



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

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΛΛΑΝΤΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΪΑ «ΠΑΡΘΕΝΩΝ»

Αγγελική Αντωνοπούλου

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Ν. Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά (επιβλέπων)
Π. Σπαθής, Καθηγητής ΓΠΑ
Ε. Δροσινός, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ

Αθήνα, Δεκέμβριος 2008

*Την εργασία αυτή την αφιερώνω
στον μπαμπά μου Γιώργο και
στο θείο μου Σταύρο,
που καθημερινά με καθοδηγούν
και με εμπνέουν.....*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<u>ΜΕΡΟΣ Α</u>	
	<u>ΜΕΛΕΤΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ</u>	6
	ΓΕΝΙΚΑ	6
1	ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	9
I	<i>ΠΟΛΙΤΙΚΟ – ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</i>	11
α	Κυβερνητική Σταθερότητα	11
β	Φορολογία	12
γ	Ειδικά Κίνητρα	13
δ	Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων	15
ε	Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση	17
στ	Νομοθεσία σχετικά με τα τρόφιμα	20
ζ	Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	21
η	Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων	22
II	<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</i>	23
α	ΑΕΠ	24
β	Πληθωριστικές Τάσεις	28
γ	Επίπεδο Ανεργίας – Απασχόλησης	30
δ	Διαθεσιμότητα Ενέργειας	33
ε	Λειτουργικά Έξοδα	33
III	<i>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</i>	37
α	Ο πληθυσμός της Ελλάδας	39
β	Τύποι οικογένειας	40
γ	Μόρφωση	41
δ	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών	43
ε	Αλλαγές στον τρόπο ζωής	44

IV	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	46
α	Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας	47
β	Έρευνα κι Ανάπτυξη	49
γ	Εξέλιξη της Τεχνολογίας	51
δ	Νέα προϊόντα	53
2	ΤΟ ΑΜΕΣΟ Ή ΜΙΚΡΟ - ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
	ΓΕΝΙΚΑ	55
I	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	57
II	ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ	58
α	Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο	59
β	Οικονομίες κλίμακας	60
γ	Διαφοροποίηση Προϊόντος	61
δ	Πρόσβαση στα Κανάλια Διανομής	62
ε	Κυβερνητική Πολιτική	64
III	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	64
α	Συγκέντρωση προμηθευτών	65
β	Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης	66
γ	Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός	67
IV	ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	67
α	Συγκέντρωση αγοραστών	68
β	Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης	69
γ	Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω	70
V	ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ	70
α	Τα υποκατάστατα των αλλαντικών	71
β	Επίδραση στα αλλαντικά	72

VI	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	72
α	Ανταγωνιστές κι Αγορά	73
β	Το προϊόν	74
γ	Εμπόδια εξόδου	75
VII	Ο ΚΛΑΔΟΣ: ΣΥΝΟΨΗ	75

ΜΕΡΟΣ Β

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΪΑ «ΠΑΡΘΕΝΩΝ»

1	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	80
I	Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΠΑΡΘΕΝΩΝ»	80
α	Ιστορική Αναδρομή	80
β	Αποστολή	80
γ	Σκοποί/Στόχοι	81
δ	Τα προϊόντα της εταιρείας	81
ε	Που δραστηριοποιείται	82
στ	Εγκαταστάσεις κι Εξοπλισμός	84
II	ΔΟΜΗ	85
α	Εταιρική Διακυβέρνηση	85
β	Οργανόγραμμα	86
III	ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	87
IV	ΠΟΡΟΙ	88
α	Υλικοί Πόροι	88

β	Φυσικοί Πόροι	89
γ	Χρηματοοικονομικοί Πόροι	89
δ	Ανθρώπινοι Πόροι	89
ε	Τεχνολογικοί Πόροι	89
στ	Φήμη	90
2	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	91
I	<i>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</i>	91
II	<i>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</i>	93
III	<i>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</i>	96
IV	<i>ΑΠΕΙΛΕΣ</i>	99
3	ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	103
I	<i>ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</i>	103
II	<i>ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ</i>	104
III	<i>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ</i>	106
α	Στρατηγική Συγκέντρωσης	106
β	Οριζόντια ολοκλήρωση	107
γ	Συσχετισμένη διαποίκιση	108
IV	<i>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ</i>	109
4	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	110

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	
Νομοθεσία για τα τρόφιμα	114
 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	
Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας	118
 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	122
 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	122
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123

ΜΕΡΟΣ Α

ΜΕΛΕΤΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Η πορεία και η στρατηγική που χαράζει και ακολουθεί η κάθε επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το περιβάλλον στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται. Οι τάσεις και τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν στοιχεία τα οποία η εκάστοτε επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει, έχουν όμως καταλυτικές συνέπειες στη λειτουργία της.

Το περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία⁽¹⁾ τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι δύσκολη. Για τη διευκόλυνση της μελέτης του χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες: το γενικευμένο περιβάλλον ή μακροπεριβάλλον και το άμεσο περιβάλλον ή μικροπεριβάλλον. Στο διάγραμμα 1 φαίνεται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με το άμεσο και γενικό εξωτερικό περιβάλλον καθώς και οι υποκατηγορίες στις οποίες αυτά χωρίζονται.

