



**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

**ΒΑΜΒΑΚΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΙΑ: ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ -
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ**

Περουλάκης Ιωάννης

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Γεωργόπουλος Ν. , Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπ. Πειραιά (επιβλέπων)

Τσιμούκας , Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

Σπαθής Π., Καθηγητής ΓΠΑ

Σολδάτος Π., Καθηγητής ΓΠΑ

Λαζαρίδης Π., Αναπληρωτής Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα 2005

Περιεχόμενα

Σύνοψη	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	6
Περίληψη κεφαλαίου	6
Σύντομη Επισκόπηση της Ελληνικής Γεωργίας	6
Οι επιπτώσεις της ενσωμάτωσης της ΚΑΠ στην εγχώρια γεωργική πολιτική ..	7
Μελλοντικές τάσεις και προτεραιότητες.....	9
Για το βαμβάκι.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	17
Περίληψη κεφαλαίου	17
Στρατηγικός σχεδιασμός	17
A. Εισαγωγή στη στρατηγική.....	17
B. Στρατηγικό Management και βασικά στοιχεία αυτού	18
I. Ανίχνευση του περιβάλλοντος	19
II. Διαμόρφωση στρατηγικής	21
III. Υλοποίηση στρατηγικής	24
IV. Αξιολόγηση και Έλεγχος	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	27
Περίληψη κεφαλαίου	27
Pest Analysis	27
Πολιτικό / Νομικό περιβάλλον της χώρας μας την δεκαετία του 80 σε σχέση με σήμερα.....	28
Οικονομικό / Κοινωνικό περιβάλλον της χώρας μας την δεκαετία του 80 σε σχέση με σήμερα.....	29
Τεχνολογικό περιβάλλον της χώρας μας την δεκαετία του 80 σε σχέση με σήμερα	32
Ανάλυση με βάση το υπόδειγμα του PORTER	34
Λίγα λόγια για το υπόδειγμα	34
Ανάλυση Porter για την βαμβακοκαλλιέργεια στη Θεσσαλία	43
Ανταγωνισμός στον κλάδο	43
Υποκατάστατα	44
Πιθανοί νεοεισερχόμενοι στο κλάδο.....	44
Προμηθευτές.....	44
Αγοραστές	45
Άλλοι εμπλεκόμενοι (stakeholders).....	45
Συμπεράσματα από την ανάλυση βάση Porter	45
SWOT ανάλυση	47
A. Ευκαιρίες.....	47
B. Απειλές	48
Γ. Δυνάμεις.....	50
Δ. Αδυναμίες	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	53
Περίληψη κεφαλαίου	53
Διαχωρισμός των βαμβακοκαλλιεργητών σε στρατηγικές ομάδες (Strategic groups).....	53
Τι είναι στρατηγική ομάδα.....	53
Στρατηγικές ομάδες και βαμβακοκαλλιέργειες στη Θεσσαλία.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	58

Περίληψη κεφαλαίου	58
Προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού	58
Βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές	58
Στρατηγική ηγεσίας κόστους.....	59
Στρατηγική διαφοροποίησης	60
Στρατηγική εστίασης.....	61
Στρατηγική εστίασης στο κόστος	61
Στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση	62
Επιχειρησιακές στρατηγικές	62
Προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού για τους βαμβακοκαλλιεργητές της Θεσσαλίας.....	63
Πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού για την πρώτη στρατηγική ομάδα.....	63
Πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού για τη δεύτερη στρατηγική ομάδα.....	65
Πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού για την τρίτη στρατηγική ομάδα.....	66
Συνοπτική παρουσίαση των προτεινόμενων στρατηγικών για τις τρεις στρατηγικές ομάδες.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	69
Επίλογος - Συμπεράσματα	69
Βιβλιογραφία.....	71

Σύνοψη

Το 1^ο κεφάλαιο αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας είναι εισαγωγικό. Αρχικά γίνεται επισκόπηση της ελληνικής γεωργίας, και μελετώνται οι επιπτώσεις που είχε η ΚΑΠ στην εγχώρια γεωργική πολιτική. Στη συνέχεια γίνεται ειδικότερη αναφορά για τη βαμβακοκαλλιέργεια στη χώρα μας και αναφέρονται μερικοί από τους λόγους για τους οποίους το βαμβάκι στη χώρα μας και ιδιαίτερα στη Θεσσαλία, αποτελεί σήμερα μια από τις πιο δυναμικές καλλιέργειες.

Στο 2^ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε θεωρητικό επίπεδο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Επίσης, στο κεφάλαιο αυτό γίνεται εισαγωγή στη Στρατηγική και αναφέρεται το Στρατηγικό Management και τα βασικά στοιχεία του ενώ στο τέλος θα γίνεται ανάλυση των σταδίων του Στρατηγικού Management.

Στο 3^ο κεφάλαιο εφαρμόζεται PEST (πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική) ανάλυση σε δύο διαφορετικές εποχές, στη δεκαετία του '80 και στη σημερινή έτσι ώστε να εξεταστεί το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου των βαμβακοπαραγωγών τότε και σήμερα. Έπειτα, γίνεται σύντομη θεωρητική αναφορά στο υπόδειγμα του Porter. Μετά τη Θεωρητική προσέγγιση εφαρμόζεται το παραπάνω υπόδειγμα στον κλάδο των βαμβακοπαραγωγών. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται SWOT ανάλυση, πριν μιλήσουμε για Στρατηγική, ώστε να μελετηθούν σήμερα οι δυνάμεις (Strengths), οι αδυναμίες (Weaknesses), οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threads) του κλάδου.

Στο 4^ο κεφάλαιο διαχωρίζονται οι βαμβακοκαλλιεργητές σε στρατηγικές ομάδες με βάση τη στρεμματική έκταση που καλλιεργείται με βαμβάκι στη Θεσσαλία. Ο διαχωρισμός αυτός θα λέγαμε πως είναι λίγο εμπειρικός αφού προέκυψε έπειτα από συνεντεύξεις παραγωγών και γεωπόνων της Διεύθυνσης Γεωργίας. Αφού λοιπόν γίνει ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται χαρτογράφηση των παραπάνω στρατηγικών ομάδων, έτσι ώστε στο επόμενο κεφάλαιο να γίνει πρόταση συγκεκριμένης Στρατηγικής που θα πρέπει κατά τη γνώμη μας να ακολουθήσουν τα μέλη κάθε Στρατηγικής ομάδας .

Στο 5^ο κεφάλαιο αναφέρονται οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και θα αναλύεται εν συντομία για η κάθε μία από αυτές. Επίσης θα αναφερθούν συνολικά οι επιχειρησιακές στρατηγικές από τις οποίες θα γίνει επιλογή και θα πρόταση της καλύτερης δυνατής στρατηγικής που θα πρέπει οι βαμβακοπαραγωγοί της Θεσσαλίας να ακολουθήσουν ανάλογα με τη στρατηγική ομάδα που αυτοί ανήκουν και με βάση τις προηγούμενες αναλύσεις που έχουν γίνει.

Το 6^ο και τελευταίο κεφάλαιο είναι ο επίλογος της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας. Στο κεφάλαιο αυτό φαίνονται κάποια συμπεράσματα για το μέλλον της βαμβακοκαλλιέργειας στη Θεσσαλία και το πώς τελικά μπορεί να εξελιχθεί η γεωργία στην περιφέρεια της Θεσσαλίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Περίληψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια σύντομη επισκόπηση της Ελληνικής Γεωργίας και των επιπτώσεων που είχε η ενσωμάτωση της ΚΑΠ στην εγχώρια γεωργική πολιτική. Αφού δούμε συνοπτικά ορισμένες από αυτές τις επιπτώσεις, θετικές και αρνητικές θα γίνει αναφορά σε μελλοντικές τάσεις και προτεραιότητες για τη γεωργία συνολικά και ειδικότερα για τη βαμβακοκαλλιέργεια η οποία και θα αποτελέσει το βασικό αντικείμενο αυτής της μεταπτυχιακής μελέτης. Αναφέρονται επίσης, κάποιοι από τους λόγους για τους οποίους το βαμβάκι στη χώρα μας και ιδιαίτερα στη Θεσσαλία αποτελεί σήμερα μια από τις πιο δυναμικές καλλιέργειες της Ελληνικής γεωργίας, με τεράστια σημασία για την αγροτική και την εθνική οικονομία και δίνονται κάποια στοιχεία για την παραγωγή και εκκόκκιση βάμβακος στην περιφέρεια Θεσσαλίας τα οποία και αντλήθηκαν από τον οργανισμό βάμβακος και από τον Οργανισμό πληρωμών και ελέγχου κοινοτικών ενισχύσεων προσανατολισμού και εγγυήσεων (ΟΠΕΚΕΠΕ) σήμερα.

Σύντομη Επισκόπηση της Ελληνικής Γεωργίας

Για περισσότερα από 20 χρόνια τώρα, μετά την προσχώρηση της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) το 1981, η ελληνική γεωργία αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της ευρωπαϊκής γεωργίας και διέπεται πλήρως από τους κανόνες της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής (ΚΑΠ). Στο πλαίσιο αυτό, ριζικές και δραματικές αλλαγές έχουν επέλθει, με αποτέλεσμα την προοδευτική μετατροπή του κλάδου στην εγχώρια σκηνή. Ωστόσο ορισμένες παράμετροι εξακολουθούν να δεσπάζουν στον τομέα. Υπενθυμίζεται ότι η Ελλάδα ήταν η πρώτη από τις Νότιο-ευρωπαϊκές χώρες που εντάχθηκε στην Κοινότητα. Εκείνη την εποχή, η χώρα βρισκόταν σε πολύ χαμηλότερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης σε σύγκριση με τα τότε εννέα κράτη μέλη. Ο γεωργικός τομέας, με καθαρά μεσογειακά χαρακτηριστικά και με αδύναμες

δομές, είχε μια ιδιαίτερα υψηλή συμμετοχή στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας. Οι υφιστάμενες διαφορές μεταξύ Ελλάδας και Κοινότητας απαλύνθηκαν αργότερα, μετά την προσχώρηση της Ισπανίας και Πορτογαλίας, αλλά συγκεκριμένες «ιδιαιτερότητες» εξακολουθούν να υφίστανται, σε σημείο που να διαφοροποιούν σημαντικά την ελληνική γεωργία από αυτήν της υπόλοιπης Κοινότητας, ιδιαιτερότητες που εξακολουθούν να επηρεάζουν την ελληνική προσέγγιση ως προς την συνεχή διαδικασία διαμόρφωσης της ΚΑΠ.

Οι επιπτώσεις της ενσωμάτωσης της ΚΑΠ στην εγχώρια γεωργική πολιτική

Γενικά, η ενσωμάτωση της ΚΑΠ στην εγχώρια γεωργική πολιτική είχε θετικότερα αποτελέσματα. Μακροπρόθεσμα όμως φάνηκαν ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις για την Ελληνική Γεωργία. Το υψηλό επίπεδο στήριξης και προστασίας της ΚΑΠ στην δεκαετία του '80 επέτρεψε στην ελληνική γεωργία να αποφύγει την άμεση, μετά την ένταξη, έκθεσή της στο διεθνή ανταγωνισμό. Οι αποδόσεις αυξήθηκαν, χάρη στην υπερ-εκμηχάνηση που προωθήθηκε μέσω ενισχύσεων στις επενδύσεις και προνομιακών δανείων καθώς επίσης και στις εγγυημένες τιμές. Η παραγωγικότητα βελτιώθηκε, και μάλιστα ορισμένες φορές σε βάρος της απόδοσης κεφαλαίου. Επομένως, παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες της χώρας, οι αγρότες έτυχαν σημαντικής αύξησης του εισοδήματός τους σχετικά γρήγορα. Η κατανομή του εισοδήματος έχει ασφαλώς βελτιωθεί προς όφελος της γεωργίας. Πράγματι, συγκρίνοντας το μέσο εισόδημα ανά απασχολούμενο μεταξύ όλων των άλλων τομέων της οικονομίας, το αγροτικό εισόδημα ήταν περίπου 40% του μέσου εισοδήματος των άλλων τομέων το 1980. Η σχέση αυτή ανήλθε στο 55% στις αρχές του '90 (Πέζαρος, 1995). Δεν υπάρχει, επομένως, αμφιβολία ότι, στο επίπεδο του εισοδήματος, υπήρξε σαφής τάση σύγκλισης και συνοχής στο εσωτερικό της χώρας. Λόγω δε της βελτίωσης των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών στην ύπαιθρο, οι προαναφερθείσες ραγδαίες αλλαγές στον γεωργικό τομέα επιβραδύνθηκαν και φαίνεται ότι σταθεροποιήθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του '90. Ως αποτέλεσμα, η προηγούμενη δραματική έξοδος

των αγροτών από την γεωργία στις αστικές περιοχές σταδιακά επιβραδύνθηκε (Louloudis L. & Beoroulios N., 2001). Η σύνθεση της γεωργικής παραγωγής άλλαξε ραγδαία, προς όφελος των προϊόντων υψηλότερων αποδόσεων και υψηλότερων επιπέδων στήριξης. **Για παράδειγμα, αραβόσιτος και βαμβάκι ευνοήθηκαν έναντι του σίτου και των άλλων δημητριακών**, εσπεριδοειδή και ροδάκινα έναντι των άλλων οπωρών, επιτραπέζια σταφύλια έναντι της σταφίδας, κτλ. (Pezaros, 1995).

Από την άλλη, ωστόσο, η διαρθρωτική διάσταση της ΚΑΠ υπήρξε ανεπαρκής για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του τομέα στην Ελλάδα. Η προστασία του γεωργικού εισοδήματος που βασιζόταν κυρίως στις υψηλές τιμές, είχε μάλλον βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και μάλιστα σε βάρος του συνολικού πληθωρισμού της χώρας, ο οποίος εξακολούθησε να κινείται σε πολύ υψηλότερα από την Κοινότητα επίπεδα, τουλάχιστον μέχρι το 1996-97.

Οι αγρότες συνέχισαν να λειτουργούν απομονωμένοι από την αγορά και δεν έλαβαν εγκαίρως τα σωστά μηνύματα προκειμένου να προετοιμαστούν να αντιμετωπίσουν τις νέες εξελίξεις των μεταρρυθμίσεων της Ατζέντας 2000. Εξάλλου, η σημαντικότερη αρνητική επίπτωση της ένταξης θεωρείται η συνεχής επιδείνωση του γεωργικού εμπορικού ισοζυγίου, εξαιτίας ακριβώς αυτών των ίδιων των μηχανισμών της ΚΑΠ. Οι κανόνες της εσωτερικής αγοράς και η αρχή της κοινοτικής προτίμησης, στην οποία κυρίως βασίστηκε η Ελλάδα όταν επεδίωξε να ενταχθεί στην Κοινότητα, είχαν τελικώς ως αποτέλεσμα να προκαλέσουν μία σοβαρή εκτροπή του εμπορίου σε βάρος της χώρας. Τα ελλειμματικά για την Ελλάδα προϊόντα (κρέατα, γαλακτοκομικά) που χαρακτηρίζονταν από ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο στήριξης και προστασίας υπό την ΚΑΠ, εισάγονταν από τα άλλα κράτη μέλη μετά την ένταξη σε τιμές τρεις ή τέσσερις φορές υψηλότερες από τις διεθνείς (Pezaros, 2001). Η έλλειψη παρόμοιου επιπέδου στήριξης για τα μεσογειακά προϊόντα είχε ως αποτέλεσμα την επιδείνωση των εγχώριων όρων εμπορίου καθώς οι γεωργικές εξαγωγές κάλυπταν όλο και μικρότερο κομμάτι των εισαγωγών.

Στο μεταξύ, άλλες εσωτερικές αλλαγές στην αγροτική κοινωνία επιταχύνθηκαν μετά την ένταξη. Παράγοντες όπως η πολυαπασχόληση των αγροτών, η επιδείνωση της ηλικιακής πυραμίδας τους, η απουσία των γυναικών που άφηναν την ύπαιθρο (αντικατοπτρίζοντας τις πολιτιστικές αλλαγές που επήλθαν ως προς την γεωργική ενασχόληση), η σχετικά χαμηλή

μόρφωση του γεωργικού πληθυσμού και άλλα, υπήρξαν από τις σοβαρότερες ανεπάρκειες, τις οποίες η εφαρμογή της ΚΑΠ δεν μπόρεσε να αναιρέσει, πράγμα που περιόρισε την όποια προσπάθεια αναβάθμισης των επαγγελματικών προτύπων των αγροτών (Damianos & Skouras, 1996) .

Μελλοντικές τάσεις και προτεραιότητες

Η τελευταία μεταρρύθμιση της ΚΑΠ βάσει της Ατζέντας 2000, η μελλοντική διεύρυνση και οι αναμενόμενες νέες εξελίξεις στην κοινοτική και διεθνή σκηνή, έχουν ήδη θέσει επί τάπητος τις πιέσεις για μία περαιτέρω προσαρμογή του αγροτικού τομέα της Κοινότητας (συνεπώς και της Ελλάδας). Είναι πλέον ξεκάθαρο ότι διάφοροι παράγοντες συνηγορούν για έναν περαιτέρω προσανατολισμό της γεωργίας προς την αγορά και την ενδυνάμωση της αγροτικής ανάπτυξης μάλλον αντί της ίδιας της γεωργίας.

Κατά την άποψη του Υπουργείου Γεωργίας, είναι απαραίτητο να ενδυναμωθεί ουσιαστικά ο λεγόμενος «δεύτερος πυλώνας» στα πλαίσια μιας νέας ΚΑΠ προκειμένου να στηριχθούν οι επενδύσεις, η βελτίωση των υποδομών και η δημιουργία συμπληρωματικών πηγών απασχόλησης στις αγροτικές περιοχές. Η νέα πολιτική θα πρέπει να είναι μακροπρόθεσμη και να εφαρμόζεται με συνέπεια. Ουσιαστικές επίσης στοιχεία είναι να υπάρξουν επαρκείς αντισταθμίσεις για την περαιτέρω ενδυνάμωση του πολυλειτουργικού χαρακτήρα της γεωργίας, προβάλλοντας τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η γεωργική δραστηριότητα στο σύνολο της κοινωνίας. Δεν μπορούμε, ωστόσο, να απομονώσουμε την περιβαλλοντική και κοινωνικοοικονομική διάσταση της γεωργίας από την κύρια λειτουργία της, αυτή δηλαδή της παραγωγής τροφίμων και πρώτων υλών. Εάν ο παραγωγικός ρόλος της γεωργικής κοινότητας εγκαταλειφθεί, όλες οι άλλες παράλληλες λειτουργίες είναι επίσης καταδικασμένες σε εξαφάνιση. Η ελληνική πλευρά θεωρεί ότι αποτελεί ουτοπία το να πιστεύει κανείς ότι οι αγρότες σε οποιοδήποτε μέρος μπορούν να μεταβληθούν ταχέως από κτηνοτρόφοι και καλλιεργητές σε κηπουρούς ή χειροτέχνες.

Η Ελλάδα έχει ήδη γνωστοποιήσει τη θέση της ότι ο πρώτος και ο δεύτερος πυλώνας της ΚΑΠ θα πρέπει να είναι συμπληρωματικοί και όχι ανταγωνιστικοί ο ένας προς τον άλλο. Ο πρώτος πυλώνας εξακολουθεί να

είναι το ίδιο απαραίτητος όσο και ο δεύτερος, στον βαθμό που οι κανονιστικοί μηχανισμοί θα είναι πιο ισορροπημένοι και σε θέση να διασφαλίζουν ένα αξιοπρεπές επίπεδο απασχόλησης και εισοδήματος μεταξύ των αγροτών, ιδιαίτερα αυτών που έχουν μεγαλύτερη χρεία, δηλαδή των μικρών παραγωγών που συνήθως εργάζονται υπό αντίξοες συνθήκες. Στο πλαίσιο αυτό, ο δεύτερος πυλώνας είναι εξίσου απαραίτητος, στο βαθμό που υποβοηθά την δημιουργία επαρκούς υποδομής και την προώθηση των επενδύσεων, αναγκαίων για τον εκσυγχρονισμό του τομέα, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την προώθηση μιας ολοκληρωμένης αγροτικής ανάπτυξης.

Για το βαμβάκι

Γενικά

Το βαμβάκι θεωρείται διεθνώς ως ένα από τα πιο σπουδαία αγροτικά προϊόντα. Η συμμετοχή του στη διαμόρφωση των οικονομικών μεγεθών των χωρών παραγωγής του είναι πολύ μεγάλη. Για πολλές χώρες αποτελεί κύρια πηγή εισροής οικονομικών πόρων. Στηρίζει το εισόδημα και την ανάπτυξη μεγάλων αγροτικών περιοχών και απασχολεί μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού.

