελών της επιχείρησης, η κατάλληλη επιχειρησιακή κουλτούρα και οι αντίστοιχες διαδικασίες που θα την υποστηρίζουν, κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα και συστήματα ελέγχου που θα εντοπίζουν τυχόν αποκλίσεις και σε ορισμένες περιπτώσεις συστήματα παροχής κινήτρων και ανταμοιβών που θα διασφαλίζουν την εφαρμογή της από όλους όσους εργάζονται σε αυτήν.

Κεφάλαιο 7^ο

Μελέτη Περίπτωσης: Θεοχαράκης Α.Ε.

7.1. Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσης μελέτης παρουσιάζεται ο Όμιλος Εταιρειών Θεοχαράκης και πιο συγκεκριμένα μελετάται η περίπτωση της εταιρείας «Θεοχαράκης Α.Ε.», η οποία αποτελεί στρατηγική επιχειρηματική μονάδα του Ομίλου (Strategic Business Unit) και έχει σημαντική παρουσία στον τομέα των γεωργικών μηχανημάτων, αποτελώντας έναν από τους μεγαλύτερους εισαγωγείς του κλάδου. Ακόμα επιχειρείται μια ανάλυση SWOT για την εταιρεία, αναλύεται το υπόδειγμα του Porter για τον κλάδο των γεωργικών μηχανημάτων και δίνεται επίσης μια πρόταση για την καταλληλότερη επιλογή στρατηγικής από την εταιρεία ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.

7.2. Όμιλος Εταιρειών Θεοχαράκης

Ο Όμιλος Εταιρειών Θεοχαράκης ιδρύθηκε το 1924 στον Πειραιά από τον Νικόλαο Ι. Θεοχαράκη. Ξεκίνησε ως μια μικρή εταιρεία η οποία πουλούσε αξεσουάρ αυτοκινήτου και υγρά καύσιμα. Σύντομα, ένα δεύτερο κατάστημα άνοιξε στην Αθήνα στη Βερανζέρου 6. Μόλις πριν από το ξέσπασμα του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου αυτή η μικρή εταιρεία ήταν ο μεγαλύτερος εισαγωγέας διαφόρων εξαρτημάτων αυτοκινήτου στην Ελλάδα. Το 1937, ο Νικόλαος Θεοχαράκης δημιούργησε ένα εργοστάσιο για την παραγωγή φρένων και ψαλιδιών αυτοκινήτου, αλλά ο πόλεμος έθεσε τέλος στην λειτουργία του. Την ίδια περίοδο, απέκτησε και λειτούργησε ένα σημαντικό στόλο λεωφορείων.

Αμέσως μετά τον πόλεμο, μπαίνει στην αγορά των ελαστικών αυτοκινήτου και το 1957 γίνεται ο αποκλειστικός διανομέας της εταιρείας ελαστικών Yokohama. Αυτό οδήγησε στην ίδρυση, το 1959, της πρώτης εταιρείας κοινών μετοχών του ομίλου (Ανώνυμη Εταιρεία), τη Θεοχαράκης Α.Ε., η κύρια δραστηριότητα της οποίας ήταν η διανομή των ελαστικών Yokohama.

Ορόσημο στην ιστορία του Ομίλου ήταν το 1961, όταν ο Νικόλαος Θεοχαράκης και οι δυο γιοι του, ο Γιάννης και ο Βασίλης, που ασχολούνταν ενεργά στην επιχείρηση, από μικρή ηλικία, έγιναν οι αποκλειστικοί αντιπρόσωποι των αυτοκινήτων της Nissan στην Ελλάδα. Μάλιστα, ήταν και οι πρώτοι διανομείς των συγκεκριμένων αυτοκινήτων σε ολόκληρη την Ευρώπη. Για τη διανομή των αυτοκινήτων δημιούργησαν άλλη μια Ανώνυμη Εταιρεία, τη Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε. Αυτή η εταιρεία έμελλε να γίνει η ναυαρχίδα του Ομίλου. Μέσα σε λίγα χρόνια, η απaráμιλλη αξιοπιστία, η υψηλή ποιότητα και η ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική των επιβατικών αυτοκινήτων Nissan και των ανοιχτών ημιφορτηγών της εταιρείας (τα οποία τότε είχαν την επωνυμία Datsun) δημιούργησαν εντύπωση στην ελληνική αγορά και το όνομα Νικ. Ι. Θεοχαράκης στην Ελλάδα, συνδέθηκε άρρηκτα με αυτό της Nissan.

Το 1976, ο Όμιλος Θεοχαράκη ίδρυσε μια ναυτιλιακή εταιρεία την (Teo Shipping Corp.) η οποία σήμερα διαχειρίζεται ένα στόλο από μοντέρνα και τεράστια μεταφορικά μέσα. Την ίδια χρονιά ιδρύεται η Τεοκαρ Α.Ε., ως κατασκευαστική μονάδα των «cargo beds» για τα ανοικτά ημιφορτηγά (pickups) της Nissan στο παλιό εργοστάσιο φρένων στην Αθήνα. Η Τεοκαρ εξελίχτηκε στην κύρια βιομηχανική εταιρεία του Ομίλου. Το 1978, η Τεοκαρ ξεκίνησε τις ετοιμασίες για την ανέγερση εργοστασίου συναρμολόγησης αυτοκινήτων και ανοικτών ημιφορτηγών στη βιομηχανική περιοχή του Βόλου.

Το 1980 αποτέλεσε μια χρονιά σταυροδρόμι για την ιστορία του Ομίλου. Ο Γιάννης Θεοχαράκης στην ηλικία των 50 ετών πέθανε και σε λίγο καιρό και ο πατέρας του Νίκος. Ο Βασίλης Ν. Θεοχαράκης, ως τότε επίτιμος διευθύνων σύμβουλος, ανέλαβε την ηγεσία του Ομίλου ως Πρόεδρος του Συμβουλίου και Διευθύνων Σύμβουλος του ομίλου των εταιρειών, θέση την οποία ακόμα κατέχει.

Το Φεβρουάριο του 1980 το πρώτο αυτοκίνητο βγήκε από τη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου. Το εργοστάσιο λειτούργησε μέχρι το 1995, όταν οι οικονομικές συνθήκες στην αγορά αυτοκινήτου άλλαξαν δραστικά. Σε όλη αυτή την περίοδο, παρήχθησαν 170.000 αυτοκίνητα και ανοικτά ημιφορτηγά, σταθεροποιώντας την ήδη επιτυχημένη παρουσία της Nissan στην ελληνική αγορά αυτοκινήτου και τοποθετώντας την στην κορυφαία θέση για 14 συναπτά έτη από το 1979. Μια άλλη εταιρεία η Τεκομ Α.Ε., ιδρύθηκε το 1982 σε ένα κομμάτι γης συνεχόμενο στο εργοστάσιο της Τεοκαρ στο Βόλο, για την κατασκευή καθισμάτων αυτοκινήτου και μεταλλικών εξαρτημάτων αυτοκινήτου, τα οποία χρησιμοποιούνταν στη γραμμή

παραγωγής του εργοστασίου. Σήμερα, η Τεκομ ειδικεύεται στην παραγωγή επίπλων οικιακής χρήσης, δερμάτινες ταπετσαρίες αυτοκινήτων καθίσματα αυτοκινήτων και pickup cargo beds.