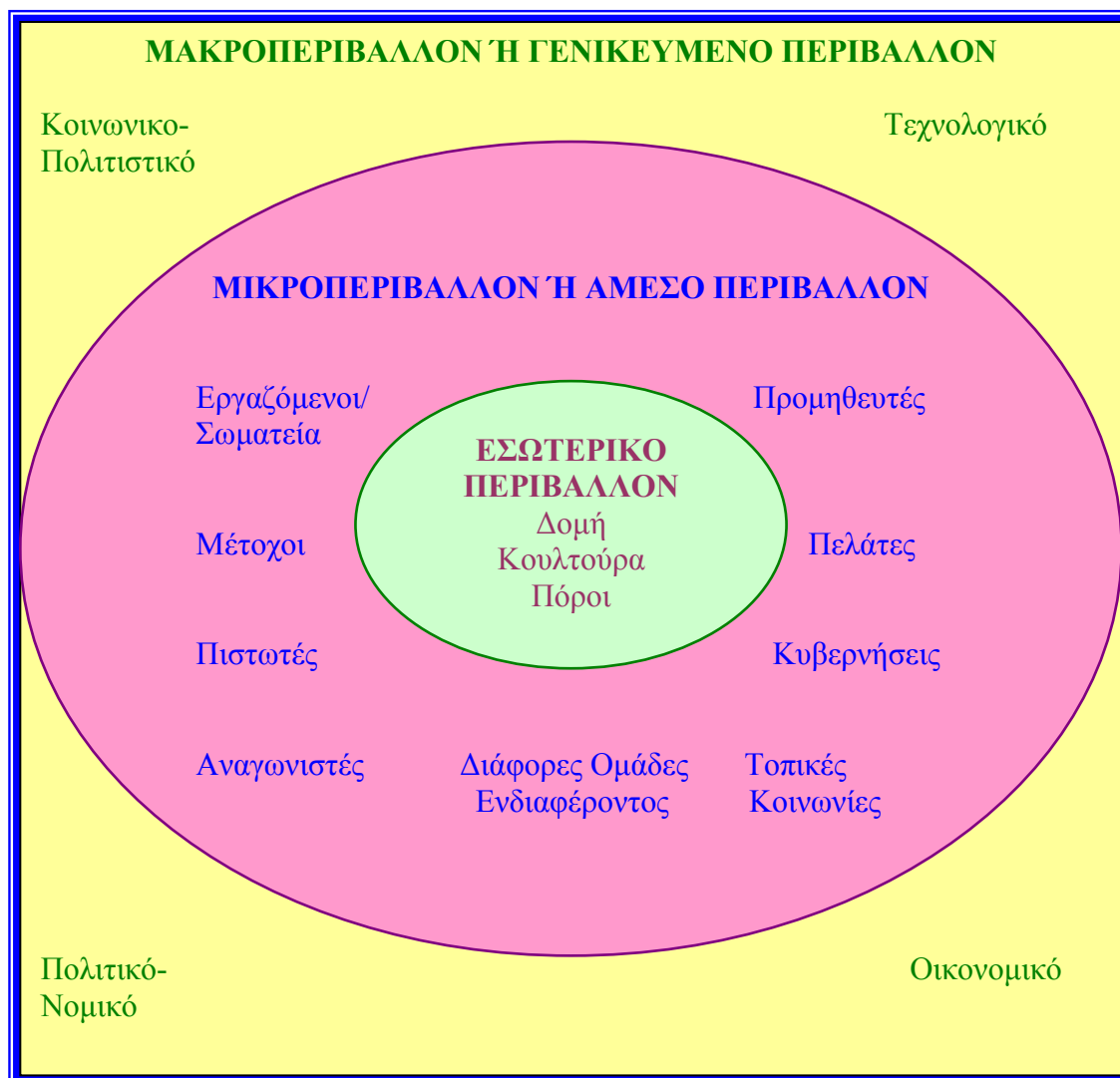
Το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις καθώς αφορά την πολιτική, οικονομική, τεχνολογική και κοινωνικοπολιτιστική κατάσταση που υπάρχει κάθε χρονική στιγμή (διάγραμμα 1). Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι οι συγκεκριμένες παράμετροι δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης και καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να κινηθεί. Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος θα γίνει με την ανάλυση PEST (Political, Economic, Sociocultural, Technological).

Το άμεσο περιβάλλον περιέχει όλες εκείνες τις δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν την επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Είναι λογικό στο μικροπεριβάλλον να ανήκουν οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι και τα σωματεία, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι μέτοχοι, η κυβέρνηση, διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος και η τοπική κοινωνία (διάγραμμα 1). Όλες οι παραπάνω κατηγορίες σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία και την ύπαρξη της επιχείρησης και συχνά διαθέτουν τόσο μεγάλη δύναμη ώστε να κατευθύνουν τη στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Η εξέταση του άμεσου περιβάλλοντος θα γίνει με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του PORTER.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1

Μεταβλητές του περιβάλλοντος



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Σελ: 75

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί επιτακτική ανάγκη όχι μόνο για την επιβίωση κι εξέλιξη της επιχείρησης αλλά και για την έγκαιρη αντιμετώπιση των παραγόντων που βρίσκονται εκτός ελέγχου, έχουν όμως σοβαρό αντίκτυπο στην πορεία της. Μέσα από την παραπάνω ανάλυση θα εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές και θα χαραχτεί στρατηγική είτε για την εκμετάλλευση των ευκαιριών είτε για την αποφυγή

των παραγόντων που απειλούν την ύπαρξη της επιχείρησης. Ο εντοπισμός των μεταβλητών αυτών της δίνουν τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα στην αλλαγή των εξωτερικών συνθηκών, να προσαρμοστεί έγκαιρα, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται⁽¹⁾.

1. ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Ή ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μάκρο-περιβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις οι οποίες επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Πρόκειται για στοιχεία χαρακτηριστικά κάθε κράτους τα οποία δύσκολα μπορούν να εκτιμηθούν με μεγάλη ακρίβεια και να επηρεαστούν από τις επιχειρήσεις, έχουν όμως σοβαρό αντίκτυπο πάνω τους.

Οι παράγοντες αυτοί, σύμφωνα με την ανάλυση PEST, χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: το Πολιτικό-νομικό περιβάλλον, το Οικονομικό περιβάλλον, το Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον και το Τεχνολογικό περιβάλλον. Τα επιμέρους στοιχεία της κάθε διάστασης του γενικευμένου περιβάλλοντος φαίνονται στον πίνακα 1 και θα εξεταστούν αναλυτικά παρακάτω.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι κάθε χώρα διαθέτει μοναδικό συνδυασμό τέτοιων παραγόντων. Προφανώς κάποιες συνθήκες να είναι ίδιες από χώρα σε χώρα λόγω του ότι ανήκουν στην ίδια «συμμαχία» όμως υπάρχουν σίγουρα διαφορετικά στοιχεία τα οποία καθιστούν το περιβάλλον πιο ευνοϊκό ή όχι για επενδύσεις και ανάπτυξη.

Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης έχει υποχρέωση να λάβει υπόψη της τις συνθήκες και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος αν αξιώνει όχι μόνο την απλή επιβίωσή της αλλά και την περαιτέρω εξέλιξη και κερδοφορία της. Έχοντας συνυπολογίσει όλα τα δεδομένα για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πρέπει να ανταγωνιστεί, η διαμόρφωση της στρατηγικής θα είναι πιο αποτελεσματική και στοχευμένη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Διαστάσεις Γενικευμένου Περιβάλλοντος

ΠΟΛΙΤΙΚΟ- ΝΟΜΙΚΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ- ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων	Ακαθάριστο εθνικό προϊόν	Αλλαγές στον τρόπο ζωής	Εθνική δαπάνη για έρευνα κι ανάπτυξη
Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	Επιτόκια	Προσδοκίες καριέρας	Δαπάνη της βιομηχανίας για E&A
Φορολογία	Προσφορά χρήματος	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών	Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
Ειδικά κίνητρα	Πληθωριστικές τάσεις	Τύποι οικογένειας	Προστασία ευρεσιτεχνιών
Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	Επίπεδο ανεργίας	Ρυθμός αύξησης πληθυσμού	Δομή τηλεπικοινωνιών
Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων	Έλεγχος μισθών/τιμών	Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού	Πρόοδος στη μεταφορά τεχνολογίας από το εργαστήριο
Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές	Υποτίμηση/Ανατίμηση	Μέσος όρος ζωής	Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
Κυβερνητική σταθερότητα	Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας Διάθεση εισοδήματος	Γεννήσεις	Διαθεσιμότητα internet Νέα προϊόντα

Πηγή: Wheelen T., Hunger D., *Concepts in Strategic Management and Business Policy* 2008, Prentice Hall

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα εξεταστεί το περιβάλλον της Ελλάδας καθώς η εταιρεία που θα μελετηθεί δραστηριοποιείται σε αυτό το χώρο. Φυσικά οι παγκόσμιες εξελίξεις έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία της, όμως δεν θεωρείται απαραίτητο να ληφθούν υπόψη καθώς θα πρέπει πρώτα να επηρεαστεί και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα η χώρα κι έπειτα η εταιρεία αφού μέσα σε αυτά τα πλαίσια κινείται.

I. ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας όπου ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει απέναντι στις επιχειρήσεις. Χαρακτηριστικά σημεία που φαίνεται πόσο σημαντική δύναμη ασκεί το πολιτικό περιβάλλον είναι η φορολογία, οι συναλλαγματικοί έλεγχοι, η νομοθεσία σχετικά με την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα, καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομοματικού/ τιμολογιακού/ φορολογικού ελέγχους και κρατικοποιήσεις ονομάζεται «πολιτικός κίνδυνος». Για να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εξετάζουν και να μελετούν τα εξής στοιχεία:

- ✿ Τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων της χώρας στην οποία δραστηριοποιούνται
- ✿ Τις πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό επίπεδο
- ✿ Τη σχέση της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό.

α. Κυβερνητική Σταθερότητα

Συγκεκριμένα, η Ελλάδα διαθέτει σταθερό πολιτικό περιβάλλον καθώς δεν υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στην εκλεγμένη κυβέρνηση. Είναι χαρακτηριστικό ότι κάθε κόμμα επανεκλέγεται αρκετές φορές μέχρι να υπάρξει η τάση για αλλαγή. Βέβαια το γεγονός ότι στις τελευταίες εκλογές εκλέχθηκαν πέντε κόμματα στη Βουλή δείχνει ίσως την ανάγκη του κόσμου για αλλαγή όμως είναι τόσο πολύ εδραιωμένα τα δύο μεγάλα κόμματα που δύσκολα θα συμβεί κάτι σοβαρό το οποίο θα αλλάξει το πολιτικό γίγνεσθαι.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής παίζει η στάση που διατηρεί η κυβέρνηση σε σχέση με την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τη διευκόλυνση των επενδύσεων. Προς αυτή την κατεύθυνση γίνονται μεταρρυθμίσεις οι οποίες μαρτυρούν τη διάθεση της εκάστοτε κυβέρνησης.

β. Φορολογία

Η φορολογική μεταρρύθμιση είχε σαν στόχο τη στήριξη της αναπτυξιακής διαδικασίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την εξασφάλιση ενός πιο διαφανούς, δίκαιου και λειτουργικού φορολογικού συστήματος⁽³⁾. Προς αυτή την κατεύθυνση οι φορολογικοί συντελεστές για τις επιχειρήσεις μειώθηκαν από το 35% στο 25% και για τις Ο.Ε. και Ε.Ε. από το 25% στο 20%. Επίσης, αυξήθηκε το αφορολόγητο όριο για τα φυσικά πρόσωπα κατά €1000 στα €11.000, αυξήθηκαν οι εκπτώσεις για ορισμένες κοινωνικής φύσεως δαπάνες ενώ παράλληλα απλουστεύτηκε σημαντικά το φορολογικό σύστημα. Επιπλέον υπάρχει αύξηση των κατηγοριών δαπανών που αναφέρονται στη φορολογική νομοθεσία ως εκπιπόμενες δαπάνες των επιχειρήσεων καθώς και επέκταση της απαλλαγής από το συμπληρωματικό φόρο του τεκμαρτού εισοδήματος από ιδιοχρησιμοποίηση βιομηχανοστασιών και των βιοτεχνικών επιχειρήσεων με στόχο την ίση αντιμετώπιση τους με τις βιομηχανίες. Παρόλα αυτά η φορολογική νομοθεσία εξακολουθεί να μην αποτελεί κίνητρο προσέλκυσης για νέους επενδυτές.

Επίσης, πρόσφατα ψηφίστηκε ο νόμος 3588/2007 για τον νέο Πτωχευτικό Κώδικα⁽³⁾, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις περιπτώσεις αφερεγγυότητας και αποβλέπει στην ενοχοποίηση της άδολης επιχειρηματικής αποτυχίας. Ο νέος Πτωχευτικός Κώδικας αποτελεί ένα νομοθέτημα απλουστευμένο και προσαρμοσμένο στη σύγχρονη οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα που αποσκοπεί: α) στη μεγιστοποίηση της αξίας των περιουσιακών στοιχείων του οφειλέτη, β) την εξισορρόπηση μεταξύ της εκκαθάρισης της πτωχευτικής περιουσίας και αναδιοργάνωσης της επιχείρησης του οφειλέτη, γ) την ισότιμη μεταχείριση των πιστωτών

που έχουν την ίδια θέση, δ) την έγκαιρη αμερόληπτη και αποτελεσματική διαδικασία και την εξέλιξή της ε) την πρόληψη της πτώχευσης, στ) την αποτροπή της πτώχευσης και του πρώιμου διαμελισμού του ενεργητικού του οφειλέτη.