Το βαμβάκι είναι ταυτόχρονα αγροτικό προϊόν και βιομηχανική πρώτη ύλη και έχει σπουδαία επίδραση στο γεωργικό και βιομηχανικό τομέα της παγκόσμιας οικονομίας. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η βιομηχανία είναι πολλές και σε αυτές περιλαμβάνονται η προσαρμογή της παραγωγής και της ποιότητας στις ανάγκες της ζήτησης, θέματα ποιοτικού ελέγχου, ταξινόμησης, επεξεργασίας και τυποποίησης. Τα μέτρα της Ε.Ε. και των κυβερνήσεων επηρεάζουν τις αγορές και την ανταγωνιστικότητα του τομέα καθώς και το εισόδημα των εμπλεκομένων.

Η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση, λόγω της αύξησης του πληθυσμού της γης, η υποκατάσταση άλλων υλικών από το βαμβάκι και η απαίτηση για υφάσματα καλύτερης ποιότητας λόγω της αύξησης του εισοδήματος των καταναλωτών, αποτελούν τους τρεις σημαντικότερους άξονες για την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας στην εκμετάλλευση του βαμβακιού.

Το βαμβάκι αποτελεί μια από τις σημαντικότερες καλλιέργειες για τη χώρα μας και στηρίζει πλήρως τα εισοδήματα ολόκληρων περιοχών. Ωστόσο αυτή η τόσο σημαντική καλλιέργεια αντιμετωπίζει προβλήματα επιβίωσης σε μια ελεύθερη ανταγωνιστική αγορά. Τα προβλήματα αυτά εντοπίζονται κυρίως στη διάρθρωση της Ελληνικής γεωργίας και στην προώθηση των εξαγωγών του εκκοκκισμένου βαμβακιού στο διεθνές εμπόριο.

Το σύσπορο βαμβάκι που συλλέγεται είναι ογκώδες προϊόν με ελάχιστη έως ανύπαρκτη χρήση χωρίς την επεξεργασία του. Έτσι θα πρέπει να επεξεργαστεί παραπέρα σε προϊόντα ώστε να αγοραστεί από τη βιομηχανία και τον τελικό καταναλωτή. Οι ίνες είναι το σπουδαιότερο προϊόν καθώς αποτελούν την πρώτη ύλη για τη βιομηχανία της κλωστοϋφαντουργίας. Το

πρώτο κρίσιμο στάδιο στην παραγωγή ινών είναι η καλλιέργεια του βαμβακιού. Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός των ποικιλιών που καλλιεργούνται με αποτέλεσμα την παραγωγή ανομοιόμορφου προϊόντος. Εκτιμάται ότι μετά το 1993 οι καλλιεργούμενες ποικιλίες βαμβακιού αυξήθηκαν από 5 σε 75. Η έλλειψη τυποποίησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα του marketing που καλείται να αντιμετωπίσει το Ελληνικό βαμβάκι. Επίσης ο χειρισμός που γίνεται από τους παραγωγούς κατά τη συλλογή είναι πολλές φορές ακατάλληλος (υπερβολική υγρασία, όχι αποφύλλωση). Επιπρόσθετα η μη ύπαρξη κατάλληλης υποδομής για αποθήκευση στο χωράφι οδηγεί στην απευθείας μεταφορά του στα εκκοκκιστήρια, τη δημιουργία συνωστισμού και προβλημάτων κατά την παράδοση σε περιόδους αιχμής και τελικά στην υποβάθμιση της ποιότητας του προϊόντος.

Η εκκόκκιση του βαμβακιού είναι το δεύτερο κρίσιμο στάδιο της παραγωγής ινών και είναι καθοριστικής σημασίας για την τύχη των προϊόντων που θα παραχθούν. Το Ελληνικό βαμβάκι έχει πολλά από τα επιθυμητά αγρονομικά και τεχνολογικά χαρακτηριστικά όταν είναι ακόμη στο φυτό (μήκος ίνας, χρώμα, αντοχή, λευκότητα κ.ά.). Η μεταχείρισή του όμως από το στάδιο της συγκομιδής μέχρι τη δεματοποίησή του πλέον ως εκκοκκισμένο προϊόν, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια δεν είναι η πρέπουσα με αποτέλεσμα το τελικό προϊόν που θα παραχθεί να είναι υποβαθμισμένης ποιότητας.

Όλα τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα το Ελληνικό βαμβάκι να χάσει μεγάλο μέρος της αξίας του σε σχέση με το βαμβάκι που παράγεται σε άλλες χώρες, στις αγορές του εξωτερικού.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η εξέλιξη των τιμών του Ελληνικού βαμβακιού σε σχέση με το αντίστοιχο Αμερικάνικο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Εξέλιξη τιμών Ελληνικού βαμβακιού σε σχέση με το αντίστοιχο Αμερικάνικο

Χρονική Περίοδος	Δείκτης Τιμής Ελληνικού βαμβακιού	Δείκτης Τιμής Αμερικάνικου MEMPHIS	Διαφορά Ελλην. - Αμερικ.
1976-77	87,29	82,78	+ 4,51
1977-78	69,97	65,91	+ 4,06
1978-79	82,44	76,27	+ 6,17
1979-80	84,00	78,47	+ 5,53
1980-81	100,41	99,99	+ 0,42
1981-82	81,06	75,87	+ 5,19
1982-83	85,25	77,95	+ 7,30
1983-84	94,42	87,23	+ 7,19
1984-85	76,14	73,88	+ 2,23
1985-86	50,98	65,01	- 14,03
1986-87	63,53	61,96	+ 1,57
1987-88	83,85	74,24	+ 9,61
1988-89	63,07	69,00	- 5,93
1989-90	83,76	83,80	- 0,04
1990-91	84,24	88,13	- 3,89
1991-92	65,90	66,35	- 0,45

Συνέχεια πίνακα 1			
Χρονική Περίοδος	Δείκτης Τιμής Ελληνικού βαμβακιού	Δείκτης Τιμής Αμερικάνικου MEMPHIS	Διαφορά Ελλην. - Αμερικ.
1993-94	58,81	72,80	- 13,99
1994-95	88,64	98,67	- 10,03
1995-96	84,95	94,71	- 9,76
1996-97	75,85	82,81	- 6,96

Πηγή: Στοιχεία οργανισμού βάμβακος

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει ότι υπάρχει μια σταθερή υποχώρηση της τιμής του Ελληνικού βαμβακιού σε σχέση με το Αμερικάνικο ιδιαίτερα μετά το 1993, λόγω ποιοτικής υποβάθμισης. Το παραπάνω αποδεικνύεται και από την αλλαγή προσανατολισμού των εξαγωγών του Ελληνικού βαμβακιού προς τρίτες χώρες.

Η βαμβακοκαλλιέργεια στη χώρα μας και ιδιαίτερα στη Θεσσαλία αποτελεί σήμερα μια από τις πιο δυναμικές καλλιέργειες της Ελληνικής γεωργίας, με τεράστια σημασία για την αγροτική και την Εθνική οικονομία γιατί:

- Καλλιεργείται σήμερα σε 4.200.000 στρέμματα σε όλη τη χώρα και καταλαμβάνει το 15 % της συνολικά καλλιεργούμενης γης.
- Εξασφαλίζει βασική απασχόληση και ικανοποιητικό γεωργικό εισόδημα σε 80.000 - 100.000 αγροτικές οικογένειες.
- Παρέχει εργασία και συνθήκες διαβίωσης σε 150.000 αστικές οικογένειες που ασχολούνται στα διάφορα στάδια της παραγωγικής και μεταποιητικής βιομηχανίας του βαμβακιού (π.χ. διακίνηση, εμπόριο, βαμβακοβιομηχανία, κλπ.), συμβάλλοντας έτσι θετικά στην αντιμετώπιση της ανεργίας.

- Συμβάλλει στην περιφερειακή ανάπτυξη κάθε περιοχής και ειδικότερα στη βιομηχανική, οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη.
- Προμηθεύει με πρώτη ύλη την Ελληνική κλωστοϋφαντουργία.
- Είναι σημαντική συναλλαγματοφόρος πηγή για την Εθνική μας Οικονομία.

Στη Θεσσαλία

Στη Θεσσαλία το βαμβάκι αποτελεί μια από τις πιο σπουδαίες καλλιέργειες. Καταλαμβάνει έκταση (1999) 1.733.387 στρέμματα που αντιστοιχεί στο 40% της συνολικής έκτασης της καλλιέργειας στην Ελλάδα και η παραγωγή σε σύσπορο βαμβάκι, σύμφωνα με στοιχεία του Οργανισμού Βάμβακος για το 1999 - 2000, είναι 607.000 τόνοι ή το 46,5% της χώρας. Αξίζει να τονιστεί ότι για τους νομούς Καρδίτσας και Λάρισας πάνω από το 50% των συνολικά καλλιεργούμενων εκτάσεων καταλαμβάνονται από βαμβάκι. Στη Θεσσαλία κατά την περίοδο 1998-99 καλλιεργήθηκαν 36.993 γεωργικές εκμεταλλεύσεις με βαμβάκι σε σύνολο 101.749 εκμεταλλεύσεων της χώρας, ποσοστό δηλαδή 36,36%.

Στο παρακάτω πίνακα φαίνεται αναλυτικά η παραγωγή βάμβακος στη Θεσσαλία καθώς επίσης και το ποσοστό αυτής που συλλέγεται μηχανικά. Εύκολα μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι τα ποσοστά είναι πολύ μεγάλα και πως η συλλογή γίνεται σχεδόν αποκλειστικά με μηχανές. Αυτά τα ποσοστά είναι απόδειξη της εκμηχάνισης της παραγωγής στη Θεσσαλία η οποία είναι τόσο μεγάλη που αποτελεί και φραγμό εξόδου από τη βαμβακοκαλλιέργεια. Τα στοιχεία είναι μέχρι το 2000 γιατί τον Ιούνιο του 2002 διαλύθηκε ο οργανισμός βάμβακος και δεν υπάρχουν νεώτερες έγκυρες πληροφορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: παραγωγή βάμβακος στη Θεσσαλία καθώς και ποσοστό αυτής που συλλέγεται μηχανικά στη Θεσσαλία

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΚΟΚΚΙΣΗ ΒΑΜΒΑΚΙΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΚΑΛΙΕΡΓΗΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 1998-1999											
ΝΟΜΟΙ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	ΕΚΤΑΣΗ (Στρεμ)	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΩΡΙΜΗ ΑΝΟΙΓΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΣΥΓΚΟΜΙΣΜΕΝΗ				ΜΗΧΑΝΟΣΥΛΛΟΓΗΣ			
				ΣΥΝΟΛΙΚΗ		%		ΣΥΝΟΛΙΚΗ		%	
				ΤΟΝΟΙ	%	ΤΟΝΟΙ	%	ΤΟΝΟΙ	%	ΤΟΝΟΙ	%
	1		2	(3)	(3/1)	(3/2)	(4)	(4/3)		(4/1)	
ΛΑΡΙΣΑΣ	519.250	170.500	170.500	100,00	100,01	100,01	169.900	99,64		99,65	
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	220.111	72.500	72.500	100,00	100,00	100,00	72.000	99,31		99,31	
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	138.617	42.000	42.000	100,00	100,48	100,48	42.000	99,53		100,00	
ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	652.932	182.100	182.100	100,00	182.108	100,00	180.500	99,12		99,12	
ΤΡΙΚΑΛΩΝ	183.151	52.000	52.000	100,00	52.500	100,96	51.150	97,43		98,37	
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	1.714.061	519.100	519.100	100,00	519.828	100,14	515.550	99,18		99,32	
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΚΚΟΚΚΙΣΗ ΒΑΜΒΑΚΙΟΥ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ ΚΑΛΙΕΡΓΗΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ 1999-2000											
ΝΟΜΟΙ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	ΕΚΤΑΣΗ (Στρεμ)	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΩΡΙΜΗ ΑΝΟΙΓΜΕΝΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΣΥΓΚΟΜΙΣΜΕΝΗ				ΜΗΧΑΝΟΣΥΛΛΟΓΗΣ			
				ΣΥΝΟΛΙΚΗ		%		ΣΥΝΟΛΙΚΗ		%	
				ΤΟΝΟΙ	%	ΤΟΝΟΙ	%	ΤΟΝΟΙ	%	ΤΟΝΟΙ	%
	1		2	(3)	(3/1)	(3/2)	(4)	(4/3)		(4/1)	
ΛΑΡΙΣΑΣ	542.000	180.000	180.000	100,00	180.000	100,00	180.000	100,00		100,00	
ΦΑΡΣΑΛΩΝ	205.000	64.000	64.000	100,00	64.000	100,00	84.000	100,00		100,00	
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	128.818	42.000	42.000	100,00	42.000	100,00	42.000	100,00		100,00	
ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	673.763	170.000	170.000	100,00	170.000	100,00	168.500	99,12		99,12	
ΤΡΙΚΑΛΩΝ	183.815	51.000	51.000	100,00	51.000	100,00	50.500	97,02		97,02	
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	1.714.061	507.000	507.000	100,00	507.000	100,00	507.000	99,81		99,81	

Πηγή: Στοιχεία Οργανισμού Βάμβακος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Περίληψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά σε θεωρητικό επίπεδο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Θα γίνει εισαγωγή στη Στρατηγική και αναφορά στο Στρατηγικό Management και τα βασικά στοιχεία αυτού. Επίσης θα αναλυθούν περισσότερο τα στάδια που υπάρχουν στο Στρατηγικό Management.

Στρατηγικός σχεδιασμός

A. Εισαγωγή στη στρατηγική

Στις μέρες μας για να είναι η πορεία μιας επιχείρησης ή γενικότερα ενός κλάδου επιτυχημένη, δεν πρέπει να κάνει κανείς ότι κάνουν όλοι και να μην το κάνει με τον παραδοσιακό τρόπο. Οι εξελίξεις είναι πλέον ταχύτατες, οι πελάτες είναι περισσότερο απαιτητικοί ενώ οι αγορές αναπτύσσονται πάρα πολύ γρήγορα και μάλιστα με ρυθμούς οι οποίοι πολλές φορές δεν είναι προβλέψιμοι.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες, σε συνδυασμό με το περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς και τον συνεχώς μεγαλύτερο αριθμό ενδιαφερομένων ομάδων (stakeholders) που επηρεάζουν τη δράση μιας επιχείρησης ή ενός κλάδου, έχουν ως αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης ανάμεσα στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος.

Οι συνεχείς αυτές αναπροσαρμογές γίνονται με τη βοήθεια της στρατηγικής. Με τη στρατηγική η επιχείρηση μεταβάλλεται σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς ή τις εκάστοτε περιβαλλοντολογικές αλλαγές κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προς όφελος της.

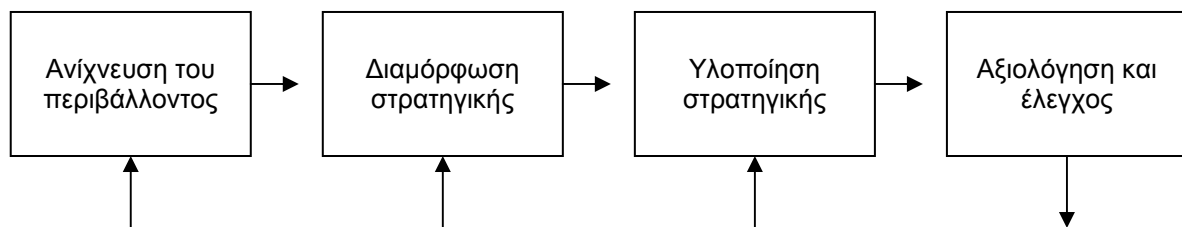
Φυσικά όπως θα δούμε και παρακάτω ο κλάδος των βαμβακοπαραγωγών δε μπορεί να εξαιρεθεί από όλα τα παραπάνω γιατί οι αλλαγές που έρχονται με τη νέα ΚΑΠ είναι ραγδαίες και πολλές φορές όχι προβλέψιμες.

B. Στρατηγικό Management και βασικά στοιχεία αυτού

Τα στάδια του Strategic Management σύμφωνα με τους Wheelen & Hunger (2004) (όπως φαίνονται και στο παρακάτω σχήμα 2.1) είναι τα παρακάτω:

1. Ανίχνευση του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού)
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος

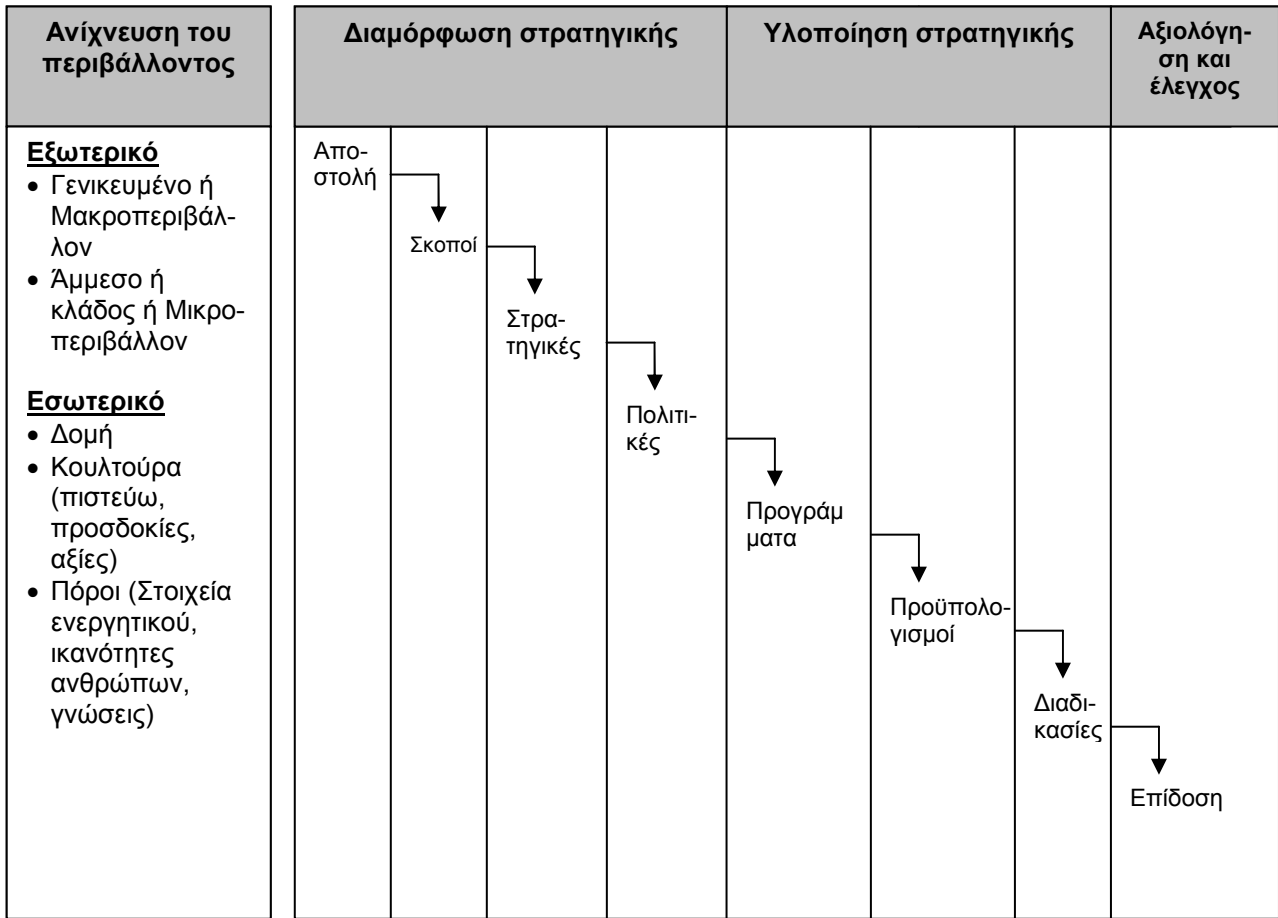
Σχήμα 2.1: Στάδια στρατηγικού management



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

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα μπορούν να αναλυθούν λεπτομερέστερα στο σχήμα 2.2 στον οποίο και αναλύονται περισσότερο τα παραπάνω στάδια.

Σχήμα 2.2: Τα στάδια του στρατηγικού management σε μια πιο αναλυτική προσέγγιση



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

I. Ανίχνευση του περιβάλλοντος

Το πρώτο βήμα είναι η ανίχνευση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Με τον όρο ανίχνευση εννοούμε την παρατήρηση του περιβάλλοντος και τον προσδιορισμό στρατηγικών παραγόντων που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης.