Ο Όμιλος Θεοχαράκη είναι ο διανομέας ενός μεγάλου αριθμού από προϊόντα, εκτός από αυτοκίνητα, ελαφρά φορτηγά και λάστιχα που αποτελούν την κύρια δραστηριότητα του Ομίλου. Αυτά περιλαμβάνουν: Τους αυτοκίνητους περνοφόρους ανυψωτές (κλαρκ) και τα βιομηχανικά οχήματα Nissan, τα συστήματα ήχου και εικόνας αυτοκινήτου Clarion, τις οικιακές ηλεκτρικές συσκευές Daewoo και Beco, τις εξωλέμβιες μηχανές Suzuki, τους γεωργικούς ελκυστήρες Same, Deutz-Fahr και Universal, τους αναδευτήρες τσιμέντου Merlo, τις μπαταρίες αυτοκινήτου Sonnenschein, τις ζάντες Cromoroute, τα χημικά προϊόντα και λιπαντικά Wynn's και Permatex. Ένας αριθμός άλλων προϊόντων συμπληρώνει τη λίστα. Ο Όμιλος μέσω της εταιρείας Teoroche SA, είναι ο αποκλειστικός διανομέας για την Ελλάδα των φυτικών καλλυντικών Yves Rocher, ενώ η Teotec SA, που ιδρύθηκε το 2001, είναι η εταιρεία με τομέα δραστηριοποίησης την υψηλή τεχνολογία, τα πληροφοριακά συστήματα και τις τηλεπικοινωνίες. Η Teodomi SA, η κατασκευαστική εταιρεία του Ομίλου είναι ενεργή στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα με ένα εντυπωσιακό εύρος εργασιών. Στον τομέα των αυτοκινήτων, ο Όμιλος περιλαμβάνει από το 1997 την Praxis Lease, εταιρεία μακροχρόνιας μίσθωσης αυτοκινήτων και την Mega Drive SA, εταιρεία διαχείρισης μεταχειρισμένων αυτοκινήτων.

Ο Όμιλος εταιρειών Θεοχαράκη ασχολείται ενεργά με τα μηχανικά συστήματα πάρκινγκ από το 1993. Ένα μηχανικό πάρκινγκ 231 θέσεων (Robopark) που λειτούργησε από την Νικ. Ι. Θεοχαράκης Α.Ε. κατασκευάστηκε το 1999 στο κέντρο της Αθήνας. Επίσης, εγκατέστησε και λειτούργησε τα συστήματα διαχείρισης πάρκινγκ σε δυο Ελληνικά αεροδρόμια και έχει κατασκευάσει και εγκαταστήσει μηχανικά συστήματα πάρκινγκ σε όλη την Ελλάδα. Τέλος, ανέλαβε ένα σχέδιο που περιελάμβανε τη μελέτη, την κατασκευή και την εγκατάσταση του μεγαλύτερου υπόγειου μηχανικού συστήματος πάρκινγκ στον κόσμο, που περιελάμβανε 1100 θέσεις στάθμευσης στη Θεσσαλονίκη και ολοκληρώθηκε τον Απρίλιο του 2004.

Ο Όμιλος Θεοχαράκη είναι ανάμεσα στους ιδρυτές και τους κύριους μετόχους της Εγνατίας Τράπεζας από το 1991, μιας μεσαίου μεγέθους ιδιωτικής εμπορικής τράπεζας, που είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ). Ο Βασίλης Ν. Θεοχαράκης είναι ο Πρόεδρος του Συμβουλίου της τράπεζας από το 1993. Ο Όμιλος έχει ένα μερίδιο στην εταιρεία Hyatt Regency Hotel, η οποία είναι

επίσης εισηγμένη στο Χ.Α.Α. Ο Όμιλος συμμετέχει επίσης στην εταιρεία Perseus Health Care SA - Metropolitan Hospital, μια νοσοκομειακή μονάδα φροντίδας.

7.3. Η Εταιρεία Θεοχαράκης Α.Ε.

Η Θεοχαράκης Α.Ε., που ιδρύθηκε το 1959, ασχολείται με την εισαγωγή και εμπορία διαφόρων ειδών, τα οποία αγοράζει από τη Νικ. Ι. Θεοχαράκης. Αρχικά ασχολούταν με τη διανομή των ιαπωνικών ελαστικών Yokohama. Αργότερα, η εταιρεία επέκτεινε τις δραστηριότητες της και σήμερα περιλαμβάνει ακόμη τις οικιακές ηλεκτρικές συσκευές Daewoo και Beco, τους ιταλικές ζάντες ελαφρού κράματος Cromoforte και τους γεωργικούς ελκυστήρες Same, Deutz-Fahr και Universal.

Η εταιρεία πραγματοποιεί το 43% του τζίρου του ομίλου. Ο τζίρος της εταιρείας για το 2003, ανήλθε στα 33.328.000€, ελαφρά μειωμένος σε σχέση με το 2002, όπου είχε διαμορφωθεί σε 35.463.000€. Αναλυτικά, ο τζίρος της εταιρείας ανά τομέα δραστηριοποίησης δίνεται στον πίνακα 7.1.

Πίνακας 7.1
Τζίρος εταιρείας ανά τομέα δραστηριοποίησης

Τομείς Δραστηριοποίησης	Τζίρος
Γεωργικοί Ελκυστήρες	9.540.000€
Ελαστικά, ζάντες	8.765.000€
Αυτοκίνητα	7.988.000€
Ηλεκτρικές Συσκευές	7.035.000€
Σύνολο	33.328.000€

Πηγή: Θεοχαράκης Α.Ε.

7.3.1. Ο Τομέας των Γεωργικών Ελκυστήρων

Το 1968, η εταιρεία ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στον κλάδο των γεωργικών ελκυστήρων, με την εισαγωγή των ρουμανικών ελκυστήρων Universal. Το 1978, η δραστηριότητα αυτή επεκτάθηκε με την εισαγωγή των ιταλικών ελκυστήρων Same.