γ. Ειδικά Κίνητρα

Το νέο θεσμικό πλαίσιο για την έρευνα και τεχνολογία⁽³⁾, το οποίο σχεδιάστηκε σε συνεργασία των Υπουργείων Ανάπτυξης και Παιδείας, αποτελεί προτεραιότητα της κυβέρνησης. Το Νομοσχέδιο, το οποίο έχει ως στόχο τη θεραπεία των αδύνατων σημείων του τρέχοντος συστήματος διακυβέρνησης, προωθεί την προσαρμογή του ερευνητικού συστήματος στις ανάγκες της ελληνικής οικονομίας, την αειφόρο ανάπτυξη, την επιχειρηματικότητα και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της ανοικτής και παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Συνεχίζεται η υλοποίηση των έργων ενίσχυσης της επιστημονικής και βιομηχανικής έρευνας, σύνδεσης της έρευνας με την παραγωγή, ενίσχυσης του ερευνητικού δυναμικού και δημιουργίας νέων καινοτόμων επιχειρήσεων. Παράλληλα ενισχύεται η ευαισθητοποίηση του κοινού και των μαθητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης για την έρευνα και την καινοτομία, με δράσεις που υλοποιούνται στο πλαίσιο των προγραμμάτων του 3^{ου} ΚΠΣ και ιδιαίτερα στο πλαίσιο του Ε.Π. «Ανταγωνιστικότητα» (ΕΠΑΝ).

Ακόμα εφαρμόζονται οικονομικά κίνητρα για Ιδιωτικές Δαπάνες σε Έρευνα κι Ανάπτυξη. Ο νόμος 3296/2004 αφορά την έκπτωση των δαπανών επιστημονικής και τεχνολογικής έρευνας από τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο του επενδυτικού νόμου 3299/2004 παρέχονται κίνητρα για ιδιωτικές επενδύσεις σε Ε&Α, σε προϊόντα και υπηρεσίες προηγμένης τεχνολογίας, και καινοτομία. Σημαντική ώθηση στην καινοτομία αναμένεται να δώσουν οι νέες δράσεις των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2007-2013.

Σημαντικό σημείο αποτελεί η ενεργοποίηση του επενδυτικού νόμου⁽³⁾ 3299/2004 (από το Μάρτιο 2005), μετά την τροποποίηση του με το άρθρο 37 του νόμου 3522/2006. Σε συνδυασμό με την ευρύτερη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ο επενδυτικός νόμος έχει συνδράμει στην πρόσφατη αύξηση της συμβολής των ιδιωτικών επενδύσεων στην οικονομική ανάπτυξη. Οι σημαντικότερες αλλαγές εστιάζονται στα εξής:

- ✿ Διαιρέση της Επικράτειας σε τρεις Περιοχές κινήτρων με βάση το ανώτατο ύψος έντασης ενίσχυσης που προβλέπεται από τον Χάρτη Περιφερειακών Ενισχύσεων, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.
- ✿ Ενοποίηση των πέντε κατηγοριών επενδυτικών σχεδίων σε δύο και πρόβλεψη για επιπλέον ποσοστά ενίσχυσης για τις ΜΜΕ.
- ✿ Διεύρυνση των ενισχυόμενων δαπανών με την πρόβλεψη ενίσχυσης της αγοράς πάγιων στοιχείων ενεργητικού παραγωγικής μονάδας.
- ✿ Διευκόλυνση των επιχειρήσεων με προέγκριση επιλεξιμότητας του επενδυτικού σχεδίου σε σύντομο χρονικό διάστημα (πέντε ημέρες) προκειμένου να ξεκινήσει η υλοποίηση της επένδυσης πριν την έκδοση της τελικής απόφασης ένταξης στο νόμο.
- ✿ Πρόβλεψη επιπλέον κινήτρων για την ίδρυση νέων ΜΜΕ με κάλυψη του λειτουργικού τους κόστους για πέντε χρόνια από την ίδρυσή τους.

Το νέο πλαίσιο προβλέπει ανώτατα όρια ενίσχυσης που κυμαίνονται από 25% έως και 60%, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και την περιοχή της επένδυσης. Εξακολουθεί να παρέχεται μια δέσμη κινήτρων για την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων σε τομείς προτεραιότητας, όπως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας, η δημιουργία εργαστηρίων εφαρμοσμένης και βιομηχανικής έρευνας, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και οι τουριστικές υποδομές.

Τα παραπάνω κίνητρα ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να ακολουθήσουν τις εξελίξεις της τεχνολογίας, να επενδύσουν χρήματα -είτε για βελτίωση των εγκαταστάσεών τους είτε για την δημιουργία νέων

προϊόντων και υπηρεσιών- και αποδεικνύουν την ευνοϊκή στάση του κράτους απέναντι σε τέτοιου είδους επιχειρήματα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2

Η Διάρθρωση της χώρας σε τρεις περιοχές σύμφωνα με τον επενδυτικό νόμο



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2429&V_LANG_ID=0

8. Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων

Ο νόμος 703/1977⁽⁴⁾ «Περί ελέγχου μονοπωλίων κι ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού» (ΦΕΚ Α 278/20/26-9-77) (μαζί με τις τροποποιήσεις που έχει υποστεί με τα άρθρα 15 ν.2000/1991 (ΦΕΚ Α' 206) και 1 παρ. 1 ν.2296/1995 (ΦΕΚ Α' 43)) εξασφαλίζει την ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων στην ελεύθερη αγορά. Σύμφωνα με αυτόν

απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και οποιασδήποτε μορφής εναρμονισμένη πρακτική τους, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα την παρακώλυση, τον περιορισμό ή την νόθευση του ανταγωνισμού με τους παρακάτω τρόπους:

- a. τον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πώλησεως ή άλλων όρων συναλλαγής,
- b. τον περιορισμό ή τον έλεγχο της παραγωγής, της διαθέσεως, της τεχνολογικής αναπτύξεως ή των επενδύσεων,
- c. την κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού,
- d. την αδικαιολόγητη άρνηση πώλησεως, αγοράς ή άλλης συναλλαγής, δυσχεραίνοντας έτσι τη λειτουργία του ανταγωνισμού.

Οποιοσδήποτε τέτοιες συμφωνίες κι αποφάσεις είναι άκυρες εκτός κι αν η Επιτροπή Προστασίας του Ανταγωνισμού τις κρίνει ισχυρές καθώς

- a. δύναται να συμβάλουν στη βελτίωση της παραγωγής ή της διανομής των προϊόντων ή στην προώθηση της τεχνικής ή οικονομικής προόδου από τα οποία ωφελείται εμφανώς ο καταναλωτής,
- b. δεν επιβάλλουν στις επιχειρήσεις περιορισμούς πέραν των απολύτως αναγκαίων για την πραγματοποίηση των παραπάνω σκοπών, και
- c. δεν παρέχουν στις επιχειρήσεις αυτές τη δυνατότητα κατάργησης του ανταγωνισμού σε σημαντικό τμήμα της αγοράς.