Η ανάλυση που μας οδηγεί σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον είναι η SWOT ανάλυση. Η λέξη SWOT είναι τα αρχικά γράμματα των λέξεων Strength (δυνάμεις), Weaknesses (αδυναμίες), Opportunities (ευκαιρίες) και τέλος Threats (απειλές) οι οποίες αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες για μια επιχείρηση ή τον κλάδο συνολικά.

Για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου ή της επιχείρησης (στην περίπτωση μας του κλάδου των βαμβακοπαραγωγών στη Θεσσαλία) αναλύονται οι ευκαιρίες και οι απειλές για τον κλάδο. Για την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος γίνεται PEST ανάλυση με την οποία ερευνώνται το πολιτικό (Political), οικονομικό (Economic), κοινωνικό (Social) και τεχνολογικό (Technological) περιβάλλον του κλάδου ή της επιχείρησης.

Επίσης γίνεται ανάλυση με βάση το υπόδειγμα του Porter για να εξετάσουμε το μικροπεριβάλλον. Στην ανάλυση αυτή εξετάζουμε τα παρακάτω:

1. Τον ανταγωνισμό μέσα στον κλάδο (μεταξύ των εταιρειών που είναι ήδη στον κλάδο).
2. Ποιοι θα μπορούσαν να είναι οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι στον κλάδο και τι επιπτώσεις θα έχει η είσοδος αυτών στον κλάδο.
3. Αναλύουμε τους προμηθευτές και εξετάζουμε τη διαπραγματευτική δύναμη αυτών σε σχέση με τον κλάδο.
4. Αναλύουμε τους αγοραστές και εξετάζουμε τη διαπραγματευτική δύναμη αυτών σε σχέση με τον κλάδο.
5. Εξετάζουμε την ύπαρξη υποκατάστατων των προϊόντων της επιχείρησης ή του κλάδου (στη περίπτωση μας, του βαμβακιού).
6. Τέλος εξετάζουμε την ύπαρξη άλλων εμπλεκόμενων που έχουν να κάνουν με τον κλάδο και μπορούν να επηρεάσουν την πορεία του.

Για να γίνει τελικά η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου ή της επιχείρησης αναλύονται οι δυνάμεις ή οι αδυναμίες στο κλάδο ή την επιχείρηση.

Συγκεντρωτικά θα μπορούσε κανείς να δει τις μεταβλητές του περιβάλλοντος του κλάδου ή της επιχείρησης στο σχήμα 2.3:

Σχήμα 2.3 : Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος του κλάδου ή μιας επιχείρησης



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

II. Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η ανάπτυξη σχεδίων μεγάλης διάρκειας με σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση των ευκαιριών του περιβάλλοντος και ταυτόχρονα την αποφυγή απειλών για την επιχείρηση ή τον κλάδο σε μερικές περιπτώσεις. Η διαμόρφωση του παραπάνω σχεδίου γίνεται έχοντας υπόψη τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης ή του κλάδου. Στη διαμόρφωση στρατηγικής περιλαμβάνεται η αποστολή (mission), ο καθορισμός των εφικτών στόχων (objectives), ο καθορισμός στρατηγικών (strategies) και τέλος οι πολιτικές (Policies) που θα πρέπει να ακολουθηθούν οι επιχειρηματίες ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Παρακάτω αναφέρουμε αναλυτικότερα τι αντιπροσωπεύει ο κάθε όρος στη διαμόρφωση στρατηγικής.

A. Αποστολή (mission)

Η αποστολή της επιχείρησης είναι ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Καθορίζει το τι υπηρεσία ή προϊόν, η επιχείρηση (στη περίπτωση μας οι βαμβακοπαραγωγοί της Θεσσαλίας) προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο. Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι τελικά αυτή που χαρακτηρίζει κάθε επιχείρηση και την κάνει να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες.

Με λίγα λόγια η αποστολή μας λέει τι ήμαστε, τι κάνουμε και τι θα θέλαμε να γίνουμε.

B. Σκοποί (objectives)

Είναι τα τελικά αποτελέσματα που προκύπτουν από μια προγραμματισμένη δραστηριότητα. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν τι πρόκειται να πραγματοποιηθεί, μέχρι πότε και αν είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθεί το αποτέλεσμα. Αν επιτευχθούν οι σκοποί τότε έμμεσα επιτυγχάνεται και η αποστολή της επιχείρησης.

Κάποιοι από τους σκοπούς της επιχείρησης μπορούν να είναι οι παρακάτω: κερδοφορία, αποτελεσματικότητα, οικονομική ανάπτυξη, εταιρική φήμη, ηγεσία στην αγορά, ακόμα και επιβίωση (αποφυγή χρεοκοπίας)

Γ. Στρατηγικές (strategies)

Η στρατηγική μιας επιχείρησης δηλώνει ένα σχέδιο για το πώς θα επιτευχθούν οι σκοποί και τελικά η αποστολή της επιχείρησης. Με τη στρατηγική της η επιχείρηση προσπαθεί να μεγιστοποιήσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα και να ελαχιστοποιήσει το συγκριτικό της μειονέκτημα. Υπάρχουν τρία είδη στρατηγικών. Αυτές είναι:

1. *Επιχειρησιακή στρατηγική (Corporate Strategy)*: Η στρατηγική αυτή περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων.

Επιχειρησιακές στρατηγικές είναι: α) οι **στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies)** τις οποίες ο οργανισμός εφαρμόζει όταν δίνονται ευκαιρίες αξιοποίησης νέων δραστηριοτήτων, β) οι **στρατηγικές σταθεροποίησης (stability strategies)** με τις οποίες ο οργανισμός διαλέγει

τις δραστηριότητες στις οποίες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται και γ) οι **στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies)** με τις οποίες ο οργανισμός διαλέγει σε ποιες δραστηριότητες θα σταματήσει να δραστηριοποιείται.

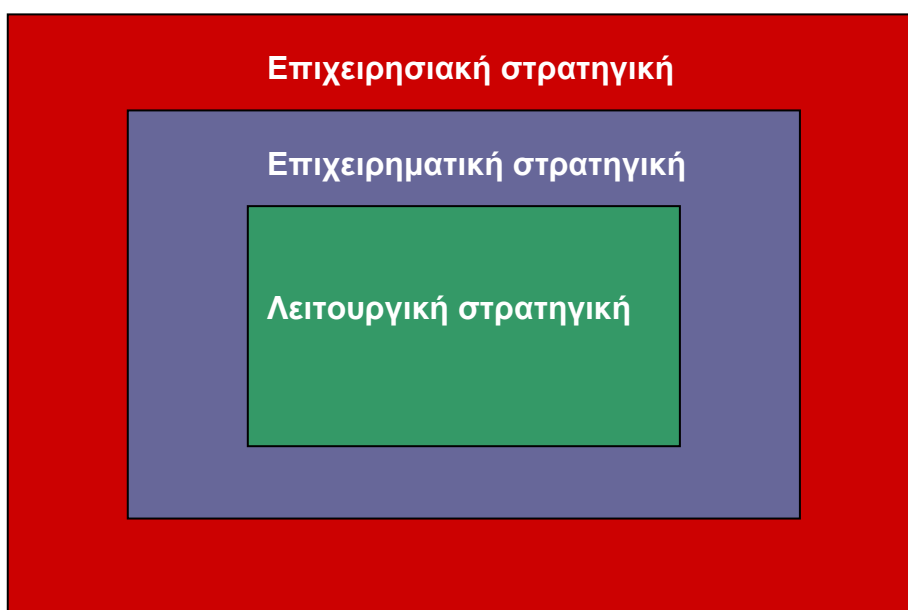
Στη περίπτωση μας θα χωρίσουμε τον κλάδο σε στρατηγικές ομάδες (strategic groups) ανάλογα με την οικονομική δύναμη των βαμβακοκαλλιεργητών και θα προτείνουμε ξεχωριστές επιχειρησιακές στρατηγικές για κάθε στρατηγική ομάδα (Strategic group).

2. *Η επιχειρηματική στρατηγική (Business Strategy)*: Η στρατηγική αυτή εμφανίζεται σε επίπεδο στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (Strategic Business Unit) ή σε επίπεδο παραγωγής. Η στρατηγική επιχειρηματική μονάδα θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και εφαρμόζουν δική τους στρατηγική. Υπάρχουν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές (Competitive strategies) και οι συνεργατικές στρατηγικές (Cooperative Strategies). Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές διακρίνονται σε στρατηγική ηγεσίας κόστους (Cost Leadership), σε στρατηγική διαφοροποίησης (Differentiation focus) και σε στρατηγική εστίασης στο κόστος ή στη διαφοροποίηση (Cost focus). Υπάρχουν και πολλών ειδών συνεργατικές επιχειρηματικές στρατηγικές, όπως στρατηγική συνεργασίας (Collusion Strategy), στρατηγική συμμαχιών (Strategic Alliances), στρατηγική κοινοπραξίας (Joint venture strategy), στρατηγική συνεργασίας πάνω στην αλυσίδα αξίας (Value – chain partnership) και στρατηγική αμοιβαίας ανταλλαγής υπηρεσιών (Mutual service consortia).

3. *Η λειτουργική στρατηγική (Functional Strategy)*: Με τις λειτουργικές στρατηγικές η επιχείρηση ή ο οργανισμός προσπαθεί να μεγιστοποιήσει τις ωφέλειες από τη χρήση των παραγωγικών πόρων. Με τη λειτουργική στρατηγική η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Λειτουργικές στρατηγικές είναι στρατηγικές που έχουν να κάνουν με το μάρκετινγκ, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&D), το τμήμα αγορών (Purchasing strategy), με το διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management strategy) και άλλες.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τα τρία είδη στρατηγικής (επιχειρησιακή, επιχειρηματική, λειτουργική στρατηγική) ενώ σε μικρότερες επιχειρήσεις μπορούμε να συναντήσουμε μόνο την επιχειρηματική στρατηγική. Η ιεράρχηση των στρατηγικών αυτών φαίνεται στο σχήμα 4.

Σχήμα 2.4



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

Δ. Πολιτικές (policies)

Οι πολιτικές μιας επιχείρησης είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να υλοποιήσει της στρατηγικές της. Θα έλεγε κανείς πως αποτελούν συνδυασμό κριτικής μεταξύ της διαμόρφωσης και της υλοποίησης της στρατηγικής. Οι πολιτικές διαρκούν πολύ καιρό και πολλές φορές η διάρκεια τους μπορεί να ξεπεράσει αυτή των στρατηγικών.

III. Υλοποίηση στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό εφαρμόζονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που έχει προηγουμένως προγραμματίσει η επιχείρηση. Η υλοποίηση της στρατηγικής γίνεται με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Κατά τη διαδικασία αυτή μπορεί να γίνουν πολλές αλλαγές, όπως: αλλαγές στη δομή, στη κουλτούρα ακόμα και στη διοίκηση όλου του οργανισμού. Στις

περισσότερες περιπτώσεις η φάση αυτή υλοποιείται από managers μέσου ή χαμηλότερου επιπέδου στην ιεραρχία της εταιρείας, κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει όταν απαιτούνται μεγάλες και δραστικές αλλαγές όπου τότε οι αλλαγές υλοποιούνται από τους κορυφαίους managers της εταιρείας.

Συχνά κατά τη φάση της υλοποίησης χρειάζεται να γίνει αναπροσαρμογή της επιχειρησιακής, επιχειρηματικής ή και λειτουργικής στρατηγικής, ειδικά όταν το περιβάλλον της επιχείρησης δεν είναι σταθερό και αλλάζει συνεχώς.

IV. Αξιολόγηση και Έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η διαδικασία με την οποία παρακολουθούνται οι εταιρικές διαδικασίες και τα αποτελέσματα τους, έτσι ώστε να μπορεί να συγκριθεί η αναμενόμενη με την επιθυμητή επίδοση. Τα στελέχη χρησιμοποιούν την αξιολόγηση και το έλεγχο σε όλα τα επίπεδα έτσι ώστε να είναι σε θέση να παρακολουθούν και να αξιολογούν τα αποτελέσματα των στρατηγικών που εφαρμόζουν ώστε να κάνουν τις απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις αν χρειαστεί και να οδηγήσουν την επιχείρηση πιο κοντά στο στόχο της. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται συνεχώς.

Οι πληροφορίες που αποκομίζονται από την αξιολόγηση και τον έλεγχο αποτελούνται από τα δεδομένα επίδοσης και από τις αναφορές για τη δραστηριότητα (activity reports). Αν τα αποτελέσματα επίδοσης που θα προκύψουν δεν είναι τα επιθυμητά εξαιτίας λανθασμένων διαδικασιών του στρατηγικού μάνατζμεντ τότε τα στελέχη της πρώτης γραμμής (operational managers) πρέπει να επιληφθούν και να λύσουν το πρόβλημα. Αν παρόλα αυτά δεν καταφέρουν να δώσουν λύση στο πρόβλημα τότε εμπλέκονται και τα ανώτατα στελέχη (top managers) και προσπαθούν μαζί να διορθώσουν την κατάσταση αναπροσαρμόζοντας πολλές φορές και όλη τη στρατηγική της επιχείρησης. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, τα στελέχη πρέπει να αποκτούν ξεκάθαρη, άμεση και αμερόληπτη πληροφόρηση από τους ανθρώπους που βρίσκονται πιο κάτω από αυτούς στην ιεραρχία. (Wheelen & Hunger, 2004)

Η επίδοση τέλος, είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων και είναι αυτή που τελικά αντικατοπτρίζει τα πραγματικά αποτελέσματα είτε θετικά, είτε αρνητικά, του στρατηγικού management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Περίληψη κεφαλαίου

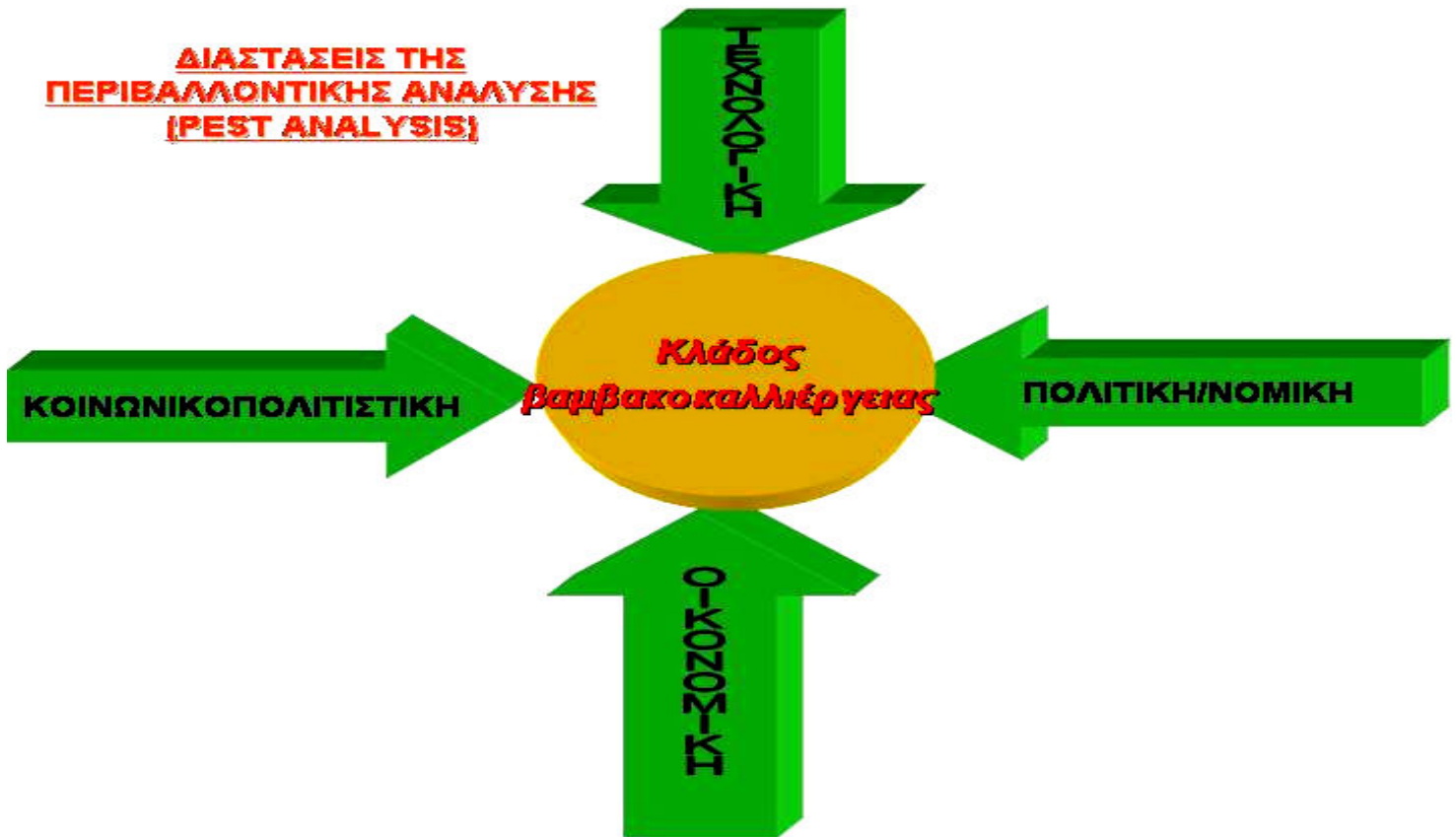
Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται PEST ανάλυση για δύο διαφορετικές εποχές, τη δεκαετία του '80 και σήμερα έτσι ώστε να μπορέσει κανείς να δει το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου των βαμβακοπαραγωγών τότε και σήμερα. Επίσης, αφού γίνει σύντομη αναφορά στο υπόδειγμα του Porter, θα γίνει ανάλυση του κλάδου των βαμβακοπαραγωγών βάση του υποδείγματος αυτού έτσι ώστε να μελετηθεί ο ίδιος ο κλάδος καθώς και οι πέντε δυνάμεις που τον συνθέτουν. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού, γίνεται SWOT ανάλυση, ώστε να μελετηθούν σήμερα οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του κλάδου.

Pest Analysis

Είναι σκόπιμο να γίνει PEST ανάλυση για τις 2 εποχές (δεκαετία '80 και σήμερα) γιατί η σημερινή στρατηγική που ακολουθούν οι βαμβακοκαλλιεργητές στηρίζεται στις αποφάσεις που πάρθηκαν κυρίως στην Ά ΚΑΠ και βασίζονται στην ενίσχυση ως προς την παραγωγή. Είναι καλό λοιπόν να γίνει μια συνοπτική παρουσίαση για πως μεταβλήθηκε το ευρύτερο εξωτερικό περιβάλλον των βαμβακοκαλλιεργητών, ώστε να έχουμε μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για την πρόταση στρατηγικών για το μέλλον.

Με την ανάλυση αυτή θα εξεταστεί το ευρύτερο πολιτικό / νομικό, τεχνολογικό, οικονομικό και κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον του κλάδου (όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα 3.1) των βαμβακοκαλλιεργητών στη Θεσσαλία στην αρχή της εφαρμογής της Ά ΚΑΠ σε σχέση με σήμερα.

Σχήμα 3.1



Πολιτικό / Νομικό περιβάλλον της χώρας μας την δεκαετία του 80 σε σχέση με σήμερα

- Πρόσφατη αποκατάσταση της πολιτικής σταθερότητας τη δεκαετία του 1980

Την εποχή εκείνη ο κόσμος στη χώρα μας ζητούσε τη πολιτική σταθερότητα που με τη δικτατορία είχε χάσει. Εξαιτίας του πόθου για δημοκρατία η Ελληνική κοινωνία ήταν έτοιμη να δεχθεί οτιδήποτε ή «σχεδόν» οτιδήποτε η τότε δημοκρατική κυβέρνηση θα πρότεινε σε αντίθεση φυσικά με την εποχή μας. Ίσως η ένταξη μας στην ΚΑΠ τα χρόνια εκείνα, φαινόταν ως «σανίδα σωτηρίας» για τους Έλληνες αγρότες.

Σήμερα η πολιτική σταθερότητα είναι αποκατεστημένη και οι αγρότες βλέπουν τις αλλαγές με πιο κριτική σκέψη.