Πιο πρόσφατα, το 2001, προστέθηκε και μια τρίτη εταιρεία στον τομέα των γεωργικών ελκυστήρων, η γερμανική Deutz-Fahr. Αξίζει να αναφερθεί πως η εταιρεία Deutz-Fahr έχει εξαγοράσει την εταιρεία Same, όμως οι δύο φίρμες δε συγχωνεύτηκαν σε μια, αλλά συνεχίζουν να πωλούνται παράλληλα ως ξεχωριστές εταιρείες που παράγουν γεωργικούς ελκυστήρες. Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο μέρος της κατασκευής των ελκυστήρων έχει πλέον μεταφερθεί στη Γερμανία.

Οι ελκυστήρες και των δυο εταιρειών είναι ιδιαίτερα ποιοτικοί και αξιόπιστοι καθώς κατασκευάζονται σε υπερσύγχρονα εργοστάσια και καλύπτουν τις πολύ υψηλές προδιαγραφές που απαιτούνται για τη σκληρή χρήση για την οποία προορίζονται. Το δίκτυο της «Θεοχαράκης Α.Ε.» είναι ευρύ και καλύπτει ολόκληρο τον ελλαδικό χώρο, καθιστώντας την απόκτηση τους ιδιαίτερα εύκολη σε όλες τις αγροτικές περιοχές της χώρας. Οι κατά τόπους dealers διαθέτουν δείγματα για σχεδόν όλα τα μοντέλα, αλλά οι παραγγελίες γίνονται από τα κεντρικά καθώς δε διαθέτουν απόθεμα. Λειτουργούν ως απλοί μεσάζοντες και αμείβονται με βάση κάποια συμφωνημένη προμήθεια.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στροφή των αγοραστών σε ευρωπαϊκές εταιρείες κατασκευής γεωργικών ελκυστήρων, τα οποία είναι πιο αξιόπιστα και περισσότερο προηγμένα τεχνολογικά. Ήδη, από το 2003, οι πωλήσεις της φίρμας Universal, έχουν σχεδόν μηδενιστεί και η εταιρεία αναμένεται να διακόψει εντελώς την πώληση τους και να εστιαστεί στην προώθηση των δύο άλλων εταιρειών.

Οι γεωργικοί ελκυστήρες ανάλογα με την ιπποδύναμή τους χωρίζονται σε:

- Μικρούς: Αφορούν σε μικρές ιπποδυνάμεις (25-40 ίππων), είναι μικροί σε μέγεθος και χρησιμοποιούνται για καλλιέργειες όπου υπάρχει στενότητα χώρου, όπως π.χ. στην αμπελουργία
- Μεσαίους: Αφορούν σε ιπποδυνάμεις 50-80 ίππων. Περιλαμβάνουν μεγαλύτερους σε διαστάσεις ελκυστήρες με αυξημένες δυνατότητες και οι οποίοι χρησιμοποιούνται είτε ως δενδροκομικά, είτε για ανοιχτές καλλιέργειες. Είναι καλύτερα εξοπλισμένοι και διαθέτουν καμπίνα για τον οδηγό. Κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς με ποσοστό άνω του 50%
- Μεγάλους: Περιλαμβάνουν γεωργικούς ελκυστήρες με ιπποδυνάμεις άνω των 80 ίππων. Είναι οι μεγαλύτεροι σε μέγεθος, οι πιο ακριβοί ελκυστήρες και

χρησιμοποιούνται σε μεγάλες καλλιέργειες. Ανάλογα με την έκδοση μπορεί να διαθέτουν ακόμα και κλιματισμό.

Τα μοντέλα της εταιρείας καλύπτουν όλο το φάσμα των ιπποδυνάμεων καθώς ξεκινούν από τα μικρά των 25 ίππων και φθάνουν μέχρι τα πολύ μεγάλα με ιπποδυνάμεις στους 265 ίππους. Αναλυτικότερα:

Η Εταιρεία Same διαθέτει σειρές μοντέλων τόσο υγρόψυκτων, όσο και αερόψυκτων. Αυτές είναι οι:

- Solaris (25-45 ίπποι)
- Argon (50-60 ίπποι)
- Frutteto (60-100 ίπποι)
- Dorado (55-100 ίπποι)
- Silver (115-130 ίπποι)

Η Εταιρεία Deutz-Fahr διαθέτει τις ακόλουθες σειρές μοντέλων:

- Agrokid (25-45 ίπποι)
- Agrolux (60-80 ίπποι)
- Agroplus (80-100 ίπποι)
- Agrotron (80-265 ίπποι)

7.3.2. Τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης

Οι τιμές των μοντέλων της εταιρείας κυμαίνονται γενικά στα επίπεδα του ανταγωνισμού. Σε κάποιες περιπτώσεις οι τιμές αυτές μπορεί να είναι και ελαφρώς αυξημένες, χωρίς όμως να φτάνουν στα επίπεδα των πιο ακριβών εταιρειών, όπως είναι για παράδειγμα η John Deere. Ενδεικτικά, αναφέρεται πως η τιμή ενός γεωργικού ελκυστήρα Same των 85 ίππων (Dorado 85) είναι 36.200€ χωρίς Φ.Π.Α., ενός αντίστοιχου Deutz-Fahr (Agroplus 85A Cab) ανέρχεται στις 45.500€ χωρίς Φ.Π.Α., ένα Zetor (Proxima 82 ίππων) κοστίζει 36.000€ με Φ.Π.Α., ένα αντίστοιχο Lamborghini (85 ίππων) κοστίζει 42.000€ με Φ.Π.Α. και ένα αντίστοιχο John Deere πωλείται 49.500€ χωρίς Φ.Π.Α. Οι τιμές είναι ενδεικτικές και αφορούν μοντέλα γεωργικών ελκυστήρων με διπλό διαφορικό και καμπίνα, τα οποία παρέχουν παραπλήσιες ευκολίες και έχουν παρόμοιες αλλά σίγουρα όχι τις ίδιες δυνατότητες. Ακόμα όμως και σε αυτή την περίπτωση οι διαφορές μπορεί να αυξηθούν ακόμα

περισσότερο με την αγορά κάποιου προαιρετικού εξοπλισμού, όπως οι αναρτήσεις της καμπίνας, τα αερόφρενα και άλλα.

7.4. Ανάλυση SWOT για την ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.

Η ανάλυση SWOT (από τα αρχικά των λέξεων Strengths - Δυνάμεις, Weaknesses – Αδυναμίες, Opportunities – Ευκαιρίες, Threats - Απειλές) ομαδοποιεί τα δεδομένα από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Προσπαθεί να εκτιμήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Επιχειρεί να απομονώσει τα κύρια θέματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με προσεκτική ανάλυση των τεσσάρων αυτών στοιχείων. (Γεωργόπουλος, 2002)

Αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές στο μέλλον.