Σύμφωνα με στοιχεία⁽⁵⁾ για τη διάρθρωση της ελληνικής αγοράς λιανικής και τα ποσοστά συμμετοχής των μεγάλων προμηθευτών ανά κατηγορία προϊόντων, προκύπτει το συμπέρασμα πως δέκα αλυσίδες σούπερ μάρκετ ελέγχουν πάνω από το 85% της αγοράς του λιανικού εμπορίου στην Ελλάδα. Στο χώρο των προμηθευτών, το πρόβλημα πλέον παίρνει διαστάσεις ολιγοπωλίων και μονοπωλίων, με τις πρώτες 100 επιχειρήσεις, σε σύνολο 1.373 εταιρειών που προμηθεύουν την αγορά, να κατέχουν το 76% του συνόλου των πωλήσεων. Οι 100 πρώτες επιχειρήσεις, οι πιο ισχυρές ανάμεσα σε 1.370, κατέχουν το 76,1% του συνόλου των πωλήσεων. Απ' αυτές τις 100, οι πρώτες 50 κατέχουν το 61,7% των πωλήσεων και οι πρώτες 30 κατέχουν το 50,88% των πωλήσεων. Ταυτόχρονα, και αυτό το στοιχείο είναι επίσης κρίσιμο, για κάθε προϊόν σ' ένα σύνολο 61 προϊόντων ευρείας

κατανάλωσης και πρώτης ανάγκης, μία έως και δύο το πολύ μεγάλες επιχειρήσεις προμηθεύουν από το 60% μέχρι το 99% των ποσοτήτων αυτού του προϊόντος.

Συνεπώς, ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων κατέχει δεσπόζουσα θέση στις σχετικές αγορές, με αποτέλεσμα να γίνεται κατάχρηση αυτής της ισχύος ή να οδηγούμαστε εν τέλει, εξ αιτίας αυτής της πραγματικότητας, σε εναρμονισμένες πρακτικές. Αυτή η πραγματικότητα έχει οδηγήσει στην έκρηξη της αιοχροκέρδεας και απαιτεί άμεση παρέμβαση των αρμοδίων οργάνων για την εφαρμογή της νομοθεσίας του ελεύθερου και υγιούς ανταγωνισμού.

ε. Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση

Σημαντική είναι και η πρόοδος που έχει συντελεστεί αναφορικά με τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)⁽³⁾. Οι ΣΔΙΤ εξασφαλίζουν την ταχύτερη δημιουργία υποδομών και την παροχή περισσότερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών με το χαμηλότερο δυνατό δημοσιονομικό κόστος. Η γρήγορη ανάπτυξη των ΣΔΙΤ καθιστά την Ελλάδα επίκεντρο για την περαιτέρω εφαρμογή του θεσμού αυτού σε γειτονικές χώρες.

Η ανάπτυξη ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού Κράτους, που να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας και της οικονομίας, αποτελεί βασική προτεραιότητα. Βασικοί άξονες της μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση, όπως αυτοί αποτυπώνονται στο «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013» σχετικά με το διοικητικό εκσυγχρονισμό, είναι:

- ✿ η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού,
- ✿ η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών,
- ✿ η διάχυση και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών,
- ✿ η κανονιστική μεταρρύθμιση για τη μείωση του διοικητικού βάρους.

Ακόμα, με εγκύκλιο του Πρωθυπουργού εισάγονται σταδιακά νέα στοιχεία στη διαδικασία νομοθέτησης:

- ✿ Ανάλυση επιπτώσεων (ex ante και ex post)
- ✿ Απλούστευση διαδικασιών και μείωση διοικητικών επιβαρύνσεων
- ✿ Ενσωμάτωση κοινοτικού δικαίου
- ✿ Κωδικοποίηση

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η προσπάθεια που έχει ξεκινήσει για τον περιορισμό της πολυνομίας, για τη βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, τη σταδιακή κατάργηση ρυθμίσεων που κρίνονται περιττές, και γενικά, για την απλούστευση των κανόνων δικαίου που ισχύουν. Κεντρικό σημείο της κανονιστικής μεταρρύθμισης είναι η αξιολόγηση των προτεινόμενων νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων ήδη πριν την εφαρμογή τους. Η εφαρμογή της διαδικασίας αυτής ξεκίνησε από την 1η Μαρτίου 2007.

Αναλυτικότερα, κάθε υπουργείο που προωθεί μια νομοθετική παρέμβαση, συντάσσει «Έκθεση Αξιολόγησης Συνεπειών Ρυθμίσεων». Στην Έκθεση αυτή αξιολογούνται οι οικονομικές, οι κοινωνικές, καθώς και οι περιβαλλοντικές συνέπειες των προτεινόμενων ρυθμίσεων. Ειδικότερα, για τις οικονομικές συνέπειες, γίνεται ανάλυση του αντίκτυπου που κάθε ρύθμιση αναμένεται να έχει στην ανταγωνιστικότητα, στις αγορές, στο εμπόριο, στις υπηρεσίες, στις επενδύσεις, στο άμεσο και έμμεσο κόστος, καθώς και στις διοικητικές απαιτήσεις και τα διοικητικά βάρη που βαρύνουν τις επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα τις μικρομεσαίες, τις συνέπειες στους καταναλωτές, σε κλάδους της οικονομίας, στις δημόσιες υπηρεσίες και κυρίως στους εργαζόμενους. Για τις κοινωνικές συνέπειες, αναλύονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της κάθε ρύθμισης στην απασχόληση και στην αγορά εργασίας, στην ποιότητα των θέσεων εργασίας, στη βελτίωση της ισότητας μεταχείρισης και των ευκαιριών, στην ισότητα των δύο φύλων, στα κοινωνικά δικαιώματα, στα δικαιώματα των καταναλωτών, στη δημόσια υγεία και ασφάλεια, στην πρόσβαση στην παιδεία, στην κοινωνική προστασία και στις υπηρεσίες. Τέλος, αναλύονται οι πτυχές των συνεπειών που η κάθε ρύθμιση μπορεί να έχει στο περιβάλλον και τη βιώσιμη ανάπτυξη και να διατυπώνονται σαφείς προτάσεις για τη βελτίωση της

ποιότητας του περιβάλλοντος και τη μείωση των περιβαλλοντικών κινδύνων.

Πέραν του ευρύτερου πλαισίου για την καλύτερη νομοθέτηση και τη μείωση του διοικητικού κόστους το επιχειρηματικό περιβάλλον βελτιώνεται και μέσα από το ακόλουθο διαρθρωτικό μέτρο: με βάση το νέο θεσμικό πλαίσιο αδειοδότησης των μεταποιητικών επιχειρήσεων (νόμος 3325/2005), έχει ήδη αρχίσει η λειτουργία Υπηρεσίας Μιας Στάσης σε κάποιες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας (Διεύθυνση Ανάπτυξης), η οποία παρέχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση για θέματα επενδυτικών προγραμμάτων και χορηγεί τις προβλεπόμενες άδειες (Π.Δ. 78/2006). Χαρακτηριστικό είναι ότι όπου λειτουργούν οι Διευθύνσεις Ανάπτυξης, έχει μειωθεί ο απαιτούμενος χρόνος αδειοδότησης και, κατά συνέπεια, ο χρόνος εκκίνησης της επιχείρησης, κατά περίπου 30%.