- **Αποφυγή άμεσης έκθεσης στο διεθνή ανταγωνισμό**

Με την πρώτη ΚΑΠ αποτράπηκε η έκθεση της «πληγωμένης» τότε Ελληνικής γεωργίας λόγω του χαμηλού εισοδήματος των Ελλήνων αγροτών, στο διεθνή ανταγωνισμό, κάτι που θα ήταν κατά πάσα πιθανότητα καταστροφικό για τη χώρα μας. Τα ελληνικά προϊόντα προστατεύτηκαν, αφού η ΚΑΠ επέβαλε τότε δασμούς στα γεωργικά προϊόντα εκτός ΕΟΚ, κάτι που ισχύει μέχρι και σήμερα στην Ε.Ε. σε πολλά γεωργικά προϊόντα, με τάση όμως τη σταδιακή μείωση αυτών των δασμών στο άμεσο μέλλον.

- **Επιδράσεις της ΚΑΠ**

Ουσιαστικά η ΚΑΠ είναι αυτή που καθόριζε και καθορίζει το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου εξαιτίας του ότι το βασικό μέρος των χρημάτων των παραγωγών βαμβακιού προέρχεται από τις ενισχύσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η εκάστοτε κυβέρνηση καθόριζε και καθορίζει το πώς θα αξιοποιηθούν τα κοινοτικά κονδύλια χωρίς να διαμορφώνει ουσιαστικά την αγροτική πολιτική της χώρας μας.

Σήμερα οι αλλαγές με τη νέα ΚΑΠ είναι δραματικές αφού μειώνονται σταδιακά οι επιδοτήσεις των αγροτικών προϊόντων.

Οικονομικό / Κοινωνικό περιβάλλον της χώρας μας την δεκαετία του 80 σε σχέση με σήμερα

- **Μεγάλη ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας τη δεκαετία του 80 σε αντίθεση με σήμερα**

Η οικονομία της χώρας ήταν ταλαιπωρημένη και υπήρχε μεγάλη ανάγκη για αύξηση της παραγωγικότητας σε όλα τα προϊόντα. Η ανάγκη αυτή ήταν γενική και μεταξύ των τότε χωρών μελών της ΕΟΚ. Έτσι η γενική αυτή τάση επικράτησε και για το **βαμβάκι** του οποίου η τιμή και προστατεύτηκε αλλά και επιδοτήθηκε τότε προς αύξηση της παραγωγικότητας.

Σήμερα η Ε.Ε. έχει στραφεί προς την επιδότηση της ποιότητας και έχει αρχίσει εδώ και πολλά χρόνια η σταδιακή μείωση της επιδότησης της παραγωγικότητας. Αυτό συνέβη γιατί η παραγωγικότητα αυξήθηκε τόσο ώστε το κόστος για την προστασία των τιμών των προϊόντων (με τη χρήση της ποσόστωσης) να ανέβει σε πολύ υψηλά επίπεδα. Εκτός αυτού η προσήλωση στην αύξηση της παραγωγικότητας έστρεψε τους παραγωγούς προς την αυξημένη χρήση φυτοφαρμάκων, λιπασμάτων καθώς επίσης και την υπερκατανάλωση νερού, με καταστρεπτικότητες για το περιβάλλον συνέπειες. Ένα παράδειγμα ρύπανσης του περιβάλλοντος από αυξημένη χρήση φυτοφαρμάκων είναι ο Πηνειός ποταμός ο οποίος έχει μολυνθεί τόσο από τους ψεκασμούς σιτηρών (βαμβάκι – σιτάρι) ώστε να θεωρείται (σύμφωνα με τις τελευταίες έρευνες της ΔΕΥΑΛ) ανάμεσα στους 5 πιο μολυσμένους ποταμούς του κόσμου!

- **Μορφή εργατικού δυναμικού**

Το επίπεδο της ανεργίας σε σχέση με σήμερα ήταν χαμηλότερο όμως και ο «χάρτης» του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού τότε ήταν διαφορετικός από σήμερα. Υπήρχαν λίγοι πτυχιούχοι και μεταξύ αυτών πολύ λίγοι άνεργοι. Ένα μεγάλο κομμάτι του εργατικού δυναμικού ήταν το αγροτικό εργατικό δυναμικό. Έτσι η ΚΑΠ που είχε να κάνει τότε με τους πολλούς φτωχούς αγρότες αποτελούσε για τη χώρα μας ό,τι καλύτερο.

Σήμερα οι αγρότες μορφώνονται και εκσυγχρονίζονται, παρόλα αυτά όμως, το μορφωτικό τους επίπεδο είναι μικρό.

Ταυτόχρονα από το 1980 μέχρι σήμερα, όπως φαίνεται παρακάτω από τον πίνακα 3, ο συνολικός αριθμός των αγροτικών νοικοκυριών μειώνεται συνεχώς.

- **Μεγάλος αριθμός μικρών οικογενειακών εκμεταλλεύσεων**

Στατιστικά, περίπου 800.000 εκμεταλλεύσεις οικογενειακής μορφής εμφανίζονται να είναι ακόμη ενεργές στην Ελλάδα, ένας αριθμός δυσανάλογα μεγάλος σε σχέση με την συνολική Χρησιμοποιούμενη Γεωργική γη. Η δυσαναλογία αυτή μπορεί να φανεί από τον πίνακα 3 όπου γίνεται σύγκριση

τους μεγέθους των εκμεταλλεύσεων σε σχέση με τα νοικοκυριά στο σύνολο της χώρας μας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Παρουσίαση σύγκρισης μεγέθους εκμεταλλεύσεων σε σχέση με τα νοικοκυριά

Class Size	1981		1991		1999/2001		% Μεταβολή 2001/1981	
	Αρ. Νοικοκ.	Έκταση (Εκτάρια)	Αρ. Νοικοκ.	Έκταση (Εκτάρια)	Αρ. Νοικοκ.	Έκταση (Εκτάρια)	Αρ. εκμ/σεων	Εκτ %
0-1	247 306	120 493	216 191	104 657	231 487	111 010	-6,8%	-8,5%
1-5	541 308	1 341 957	431 712	1 049 548	387 203	932 609	-39,8%	43,9%
5-9	149 864	1 004 155	126 746	857 883	108 771	745 200	-37,8%	34,7%
10-19	46 828	608 953	56 862	771 087	52 626	713 382	11,0%	14,6%
>20	13 840	469 697	21 955	895 489	28 167	1 073 125	50,9%	56,2%
Συνολικά	999 146	3 545 255	853 466	3 678 664	808 254	3 575 326	-23,6%	0,8%

Source: National Statistical Service of Greece

Από τα παραπάνω συμπεραίνει κανείς πως με τον καιρό οι μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις (έως και 20 στρέμματα) μειώνονται αλλά συνεχίζουν όμως να αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό στην ελληνική γεωργία (περίπου 70% επί του συνόλου των εκμεταλλεύσεων). Βασική διαφορά είναι ότι τη δεκαετία του 80 πολλοί άνθρωποι ζούσαν από το μικρό γεωργικό κλήρο τους γιατί με τη βοήθεια των ποσοτώσεων τότε είχαν ένα ικανοποιητικό εισόδημα. Σήμερα δε συμβαίνει κάτι τέτοιο γιατί οι ποσοτώσεις πλέον δεν επιδοτούν στο κύριο μέρος τους την παραγωγή αλλά υπάρχει η τάση βελτίωσης της ποιότητας.

- **Επίπεδο εισοδήματος και κόστος ζωής**

Το επίπεδο του εισοδήματος των αγροτών τη δεκαετία 80 μέχρι και 90 θα μπορούσε κανείς να πει ότι ήταν τόσο ικανοποιητικό ώστε να έχουν οι Έλληνες αγρότες τουλάχιστον μια αξιοπρεπή ζωή. Ειδικότερα για τους βαμβακοκαλλιεργητές της Θεσσαλίας, η αύξηση της παραγωγής για τη λήψη των επιδοτήσεων δεν είχε ιδιαίτερο κόστος εξαιτίας του φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής και της γενικότερης ιδιαιτερότητας της

καλλιέργειας βάμβακος. Αυτό σημαίνει ότι το εισόδημα τους ήταν ιδιαίτερα υψηλό ενώ το μεγαλύτερο μέρος προερχόταν από τις κοινοτικές ενισχύσεις.

Σήμερα όμως που οι ενισχύσεις της παραγωγής περικόπτονται υπάρχει σημαντική μείωση του εισοδήματός των αγροτών και ιδιαίτερα αυτών των οποίων το εισόδημα προερχόταν από κοινοτικές ενισχύσεις (όπως είναι οι βαμβακοπαραγωγοί). Η καλύτερη απόδειξη των παραπάνω είναι τα αιτήματα των βαμβακοπαραγωγών από τις συγκεντρώσεις και τους αποκλεισμούς των εθνικών οδών από αυτούς τα τελευταία χρόνια.

Τεχνολογικό περιβάλλον της χώρας μας την δεκαετία του 80 σε σχέση με σήμερα

- **Ενεργειακό κόστος**

Το καύσιμο που χρησιμοποιούσαν και χρησιμοποιούν μέχρι και σήμερα οι Έλληνες αγρότες είναι κατά κύριο λόγο το πετρέλαιο. Τα πρώτα χρόνια όμως η εξάρτηση τους από την τιμή του δεν ήταν τόσο μεγάλη όσο σήμερα. Ένας λόγος που εξάρτηση σήμερα σε σχέση με το παρελθόν είναι μεγαλύτερη είναι ότι ο μηχανολογικός εξοπλισμός των αγροτών και ειδικά των βαμβακοπαραγωγών έχει αυξηθεί κατά πολύ. (ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 : Αριθμός γεωργικών ελκυστήρων – βαμβακοσυλλεκτικών - εγκατάσταση τεχνητής βροχής (1980- 2000)

Έτος	Γεωργικοί Ελκυστήρες	Βαμβακοσυλλεκτικές	Εγκατάσταση τεχνητής βροχής
1980	303 533		
1981	238 131		
1982	248 369		
1983	260 788		
1984	273 347		
1985	290 596	1 469	19 617
1986	304 605	1 562	22 034
1987	317 006	1 665	29 414
1988	325 334	1 908	36 702
1989	329 277	1 973	42 124
1990	338 852	2 118	52 039
1991	344 315	2 205	59 970
1992	351 721	2 305	65 585
1993	355 910	2 379	71 514

Συνέχεια Πίνακα 3.1			
1994	358 780	2 501	75 615
1995	359 831	2 666	80 413
1996	365 908	2 833	85 282
1997	368 076	2 907	86 079
1998	369 642	3 030	97 292
1999	378 599	3 216	115 352

Source: National Statistical Service of Greece

Εκτός των άλλων δε μπορεί κανείς φυσικά να παραβλέψει τη ραγδαία αύξηση της τιμής του πετρελαίου τα τελευταία χρόνια.

- **Νέες τεχνολογίες**

Το εξωτερικό περιβάλλον από τεχνολογικής απόψεως όσον αφορά τους βαμβακοπαραγωγούς αλλάζει συνεχώς. Οι νέες τεχνολογίες αφορούν όχι μόνο την εκμηχάνιση της παραγωγής αλλά και το πρωτογενές υλικό, δηλαδή τους σπόρους του βαμβακιού.

Τη δεκαετία του 1980 δεν υπήρχαν τόσες πολλές επιλογές όπως σήμερα σε πρωτογενές υλικό και ο αγρότης τότε προσπαθούσε να αυξήσει την παραγωγή με εκτεταμένη χρήση χημικών λιπασμάτων και φυτοφαρμάκων.

Σήμερα, η πρόοδος της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει πολύ πιο ανθεκτικές ποικιλίες σπόρων ώστε να εξασφαλίζεται ικανοποιητική παραγωγή χωρίς ταυτόχρονα να υπάρχει υστέρηση στην ποιότητα. Επίσης τα φυτοφάρμακα έχουν γίνει πολύ πιο ασφαλή για την υγεία των αγροτών αφού οι έλεγχοι για τυχόν κινδύνους που προέρχονται από τη χρήση αυτών αυξάνονται συνεχώς.

- **Αυξανόμενη χρήση του Internet**

Τη δεκαετία του 1980 δεν υπήρχε η ροή της πληροφορίας που υπάρχει σήμερα. Το Διαδίκτυο είναι μια πραγματικότητα που κανένας πλέον δεν μπορεί να αμφισβητήσει. Οι παραγωγοί σήμερα μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες για πολλά που αφορούν την καλλιέργεια τους και ταυτόχρονα έχουν τη δυνατότητα να κλείσουν συμφωνίες για να πουλήσουν τα προϊόντα τους. Οι έλληνες βαμβακοκαλλιεργητές αλλά και γενικότερα οι Έλληνες αγρότες είναι πολύ πίσω ακόμα, όσον αφορά τη χρήση του Internet.

Τελευταία μόνο γίνεται μια προσπάθεια εκσυγχρόνισης αυτών με το πρόγραμμα «δικτυωθείτε» για τους νέους αγρότες.

Ανάλυση με βάση το υπόδειγμα του PORTER

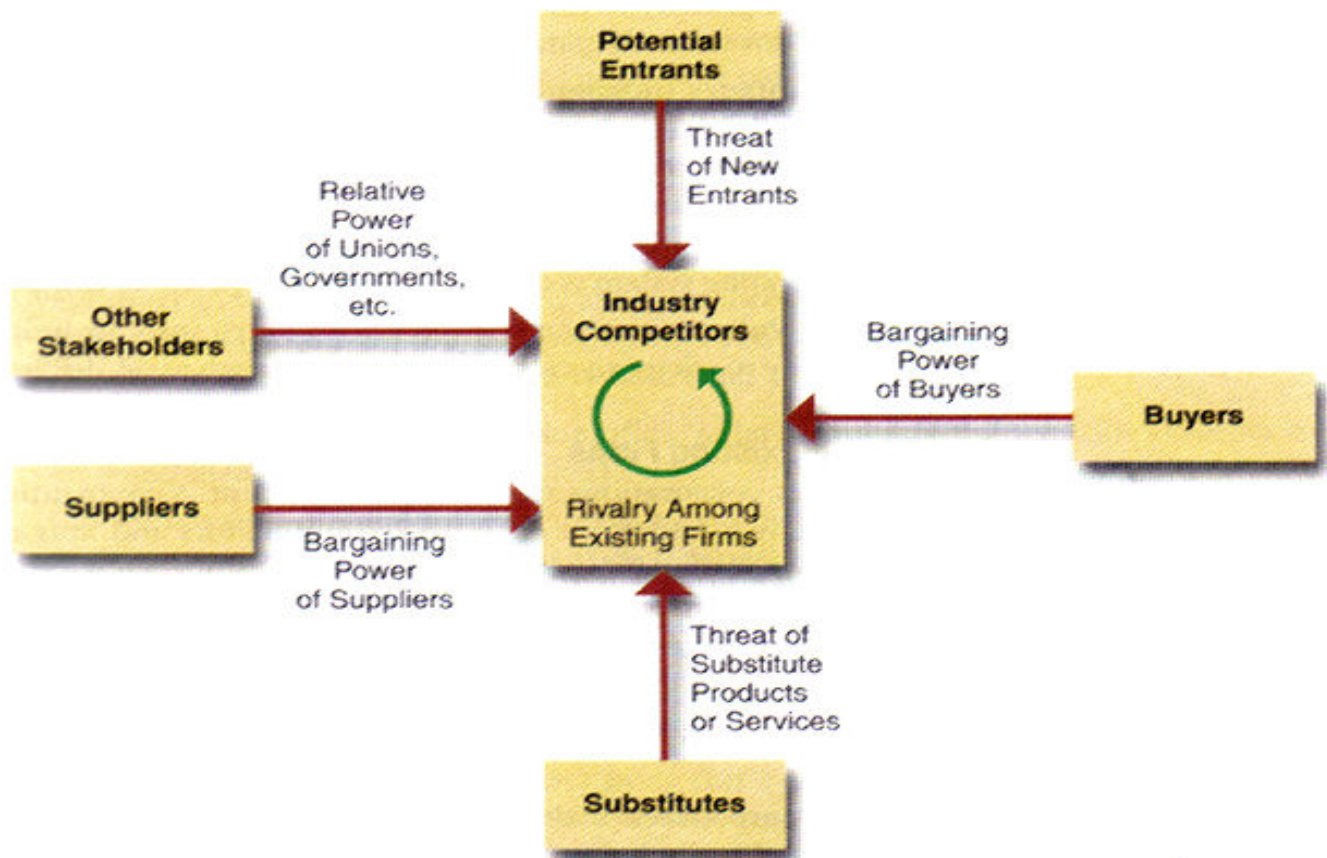
Λίγα λόγια για το υπόδειγμα

Το υπόδειγμα αυτό επινοήθηκε από τον καθηγητή του Harvard, Michael Porter. Με το υπόδειγμα του αυτό και αφού έχει μελετηθεί το γενικευμένο (societal) περιβάλλον της επιχείρησης, μελετάται ο κλάδος καθώς και οι πέντε δυνάμεις που συνθέτουν αυτόν, έτσι ώστε τελικά να επιλεγθεί η καλύτερη στρατηγική. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο (για την πτυχιακή αυτή μελέτη κλάδος είναι η βαμβακοκαλλιέργεια συνολικά).
2. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις (για την πτυχιακή αυτή μελέτη επιχείρηση θεωρείται η εκμετάλλευση του κάθε βαμβακοκαλλιεργητή ξεχωριστά).
3. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.
4. Αγοραστές και η διαπραγματευτική δύναμη αυτών.
5. Προμηθευτές και διαπραγματευτική δύναμη αυτών.

Μπορεί κανείς να δει τις δυνάμεις που συνθέτουν τον κλάδο, σύμφωνα με τα παραπάνω, πιο αναλυτικά στο σχήμα 3.2 παρακάτω:

Σχήμα 3.2: Ανάλυση του κλάδου και των δυνάμεων που συνθέτουν αυτόν με βάση το υπόδειγμα Porter



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

Στο διάγραμμα εκτός από τις πέντε δυνάμεις που αναφέραμε βλέπουμε ότι υπάρχει άλλη μια κατηγορία. Αυτή είναι οι «άλλοι εμπλεκόμενοι» (other stakeholders) και σε αυτήν περιλαμβάνονται οι υπόλοιποι παράγοντες που έχουν κάποιο ενδιαφέρον για τον κλάδο (π.χ. δύναμη κυβερνήσεων, διαφόρων τοπικών ομάδων και άλλων). Όσο πιο ισχυρές είναι οι παραπάνω δυνάμεις τόσο πιο δύσκολο είναι να επιβιώσει μια επιχείρηση στο κλάδο και να επιτύχει κέρδη. Για το λόγο αυτό μια τέτοια ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή για την κερδοφορία της επιχείρησης. Το αντίθετο φυσικά συμβαίνει όταν οι δυνάμεις αυτές είναι ασθενείς. Μια ασθενής δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία αφού δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να επιτύχει όλο και υψηλότερα κέρδη. Τα κέρδη αυτά είναι για κάθε επιχείρηση η αιτία που προσπαθεί να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις παραπάνω δυνάμεις. Προσπαθούν δηλαδή οι επιχειρήσεις να

δημιουργούν συνεχώς νέες ευκαιρίες για να ανεβάζουν και τις πιθανότητες επιτυχίας τους.

Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Potential entrants)

Η απειλή έγκειται στο γεγονός ότι οι νεοεισερχόμενοι σε ένα κλάδο θέλουν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς. Όσο περισσότεροι είναι αυτοί τόσο περισσότερο μοιράζεται η αγορά και τόσο πιο δύσκολο είναι να αποκτήσει μια επιχείρηση μερίδιο σε αυτήν.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου στην αγορά καθώς επίσης και από την αντίδραση των εταιρειών που ήδη υπάρχουν στον κλάδο. Οι φραγμοί εισόδου είναι οικονομικές δυνάμεις που εμποδίζουν ή καθυστερούν την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Κατά συνέπεια όσο πιο υψηλοί είναι οι φραγμοί εισόδου τόσο πιο δύσκολο είναι να μπει μια νέα επιχείρηση στον κλάδο. Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότεροι φραγμοί εισόδου για έναν κλάδο:

1. Οικονομίες κλίμακας: Οι οικονομίες κλίμακας έχουν να κάνουν με τη μείωση του κόστους παραγωγής και με την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας. Έτσι όταν υπάρχουν οικονομίες κλίμακας σε ένα κλάδο, για να μπει μια νέα επιχείρηση σε αυτόν ή πρέπει να μπει με μεγάλες ποσότητες προϊόντος ή πρέπει να μπει με μικρές ποσότητες οι οποίες όμως θα έχουν σημαντικά υψηλό κόστος. Και στις δύο περιπτώσεις το κόστος για τη νεοεισερχόμενη εταιρεία είναι υψηλό, κάτι που οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν.