Εφαρμόζοντας την SWOT ανάλυση στην εταιρεία «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.» παρατηρούμε τα ακόλουθα:

Η εταιρεία έχει αρκετά **δυνατά σημεία** όπως:

- Το ευρύ και οργανωμένο δίκτυο εμπορίας
- Η αξιοπιστία και η ποιότητα των γεωργικών ελκυστήρων της
- Οι εγγυήσεις που προσφέρει
- Η καλή εξυπηρέτηση των πελατών πριν και μετά την πώληση
- Το μεγάλο μέγεθος (παρέχει ασφάλεια στους αγοραστές της)
- Το σημαντικό μερίδιο αγοράς που κατέχει (περίπου 10%)
- Η καλή τιμολογιακή πολιτική (χωρίς να είναι οι φθηνότεροι, οι γεωργικοί ελκυστήρες της εταιρείας θεωρούνται good value for money)
- Η πλήρης γκάμα μοντέλων
- Το όνομα ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ αποτελεί ισχυρό brand name

Τα **αδύνατα σημεία** της εταιρείας εστιάζονται κυρίως στο όχι και τόσο δυνατό όνομα σε σχέση με κάποιους ανταγωνιστές της, όπως είναι για παράδειγμα η Lamborghini ή η John Deere τα οποία αποτελούν την ελίτ των γεωργικών ελκυστήρων και τα οποία βρίσκονται πάντα στη λίστα των επιλογών των αγροτών. Ακόμα, αν και οι γεωργικοί ελκυστήρες της εταιρείας είναι τεχνολογικά προηγμένοι, δε χρησιμοποιείται η τελευταία λέξη της τεχνολογίας. Για παράδειγμα, η John Deere που θεωρείται μια εκ των κορυφαίων τεχνολογικά εταιρειών στον κλάδο, έχει εγκαταστήσει σε κάποιους από τους ελκυστήρες της συστήματα τα οποία μέσω δορυφόρου μπορούν να καθοδηγήσουν από μόνα τους τα μηχανήματα οπότε οι καλλιεργητικές φροντίδες εκτελούνται χωρίς τη συμμετοχή του γεωργού.

Στο περιβάλλον που διαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια, με τις πωλήσεις να σταθεροποιούνται σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα από αυτά των περασμένων δεκαετιών είναι επιτακτική η ανάγκη συγχώνευσης κάποιων εταιρειών για τη επίτευξη οικονομιών κλίμακας και μείωσης του κόστους. Μέσα σ' αυτό το αβέβαιο περιβάλλον παρουσιάζεται σημαντική **ευκαιρία** για τη «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.», μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κλάδου, να προβεί σε εξαγορές μικρότερων εταιρειών, ώστε να ισχυροποιήσει το μερίδιό της και να διαδραματίσει σημαντικότερο ρόλο στις εξελίξεις του κλάδου.

Σημαντική **απειλή** για την εταιρεία, αλλά και για ολόκληρο τον κλάδο αποτελεί η υψηλή εξάρτηση των πωλήσεων από τις επιδοτήσεις, γεγονός που προσδίδει μεγάλη δυσκολία στον μελλοντικό προγραμματισμό και σχεδιασμό της εταιρείας. Ακόμα, οι δημογραφικές αλλαγές που συντελούνται, όπως η μείωση του αγροτικού πληθυσμού αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην εξάπλωση του κλάδου. Τέλος η συνεχής αύξηση της καλλιεργούμενης έκτασης από κάθε αγροτική εκμετάλλευση, που συντελείται και που αναμένεται να παρατηρηθεί σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό στο μέλλον αναμένεται να δημιουργήσει μια πτώση στις πωλήσεις των γεωργικών ελκυστήρων, καθώς η αύξηση αυτή θα σημάνει αύξηση των πωλούμενων γεωργικών ελκυστήρων υψηλότερης ιπποδύναμης, αλλά πολύ μεγαλύτερη μείωση αυτών με μικρή – μέση ιπποδύναμη. Ταυτόχρονα θα σημάνει και ισχυροποίηση των αγοραστών – αγροτών με άμεσο αντίκτυπο την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης τους και τη συμπίεση των κερδών του κλάδου.

7.5. Υπόδειγμα Porter στον κλάδο των γεωργικών ελκυστήρων

Με βάση το υπόδειγμα του καθηγητή M. Porter, το οποίο αναλύθηκε στο πέμπτο κεφάλαιο και όσον αφορά στον κλάδο των γεωργικών ελκυστήρων στην ελληνική αγορά διαπιστώνουμε:

- Η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική. Όλες σχεδόν οι ξένες βιομηχανίες, οι οποίες κατασκευάζουν και εμπορεύονται γεωργικά μηχανήματα σε διεθνές επίπεδο, αντιπροσωπεύονται στην ελληνική αγορά από μεγάλους εισαγωγείς, οι οποίοι έχουν δημιουργήσει ένα εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων (dealers) που καλύπτει όλο τον ελλαδικό χώρο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να απαιτούνται από μια νεοεισερχόμενη εταιρεία τεράστια κεφάλαια για τη δημιουργία πανελλαδικού δικτύου. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια γίνονται ακόμα μεγαλύτερες αν συμπεριληφθεί τόσο το αρχικό απόθεμα, όσο και ο τρόπος πληρωμής, ο οποίος περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο την πίστωση.
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Καθώς οι εταιρείες του κλάδου εμπορεύονται παραπλήσια προϊόντα, ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται στα διάφορα προγράμματα χρηματοδότησης, στη διαφημιστική προβολή (όχι τόσο εκτεταμένη), στο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση, στο εκτεταμένο δίκτυο, στην αξιοπιστία αλλά και στη σιγουριά που εμπνέει η συνεργασία με την κάθε εταιρεία, με στόχο την κατάληψη όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
- Υποκατάστατα προϊόντα για τους γεωργικούς ελκυστήρες δεν υπάρχουν. Ως εκ τούτου δε μπορούμε να θεωρήσουμε πως υπάρχει απειλή σε αυτό τον τομέα για τις εταιρείες που εισάγουν και εμπορεύονται γεωργικά μηχανήματα στην Ελλάδα.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (αγροτών) είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η αγορά ενός γεωργικού ελκυστήρα στοιχίζει αρκετά και αντιπροσωπεύει σημαντικό μέρος από το διαθέσιμο εισόδημα των αγροτικών νοικοκυριών, καθώς και στο ότι το προϊόν του κλάδου μπορεί να θεωρηθεί ουσιαστικά αδιαφοροποίητο.