Ταυτόχρονα προωθείται άμεσα νομοθετική ρύθμιση, η οποία αποσκοπεί στη σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας κατά την ίδρυση των εμπορικών επιχειρήσεων. Στόχος είναι να μειωθεί ο χρόνος των εργασιμών ημερών που απαιτούνται για τη διαδικασία της ίδρυσης, να περιορισθεί η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αλλά και να ελαχιστοποιηθούν τα σημεία που χρειάζεται να επισκεφθεί ο νέος επιχειρηματίας. Η ρύθμιση θα έχει υλοποιηθεί έως 31 Οκτωβρίου 2008.

Στα πλαίσια των προσπάθειών μείωσης της γραφειοκρατίας και απλοποίησης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχει ήδη υπογραφεί και δημοσιευτεί η Κ.Υ.Α. 10551 «Απλούστευση διαδικασίας έκδοσης άδειας ίδρυσης καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος», η οποία αντιμετωπίζει στην πράξη το πρόβλημα των μεγάλων καθυστερήσεων στην έκδοση αδειών αυτών των καταστημάτων. Επιπλέον καταργεί και σειρά αναχρονιστικών διατάξεων οι οποίες εμποδίζουν την εύρυθμη λειτουργία πολλών καταστημάτων τροφίμων και απλουστεύει σημαντικά τη διαδικασία μεταβίβασης άδειας, η οποία στην πράξη συνοδεύει το κατάστημα αντί του φορέα.

Όλες οι παραπάνω νομοθετικές ρυθμίσεις δείχνουν τη διάθεση της κυβέρνησης για τη δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος για τη δημιουργία

επενδύσεων. Παρόλα αυτά στην πράξη η κωλυσιεργία του κρατικού μηχανισμού συμβάλλει αποκλειστικά και μόνο στην ταλαιπωρία του πολίτη. Και αν, έχοντας εξαιρετικά καλή θέληση, θεωρείται ότι όλη αυτή η διαδικασία εξασφαλίζει την ορθή λειτουργία του συστήματος, το καθεστώς που δημιουργείται και διαιώνίζεται -αν όχι σε όλες- στην πλειοψηφία των υπηρεσιών με τους μόνιμους υπαλλήλους να μην δουλεύουν και τους προϊσταμένους τους, οι οποίοι διορίζονται και αναδιορίζονται άνευ αξιοκρατικών διαδικασιών και κριτηρίων, να δρουν ανενόχλητοι και ανεξέλεγκτοι χωρίς κανέναν απολύτως έλεγχο και θεωρώντας την υπηρεσία ως το «τσιφλίκι» τους, αποτρέπει και τους λίγους αφελής να μπουκ στην διαδικασία έναρξης μιας επένδυσης.

στ. Νομοθεσία σχετικά με τα Τρόφιμα

Η Ελλάδα, ως χώρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι υποχρεωμένη να εντάσσει στο εθνικό δίκαιο όλες τις αποφάσεις και τους νόμους αυτής στο πλαίσιο της κοινής πολιτικής που χαράζουν όλα τα κράτη μέλη. Πρωταρχικός στόχος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η προστασία της δημόσιας υγείας, η ασφάλεια του καταναλωτή καθώς και η απόδοση ευθύνης στους παραγωγούς και τους προμηθευτές. Υιοθετώντας ολιστική προσέγγιση στον τομέα αυτό, αναλαμβάνει ενεργό ρόλο και καθορίζει το θεσμικό πλαίσιο που αφορά σε όλα τα στάδια παραγωγής και μεταποίησης των τροφίμων –από τον παραγωγό μέχρι τον τελικό καταναλωτή.

Η πιο σημαντική κοινοτική οδηγία⁽⁶⁾ είναι η 93/43 «Περί υγιεινής των τροφίμων», με την οποία έχει εναρμονιστεί η εθνική νομοθεσία (474/ΦΕΚ!219/4-10-2000) και η οποία υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην παρασκευή, μεταποίηση και διανομή των τροφίμων να εφαρμόζουν αυστηρούς κανόνες υγιεινής έτσι ώστε να διασφαλίζουν την ασφάλεια του τελικού καταναλωτή. Η οδηγία αυτή εισάγει την έννοια του HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points), ενός προτύπου που περιέχει ενσωματωμένους όλους τους βασικούς κανόνες.

Οι συγκεκριμένες οδηγίες και κανονισμοί είναι απαραίτητα για την ασφάλεια των καταναλωτών και ορίζουν σαφώς τον ορθό τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά γίνονται ολοένα πιο απαιτητικοί και δύσκολο να εφαρμοστούν από μία νεοσύστατη επιχείρηση καθώς απαιτούν μεγάλο βαθμό γραφειοκρατίας. Ως εκ τούτου, όσο απαραίτητοι κι αν είναι αποτρέπουν την επένδυση σε κάποιο κλάδο που αφορά τρόφιμα. Φυσικά η νομοθεσία προβλέπει τον τρόπο εφαρμογής της από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος, με εξαιρέσεις και παρεκκλίσεις. Όμως εξακολουθεί όλο αυτό το πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο και καθώς και οι πολυάριθμες αρχές της χώρας που δεν διαχωρίζουν σαφώς τις αρμοδιότητές τους, να αποτελούν αποτρεπτικό παράγοντα.

ζ. Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος

Στον τομέα της περιβαλλοντικής πολιτικής⁽⁷⁾, που αποτελεί έναν από τους τρεις πυλώνες της Στρατηγικής Αειφόρου Ανάπτυξης της Ε. Ένωσης και στα πλαίσια του 6^{ου} Προγράμματος Δράσης για το Περιβάλλον, η Ελλάδα μεριμνά ιδιαίτερα για την έγκαιρη και πλήρη εφαρμογή του συνόλου της σχετικής κοινοτικής νομοθεσίας, καθώς και για τη συμπλήρωση και επικαιροποίησή της. Ιδιαίτερη βαρύτητα για τη χώρα έχουν η κλιματική αλλαγή, η ορθολογική διαχείριση των υδάτων, η διαχείριση των αποβλήτων, η προστασία της βιοποικιλότητας και των οικοτόπων, η καταπολέμηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης. Έμφαση, επίσης, δίδεται στον υπό επεξεργασία κανονισμό για τα χημικά προϊόντα, μία εκτενή νομοθετική πρόταση, η οποία, μέσω της καθιέρωσης ενός νομοθετικού πλαισίου για τις χημικές ουσίες, αποσκοπεί αφενός στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και αφετέρου στην προστασία του περιβάλλοντος και της δημόσιας υγείας.