2. Διαφοροποίηση του προϊόντος: Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο έχουν δημιουργήσει ένα όνομα (brand) στην αγορά. Για το λόγο αυτόν, για να εισέλθει μια καινούργια επιχείρηση σε ένα κλάδο πρέπει να διαφοροποιήσει το προϊόν της και να δώσει στον αγοραστή κάτι που αυτός μέχρι σήμερα δεν είχε. Για να επιτευχθεί η διαφοροποίηση αυτή όμως απαιτείται χρόνος και χρήμα σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D).

3. **Απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Όταν απαιτούνται σημαντικά χρηματικά κεφάλαια για τη δημιουργία και τη λειτουργία της επιχείρησης τότε έχουμε ένα φραγμό εισόδου αφού η δυνατότητα να αντεπεξέλθει μια νεοεισερχόμενη εταιρεία σε αυτές τις απαιτήσεις κεφαλαίων δεν είναι πάντα δεδομένη. Όσο πιο υψηλές είναι οι απαιτήσεις σε τέτοια κεφάλαια τόσο πιο μεγάλος είναι ο φραγμός εισόδου και αντίστροφα.

4. **Το κόστος μετακίνησης (Switching cost):** Το κόστος αυτό έχει σχέση με το μέγεθος του κόστους για τον αγοραστή από την αλλαγή προμηθευτή του. Το κόστος αυτό μπορεί να αφορά κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού (π.χ. στην αγορά λογισμικού), κόστος και χρόνος για τον έλεγχο μιας νέας πηγής και άλλα. Εάν το κόστος αυτό είναι σημαντικά υψηλό, τότε μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρέπει να πληρώσει σημαντικά ώστε να κερδίσει τους πελάτες της, να αναγκάσει δηλαδή τους αγοραστές να αλλάξουν προμηθευτές. (Porter, 1998)

5. **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** Ένας ακόμα φραγμός εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αποτελούν τα κανάλια διανομής των προϊόντων μιας επιχείρησης. Μια νεοεισερχόμενη εταιρεία πρέπει να πείσει κανάλια διανομής ώστε να διακινήσουν τα προϊόντα της, κάτι που δεν είναι εύκολη διαδικασία και συνήθως απαιτείται χρόνος και χρήμα. Όσο πιο λίγα είναι τα κανάλια διανομής τόσο πιο μεγάλος είναι αυτός ο φραγμός εισόδου γιατί σε αυτά είναι εγκατεστημένες οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Πολλές φορές αν αυτό το εμπόδιο εισόδου είναι πολύ υψηλό και η νεοεισερχόμενη εταιρεία είναι δυνατή οικονομικά μπορεί να δημιουργήσει τα δικά της κανάλια διανομής για να διακινήσει το προϊόν της.

6. **Μειονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα με το μέγεθος:** Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί οι ήδη εγκατεστημένες επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πλεονέκτημα σε πολλούς άλλους τομείς όπως: πιο εύκολη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, εγκαταστάσεις σε ευνοϊκές τοποθεσίες, κυβερνητικές επιδοτήσεις, ιδιόκτητη τεχνολογία και άλλα. (Porter 1998)

7. Κυβερνητική πολιτική: Η κυβερνητική πολιτική μπορεί να είναι φραγμός εισόδου τόσο ισχυρός που μπορεί να περιορίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο ή ακόμα και να την αποκλείσει εντελώς (π.χ με τη μη έκδοση νέων αδειών, περιορισμό πρόσβασης σε πρώτες ύλες, υψηλή φορολογία και άλλα).

Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις οφείλεται στο ότι αυτές οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποκτήσουν πλεονεκτικότερη θέση στην αγορά. Η τάση αυτή προς κατάκτηση πλεονεκτικότερης θέσης υπάρχει όταν οι ανταγωνιστές σε ένα κλάδο βλέπουν ευκαιρίες βελτίωσης της θέσης τους στον κλάδο. Όταν όμως σε ένα κλάδο υπάρχει δράση, συνήθως υπάρχει και αντίδραση. Αν αυτή η δράση – αντίδραση κλιμακωθεί τότε θα αυξηθεί σημαντικά η ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο, με αποτέλεσμα να έρθουν οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις σε δυσμενέστερη θέση από ότι ήταν πριν την ένταση. (Porter 1998)

Η ένταση του ανταγωνισμού μπορεί να κλιμακωθεί από τις επιχειρήσεις με πολλούς τρόπους, όπως για παράδειγμα: με πολιτική μειωμένων τιμών, με αυξημένες διαφημιστικές διαμάχες, με αυξημένες εγγυήσεις και εξυπηρετήσεις των πελατών (π.χ. μεγάλος αριθμός δόσεων) ακόμα και με λανσάρισμα στην αγορά νέων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η ένταση του ανταγωνισμού μπορεί να εξαρτηθεί από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Από το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου: Όταν ο ρυθμός ανάπτυξης σε έναν κλάδο είναι χαμηλός τότε για τις επιχειρήσεις είναι δύσκολο να πάρουν ένα μερίδιο του κλάδου αυτού και ο αγώνας τους για να επιτύχουν κάτι τέτοιο είναι διαρκής. Το αντίθετο συμβαίνει όταν οι ρυθμοί ανάπτυξης σε ένα κλάδο είναι υψηλοί και στην περίπτωση αυτή μια επιχείρηση θα κάνει πολύ λίγες ενέργειες για να προσελκύσει πελάτες των ανταγωνιστών.

2. Πολυπληθείς ή ισομεγέθεις επιχειρήσεις: Όταν οι επιχειρήσεις σε έναν κλάδο είναι πολυπληθείς ή ισομεγέθεις τότε υπάρχει μεγάλη ροπή προς αύξηση του ανταγωνισμού. Από την άλλη όταν υπάρχει μια ηγετική επιχείρηση ή μικρός αριθμός αυτών, είναι αυτές που κυρίως καθορίζουν τις τιμές και τη στρατηγική πορεία του κλάδου.

3. Υψηλά σταθερά κόστη ή κόστη αποθήκευσης: Όταν τα σταθερά κόστη μιας επιχείρησης είναι υψηλά τότε η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει μεγάλες ποσότητες προϊόντος για να μοιράσει όσο γίνεται περισσότερο τα σταθερά αυτά κόστη. Στην περίπτωση αυτή δημιουργείται υπερπροσφορά με αποτέλεσμα να συμπιεστούν οι τιμές και να γίνει η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο ακόμα υψηλότερη. Παρόμοια κατάσταση δημιουργείται όταν τα κόστη αποθήκευσης είναι υψηλά.

4. Έλλειψη διαφοροποίησης: Όταν δεν υπάρχει διαφοροποίηση στα προϊόντα ενός κλάδου τότε η επιλογή του καταναλωτή βασίζεται κυρίως στη χαμηλότερη τιμή και στην ευκολότερη εξυπηρέτηση του, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να συρρικνώνουν όλο και περισσότερο τις τιμές των προϊόντων για να αποκτήσουν καλύτερη θέση στην αγορά. Αντίθετα όταν υπάρχει διαφοροποίηση στα προϊόντα, οι καταναλωτές βασίζονται στις επιλογές τους στα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά των προϊόντων και έχουν συγκεκριμένες προτιμήσεις για συγκεκριμένα προϊόντα. Έτσι τελικά αποφεύγεται ο ανταγωνισμός και ο πόλεμος τιμών ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου.

5. Χαμηλό κόστος μετακίνησης: Παρόμοια κατάσταση με την προηγούμενη, δημιουργείται στην αγορά, όταν το κόστος μετακίνησης του καταναλωτή από μια επιχείρηση σε μια άλλη είναι μικρό. Όσο πιο εύκολα μετακινείται ο καταναλωτής ανάμεσα στα προϊόντα του κλάδου τόσο πιο πιθανό είναι να ξεκινήσει πόλεμος τιμών ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου.

6. Ποικίλοι ανταγωνιστές: Πολλές φορές συμβαίνει μέσα σε ένα κλάδο οι ανταγωνιστές να ποικίλουν ως προς το οικονομικό μέγεθος, ως προς την στρατηγική, τη προέλευση, τους στόχους και άλλα. Για το λόγο αυτό στην περίπτωση που υπάρχουν ποικίλοι ανταγωνιστές ό,τι είναι συμφέρον για έναν

ανταγωνιστή δεν είναι και για τους άλλους. Παρόλα αυτά, αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι μερικές επιχειρήσεις στον κλάδο να ακολουθούν στρατηγικές άλλων επιχειρήσεων του κλάδου, χωρίς όμως απαραίτητα αυτές να είναι οι καλύτερες στρατηγικές επιλογές. Έτσι για πολλές επιχειρήσεις έχουμε λανθασμένες στρατηγικές επιλογές και ένταση του ανταγωνισμού από αυτές στον κλάδο. (Porter 1998)

7. Υψηλές στρατηγικές επιδιώξεις: Όταν ορισμένες επιχειρήσεις στον κλάδο στοχεύουν σε όλο και περισσότερα κέρδη και προσπαθούν με κάθε τρόπο να το επιτύχουν αυτό, τότε ο ανταγωνισμός εντείνεται όλο και περισσότερο με «πυρήνες» έντασης τις φιλόδοξες αυτές επιχειρήσεις.

8. Υψηλά εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου έχουν να κάνουν με οικονομικούς συναισθηματικούς και κοινωνικούς παράγοντες οι οποίοι κρατούν τις επιχειρήσεις σε ένα κλάδο, ακόμα και αν τα κέρδη τους είναι χαμηλά ή σε πολλές περιπτώσεις ακόμα και αν εμφανίζουν ζημιές. Όταν τα εμπόδια εξόδου από ένα κλάδο είναι υψηλά, υπάρχει δυνατότητα για όλο και υψηλότερη παραγωγικότητα στον κλάδο και για το λόγο αυτό, εταιρείες που δεν είναι ανταγωνιστικές στον κλάδο δεν εγκαταλείπουν με αποτέλεσμα να καταφεύγουν σε παρακινδυνευμένες τακτικές με καταστροφικότητα αποτελέσματα για τις ίδιες αλλά και για τον ίδιο τον κλάδο.

Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ανταγωνισμός δεν υπάρχει μόνο ανάμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου αλλά υπάρχει και με επιχειρήσεις άλλων κλάδων των οποίων τα προϊόντα είναι υποκατάστατα των προϊόντων και εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με τον προς εξέταση κλάδο. Όσο περισσότερα είναι τα υποκατάστατα προϊόντα, για έναν κλάδο τόσο περισσότερο συρρικνώνονται τα κέρδη για αυτόν τον κλάδο. Το ίδιο συμβαίνει και όταν η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων είναι ελκυστικότερη σε σχέση με τα προϊόντα του προς εξέταση κλάδου. Η παραπάνω κατάσταση επιδεινώνεται όταν το κόστος μετακίνησης μεταξύ των προϊόντων είναι μικρό.

Για να μειωθεί η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα για έναν κλάδο πρέπει να προσπαθούν οι επιχειρήσεις στον κλάδο αυτό να διαφοροποιούν όσο περισσότερο μπορούν, έτσι ώστε να καλύπτουν και κατά το δυνατόν διαφορετικές ανάγκες.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει να κάνει με ένα μεγάλο πλήθος χαρακτηριστικών που αφορούν τους ίδιους τους αγοραστές αλλά και την αγορά στην οποία απευθύνονται. Μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά αυτά είναι :

1. **Ο όγκος των αγορών που κάνει κάθε αγοραστής.** Όσο πιο μεγάλες είναι οι ποσότητες που αγοράζει ένας αγοραστής τόσο πιο μεγάλη είναι και η διαπραγματευτική δύναμη αυτού.
2. **Η διαφοροποίηση των προϊόντων σε έναν κλάδο.** Όταν ένα προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο σε σημαντικό βαθμό μπορεί άνετα να αντικατασταθεί από κάποιο άλλο ανταγωνιστικό ή υποκατάστατο. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι όσο περισσότερο διαφοροποίηση υπάρχει στον κλάδο τόσο περισσότερη δύναμη έχει ένας αγοραστής γιατί εύκολα μπορεί να αντικαταστήσει ένα προϊόν από το οποίο δυσανεστήθηκε.
3. **Το κόστος μετακίνησης των καταναλωτών.** Όσο πιο χαμηλό είναι το κόστος μετακίνησης των αγοραστών από προϊόν σε προϊόν, τόσο πιο μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη αυτών και αντίστροφα.
4. **Η πληροφόρηση των αγοραστών για το τι συμβαίνει στον κλάδο.** Όσο καλύτερα πληροφορημένοι είναι οι αγοραστές για το τι συμβαίνει σε ένα κλάδο (π.χ. πληροφόρηση για τις τρέχουσες τιμές της αγοράς, το ύψος της ζήτησης, το κόστος παραγωγής, και άλλα) τόσο περισσότερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν αυτοί.

Μια επιχείρηση για να αυξήσει τα κέρδη της πρέπει να απευθυνθεί και να βρει ομάδα αγοραστών με μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Σε αντίθετη περίπτωση η επιχείρηση αυτή είναι υποχρεωμένη να υποστεί τη συρρίκνωση των τιμών των προϊόντων της, ανάλογα με τις διαθέσεις των αγοραστών, με καταστροφικά πολλές φορές αποτελέσματα.

Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές όταν έχουν διαπραγματευτική δύναμη μπορούν να συρρικνώσουν σημαντικά τα κέρδη ενός κλάδου, ειδικά όταν οι σχετικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να μετακυλήσουν εύκολα αυτό το επιπλέον κόστος αυτό στα προϊόντα τους. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μπορεί να είναι μεγάλη για τους παρακάτω λόγους:

1. Όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι σε σχέση με τις επιχειρήσεις του κλάδου. Στην περίπτωση αυτή οι προμηθευτές αποκτούν διαπραγματευτική δύναμη γιατί μπορούν να συντονιστούν σχετικά εύκολα και να ελέγξουν τις τιμές προς όφελος τους, ενώ αντίθετα οι επιχειρήσεις εξαιτίας του μεγάλου πλήθους τους μοιράζονται τη διαπραγματευτική τους δύναμη με αποτέλεσμα να μην μπορούν να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης, ακόμα και για την ποιότητα.

2. Όταν δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προϊόντα. Στην περίπτωση αυτή οι λίγοι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, η οποία όμως μπορεί να μειωθεί αν αυξηθεί ο αριθμός των προμηθευτών σε ανταγωνιστικά ή υποκατάστατα προϊόντα.

3. Όταν οι εταιρείες ενός κλάδου δεν αποτελούν σημαντικούς πελάτες των προμηθευτών. Αν συμβαίνει κάτι τέτοιο μπορούν οι προμηθευτές, αν θέλουν να σταματήσουν την τροφοδοσία των επιχειρήσεων αυτών. Έτσι θα μειωθεί ακόμα περισσότερο ο αριθμός των προμηθευτών και αυτοί που τελικά θα απομείνουν θα έχουν πολύ μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

4. Η αναγκαιότητα του προϊόντος που προμηθεύει ένας προμηθευτής σε μια επιχείρηση ή κλάδο για την παραγωγική διαδικασία. Η αναγκαιότητα αυτή όσο πιο μεγάλη είναι, τόσο μεγαλύτερη είναι και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

5. **Το μεγάλο κόστος μετακίνησης των αγοραστών.** Όσο πιο μεγάλο είναι αυτό τόσο πιο δύσκολα μετακινείται ένας αγοραστής από ένα προϊόν σε ένα άλλο. Έτσι τόσο πιο απαραίτητος γίνεται ο προμηθευτής που προμηθεύει το υφιστάμενο προϊόν και επομένως τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη αποκτά αυτός.

6. **Η καθετοποίηση των προμηθευτών προς τα εμπρός.** Όταν συμβαίνει αυτό τότε μειώνεται συνολικά η διαπραγματευτική δύναμη του κλάδου.

Η δύναμη των διάφορων άλλων ενδιαφερομένων (other stakeholders)

Στην ομάδα αυτή περιλαμβάνονται άλλες ενδιαφερόμενες ομάδες όπως ή κυβέρνηση τα συνδικάτα και άλλες. Από την εμπειρία φαίνεται πως πολλές από αυτές τις ομάδες μπορούν να επηρεάσουν τα κέρδη ενός κλάδου θετικά ή αρνητικά.

Ανάλυση Porter για την βαμβακοκαλλιέργεια στη Θεσσαλία

Ανταγωνισμός στον κλάδο

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι ελεγχόμενος. Ο έλεγχος αυτός προέρχεται από την Ευρωπαϊκή ένωση με τα συστήματα ποσοστώσεων που εφαρμόζονται. Έτσι ο κάθε παραγωγός δεν μπορεί να παράγει όσο θέλει γιατί πάνω από κάποιο όριο θα πρέπει να πληρώσει πρόστιμο και να απολέσει μέρος των επιδοτήσεων.

Ο ανταγωνισμός στο βαμβάκι μένει κυρίως μεταξύ των προμηθευτών των βαμβακοπαραγωγών, αν και αυτοί όπως θα αναλύσουμε παρακάτω είναι μικροί στον αριθμό, αντίθετα με τους ίδιους τους παραγωγούς οι οποίοι έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη.

Υποκατάστατα

Υποκατάστατα είναι οι κυτταρινούχες ή οι συνθετικές ίνες. Δεν υπάρχουν όμως στοιχεία για το πόσο αυτά τα υποκατάστατα προτιμώνται από τη φυσική φυτική ίνα του βαμβακιού.

Πιθανοί νεοεισερχόμενοι στο κλάδο

Πιθανοί νεοεισερχόμενοι στον κλάδο μπορεί να είναι οι βαμβακοπαραγωγοί από άλλες περιοχές της Ευρώπης και όχι μόνο. Κάτι που σήμερα συμβαίνει με βαμβάκι που προέρχεται από διάφορες περιοχές προέλευσης, φαινόμενο όμως που δεν είναι τόσο έντονο ακόμα.

Ιδιαίτερος κίνδυνος για τους παραγωγούς μας είναι η διεύρυνση στην αγορά του κινέζικου βαμβακιού. Είναι κάτι που έχει αρχίσει να γίνεται τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη και στην Ελλάδα όσον αφορά τα τελικά προϊόντα του βάλβακος (κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα). Η πρωτογενής ύλη (βαμβάκι) δεν εισάγεται ακόμα σε μεγάλο βαθμό. Αν κάτι τέτοιο γινόταν θα σήμανε μεγάλη πτώση των τιμών και δραματική μείωση του εισοδήματος των ελληνικών βαμβακοπαραγωγών. Μέχρι στιγμής πάντως η Ευρωπαϊκή Ένωση προστατεύει τα προϊόντα της με την επιβολή δασμών χωρίς πάντως να μένει ανεπηρέαστη η αγορά βάλβακος.

Τέλος, πιθανοί νεοεισερχόμενοι στον κλάδο στο μέλλον, μπορεί να είναι οι παραγωγοί γενετικά τροποποιημένου βάλβακος, το οποίο είναι ανθεκτικότερο στις ασθένειες και σε έντονες καιρικές συνθήκες. Φυσικά για να γίνει κάτι τέτοιο θα πρέπει να δοθεί και η ανάλογη άδεια διακίνησης των γενετικά τροποποιημένων προϊόντων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Προμηθευτές

Ως προμηθευτές των βαμβακοπαραγωγών μπορούν να θεωρηθούν οι εταιρείες που πωλούν σπόρους, φάρμακα και λιπάσματα. Οι εταιρείες που προμηθεύουν τον κύριο όγκο των βαμβακοπαραγωγών είναι μεγάλες και σημαντικά λίγες για τον αριθμό αυτών. Αυτό μεταφράζεται σε μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη από τη πλευρά των προμηθευτών με αποτέλεσμα αυτοί να είναι σε θέση να ελέγχουν τις τιμές στα γεωργικά εφόδια. Αυτό είναι

βέβαια ένα φαινόμενο που έχει να κάνει με τις περισσότερες καλλιέργειες στην ελληνική γεωργία.

Αγοραστές

Οι κύριοι αγοραστές βαμβακιού είναι τα εκκοκκιστήρια. Στη περιοχή της Θεσσαλίας είναι λίγα πράγμα που σημαίνει ότι έχουν ισχύ στις διαπραγματεύσεις και κατά ένα μέρος καθορίζουν και την τιμή του βαμβακιού.

Μέχρι πρόσφατα η ποσόστωση που έπαιρναν οι βαμβακοπαραγωγοί, εξαρτιόταν από την ποσότητα που παρήγαγαν και εκκόκκιζαν και για αυτό τα εκκοκκιστήρια είχαν επιπλέον διαπραγματευτική δύναμη. Μετά τη νέα ΚΑΠ όπου η ποσοστώσεις αποδεσμεύονται από την παραγωγή αυτό το διαπραγματευτικό όπλο των εκκοκκιστηρίων χάνεται.