Σημαντικό ρόλο παίζει εξάλλου και η επαρκής πληροφόρηση τους για τις τρέχουσες τιμές της αγοράς, αλλά και το αμελητέο κόστος μετακίνησης τους σε κάποιον άλλον προμηθευτή, αφού η συγκεκριμένη αγορά απαρτίζεται από πλήθος εταιρειών.

- Η διαπραγματευτική δύναμη των εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας των γεωργικών ελκυστήρων στη χώρα μας (προμηθευτών) είναι σημαντική καθώς δεν υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα και ούτε εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού των αγροτών, παρά μόνο από τις υπάρχουσες εταιρείες και το ήδη υπάρχον δίκτυο. Άλλωστε, το προϊόν του κλάδου (γεωργικοί ελκυστήρες) είναι σημαντικό για την παραγωγική διαδικασία των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, γεγονός που προσδίδει ακόμα μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη στις εταιρείες. Από την άλλη μεριά όμως, οι προμηθευτές δε διαθέτουν ιδιαίτερα διαφοροποιημένα προϊόντα και δεν υπάρχει σημαντικό κόστος μετακίνησης των αγροτών, γεγονός που ελαττώνει εν μέρει την αυξημένη διαπραγματευτική τους δύναμη.

7.6. Κατάλληλότερη στρατηγική για την εταιρεία ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.

Έχοντας να κάνουμε με μια ώριμη αγορά όπως είναι αυτή των γεωργικών ελκυστήρων, όπου κυριαρχούν ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η πώληση των προϊόντων σε επαναλαμβανόμενους πελάτες οι οποίοι έχουν αποκτήσει κάποια εμπειρία από αγορά και χρήση ελκυστήρων στο παρελθόν, η επικέντρωση του ανταγωνισμού σε θέματα χρηματοδότησης, τιμής-κόστους και παρεχόμενης εξυπηρέτησης και ακόμα η μείωση των περιθωρίων κέρδους των εταιρειών-προμηθευτών αλλά και η πολύ μεγάλη εξάρτηση των πωλούμενων ποσοτήτων από τις επιδοτήσεις της Ε.Ε., η πιο κατάλληλη στρατηγική για την εταιρεία πρέπει να θεωρείται ο συνδυασμός διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους.

Η εταιρεία σε αρκετά υψηλό βαθμό διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό. Η αξιοπιστία των γεωργικών ελκυστήρων που εισάγει και εμπορεύεται θεωρείται δεδομένη καθώς τόσο η Same όσο και η Deutz-Fahr αποτελούν μεγάλες βιομηχανίες με μακρόχρονη παράδοση και εμπειρία. Το δίκτυο εμπορίας της εταιρείας καλύπτει ολόκληρη την ελληνική επικράτεια, οπότε υπάρχει άμεση και ιδιαίτερα εύκολη πρόσβαση των υποψήφιων αγοραστών. Ακόμα, οι εγγυήσεις που δίνει η εταιρεία, οι υπηρεσίες που παρέχει μετά την πώληση (after sales services) για την προμήθεια των

αναγκαίων ανταλλακτικών αλλά και τις διάφορες επισκευές θεωρούνται δεδομένες. Άλλωστε, το όνομα «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ» αποτελεί εγγύηση για τους αγοραστές συμβάλλοντας σημαντικά στην αφοσίωση των πελατών της.

Η επίτευξη χαμηλού κόστους που έχει ως επακόλουθο την προσφορά καλύτερων τιμών στους αγρότες αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η εταιρεία μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας και λόγω των μεγάλων μεγεθών αλλά και του ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς που κατέχει μπορεί να επιτύχει περαιτέρω ισχυροποίηση της στον κλάδο. Εξάλλου η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών – αγροτών μπορεί να καμφθεί από την προσφορά ιδιαίτερα ανταγωνιστικών τιμών. Άλλωστε η συγκεκριμένη στρατηγική, όπως και η διαφοροποίηση που η εταιρεία έχει σε υψηλό βαθμό επιτύχει αποτελεί ασπίδα της εταιρείας απέναντι στις πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος των γεωργικών ελκυστήρων, άμεσα εξαρτώμενος από τις συνθήκες που επικρατούν στον αγροτικό χώρο, τα τελευταία χρόνια διέρχεται κρίση. Οι πωλήσεις των εισαγωγικών εταιρειών έχουν μειωθεί αρκετά, πέφτοντας από τα επίπεδα των 12.000 περίπου ετήσιων μονάδων στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στις 2.500 μονάδες το 2003. Μια μικρή αύξηση που παρατηρήθηκε το 2004, οφείλεται κυρίως στις επιδοτήσεις που δόθηκαν και οδήγησαν τις εταιρείες σε επίπεδα πωλήσεων της τάξης των 3.000-3.500 μονάδων.

Κυριότερος παράγοντας ζήτησης στην εγχώρια αγορά είναι η υλοποίηση των επιδοτήσεων και επενδύσεων των σχετικών προγραμμάτων της Ε.Ε. Οι Έλληνες αγρότες στηρίζονται σχεδόν αποκλειστικά στις ευρωπαϊκές επιδοτήσεις για την απόκτηση ή την ανανέωση του εξοπλισμού τους, οι οποίες καλύπτουν το 40% της τιμής πώλησης του ελκυστήρα, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά αβέβαιο το μέλλον του κλάδου.

Η ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, που είχε ως αποτέλεσμα την υιοθέτηση της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής, έφερε πτώση στην παραγωγή αγροτικών προϊόντων, λόγω των ποσοστώσεων που εφαρμόστηκαν για κάποια προϊόντα ή ακόμα και εγκατάλειψη κάποιων καλλιεργειών, γεγονός που προκάλεσε μείωση των πωλήσεων. Σύμφωνα με το νέο Κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν επιδοτείται πλέον η παραγωγή, αλλά οι επιδοτήσεις δίνονται με βάση τα ιστορικά στοιχεία. Εξαλείφεται έτσι το κίνητρο των αγροτών για παραγωγή, άρα και η ανάγκη για αγορά γεωργικών μηχανημάτων μειώνεται. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα πιο σοβαρό αν ληφθεί υπόψη και η παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει επιφέρει μείωση των δασμών στα εισαγόμενα αγροτικά προϊόντα, με ακόμα μεγαλύτερη πτώση των ποσοτήτων γεωργικών προϊόντων που διατίθενται από τους Έλληνες παραγωγούς.