Ο νόμος 1650/1986⁽⁴⁾ «Για την προστασία του περιβάλλοντος» (ΦΕΚ Α' 160/15-16.10.1986) έχει ως σκοπό την θέσπιση θεμελιωδών κανόνων και την καθιέρωση κριτηρίων και μηχανισμών για την προστασία του περιβάλλοντος, έτσι ώστε ο άνθρωπος, ως άτομο και ως μέλος του κοινωνικού

συνόλου, να ζει σε ένα υψηλής ποιότητας περιβάλλον, μέσα στο οποίο να προστατεύεται η υγεία του και να ευνοείται η ανάπτυξη της προσωπικότητάς του.

Ο νόμος αυτός, όπως έχει τροποποιηθεί με την πάροδο των ετών, ορίζει πως για την πραγματοποίηση νέων έργων ή δραστηριοτήτων ή τη μετεγκατάσταση υφισταμένων, απαιτείται η έγκριση όρων για την προστασία του περιβάλλοντος. Η μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων είναι υποχρεωτική καθώς και ο έλεγχος για την τήρηση των περιβαλλοντικών όρων. Κύριος στόχος είναι η προστασία του περιβάλλοντος από τη ρύπανση και για αυτό τον σκοπό λαμβάνονται μέτρα για την προστασία της ατμόσφαιρας, των υδάτων και του εδάφους αλλά και για τη διαχείριση των στερεών κι υγρών αποβλήτων.

η. Αντιμετώπιση ξένων επιχειρήσεων

Σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης γίνεται ελεύθερη διακίνηση προϊόντων. Σχετικά με το καθεστώς που εφαρμόζεται στις εισαγωγές ορισμένων τρίτων χωρών⁽⁸⁾ ισχύει ο κανονισμός του Συμβουλίου (ΕΚ) αρ. 519/94 της 7ης Μαρτίου 1994. Ο κανονισμός αυτός εφαρμόζεται στα προϊόντα καταγωγής Αλβανίας, Κίνας, Βιετνάμ, Βόρειας Κορέας και Μογγολίας. Η εισαγωγή προϊόντων που καλύπτονται από τον παρόντα κανονισμό είναι ελεύθερη και δεν υπάγεται σε κανέναν ποσοτικό περιορισμό, με την επιφύλαξη μέτρων διασφάλισης που εφαρμόζονται έναντι της Κίνας. Σε ότι αφορά τις παραπάνω χώρες οι προϋποθέσεις χρήσης ή χορήγησης των εντύπων εισαγωγής μπορούν να είναι αυστηρότερες από ότι για τις άλλες χώρες. Ιδιαίτερα, όταν το απαιτούν τα συμφέροντα της Κοινότητας, η Επιτροπή μπορεί να περιορίσει την προθεσμία χρήσης του εγγράφου προηγούμενης εισαγωγής, να την υποβάλλει σε ορισμένους όρους ή ακόμα να προβλέψει την εισαγωγή ρήτρας ανάκλησης. Οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την καθιέρωση μέτρων διασφάλισης έναντι των σχετικών χωρών είναι ανάλογες με εκείνες που εφαρμόζονται για άλλες τρίτες χώρες: μεγαλύτερες εισαγωγές ή εισαγωγές που πραγματοποιούνται

υπό συνθήκες οι οποίες προκαλούν ζημιά στην κοινοτική βιομηχανία. Οι δύο αυτές προϋποθέσεις είναι εναλλακτικές στην περίπτωση των σχετικών χωρών ενώ μπορεί να είναι σωρευτικές στην περίπτωση άλλων τρίτων χωρών.

II. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους. Ορισμένοι χαρακτηριστικοί παράγοντες⁽¹⁾ που μπορούν να διαταράξουν την ισορροπία του περιβάλλοντος είναι τα επιτόκια, ο πληθωρισμός, οι μεταβολές στο διαθέσιμο εισόδημα και οι δείκτες του χρηματιστηρίου. Δυστυχώς, όλες αυτές οι παράμετροι είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν μακροπρόθεσμα, παρόλα αυτά θα πρέπει να παρακολουθούνται ανελλιπώς από τις επιχειρήσεις.

Η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος δεν είναι απλή καθώς συμπεριλαμβάνει γεγονότα που λαμβάνουν χώρα τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Είναι πολύ σημαντικό να εξεταστούν οι εξελίξεις στο επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον, στον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και στο εθνικό και κατ'επέκταση διεθνές περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται.

Ορισμένα γεγονότα τα οποία έχουν επηρεάσει τη διεθνή αγορά και συνεχίζουν να έχουν αντίκτυπο στις επιχειρήσεις είναι τα ακόλουθα:

- ✿ Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού
- ✿ Η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τη Δύση
- ✿ Η αργή ανάπτυξη του Τρίτου Κόσμου
- ✿ Το τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους της Νέας Υόρκης –στο κέντρο του εμπορίου των ΗΠΑ
- ✿ Η ολοένα αυξανόμενη σπουδαιότητα των μεγάλων διεθνών οργανισμών και οι επιπτώσεις τους στις επιμέρους χώρες
- ✿ Ο πληθωρισμός

Όπως είναι λογικό οι παραπάνω διεθνείς εξελίξεις επηρεάζουν άμεσα το οικονομικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο, κάθε επιχείρηση η οποία αξιώνει να είναι ανταγωνιστική, μέσα στον παλμό των εξελίξεων και να προλαμβάνει τους κινδύνους από τους εξωτερικούς παράγοντες οφείλει να αναλύει:

- ✿ Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλή εισόδημα
- ✿ Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- ✿ Την προσφορά χρήματος
- ✿ Τα επίπεδα ανεργίας
- ✿ Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- ✿ Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- ✿ Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- ✿ Τις πληθωριστικές τάσεις
- ✿ Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Παρακάτω θα εξεταστεί το οικονομικό περιβάλλον της Ελλάδας και θα αναλυθούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά και οι εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε αυτό.