Αγοραστές είναι επίσης και κλωστοϋφαντουργικές βιομηχανίες που αγοράζουν βαμβάκι απευθείας από τον παραγωγό και το εκκοκκίζουν μόνες τους αν έχουν δικό τους εκκοκκιστήριο. Στη Θεσσαλία λειτουργούν 4 κλωστήρια και 2 από αυτά λειτουργούν με υψηλά standard ποιότητας HVI (High Volume Instrument). Η ζήτηση του βαμβακιού από τις κλωστοϋφαντουργικές εξαρτάται από παράγοντες δευτερογενούς ζήτησης όπως ποικιλία, τυποποίηση, χρόνος παράδοσης, δίκτυο διακίνησης και άλλους.

Άλλοι εμπλεκόμενοι (stakeholders)

Άλλοι εμπλεκόμενοι είναι οι έμποροι μηχανημάτων, το κράτος το οποίο καθορίζει εν μέρει την πολιτική για την άρδευση αλλά και την τιμή του πετρελαίου για τους αγρότες και διάφορες άλλες εταιρείες που ασχολούνται με μελέτες που έχουν να κάνουν με διάφορα κονδύλια προερχόμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Συμπεράσματα από την ανάλυση βάση Porter

Από την παραπάνω ανάλυση συμπεραίνουμε ότι οι μικροί και μέσοι παραγωγοί βρίσκονται κάπου στη μέση και η διαπραγματευτική δύναμη τους είναι μικρή. Αυτή η μικρή διαπραγματευτική δύναμη αποτελεί και το σημαντικότερο παράγοντα στη διαμόρφωση του επιπέδου τιμών του

βαμβακιού στην εγχώρια αγορά. Είναι φυσικό και επόμενο λοιπόν, οι αγρότες και ιδιαίτερα οι Θεσσαλοί αγρότες να αρκούνται στις ποσοστώσεις αφού τελικά αυτές αποτελούν και το βασικότερο μέρος στη τελική τιμή του βαμβακιού. Το φαινόμενο αυτό προβλέπεται να αλλάξει σύντομα αφού με τη νέα ΚΑΠ αποδεσμεύεται σταδιακά η παραγωγή από τις επιδοτήσεις.

Επίσης δεν πρέπει να παραβλέψει κανείς την πιθανή είσοδο των γενετικά τροποποιημένων προϊόντων και την πιθανή δυναμική είσοδο της Κίνας. Είναι ίσως η μεγαλύτερη απειλή για τον κλάδο όπως θα δούμε και στη SWOT ανάλυση που θα ακολουθήσει.

SWOT ανάλυση

A. Ευκαιρίες

1. Αυξανόμενη ζήτηση ποιοτικού βαμβακιού και στροφή ζήτησης από μήκος ίνας σε αντοχή ίνας. Ευκαιρία που παρουσιάζεται με τη νέα ΚΑΠ και θα ολοκληρωθεί από το 2013 (ή το 2009) και μετά που οι ποσοστώσεις αναμένεται να συνδεθούν πλήρως με τη ποιότητα του προϊόντος.
2. Ολοκληρωμένη ποιοτική παραγωγή και περιβαλλοντικές αποζημιώσεις του κανονισμού 1257/99 ΕΕ. Μέσω του κανονισμού αυτού και των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (ΚΥΑ) που περιλαμβάνει μπορούν να δοθούν σημαντικά ποσά μέσω ενισχύσεων της ΕΕ οι οποίες συνδέονται με την ποιοτική παραγωγή και την προστασία του περιβάλλοντος. Γενικά η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει κάνει στροφή προς την προστασία του περιβάλλοντος τα τελευταία χρόνια και επιδοτεί τις προσπάθειες των αγροτών προς αυτήν την κατεύθυνση. Ένα άλλο παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφέρει κανείς είναι το πρόγραμμα ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΝΙΤΡΟΥΥΠΑΝΣΗΣ ΣΤΟ ΘΕΣΣΑΛΙΚΟ ΚΑΜΠΟ. Η δράση που ξεκίνησε έγκαιρα και πρωτοπόρα το 1994 αποδεικνύοντας την ύπαρξη κοινωνικών αντανάκλαστικών αφού δημιουργήθηκε από τότε και παραμένει δυναμικά στο προσκήνιο ο Θεσσαλικός περιβαλλοντικός φορέας (N.G.O.).
3. Η στροφή των καλλιεργειών προς ενεργειακά φυτά είναι άλλη μια ευκαιρία, αφού η χώρα μας δεν καλύπτει τις ποσότητες που απαιτεί η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η καλλιέργεια ενεργειακών φυτών εκτός των άλλων είναι ευκαιρία για τους βαμβακοπαραγωγούς γιατί και πολλά εκκοκκιστήρια προσανατολίζονται προς τη κατασκευή μονάδων παραγωγής πετρελαίου από τα φυτά αυτά. Παραδείγματα τέτοιων εκκοκκιστηρίων αποτελούν τα «ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΣ Α.Β.Ε.Ε.» και η «Ένωση Λάρισας».

4. Διαμόρφωση ευνοϊκότερων τιμών ορισμένων συντελεστών παραγωγής για τη δημιουργία μεγάλων και βιώσιμων μονάδων. Ένας σημαντικός συντελεστής παραγωγής που έχει γίνει αρκετά φθηνός σε σχέση με το παρελθόν είναι η γη. Τα ενοίκια των προς καλλιέργεια εκτάσεων καθώς επίσης και η τιμή αγοράς τους, έχουν πέσει κατακόρυφα με αποτέλεσμα το κόστος ενοικίου για τους αγρότες να έχει μειωθεί σημαντικά.
5. Το θεσσαλικό πολύ θερμό μικροκλίμα και οι ιδιαιτερότητες του θεσσαλικού κάμπου είναι ένα δυνατό σημείο για τους βαμβακοκαλλιεργητές. Το κλίμα είναι ιδανικό για επίτευξη καλής ποιότητας βάμβακος, σύμφωνα με τα νέα πρότυπα που φαίνεται ότι επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Ένωση με το νέο Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης.

B. Απειλές

1. Η αύξηση της συνυπευθυνότητας με το νέο κανονισμό βάμβακος. Αυτό σημαίνει πως η μέγιστη ποσότητα που θα μπορεί να παράγει ο κάθε παραγωγός θα μειωθεί.
2. Η αποσύνδεση των ποσοστώσεων από την παραγωγή και η σύνδεση τους με τη ποιότητα είναι επίσης μια απειλή για τον κλάδο γιατί οι βαμβακοκαλλιέργειες στη χώρα μας χαρακτηρίζονται κυρίως από υψηλή παραγωγικότητα αλλά μειωμένη ποιότητα. Και δυστυχώς από ότι φαίνεται δεν γίνονται ακόμα βήματα προς την επίτευξη καλύτερης ποιότητας. Μετά το 2006 οπότε και θα αρχίσει η σταδιακή αποδέσμευση των ποσοστώσεων από την παραγωγή, αν δεν έχει γίνει στροφή των Θεσσαλών παραγωγών προς την παραγωγή ποιοτικού βαμβακιού, το προϊόν που θα παράγεται τότε θα μένει απούλητο.
3. Εξέλιξη της Κίνας και άλλων χωρών, με μικρό κόστος παραγωγής και εντατικοποίηση των εξαγωγών τους σε προϊόντα όπως το βαμβάκι. Θα είναι αδύνατον το Ελληνικό βαμβάκι να ανταγωνιστεί προϊόντα με τόσο χαμηλή τιμή. Το ύψος της τιμής αυτής εξαρτάται κυρίως από το κόστος παραγωγής και τα χαμηλά εργατικά.

4. Η μεγάλη εξάρτηση της τοπικής αγοράς από την εξαγωγή βάμβακος στην Τουρκία είναι μια απειλή για το μέλλον και αυτό συμπεραίνεται εύκολα από τα παρακάτω στοιχεία: Από το σύνολο της ελληνικής παραγωγής εκκοκκισμένου βάμβακος, η οποία ανέρχεται σε 400 έως 420 χιλιάδες τόνους, αφού αφαιρεθεί ποσότητα 130 έως 140 χιλιάδων τόνων, η οποία καταναλώνεται από την εγχώρια κλωστοϋφαντουργία, η ποσότητα των 270 χιλιάδων τόνων που απομένει εξάγεται. Από την ποσότητα αυτή το 50% τουλάχιστον εξάγεται στην αγορά της Τουρκίας. Αυτή η μεγάλη εξάρτηση των εξαγωγών από την Τουρκική ζήτηση και σε συνδυασμό με το ότι η Τουρκία για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα επάρκειας βαμβακιού, έχει σχεδιάσει μια σημαντική επέκταση της εγχώριας παραγωγής βάμβακος σύμφωνα με το Νοτιοανατολικό Πρόγραμμα "Ανατόλια" στο οποίο επιδιώκεται η αξιοποίηση των τεράστιων νοτιοανατολικών εκτάσεων της Τουρκίας, δημιουργώντας την κατάλληλη υποδομή - κυρίως δημιουργία αρδευτικών συστημάτων - για την αποτελεσματική καλλιέργεια βάμβακος είναι μια πολύ σημαντική απειλή για τον κλάδο. Με την αποπεράτωση του έργου, που έχει προγραμματισθεί για το τέλος του έτους 2005, υπολογίζεται πως οι καλλιεργούμενες με βαμβάκι εκτάσεις της Τουρκίας θα αυξηθούν σταδιακά από 7,5 εκατομμύρια στρέμματα σε 12 εκατομμύρια στρέμματα (3^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ανάπτυξης Εξαγωγών).
5. Υποκατάσταση του μεριδίου κατανάλωσης του Ελληνικού βάμβακος εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας του αμερικανικού βαμβακιού στην αγορά της ΕΕ.
6. Επίσης η Ευρωπαϊκή και πιο ειδικά η Ελληνική κλωστοϋφαντουργία δέχονται επίθεση από την αντίστοιχη Κινέζικη. Βλέπουμε τα τελευταία χρόνια πολλές Ελληνικές κλωστοϋφαντουργικές βιομηχανίες να σημειώνουν ζημιές και μάλιστα πολλές να κλείνουν (όπως για παράδειγμα η ΠΑΛΚΟ, ΝΑΟΥΚ και άλλες μικρότερες). Αυτή είναι μια πολύ σημαντική απειλή για τον κλάδο και θα έλεγα πως πρέπει το κράτος και η Ε.Ε. γενικότερα να τη λάβει σοβαρά υπόψη.
7. Απειλή αποτελεί και η ενδεχόμενη είσοδος των γενετικά τροποποιημένων ποικιλιών βαμβακιού στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι ποικιλίες αυτές είναι πιο ανθεκτικές σε ασθένειες και σε κακές καιρικές

συνθήκες όπως για παράδειγμα η παρατεταμένη ξηρασία. Αν συμβεί αυτό θα αυξηθεί πολύ ο ανταγωνισμός στην αγορά των σπόρων και επειδή οι Η.Π.Α. είναι τεχνολογικά πολύ εξελιγμένες στο θέμα των γενετικά τροποποιημένων σπόρων θα έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των Ευρωπαίων με αποτέλεσμα να ανεβούν πολύ οι τιμές στην αγορά των σπόρων, τιμές που θα ελέγχονται από τις Η.Π.Α κυρίως.

8. Υπάρχουν μεγάλοι φραγμοί εξόδου από τη βαμβακοκαλλιέργεια λόγω της μεγάλης αξίας των βαμβακοσυλλεκτικών μηχανών και της άλλης σημαντικής εκμηχάνισης της καλλιέργειας του βαμβακιού.
9. Υπάρχει μεγάλος αριθμός ποικιλιών. Το στοιχείο αυτό θεωρείται ως απειλή γιατί με την πανσπερμία αυτή των ποικιλιών είναι πολύ δύσκολη έως και αδύνατη η τυποποίηση του προϊόντος καθώς επίσης και η επίτευξη αυξημένης ποιότητας και ομοιομορφίας για το προϊόν.
10. Το ελλειμματικό υδάτινο ισοζύγιο και οι απειλητικά αυξανόμενες συγκεντρώσεις νιτρικών στον υπόγειο υδροφόρο είναι επίσης μια μεγάλη απειλή για τον κλάδο γιατί η Ευρωπαϊκή Ένωση κάνει προσπάθεια για τη μείωση της συγκέντρωσης αυτής των νιτρικών και μάλιστα επιβάλλει κυρώσεις όταν οι συγκεντρώσεις αυτές περνούν κάποια κρίσιμα όρια. Η νιτρορύπανση προέρχεται από την προσδοκία των βαμβακοπαραγωγών μέχρι σήμερα για όσο το δυνατόν μεγαλύτερες αποδόσεις, κάτι που το πετύχαιναν με την όλο και αυξανόμενη χρήση αμμωνιακών λιπασμάτων τα οποία αποτελούν την κύρια πηγή νιτρορύπανσης στον υπόγειο υδροφόρο ορίζοντα της Θεσσαλίας.

Γ. Δυνάμεις

1. Η Ελλειμματικότητα της ΕΕ σε βαμβάκι δείχνει ότι με κατάλληλη επεξεργασία του θεσσαλικού βαμβακιού και στροφή προς το ποιοτικό βαμβάκι θα υπάρξει αγορά για να αγοραστεί η ποσότητα αυτή. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί με την εφαρμογή της «ολοκληρωμένης παραγωγής» για το βαμβάκι. Παράδειγμα είναι η

αυξημένη ζήτηση και δυνατότητα πώλησης βάμβακος Cotlook A (υψηλής ποιότητας) σε ανεπτυγμένες χώρες.

2. Ένα επίσης δυνατό σημείο είναι η υψηλή τεχνογνωσία των βαμβακοπαραγωγών σχετικά με την καλλιέργεια τους και η εκμηχάνιση σε πολύ υψηλό επίπεδο της παράγωγής (Μάλλον σε υπερβολικό βαθμό).
3. Πρωτοπορία σε εθνικό επίπεδο εφαρμογής φιλοπεριβαλλοντικών δράσεων προωθημένης τεχνολογίας (5ετής τουλάχιστον εμπειρία στη μείωση νιτρορύπανσης). Ίσως τέτοιες δράσεις θα βοηθούσαν τους παραγωγούς να μειώσουν τις εκτάσεις που καλλιεργούν με βαμβάκι και να αντικαταστήσουν τη βαμβακοκαλλιέργεια με άλλες καλλιέργειες ή ακόμα και στροφή αυτών στην κτηνοτροφία.
4. Το βαμβάκι είναι εγκατεστημένο στη συνείδηση των καταναλωτών ως εθνικό προϊόν. Αυτό σημαίνει πως το βαμβάκι είναι ένα προϊόν που δε χρειάζεται να κάνουμε κάτι ιδιαίτερο για τη διαφήμιση και προώθηση του τουλάχιστον εντός Ελλάδος.

Δ. Αδυναμίες

1. Αν εξαιρέσει κανείς την καινοτομία που μπορεί να προέλθει από τις διαφορετικές ποικιλίες σπόρων δεν υπάρχει άλλο πεδίο καινοτομίας για το πρωτογενές προϊόν. Θα λέγαμε πως είναι ιδιαίτερα δύσκολο να γίνει κάτι τέτοιο στη χώρα εξαιτίας της έλλειψης χρηματικών πόρων και της ενίσχυσης του κράτος για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη (R&D).
2. Μια από τις σημαντικότερες αδυναμίες του κλάδου είναι η υψηλή εξάρτηση των παραγωγών από τις επιδοτήσεις. Υπολογίζεται ότι το εισόδημα παραγωγών που καλλιεργούν μόνο βαμβάκι εξαρτάται σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% επί των καλλιεργούμενων εκτάσεων και μεγαλύτερο του 85% επί των αρδευόμενων εκτάσεων των νομών Λάρισας και Καρδίτσας από τις επιδοτήσεις και το νερό στη περιοχή. Είναι μια αδυναμία που με τα νέα δεδομένα και τη νέα ΚΑΠ με την οποία αποφασίστηκε η πλήρης αποδέσμευση της παραγωγής από τις επιδοτήσεις θα αποβεί μοιραία για πολλούς παραγωγούς.

3. Αδυναμία του κλάδου αποτελεί και το σύστημα διακίνησης του προϊόντος στον πρωτογενή τομέα. Στη περίπτωση αυτή ο κάθε παραγωγός διακινεί το προϊόν του χωρίς να τηρούνται ορισμένες προδιαγραφές με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται ακόμα περισσότερο η ποιότητα του βαμβακιού κατά την μεταφορά του. Εκτός αυτού η διακίνηση του προϊόντος γίνεται από τους λεγόμενους «μεσίτες» και το κόστος αυτής φυσικά μεταφέρεται στον βαμβακοπαραγωγό.
4. Επίσης το κόστος παραγωγής του βάλβακος είναι υψηλό και αυτό οφείλεται κυρίως στις μονάδες ανθρώπινης εργασίας που χρειάζονται για την καλλιέργεια του σε σχέση με τις αντίστοιχες καλλιέργειες του κλάδου (π.χ. σιτάρι, κτηνοτροφικά φυτά, κ.α.), στα εξειδικευμένα και ακριβά μηχανήματα τα οποία δεν χρησιμοποιούνται εύκολα σε άλλες καλλιέργειες, καθώς επίσης και στο υψηλό κόστος φαρμάκων και λιπασμάτων που απαιτούνται.
5. Μια άλλη αδυναμία του κλάδου που έχει να κάνει κυρίως με το δευτερογενή τομέα είναι η έλλειψη υψηλής τεχνολογίας στα Θεσσαλικά και γενικότερα Ελληνικά εκκοκκιστήρια με αποτέλεσμα το τελικό προϊόν να μην είναι υψηλής ποιότητας, να υπολείπεται σε ανταγωνιστικότητα από τα ξένα προϊόντα και τελικά να μην επιτυγχάνεται η υψηλή τιμή του.
6. Το μέγεθος των γεωργικών εκμεταλλεύσεων είναι μικρό στο μεγαλύτερο ποσοστό τους. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την έλλειψη συνεργασίας αφαιρεί από τους παραγωγούς τη διαπραγματευτική δύναμη που έχει να κάνει με την τιμή του βαμβακιού και μεταφέρεται στο δευτερογενή τομέα (εκκοκκιστήρια).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Περίληψη κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται να γίνει διαχωρισμός των βαμβακοκαλλιεργητών σε στρατηγικές ομάδες με βάση τη στρεμματική έκταση που καλλιεργείται με βαμβάκι στη Θεσσαλία. Στο τέλος του κεφαλαίου χαρτογραφούνται οι παραπάνω στρατηγικές ομάδες, έτσι ώστε στο επόμενο κεφάλαιο να γίνει πρόταση συγκεκριμένης Στρατηγικής που θα πρέπει να ακολουθήσουν τα μέλη κάθε Στρατηγικής ομάδας .

Διαχωρισμός των βαμβακοκαλλιεργητών σε στρατηγικές ομάδες (Strategic groups)

Τι είναι στρατηγική ομάδα

Στρατηγική ομάδα είναι μια ομάδα επιχειρήσεων οι οποίες εφαρμόζουν παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας παρόμοιους πόρους. (Porter, 1980) Κατηγοριοποιώντας τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες είναι πιο εύκολο να καταλάβει κανείς το ανταγωνιστικό περιβάλλον που βρίσκεται η επιχείρηση.

Στρατηγικές ομάδες και βαμβακοκαλλιέργειες στη Θεσσαλία

Πριν προχωρήσουμε στην παρακάτω ανάλυση είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι έχει γίνει μελέτη μόνο της καλλιέργειας βαμβακιού σε μια εκμετάλλευση, ανεξάρτητα από την ταυτόχρονη ύπαρξη και άλλων καλλιεργειών. Για παράδειγμα μπορεί κάποιος παραγωγός που εμείς θεωρούμε μικροκαλλιεργητή εξαιτίας της μικρής εκτάσεως που κατέχει η καλλιέργεια βάμβακος στην εκμετάλλευση του, να είναι στην πραγματικότητα μεγαλοπαραγωγός αφού μπορεί να ασχολείται και με άλλα είδη καλλιεργούμενων φυτών (π.χ. καπνός). Αυτή όμως η παράμετρος δεν αλλάζει

καθόλου τη μελέτη μας αφού στο μοντέλο που δημιουργούμε, όπως θα δούμε παρακάτω, εξετάζεται η καλλιέργεια βάμβακος στο σύνολο της στη Θεσσαλία και τι πρέπει να γίνει με αυτήν ανεξάρτητα από την ταυτόχρονη ύπαρξη άλλων καλλιεργειών ή όχι σε μια εκμετάλλευση.