Η κατάσταση που επικρατεί στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις δεν αφήνει πολλά περιθώρια αισιοδοξίας. Πολλά μηχανήματα εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται παρά την παλαιότητα και τη φθορά τους, τα αυξημένα έξοδα συντήρησης και λειτουργίας και τη μειωμένη απόδοση, για λόγους κυρίως χρηματοοικονομικούς. Η χρηματοοικονομική αδυναμία ανανέωσης του εξοπλισμού οδηγεί στην παράταση της χρήσης του, παρά την αναπόφευκτη μείωση της απόδοσης του. Η μείωση αυτή της απόδοσης οδηγεί σε χαμηλότερη παραγωγικότητα των αγροτικών εκμεταλλεύσεων

και συνεπώς σε χαμηλότερα εισοδήματα. Με τη σειρά τους αυτά περιορίζουν τις χρηματοοικονομικές δυνατότητες, οδηγώντας έτσι σε περαιτέρω αναβολή της αντικατάστασης του φθαρμένου εξοπλισμού. Πρόκειται για εξαιρετικά δυσμενή εξέλιξη, η αναστροφή της οποίας θα απαιτήσει έντονες προσπάθειες για αρκετά χρόνια. Αξίζει να σημειωθεί πως σε όλη τη διάρκεια της 20ετίας 1980-1999 παρατηρήθηκε συνεχής αύξηση της μέσης ηλικίας του στόλου, η οποία έφθασε σε επίπεδα που υποδηλώνουν επικίνδυνη έκταση παλαίωσης.

Οι κυριότεροι παίκτες στην αγορά είναι οι εταιρείες Κοντέλλης (New Holland, Case), Δήμητρα (Lamborghini, Zetor), Εμικο (John Deere) + Agripan (Kubota), Θεοχαράκης (Same, Deutz-Fahr) και Landini, οι οποίες με βάση τις πωλήσεις του 2003 ελέγχουν το 65% περίπου της αγοράς. Παρατηρούμε δηλαδή πως ο κλάδος είναι ιδιαίτερα συγκεντρωμένος. Οι εταιρείες αυτές, αναμένεται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο τα επόμενα χρόνια, σε έναν κλάδο, ο οποίος θα δεχθεί σημαντικές ανακατατάξεις. Με τις πωλήσεις σε τόσο χαμηλά επίπεδα, αν οι εταιρείες δεν αυξήσουν τα μεγέθη τους, ώστε να μειώσουν τα κόστη τους, δε θα επιβιώσουν.

Τα επόμενα χρόνια λοιπόν αναμένονται αρκετές συγχωνεύσεις αλλά και σειρά εξαγορών. Είναι πολύ πιθανό οι μικροί «παίκτες» της αγοράς να εξαγοραστούν από τους μεγάλους στην προσπάθεια των τελευταίων να δημιουργήσουν ισχυρά σχήματα, τα οποία θα εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας και θα βελτιώσουν τόσο το μερίδιο αγοράς που κατέχουν, όσο και τη διαπραγματευτική τους δύναμη, αλλά και την κερδοφορία τους. Εξάλλου, κάποιες από τις ισχυρές επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί να συγχωνευτούν, ώστε να αποκτήσουν σημαντικό προβάδισμα έναντι των υπολοίπων.

Σ' αυτό το πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον, η εταιρεία «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ Α.Ε.» καλείται να εφαρμόσει (σε επιχειρηματικό επίπεδο) τη δική της στρατηγική (business strategy), ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις και να καταφέρει να αυξήσει το μερίδιό της στον κλάδο. Η πιο κατάλληλη στρατηγική για την εταιρεία πρέπει να θεωρείται ο συνδυασμός διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους εάν αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί. Η αγορά των γεωργικών ελκυστήρων είναι μια ώριμη αγορά, όπου κυριαρχούν ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της, η πώληση των προϊόντων σε επαναλαμβανόμενους πελάτες οι οποίοι έχουν αποκτήσει κάποια εμπειρία από αγορά και χρήση ελκυστήρων στο παρελθόν, η επικέντρωση του ανταγωνισμού σε θέματα χρηματοδότησης, τιμής-κόστους και παρεχόμενης εξυπηρέτησης και ακόμα η μείωση των περιθωρίων κέρδους των εταιρειών-

προμηθευτών αλλά και η πολύ μεγάλη εξάρτηση των πωλούμενων ποσοτήτων από τις επιδοτήσεις της Ε.Ε.

Η εταιρεία σε αρκετά υψηλό βαθμό διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό. Η αξιοπιστία των γεωργικών ελκυστήρων που εισάγει και εμπορεύεται θεωρείται δεδομένη. Το δίκτυο εμπορίας της, καλύπτει ολόκληρη την ελληνική επικράτεια ενώ και οι εγγυήσεις που δίνει, οι υπηρεσίες που παρέχει μετά την πώληση (after sales services) για την προμήθεια των αναγκαίων ανταλλακτικών αλλά και τις διάφορες επισκευές θεωρούνται δεδομένες. Άλλωστε, το όνομα «ΘΕΟΧΑΡΑΚΗΣ» αποτελεί εγγύηση για τους αγοραστές, καθώς το ισχυρό brand name αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης.

Η επίτευξη χαμηλού κόστους που έχει ως επακόλουθο την προσφορά καλύτερων τιμών στους αγρότες αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η εταιρεία μπορεί να επιτύχει οικονομίες κλίμακας και λόγω των μεγάλων μεγεθών αλλά και του ικανοποιητικού μεριδίου αγοράς που κατέχει μπορεί να επιτύχει περαιτέρω ισχυροποίηση της στον κλάδο. Εξάλλου η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών – αγροτών μπορεί να καμφθεί από την προσφορά ιδιαίτερα ανταγωνιστικών τιμών.

Άλλωστε, η συγκεκριμένη στρατηγική, όπως και η διαφοροποίηση που η εταιρεία έχει σε υψηλό βαθμό επιτύχει, αποτελεί ασπίδα της εταιρείας απέναντι στις πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 📖 Γεωργόπουλος Ν., ‘Στρατηγικό Μάνατζμεντ’, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
- 📖 Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.)
- 📖 ICAP, Κλαδική Μελέτη «Γεωργικοί Ελκυστήρες και Συναφή Μηχανήματα», 2001
- 📖 Ι.Ο.Β.Ε., ‘Παλαίωση Μηχανολογικού Εξοπλισμού’, 2002
- 📖 Παπαδάκης Β., ‘Στρατηγική των επιχειρήσεων’, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002

ΞΕΝΗ

- 📖 Besanko D, Dranove D, Shanley M, ‘Economics of Strategy’, Wiley, 2nd edition, 2000
- 📖 Bourgeois L, et.al., ‘Strategic Management’, The Dryden Press, 1999
- 📖 Certo S and Peter P, ‘Strategic Management’, McGraw-Hill, 4th edition, 1999
- 📖 David F, ‘Strategic Management Concepts’, Prentice Hall, 9th edition, 2003
- 📖 Eurostat, Ετήσια Έκθεση ‘Yearbook 2004’
- 📖 Hax A, Majluf N. ‘The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach’, Prentice Hall, 2nd edition, 1996
- 📖 Hill C and Jones G, ‘Strategic Management’ Houghton Mifflin Co, 4th edition, 1998
- 📖 Hitt M, Ireland R, Hoskisson R, ‘Strategic Management, Competitiveness and Globalization’, Thomson South Western, 5th edition, 2003
- 📖 Hunger D and Wheelen T, ‘Essentials of Strategic Management’, Prentice Hall, 3rd edition, 2003
- 📖 Hunger D and Wheelen T, ‘Strategic Management and Business Policy’, Prentice Hall, 9th edition, 2004
- 📖 Johnson M and Scholes K, ‘Exploring Corporate Strategy’, Prentice Hall, 6th edition, 2002
- 📖 Lambin Jean-Jacques, ‘Strategic Marketing Management’, McGraw-Hill Europe, 4th edition, 1997
- 📖 Miller A and Dess G, ‘Strategic Management’ McGraw-Hill, 2nd edition, 1996
- 📖 Mintzberg H, Lambel J, Quinn J, Ghoshal S, ‘The Strategy Process’, 4th edition, 2003

- 📖 Morden Tony, 'Introduction To Business Strategy', 2nd edition, 1999
- 📖 Porter M, 'Competitive Strategy', Free Press, 1980
- 📖 Porter M, 'Competitive Advantage' Free Press, 1985
- 📖 Warren K, 'Competitive Strategy Dynamics', Wiley, 2002

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η ΚΟΙΝΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ Ο ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΓΡΟΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Α. Γενικά

Όπως είναι γνωστό η ελληνική αγροτική πολιτική ασκείται μέσα στο πλαίσιο της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ) της ΕΕ. Αυτό σημαίνει ότι η Ελλάδα δεσμεύεται συμβατικά να εφαρμόζει την ΚΑΠ και στο βαθμό που επιθυμεί να ενσωματώσει στην εθνική αγροτική πολιτική οποιαδήποτε πρόσθετα στοιχεία, τα οποία δεν πρέπει να είναι ασύμβατα προς την ΚΑΠ.

Στην περίπτωση της χώρας μας οι δυνατότητες διαφοροποίησης της εθνικής αγροτικής πολιτικής από την ΚΑΠ, με την έννοια που μόλις αναφέρθηκε, περιορίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι σε άλλες χώρες-μέλη της ΕΕ, ένεκα της συγκριτικά μεγάλης έκτασης των πόρων που εισρέουν από την ΕΕ για τη στήριξη των αγροτικών τιμών και την αγροτική ανάπτυξη. Σε σχέση με τις εθνικές δυνατότητες χρηματοδότησης, το μέγεθος των εθνικών πόρων που απαιτούνται ως εθνική συμμετοχή για την εξασφάλιση της εισροής της Κοινοτικής συμμετοχής για παρεμβάσεις στον αγροτικό τομέα είναι τέτοιο, ώστε οι δυνατότητες χρηματοδότησης αυτόνομων παρεμβάσεων στον ελληνικό αγροτικό τομέα να είναι πολύ περιορισμένες. Έτσι η χάραξη πολιτικής για την αντιμετώπιση του προβλήματος της παλαίωσης του μηχανολογικού εξοπλισμού στον αγροτικό τομέα είναι ανάγκη να μεθοδευτεί σε συνάρτηση με τις δυνατότητες και τα περιθώρια που παρέχονται από την ΚΑΠ και τους τρόπους εφαρμογής της στην Ελλάδα.

Β. Προτεραιότητες του ΚΠΣ 2000-2006 για τον Αγροτικό Τομέα

Το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) για τον αγροτικό τομέα για την περίοδο 2000-2006, συνέχεια των ΚΠΣ 1994-99 και 1989-93, προβλέπει σειρά μέτρων και

παρεμβάσεων, που μεταξύ άλλων έχουν ως στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας στον τομέα.

Ειδικότερα βασικοί αναπτυξιακοί στόχοι για τον τομέα στην περίοδο 2000-2006 είναι:

1. «Η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής γεωργίας ενόψει των προκλήσεων ενός συνεχώς ανταγωνιστικότερου διεθνούς περιβάλλοντος»

Ειδικότερα θα επιδιωχθούν:

1.1. Βελτιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής καθώς και των μεταποιημένων προϊόντων, έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις της αγοράς και να αυξάνει η εξαγωγή των αγροτικών προϊόντων.

1.2. Βελτίωση και αναπροσανατολισμός της παραγωγής σε προϊόντα που έχουν ζήτηση (νέα προϊόντα, προϊόντα ονομασίας προέλευσης και γεωγραφικής ένδειξης, κλπ.) καθώς και σε προϊόντα εκτός ειδών διατροφής.

1.3. Ενίσχυση συλλογικών οργανωτικών σχημάτων (οργανώσεων παραγωγών, Ενώσεων Οργανώσεων Παραγωγών, κλπ.) για τη δημιουργία μεταξύ των άλλων και διεπαγγελματικών ενώσεων, παραγωγών μεταποιητών-εμπόρων.

1.4. Επαγγελματική κατάρτιση – εκπαίδευση – ενημέρωση – τεχνική στήριξη, περιλαμβανομένων και σύγχρονων τεχνικών πληροφόρησης του αγροτικού πληθυσμού και ιδίως των νέων αγροτών, για να αποκτήσουν επαρκή επαγγελματικά εφόδια για την προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες.

1.5. Συγκράτηση και προσέλκυση νέων αγροτών στην ύπαιθρο, γενικότερα στον αγροτικό τομέα και ειδικότερα σε περιοχές πληθυσμιακής ύφεσης και γήρανσης.

1.6. Βελτίωση των δομικών διαρθρωτικών χαρακτηριστικών (μικρός και πολυτεμαχισμένος κλήρος) των αγροτικών εκμεταλλεύσεων.

- 1.7. Βελτίωση και αναβάθμιση των εισροών της αγροτικής παραγωγής.

1.8. Ενίσχυση της διασύνδεσης της έρευνας με την αγροτική παραγωγή και τη διαχείριση και προστασία των εδαφοϋδατικών πόρων.

2.«Η βιώσιμη και ολοκληρωμένη ανάπτυξη της υπαίθρου για την αποκατάσταση της διαταραγμένης κοινωνικής και περιβαλλοντικής ισορροπίας»

Ειδικότερα θα επιδιωχθούν:

- 2.1. Συγκράτηση πληθυσμού στον αγροτικό χώρο.