Στην περίπτωση μας οι επιχειρηματικές μονάδες είναι οι βαμβακοκαλλιέργειες στη Θεσσαλία και θα χωριστούν με βάση τη στρεμματική έκταση. Η στρεμματική έκταση μιας βαμβακοκαλλιέργειας μπορεί να συνδεθεί άμεσα (όχι όμως και γραμμικά) με το οικονομικό μέγεθος της εκμετάλλευσης. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει γιατί το μέγεθος των πόρων που χρειάζονται οι εκμεταλλεύσεις, που είναι ίδιας περίπου έκτασης και ίδιας καλλιέργειας και βρίσκονται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο, κυμαίνεται σε σταθερά επίπεδα.

Από στοιχεία του δικτύου γεωργικής λογιστικής πληροφόρησης (RICA) για δείγμα 331 καλλιεργειών στη Θεσσαλία πήραμε την παρακάτω κατανομή:

Πίνακας 4.1: Ποσοστιαία κατανομή με βάση τον αριθμό στρεμμάτων καλλιέργειας βάμβακος στην περιφέρεια της Θεσσαλίας

Αριθμ. Στρεμ.	% του συνόλου των καλλιεργειών	Αριθμ. Στρεμ.	% του συνόλου των καλλιεργειών
7-20	9,970%	151-160	1,208%
21-30	11,178%	161-170	0,604%
31-40	9,970%	171-180	1,511%
41-50	8,257%	181-190	0,604%
51-60	8,457%	191-200	0,302%
61-70	6,697%	201-210	1,258%
71-80	6,344%	211-220	0,634%
81-90	5,438%	221-230	0,634%
91-100	6,442%	231-240	0,634%
101-110	7,251%	241-250	0,553%
111-120	2,417%	251-260	0,553%
121-130	3,625%		
131-140	2,115%	261-320	1,208%
141-150	1,813%	320-360	0,302%

Πηγή: Δίκτυο γεωργικής λογιστικής πληροφόρησης

Η κατανομή στον παραπάνω πίνακα φαίνεται γραφικά και παρακάτω:

Σχήμα 4.1



Εύκολα μπορεί κανείς να παρατηρήσει πως όσο μεγαλώνουν οι εκμεταλλεύσεις βάμβακος τόσο μικραίνει το ποσοστό των γεωργών που τις κατέχουν.

Εξετάζοντας τα παραπάνω στοιχεία δημιουργούμε τις ακόλουθες στρατηγικές ομάδες με βάση τα στρέμματα των εκμεταλλεύσεων:

Πίνακας 4.2: Στρατηγικές ομάδες

Στρατηγικές Ομάδες	Αριθμ. Στρεμ.	% του συνόλου των καλλιεργειών
1η	7-70	54,529%
2η	71-189	39,373%
3η	190-360	6,080%

Από τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι η 1^η στρατηγική ομάδα που αποτελείται από μικρές σε έκταση εκμεταλλεύσεις (7 έως 70 στρέμματα) είναι και η μεγαλύτερη ομάδα (54,529%). Στην ομάδα αυτή θεωρείται ότι ανήκει η ασθενέστερη οικονομικά τάξη παραγωγών.

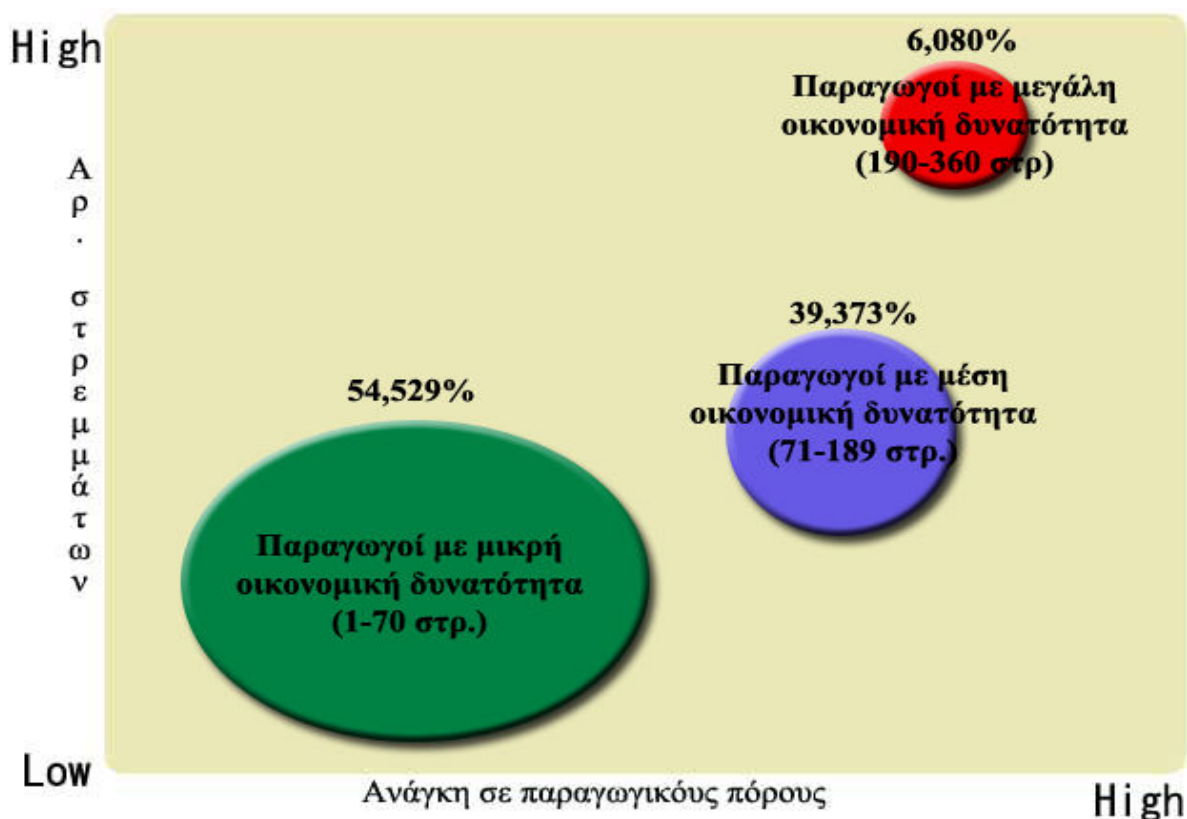
Ακολουθεί η 2^η στρατηγική ομάδα στην οποία και ανήκουν μέσης εκτάσεως εκμεταλλεύσεις (71 έως 190 στρέμματα). Είναι μικρότερη σε μέγεθος ομάδα από την πρώτη (39,373%) και σε αυτήν πιστεύουμε ότι ανήκει η μέση τάξη παραγωγών.

Τέλος στην 3^η και τελευταία στρατηγική ομάδα ανήκουν μεγάλης εκτάσεως εκμεταλλεύσεις (190 έως 360 στρέμματα). Η ομάδα αυτή είναι η μικρότερη σε μέγεθος (6,080%) και σε αυτήν θα λέγαμε ότι ανήκουν οι οικονομικά εύρωστοι παραγωγοί.

Ο διαχωρισμός των παραγωγών στις παραπάνω στρατηγικές ομάδες μπορεί να πει κανείς ότι έγινε σχετικά αυθαίρετα και να αμφισβητήσει τον αριθμό των στρεμμάτων βάσει του οποίου χαρακτηρίζονται οι στρατηγικές ομάδες. Η επιλογή των ορίων αυτών έγινε μετά από συνεντεύξεις γεωπόνων της Διεύθυνσης Γεωργίας Λάρισας και από βαμβακοπαραγωγούς που συναντήσαμε στα εκκοκκιστήρια κατά την περίοδο παράδοσης του βαμβακιού σε αυτά. Τελικά αυτό που ενδιαφέρει είναι ο διαχωρισμός των παραγωγών σε τρεις στρατηγικές ομάδες ανεξάρτητα με τη μικρή διαφοροποίηση που μπορεί να έχουν τα όρια για κάθε στρατηγική ομάδα, έτσι ώστε αργότερα να προταθούν οι κατάλληλες στρατηγικές που θα πρέπει κάθε ομάδα να ακολουθήσει.

Μπορεί κανείς παρακάτω να παρατηρήσει γραφικά τον διαχωρισμό των παραγωγών σε στρατηγικές ομάδες κάνοντας σύμφωνα με τη θεωρία χαρτογράφηση αυτών των τριών ομάδων. Από τη χαρτογράφηση φαίνεται πως οι τρεις στρατηγικές ομάδες δεν βρίσκονται πάνω στην ίδια ευθεία, κάτι που μας βοηθάει να καταλάβουμε ότι η ανάγκη σε παραγωγικούς πόρους που έχει κάθε εκμετάλλευση δεν είναι γραμμικά εξαρτημένη από τον αριθμό των στρεμμάτων της εκμετάλλευσης.

Σχήμα 4.2: Χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων των βαμβακοκαλλιεργητών της Θεσσαλίας



Αφού έγινε ο διαχωρισμός του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες, μπορούμε να μιλήσουμε πλέον για τις διαθέσιμες προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού και να προχωρήσουμε για κάθε στρατηγική ομάδα σε αντίστοιχη πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Περίληψη κεφαλαίου

Στην ενότητα αυτή αναφέρονται οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές και γίνεται ιδιαίτερη αναφορά για την κάθε μία από αυτές. Επίσης θα αναφερθούν επιγραμματικά οι επιχειρησιακές στρατηγικές. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού προτείνεται η καλύτερη δυνατή στρατηγική που θα πρέπει οι βαμβακοπαραγωγοί της Θεσσαλίας να ακολουθήσουν ανάλογα με τη στρατηγική ομάδα που αυτοί ανήκουν και με βάση τις προηγούμενες αναλύσεις που έχουν γίνει.

Προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού

Βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

Ο Porter το 1980 χωρίζει τις στρατηγικές σε τρεις βασικές στρατηγικές προσεγγίσεις. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Ηγεσία κόστους (Cost leadership)
2. Διαφοροποίηση (Differentiation)
3. Εστίαση (Focus)

Ο παραπάνω διαχωρισμός στις τρεις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις δε σημαίνει ότι είναι απόλυτο μια επιχείρηση να ακολουθήσει μια από της τρεις. Πολλές φορές τυχαίνει μια επιχείρηση να ακολουθεί ταυτόχρονα δύο από τις παραπάνω προσεγγίσεις αν και αυτό είναι δύσκολο και επικίνδυνο γιατί για να επιτευχθεί ένας στόχος πρέπει να συνεργαστεί και να προσηλωθεί σε αυτόν το στόχο όλη η επιχειρηματική ομάδα. Όταν υπάρχουν περισσότεροι από ένα στόχοι υπάρχει κίνδυνος σύγχυσης και τελικά αποτυχίας.

Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται η διάκριση ανάμεσα στις τρεις παραπάνω βασικές στρατηγικές προσεγγίσεις:

Πίνακας 5.1: Οι τρεις βασικές στρατηγικές προσεγγίσεις

	<i>Μοναδικότητα (από τη σκοπιά του πελάτη)</i>	<i>Θέση χαμηλού κόστους</i>
<i>Κλάδος</i>	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
<i>Συγκεκριμένο τμήμα κλάδου</i>	ΕΣΤΙΑΣΗ στη διαφοροποίηση	ΕΣΤΙΑΣΗ στο κόστος

Πηγή: Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, 1980

Από το παραπάνω σχήμα φαίνεται ότι παρόλο που εστίαση θεωρείται μια στρατηγική προσέγγιση από μόνη της μπορούμε σε κάθε τμήμα του κλάδου να εφαρμόσουμε διαφορετικού τύπου εστίαση, είτε εστίαση στη διαφοροποίηση είτε εστίαση στο κόστος.

Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Με τη στρατηγική αυτήν οι εταιρείες προσπαθούν να μειώσουν το κόστος στο μέγιστο δυνατό. Για να επιτευχθεί αυτή η στρατηγική χρειάζεται συνεχής αγώνας για το κυνήγι της μείωσης του κόστους, σφικτό έλεγχο στα διοικητικά έξοδα και στα γενικά βιομηχανικά έξοδα, ελαχιστοποίηση των δαπανών στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και γενικά θα δούμε ότι η επιχείρηση να εφαρμόζει μια σφικτή οικονομική πολιτική. Για την επιτυχία όμως αυτής της στρατηγικής δεν πρέπει να παραμελείται η ποιότητα και η εξυπηρέτηση των πελατών χάριν της μείωσης του κόστους κατά το μέγιστο δυνατό, γιατί τότε τα αποτελέσματα θα είναι τα αντίθετα από τα αναμενόμενα και οι συνέπειες για την επιχείρηση μπορεί να είναι καταστρεπτικές.

Όταν μια επιχείρηση σε έναν κλάδο καταφέρει να εφαρμόσει στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να είναι κερδοφόρα ακόμη και όταν στην αγορά υπάρχουν ισχυρές ανταγωνιστικές δυνάμεις. Επίσης όταν μια

επιχείρηση έχει καταφέρει να υιοθετήσει θέση χαμηλού κόστους, έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τους αγοραστές αφού οι τελευταίοι ασκούν τη δύναμη τους για να μειώσουν τις τιμές όσο το δυνατόν περισσότερο και να φτάσουν στο επίπεδο του επόμενου πιο ικανού ανταγωνιστή. Η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης είναι μεγάλη και απέναντι στους προμηθευτές γιατί υπάρχει η δυνατότητα αυξομείωσης των δαπανών για τη προμήθεια πρώτων υλών λόγω του περιθωρίου επιπλέον δαπανών που μας δίνει το χαμηλό κόστος. Τέλος η θέση χαμηλού κόστους δίνει στην επιχείρηση πλεονεκτική θέση απέναντι στα υποκατάστατα προϊόντα μέσα στον κλάδο.

Για να εφαρμόσει μια επιχείρηση στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να κατέχει υψηλό μερίδιο αγοράς ή να υπάρχουν άλλες ιδιαίτερες προϋποθέσεις (π.χ. ευκολότερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις).

Για να συντηρήσει τέλος η επιχείρηση τη στρατηγική αυτή, πρέπει μεγάλο μέρος του κέρδους που αποκομίζει εξαιτίας της θέσης ηγεσίας χαμηλού κόστους στην αγορά, να το επανεπενδύσει για έρευνα και ανάπτυξη, για την απόκτηση σύγχρονου εξοπλισμού και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. (Porter 1980).

Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης εφαρμόζεται στην ευρεία αγορά και περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από μια επιχείρηση τα οποία εκλαμβάνονται ως μοναδικά. Στην περίπτωση που δημιουργηθεί ένα τέτοιο προϊόν, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την τιμή του βασιζόμενη στη μοναδικότητα του. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να σχετίζεται με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Σχεδιασμός (design)
2. Εικόνα που δημιουργεί το brand name
3. Τεχνολογία του προϊόντος
4. Ειδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα
5. Με την εξυπηρέτηση του πελάτη κατά την αγορά

6. Με την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την αγορά
7. Και άλλα

Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι πολύτιμη για τις επιχειρήσεις γιατί η πίστη στο «όνομα» ή τη διαφορετικότητα του προϊόντος, αποσυνδέει αρκετά την επιθυμία του καταναλωτή για την απόκτηση του συγκεκριμένου προϊόντος από την τιμή. Το αυξανόμενο κόστος στη στρατηγική αυτή μπορεί εύκολα να μεταβιβασθεί στους αγοραστές.

Εκτός των άλλων η διαφοροποίηση του προϊόντος που επιτυγχάνεται με τη στρατηγική αυτή λειτουργεί και ως φραγμός εισόδου γιατί οι νέες επιχειρήσεις πρέπει να «χτίσουν» το δικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποιώντας τα δικά τους προϊόντα επιπλέον, κάτι που σημαίνει επιπλέον κόστος για τις επιχειρήσεις αυτές. (Wheelen & Hunger, 2004)

Στρατηγική εστίασης

Η στρατηγική εστίασης όπως φαίνεται και από το προηγούμενο σχήμα χωρίζεται σε δύο άλλες στρατηγικές. Αυτές είναι η εστίαση στο κόστος και εστίαση στη διαφοροποίηση.

Στρατηγική εστίασης στο κόστος

Η στρατηγική αυτή είναι μια ανταγωνιστική στρατηγική χαμηλού κόστους με την οποία η επιχείρηση εστιάζεται σε μία συγκεκριμένη ομάδα αγοραστών (αγορά niche) ή σε μια αγορά συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής και προσπαθεί να μειώσει το κόστος εκεί, χωρίς να υπολογίζει τις υπόλοιπες ομάδες ή αγορές σε άλλες περιοχές.

Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από αυτούς που πιστεύουν πως είναι καλύτερο κάποιος να επικεντρώνεται σε πιο συγκεκριμένους στόχους της αγοράς από το να απευθύνεται σε μια πιο ευρεία αγορά.

Στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση

Ομοίως με τη στρατηγική εστίασης στο κόστος, εδώ αντί να επικεντρώνεται η επιχείρηση στη μείωση του κόστους, επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση του προϊόντος σε συγκεκριμένες ομάδες αγοραστών, ή σε μια αγορά συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής ή ακόμα και σε ένα κομμάτι της παραγωγής.

Η στρατηγική αυτή χρησιμοποιείται από αυτούς που πιστεύουν πως είναι καλύτερο κάποια επιχείρηση να προσπαθεί να εξυπηρετήσει ένα μικρό κομμάτι της αγοράς ανάλογα με του που αυτή είναι καλύτερη, αντί να προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες συνολικά της αγοράς με μικρά ποσοστά επιτυχίας.

Επιχειρησιακές στρατηγικές

Εκτός του διαχωρισμού που κάνει παραπάνω οι Porter η στρατηγικές μπορούν να χωριστούν και με άλλον έναν τρόπο ανάλογα με το τι θέλει να κάνει η επιχείρηση. Αυτές και οι επιπλέον κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται οι προαναφερθείσες στρατηγικές είναι οι παρακάτω:

- Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth strategies)
 - Στρατηγική συγκέντρωσης (Concentration)
 - Κάθετη Ανάπτυξη (Vertical Growth)
 - Οριζόντια Ανάπτυξη (Horizontal Growth)
 - Στρατηγική διαποίκισης (Diversification)
 - Συσχετισμένη διαποίκιση (Related Diversification)
 - Ασυσχέτιστη διαποίκιση (Unrelated Diversification)
- Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability strategies)
 - Στρατηγική παύσης / συνέχισης με προσοχή (Pause/Proceed with Caution)
 - Στρατηγική καμίας αλλαγής (No Change)
 - Στρατηγική επικέντρωσης στο κέρδος (Profit)
- Στρατηγικές Απόσυρσης (Retrenchment strategies)

- Στρατηγική Περισυλλογής
- Στρατηγική δεσμευμένης εταιρείας (Captive company)
- Στρατηγική πώλησης και εξόδου από τον κλάδο (Sell out)
- Στρατηγική χρεοκοπίας – ρευστοποίησης (Bankruptcy / Liquidation)

Προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού για τους βαμβακοκαλλιεργητές της Θεσσαλίας

Πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού για την πρώτη στρατηγική ομάδα

Η πρώτη στρατηγική ομάδα είναι αυτή η οποία αποτελείται από τους παραγωγούς που καλλιεργούν μικρές εκτάσεις με βαμβάκι.

Η στρατηγική που θα προτείναμε για τους παραγωγούς αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι η **στρατηγική καμίας αλλαγής** μέχρι και το 2013 (ή το 2009 ανάλογα με το τι θα αποφασισθεί τελικά από τους κοινοτικούς εταίρους) οπότε και θα ενισχύονται ακόμα από την Ευρωπαϊκή Ένωση με ταυτόχρονη προετοιμασία του «εδάφους» για έξοδο από τη βαμβακοκαλλιέργεια και είσοδο σε νέες επιδοτούμενες καλλιέργειες όπως είναι τα ενεργειακά φυτά.

Μετά το 2013 νομίζω πως θα γίνει επιτακτική ανάγκη η αλλαγή καλλιέργειας από βαμβάκι σε κάποια άλλη πιο προσοδοφόρα καλλιέργεια, αν κάποιος θέλει να διατηρήσει την έκταση του αυτή ενεργή. Μετά το 2013 δηλαδή, θα πρέπει οι βαμβακοπαραγωγοί αυτής της στρατηγικής ομάδας να ακολουθήσουν **στρατηγικές απόσυρσης** από την καλλιέργεια βάλβακος.

Στη συνέχεια παραθέτουμε μερικούς από τους λόγους που θεωρούμε πως τεκμηριώνουν την παραπάνω πρόταση στρατηγικής για το μέλλον, για αυτήν την στρατηγική ομάδα.