2.2. Ενημέρωση-τεχνική υποστήριξη πληθυσμού της υπαίθρου με κάθε πρόσφορο μέσο περιλαμβανομένων και των σύγχρονων μέσων πληροφόρησης με

σκοπό την ευαισθητοποίηση και εντοπισμό των ευκαιριών που παρέχονται σ' αυτούς με τις παρεμβάσεις της προγραμματικής Περιόδου 2000-2006.

2.3. Ενθάρρυνση επενδύσεων, με σκοπό την ανάπτυξη συμπληρωματικών ή εναλλακτικών οικονομικών δραστηριοτήτων μέσα ή έξω από τη γεωργική εκμετάλλευση, στα πλαίσια ολοκληρωμένων παρεμβάσεων τοπικής ανάπτυξης.

2.4. Προστασία, ανάπτυξη και ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος.

2.5. Διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και παράδοσης στον αγροτικό χώρο.

3. «Η εξασφάλιση της κοινωνικής συνοχής και προστασίας για όλο τον αγροτικό πληθυσμό».

Ειδικότερα θα επιδιωχθούν:

3.1. Άρση της απομόνωσης ορισμένων περιοχών (ορεινών, νησιωτικών και άλλων) και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τοπικών οικονομιών.

3.2. Αντιμετώπιση πυρκαγιών και άλλων φυσικών καταστροφών.

3.3. Πρόωρη συνταξιοδότηση.

3.4. Κύρια ασφάλιση φυτικής παραγωγής, φυτικού κεφαλαίου, ζωικής παραγωγής και επενδεδυμένου κεφαλαίου.

Για την πραγματοποίηση των πιο πάνω στόχων ως βασικοί άξονες προτεραιοτήτων ή άξονες παρέμβασης προβλέπονται:

1. Ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε επίπεδο αγροτικής εκμετάλλευσης.

2. Παρεμβάσεις στο επίπεδο μεταποίησης και εμπορίας του πρωτογενούς γεωργικού και δασικού προϊόντος.

3. Βελτίωση της ηλικιακής σύνθεσης του αγροτικού πληθυσμού.

4. Ενημέρωση, πληροφόρηση και ευαισθητοποίηση του πληθυσμού.

5. Παρεμβάσεις στο γεωργικό προϊόν.

6. Ανάπτυξη και προστασία των φυσικών πόρων και του περιβάλλοντος.

7. Παρεμβάσεις στον ανθρώπινο παράγοντα.

8. Παρεμβάσεις στο επίπεδο της γεωργικής γης.

9.. Προγράμματα ανάπτυξης αγροτικού χώρου.

10. Ενέργειες υποστήριξης του τομέα.

Όπως συνάγεται από τα πιο πάνω δεν γίνεται συγκεκριμένη αναφορά στο θέμα του εξοπλισμού. Το θέμα μπορεί να θεωρηθεί ότι καλύπτεται από τους στόχους 1.6 και 1.7, αφού ο μηχανολογικός εξοπλισμός αποτελεί βασική εισροή για την αγροτική παραγωγή και συνδέεται με τις δομές του τομέα. Είναι επίσης σαφές ότι εντάσσεται στον πρώτο άξονα παρέμβασης, που αναφέρεται σε ολοκληρωμένες παρεμβάσεις σε επίπεδο εκμετάλλευσης. Άλλωστε και στο παρελθόν οι επιδοτήσεις για την προμήθεια νέων ΔΓΕ και άλλων μηχανημάτων χρηματοδοτούνταν στα πλαίσια κυρίως τέτοιου είδους παρεμβάσεων.

Γ. Κανονισμός ΕΕ για τη Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας των Γεωργικών Διαρθρώσεων

Κατά τη φιλοσοφία του Κανονισμού 2328/91 για τη Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας των Γεωργικών Διαρθρώσεων, που βρίσκεται στη βάση της ΚΑΠ σε ότι εδώ αφορά, βασικές συνιστώσες αποτελούν κατά πρώτο λόγο η ενίσχυση των επενδύσεων στις γεωργικές εκμεταλλεύσεις γενικά και κατά δεύτερο την ενίσχυση των επενδύσεων εκ μέρους νέων αγροτών. Προϋπόθεση για την ενίσχυση των επενδύσεων θεωρείται συνήθως η ένταξη τους σε ολοκληρωμένο σχέδιο αναβάθμισης μιας αγροτικής εκμετάλλευσης ή δημιουργίας των προϋποθέσεων για να ευδοκιμήσει ένας νέος αγρότης. Η στήριξη μεμονωμένων ενεργειών δεν θεωρείται ως ικανοποιητική προσέγγιση.

Ως γενικά επιλέξιμες για ενίσχυση θεωρούνται οι επενδύσεις που αποβλέπουν:

1. Στην ποιοτική βελτίωση και τη μετατροπή της παραγωγής σε συνάρτηση με τις ανάγκες της αγοράς.
2. Στη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων στην εκμετάλλευση, ιδίως με τουριστικές και βιοτεχνικές δραστηριότητες ή την παρασκευή και πώληση στο αγρόκτημα των προϊόντων του αγροκτήματος.
3. Στην προσαρμογή της εκμετάλλευσης με σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής και την εξοικονόμηση ενέργειας.
4. Στη βελτίωση των όρων διαβίωσης και εργασίας.
5. Στη βελτίωση των συνθηκών υγιεινής στην κτηνοτροφία καθώς και την τήρηση των κοινοτικών προτύπων σχετικά με την καλή διαβίωση των ζώων ή, ελλείψει τέτοιων προτύπων, την τήρηση των εθνικών προτύπων, μέχρι την έκδοση των κοινοτικών.

6. Στην προστασία και βελτίωση του περιβάλλοντος.

Αν και οι επενδύσεις σε αγροτικό εξοπλισμό δεν αναφέρονται ρητά είναι φανερό ότι καλύπτονται από το στοιχείο 3 πιο πάνω και σε κάποιο βαθμό και από το 4. Γενικά η διατύπωση της λογικής της επιλεξιμότητας αφορά, όπως μόλις αναφέρθηκε, στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και όχι στα μέσα. Η επιλεξιμότητα της δαπάνης για την απόκτηση μέσων ή εισροών κρίνεται από το κατά πόσο αυτή συμβάλλει στην επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου σχεδίου αναβάθμισης της εκμετάλλευσης. Έτσι και η διατύπωση των αξόνων δράσης και των στόχων στο ΚΠΣ 2000-2006 που αναφέρθηκε επιγραμματικά πιο πάνω και η παράλειψη οποιασδήποτε ρητής αναφοράς στον εξοπλισμό μπορεί να εντάσσεται στη λογική που μόλις αναφέρθηκε.