Από σήμερα και στο μέλλον βλέπουμε πως με τη νέα ΚΑΠ αρχίζει να γίνεται σταδιακή αποδέσμευση από τις ποσοστώσεις. Μέχρι το 2013 (ή το 2009) θα ισχύει το καθεστώς με τα δικαιώματα, δηλαδή ο παραγωγός θα παίρνει μία επιδότηση σταθερή κάθε χρόνο ανεξάρτητα με το τι θα βαμβάκι θα

παραδώσει, η οποία όμως θα μειώνεται χρόνο με το χρόνο. Η επιδότηση αυτή που θα δοθεί θα είναι ανάλογη με τα στρέμματα που θα κατέχει και όχι ανάλογα με την παραγωγή. Ποιο συγκεκριμένα η ΚΑΠ προβλέπει για φέτος (2005) μείωση των επιδοτήσεων κατά 3% σε σχέση με το 2004, το 2006 μείωση 4% σε σχέση με φέτος και το 2007 μείωση 5% σε σχέση με το 2006, ενώ η προοδευτική μείωση θα συνεχιστεί έως το 2013 (ή το 2009).

Κάποιοι φοβούνται ότι η παραπάνω διαδικασία θα οδηγήσει σε εγκατάλειψη της καλλιέργειας, λόγω της βεβαιότητας του παραγωγού ότι θα εισπράξει *a priori* την κοινοτική ενίσχυση.

Μετά το 2013 οπότε δε θα υπάρχει και το καθεστώς αυτό με τα δικαιώματα και έτσι θα καταργηθεί εντελώς η επιδότηση για το βαμβάκι, τα πράγματα θα γίνουν πολύ δύσκολα για τους παραγωγούς της πρώτης στρατηγικής ομάδας. Η δυσκολία αυτή θα ενταθεί από το όλο και πιο υψηλό κόστος παραγωγής του βάμβακος που οφείλεται στις μονάδες ανθρώπινης εργασίας που απαιτεί η βαμβακοκαλλιέργεια σε σχέση με τις αντίστοιχες του κλάδου. Στις καλλιέργειες αυτού του μεγέθους η ανθρώπινη εργασία είναι συνήθως και ίδια εργασία η οποία στο μέλλον θα αμείβεται όλο και λιγότερο αφού η τιμή του βάμβακος προβλέπεται να πέσει. Αυτή η μείωση της αμοιβής της ίδιας εργασίας θα αναγκάσει τελικά τους βαμβακοκαλλιεργητές να φύγουν από την καλλιέργεια αυτή.

Επίσης τα πράγματα στον κλάδο αναμένεται να γίνουν ακόμα πιο δύσκολα από την ένταση του ανταγωνισμού στη διεθνή κυρίως αγορά που μπορεί να προέλθει από την εξέλιξη της Κίνας και τη δυναμική είσοδο της, στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς επίσης και από την ενδεχόμενη είσοδο των γενετικά τροποποιημένων ποικιλιών σπόρων βάμβακος από τις Η.Π.Α. Σε μια τέτοια εξέλιξη οι μικροκαλλιεργητές είναι αδύνατο να αντιδράσουν γιατί όπως φαίνεται και από την ανάλυση με βάση τον Porter δεν διαθέτουν καμιά διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους αγοραστές του προϊόντος τους που είναι τα εκκοκκιστήρια αλλά ούτε και απέναντι στους προμηθευτές της πρώτης ύλης που στη προκειμένη περίπτωση είναι οι σποροπαραγωγικές εταιρείες.

Εκτός των άλλων δε πρέπει κανείς να παραβλέπει το μεγάλο μέσο όρο ηλικίας των αγροτών. Ο μεγάλος αυτός μέσος όρος διευκολύνει τη γρήγορη έξοδο των παραγωγών αυτών από τη γεωργία εξαιτίας της αδυναμίας του

γηρασμένου αυτού αγροτικού δυναμικού να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως θα είναι πολύ δύσκολο βαμβακοπαραγωγοί με τόσο μικρές εκτάσεις να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και τις δυσκολίες του μέλλοντος και ιδιαίτερα μετά το 2013 που θα γίνει πλήρης αποδέσμευση από τις ποσοτώσεις και για το λόγο αυτό προτείνουμε τις παραπάνω στρατηγικές.

Πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού για τη δεύτερη στρατηγική ομάδα

Η δεύτερη στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει παραγωγούς οι οποίοι κατέχουν μέση έκταση γης που κυμαίνεται από 71 – 189 στρέμματα. Στην ομάδα αυτή όπως και στην πρώτη ομάδα η στρατηγική που φαίνεται ότι είναι η καταλληλότερη μέχρι το 2013 είναι η **στρατηγική καμίας αλλαγής (stability strategy)**. Η πρόταση μας για τη στρατηγική αυτή στηρίζεται πάλι σε ότι έχει να κάνει με τα δικαιώματα όπως αναφέραμε στην προηγούμενη στρατηγική ομάδα.

Ταυτόχρονα μπορεί να ακολουθηθεί **στρατηγική ανάπτυξης (growth strategy)** μέχρι το 2013 και μετά από το έτος αυτό. Αναλυτικότερα οι παραγωγοί που ανήκουν σε αυτή τη στρατηγική ομάδα και θέλουν στο μέλλον να εμπλακούν επιχειρηματικά με τη βαμβακοκαλλιέργεια θα πρέπει να αρχίσουν να αγοράζουν γη ή ακόμα και να ενοικιάζουν αφού προβλέπεται πως θα πέσει η τιμή αγοράς και ενοικίου των καλλιεργούμενων εκτάσεων, εξαιτίας της εξόδου από τη γεωργία αυτών των παραγωγών που ανήκουν στην πρώτη στρατηγική ομάδα.

Επίσης δεν είναι απίθανο οι παραγωγοί αυτής της στρατηγικής ομάδας να ακολουθήσουν **στρατηγική απόσυρσης (retrenchment strategy)** από τη βαμβακοκαλλιέργεια όπως οι βαμβακοπαραγωγοί που ανήκουν στην πρώτη στρατηγική ομάδα. Οι λόγοι για την επιλογή αυτή μπορεί να είναι οι ίδιοι που αναφέρθηκαν στην πρώτη στρατηγική ομάδα και επιπλέον μπορεί πολλοί από τους παραγωγούς αυτούς να μην έχουν την οικονομική δυνατότητα να προχωρήσουν σε αγορές γης οπότε και να ακολουθήσουν στρατηγική ανάπτυξης.

Επιπλέον, τα μέλη αυτής της ομάδας μπορούν να ακολουθήσουν και μια από τις επιχειρηματικές στρατηγικές που αναφέραμε προηγουμένως στη θεωρία, τη **στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση** σε σχέση με το προϊόν αφού όμως πρώτα έχει εφαρμοστεί η στρατηγική απόσυρσης από τον κλάδο. Αυτή η εστίαση στη διαφοροποίηση θα είναι μια καλή επιλογή για αυτούς γιατί έτσι θα εστιάζονται σε ένα κομμάτι της αγοράς με μικρό σχετικά ανταγωνισμό, αντί να προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς σε βαμβάκι με μικρά ποσοστά επιτυχίας λόγω του ανταγωνισμού των παραγωγών που ανήκουν στην τρίτη στρατηγική ομάδα και του διεθνούς ανταγωνισμού. Η διαφοροποίηση θα έχει να κάνει με το προϊόν. Ένα τέτοιο προϊόν θα μπορούσαν να είναι τα «ενεργειακά φυτά», στην παραγωγή των οποίων η χώρα μας είναι ελλειμματική και ως εκ τούτου υπάρχει χώρος στην αγορά για την είσοδο νέων παραγωγών στον κλάδο αυτόν. Η επιλογή βέβαια του νέου διαφοροποιημένου προϊόντος έχει να κάνει και με τις κλιματικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε περιοχή και με το κατά πόσον αυτό μπορεί να ευδοκιμήσει σε αυτήν.

Πρόταση στρατηγικού σχεδιασμού για την τρίτη στρατηγική ομάδα

Σε αυτή τη στρατηγική ομάδα ανήκουν οι μεγάλοι και οργανωμένοι παραγωγοί οι οποίοι κατέχουν από 190 και πάνω στρέμματα. Το ποσοστό αυτών των παραγωγών στην περιοχή της Θεσσαλίας είδαμε ότι είναι λίγο παραπάνω από το 6%.

Η προτεινόμενη στρατηγική για αυτήν την ομάδα αυτή είναι η **στρατηγική ανάπτυξης**. Οι μεγάλες δηλαδή, εκμεταλλεύσεις θα γίνουν ακόμα μεγαλύτερες. Η πιθανή διεύρυνση των μεγάλων αυτών εκμεταλλεύσεων θα έχει ως συνέπεια, βάση των κανόνων της αγοράς, τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη παράγραφο, αναμένεται να πέσει η αξία της γης από την αρχή της εφαρμογής της νέας ΚΑΠ, είτε αυτή η αξία έχει να κάνει με την τιμή ενοικίασης, είτε με την τιμή αγοράς. Η πτώση των τιμών αυτών θα σημαίνει άμεσα και μείωση των πάγιων δαπανών. Θα

ανοίξει έτσι ο δρόμος για τους μεγάλους και οργανωμένους παραγωγούς για περαιτέρω επέκταση των εκμεταλλεύσεων τους.

Εκτός των άλλων, με τη δημιουργία μεγάλων εκμεταλλεύσεων αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των κατόχων τους σε ό,τι έχει να κάνει με τους προμηθευτές αλλά και με τους αγοραστές. Με την αύξηση αυτής της διαπραγματευτικής δύναμης θα μπορέσουν οι βαμβακοπαραγωγοί αυτοί να μειώσουν περαιτέρω τις πάγιες δαπάνες τους. Αυτή η διαπραγματευτική δύναμη των παραγωγών μπορεί να αυξηθεί περισσότερο ακόμα με **στρατηγικές συνεργασίες** μεταξύ των μεγάλων και οργανωμένων παραγωγών. Για παράδειγμα όλα τα στοιχεία δείχνουν πως το κόστος αγοράς του βαμβακόσπορου έχει τεράστια περιθώρια συμπίεσης, αυτό όμως μπορεί να προκύψει μόνο μέσα από τη συνεργασία παραγωγών και εκκοκκιστηρίων.

Ταυτόχρονα με τις παραπάνω στρατηγικές μπορεί να γίνει και κάθετη ανάπτυξη προς τα μπρος από τους βαμβακοπαραγωγούς αυτής της στρατηγικής ομάδας. Αυτή θα μπορούσε να γίνει αν πολλοί μεγάλοι βαμβακοπαραγωγοί συνεργαζόντουσαν και ενοικίαζαν εκκοκκιστήρια. Είναι βέβαια μια φιλόδοξη άποψη που κανείς όμως δε μπορεί να παραβλέψει γιατί η οικονομική δύναμη των ομάδων των παραγωγών αυτών, που θα ανήκουν στην 3^η στρατηγική ομάδα, θα είναι αρκετά μεγάλη.

Παραγωγοί με τόσο μεγάλες εκτάσεις γης υπό τον έλεγχο τους, θα είναι σε θέση να παράγουν βαμβάκι πιο ομοιόμορφο ως προς την ποιότητα και ταυτόχρονα ανώτερης ποιότητας σε σχέση με αυτό που παράγεται σήμερα. Οι επιδιώξεις αυτές είναι οι βασικοί στόχοι που έχει θέσει η νέα ΚΑΠ. Ταυτόχρονα οι κλιματολογικές συνθήκες στη Θεσσαλία είναι κατάλληλες για την επίτευξη καλής ποιότητας βάμβακος, σύμφωνα με τα νέα πρότυπα που επιβάλλει η Ευρωπαϊκή Ένωση με το νέο Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης.

Επίσης, οι παραγωγοί της τρίτης στρατηγικής ομάδας μπορούν πιο εύκολα να υλοποιήσουν κοινοτικά προγράμματα, όπως για παράδειγμα το πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης που έχει να κάνει με την ολοκληρωμένη ποιοτική παραγωγή και της περιβαλλοντικές αποζημιώσεις του κανονισμού 1257/99 ΕΕ. Μέσω του κανονισμού αυτού και των Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων (ΚΥΑ) που περιλαμβάνει μπορούν να δοθούν σημαντικά ποσά μέσω ενισχύσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίες συνδέονται με την ποιοτική παραγωγή και την προστασία του περιβάλλοντος. Ένα άλλο

παράδειγμα είναι το πρόγραμμα «ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΝΙΤΡΟΥΥΠΑΝΣΗΣ ΣΤΟ ΘΕΣΣΑΛΙΚΟ ΚΑΜΠΟ» το οποίο και τρέχει επιτυχώς στη Θεσσαλία από το 1994.

Γενικά θα λέγαμε πως με τη νέα ΚΑΠ ανοίγει ο δρόμος για τους βαμβακοπαραγωγούς που ανήκουν στην τρίτη στρατηγική ομάδα, οι οποίοι κατέχουν μεγάλη έκταση γης. Είναι πλέον μονόδρομος η ανάπτυξη της επιχειρηματικής γεωργίας στην οποία ο παραγωγός δεν θα είναι αυτός με την παραδοσιακή μορφή που μέχρι σήμερα ξέραμε, αλλά θα εμφανίζεται ως ο ιδιοκτήτης μεγάλης επιχείρησης η οποία θα λειτουργεί με βάση τους κανόνες επιχειρηματικότητας της αγοράς.

Συνοπτική παρουσίαση των προτεινόμενων στρατηγικών για τις τρεις στρατηγικές ομάδες

Στον παρακάτω πίνακα κάνουμε μια συνοπτική παρουσίαση των προτεινόμενων στρατηγικών για τις στρατηγικές ομάδες που δημιουργήσαμε ώστε να μπορεί κανείς να έχει ολοκληρωμένη άποψη για το τι τελικά θα προτείναμε για τον κλάδο συνολικά:

Πίνακας 5.2: Συνοπτική παρουσίαση των προτεινόμενων στρατηγικών

		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ					
		1^η Στρατηγική ομάδα (7 - 70 στρέμματα)		2^η Στρατηγική ομάδα (71 – 189 στρέμματα)		3^η Στρατηγική ομάδα (190 – 360 στρέμματα)	
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	1.	Στρατηγική καμίας αλλαγής	1.	Στρατηγική καμίας αλλαγής	1.	Στρατηγική ανάπτυξης	
	2.	Στρατηγικές απόσυρσης	2.	Στρατηγική ανάπτυξης	2.	Στρατηγικές συνεργασίες	
			3.	Στρατηγική απόσυρσης	3.	Κάθετη ανάπτυξη προς τα μπρος	
				<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</i>			
				Στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση			

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Επίλογος - Συμπεράσματα

Το συμπέρασμα που βγαίνει τελικά από όλα τα παραπάνω είναι πως οι μικροί και μη οργανωμένοι βαμβακοκαλλιεργητές δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν στο μέλλον και το μερίδιο τους που για τη χώρα μας είναι και το μεγαλύτερο θα το μοιραστούν οι μέσοι και μεγάλοι βαμβακοπαραγωγοί με αποτέλεσμα οι μέσοι να γίνουν μεγάλοι και οι μεγάλοι μεγαλύτεροι με φυσικό επακόλουθο τον περιορισμό του συνόλου των βαμβακοκαλλιεργητών.

Οι εξελίξεις αυτές θα επιφέρουν αλλαγές όχι μόνο στον κλάδο των βαμβακοπαραγωγών αλλά σε όλες τις επιχειρήσεις που σχετίζονται με αυτόν. Έτσι οι ιδιοκτήτες των εκκοκκιστηρίων θα αναγκαστούν να ενεργοποιηθούν και σε άλλα πεδία εκτός του βαμβακιού, αφού η προσφορά του θα είναι περιορισμένη σε σχέση με σήμερα. Ένα τέτοιο πεδίο θα μπορούσε να είναι η εξαγωγή biodiesel από ενεργειακά φυτά (όπως σόγια, κράμβη, ηλίανθος, κ.α.) και των παραπροϊόντων του όπως για παράδειγμα η γλυκερίνη. Τέτοιες ενέργειες έχουν αρχίσει να γίνονται στα εκκοκκιστήρια της Λάρισας (στο εκκοκκιστήριο του Κ. Παλαιολόγου «ΑΛΕΞ. Π. ΠΑΛΑΙΟΛΟΓΟΣ Α.Β.Ε.Ε.» στα Τρίκαλα), ενώ άλλα προσανατολίζονται προς την παραγωγή biodiesel (η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λάρισας). Εκτός των εκκοκκιστηρίων θα δούμε και αλλαγές στις σποροπαραγωγικές και φαρμακευτικές εταιρείες. Αυτές θα αναγκασθούν να μειώσουν την τιμή του βαμβακόσπορου και των φαρμάκων που εφαρμόζονται στη βαμβακοπαραγωγή αφού στο μέλλον και σύμφωνα με τη μελέτη μας, οι βαμβακοπαραγωγοί (που θα ανήκουν στη 3^η στρατηγική ομάδα κυρίως) θα έχουν πλέον μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από αυτή που είχαν μέχρι σήμερα και άρα θα μπορούν να ασκήσουν πιέσεις για καλύτερες τιμές.

Είναι σχεδόν βέβαιο πως με τις εξελίξεις αυτές θα μειωθεί πλέον και η παρουσία των «μεσιτών» σε ότι έχει να κάνει με το βαμβάκι, αφού οι ιδιοκτήτες των μεγάλων πλέον μονάδων θα έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν, να μετακινούν και να διαπραγματεύονται μόνοι τους το προϊόν τους.

Μετά την αναδιάρθρωση του κλάδου δεν είναι καθόλου απίθανο να εφαρμοσθεί και η λεγόμενη «συμβολαιακή γεωργία». Στην περίπτωση αυτή γίνεται εκ των προτέρων συμφωνία μεταξύ αγροτών, μεταποιητών και εμπόρων για την απορρόφηση της παραγωγής, αντί προκαθορισμένου τιμήματος και με ορίζοντα τουλάχιστον 3ετίας. Όπως αποκαλύπτουν συνεταιριστές, ήδη υπάρχει κινητικότητα μεταξύ εκκοκκιστών και βιομηχάνων ώστε να έλθουν σε συμφωνία με Ομάδες Παραγωγών ή μεγάλους παραγωγούς για την αγορά του προϊόντος τους με το εν λόγω σύστημα. Με αυτό τον τρόπο θα διασφαλίζεται ο επαρκής εφοδιασμός της αγοράς και της μεταποιητικής βιομηχανίας και θα αμβλύνονται φαινόμενα υπερεπάρκειας ή έλλειψης αγαθών που έχουν ως αποτέλεσμα τις σημαντικές διακυμάνσεις τιμών για παραγωγούς και καταναλωτές. Ταυτόχρονα με την εφαρμογή της συμβολαιακής γεωργίας θα δημιουργηθούν προϋποθέσεις για ένα μακροχρόνιο και βιώσιμο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

- Michael E. Porter,(1980) Competitive Strategy
- Wheelen & Hunger, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall 9th edition, 2004
- E.A. Murray, Jr. and J.F. Mahon, “Strategic Alliances: Gateway to the New Europe?” Long Range Planning (August 1993)
- K.W. Glaister and J.R. Falshaw, “Strategic Planning: Still Going Strong?” Long Range Planning (February 1999)
- Churchill, A. (1987) Marketing Research: methodological foundations. Dryden.
- Leedy, D. (1989) Practical Research: Planning and Design. London: Collier Macmillian.
- Porter, M.E. (1996) What is strategy? Harvard Business Review, 74 (6)
- Schoemaker, P. (1992) How to Link Strategic Vision to Core Capabilities. Sloan Management Review, Fall 1992

Ελληνική βιβλιογραφία

- Νίκος Γεωργόπουλος, Στρατηγικό μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου 2002
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, Στρατηγική των επιχειρήσεων, εκδόσεις Μπένου 2002
- ΕΣΥΕ
- Εφημερίδα: Ημερησία, (15-16.10.2005), Γιουρουκέλη Μαρία
- Εφημερίδα: Ελευθερία, Λάρισας (26.10.2005), Γιώργος Μακρής
- Οργανισμός Βάμβακος

Πηγές από το Διαδίκτυο

http://www.agrotypos.gr/arthra/pdfs/arthro10_2004.pdf

http://www.agrotypos.gr/arthra/arthro_02_2001.asp

<http://www.agrotypos.gr/news/downloads/perival.htm>

<http://www.capitallinkgreece.com/english/companies/29195323/psector>

http://www.geog.susx.ac.uk/research/economic/02_t.pdf

http://www.growth-insights.com/articles/GES_CoreCompetencies.pdf