α. ΑΕΠ

Η ελληνική οικονομία⁽⁹⁾ το πρώτο εξάμηνο του 2007 συνέχισε τη θετική πορεία των τελευταίων ετών, καθώς το ΑΕΠ κατέγραψε ετήσιο ρυθμό ανόδου 4,2%, έναντι 4,1% την αντίστοιχη περίοδο του 2006. Όμως το τρίτο τρίμηνο του 2007 ο ετήσιος ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ υποχώρησε στο 3,8% και για ολόκληρο το 2007 εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί γύρω στο 4%.

Ο υψηλός ρυθμός ανόδου της οικονομικής δραστηριότητας το 2007 οφείλεται, όπως και τα προηγούμενα έτη, στη θετική συμβολή της εγχώριας ζήτησης, ενώ η μεταβολή του πραγματικού εξωτερικού ισοζυγίου (δηλαδή της διαφοράς μεταξύ εξαγωγών και εισαγωγών αγαθών και υπηρεσιών σε

σταθερές τιμές) εξακολούθησε να συμβάλει αρνητικά στην άνοδο του ΑΕΠ (πίνακας 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Ζήτηση και ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (2005-2007)

(Σε σταθερές αγοραίες τιμές έτους 2000, ετήσιες εκατοστιαίες μεταβολές)

	2005	2006	2007 (εκτίμηση ΥΠΟΟ- ΕΠΣΑ)
Ιδιωτική κατανάλωση	4,2	4,2	3,2
Δημόσια Κατανάλωση	1,4	-0,7	4,2
Ακαθάριστες επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου	0,7	14,8	8,9
Κατοικίες	-1,1	21,5	1,0
Λοιπές κατασκευές	-0,9	21,7	15,5
Εξοπλισμός	1,7	6,5	10,0
Λοιπές	9,7	12,2	10,0
Αποθέματα και στατιστικές διαφορές (ως % του ΑΕΠ)	0,3	-0,2	-0,1
Εγχώρια τελική ζήτηση	3,0	5,4	4,7
Εξαγωγές αγαθών κι υπηρεσιών	2,7	5,1	8,0
Εξαγωγές αγαθών	7,5	11,5	6,3
Εξαγωγές υπηρεσιών	-0,6	-0,2	9,4
Εισαγωγές αγαθών κι υπηρεσιών	0,5	8,7	8,4
Εισαγωγές αγαθών	1,0	8,7	8,5
Εισαγωγές υπηρεσιών	-2,3	8,4	7,8
ΑΕΠ σε τιμές αγοράς	3,8	4,2	4,1

Πηγή: Έκθεση για την νομοματική πολιτική 2007-2008, Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2008, Σελ: 136

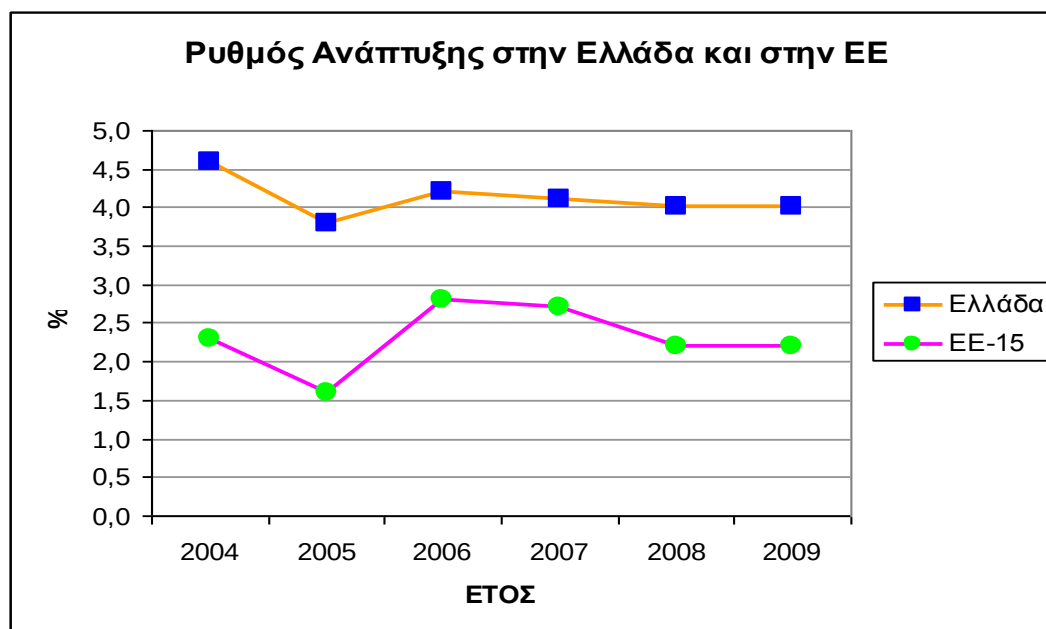
Παρά τις μεγάλες απώλειες που προκάλεσαν στο φυσικό κεφάλαιο και στην τρέχουσα γεωργική παραγωγή οι καταστροφικές πυρκαγιές του

καλοκαιριού, η συνολική δραστηριότητα φαίνεται ότι δεν επηρεάστηκε σημαντικά και οι απώλειες αντισταθμίστηκαν ως ένα βαθμό από την ενισχυτική επίδραση που άσκησαν στη ζήτηση οι μεταβιβαστικές πληρωμές κοινωνικού χαρακτήρα προς τον πληθυσμό των πληγείσων περιοχών.

Επίσης, λόγω της ελάχιστης έκθεσης των ελληνικών εμπορικών τραπεζών σε χρηματοοικονομικά προϊόντα αυξημένου κινδύνου, η πρόσφατη διεθνής χρηματοπιστωτική αναταραχή –που ξεκίνησε⁽¹¹⁾ από την αγορά στεγαστικών δανείων προς νοικοκυριά χαμηλής πιστοληπτικής ικανότητας στις ΗΠΑ κι άρχισε να επηρεάζει την αγορά χρήματος στη ζώνη του ευρώ, με αποτέλεσμα να σημειωθεί έλλειψη ρευστότητας και να ασκηθούν ανοδικές πιέσεις στα διατραπεζικά επιτόκια- ουσιαστικά δεν έχει μέχρι στιγμής επηρεάσει την ελληνική οικονομία. Έτσι ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ το 2007 υπερέβη αυτόν της ζώνης του ευρώ και η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να είναι μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες οικονομίες της ΕΕ, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3

Ρυθμός ανάπτυξης στην Ελλάδα και στην ΕΕ



ΠΗΓΗ⁽¹¹⁾: 2004-2009: Εξέλιξη Βασικών Οικονομικών Δεικτών στην Ελλάδα

Σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος και λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες εξελίξεις της ελληνικής οικονομίας και τις τάσεις στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, καθώς και τα μέτρα οικονομικής πολιτικής που έχουν ανακοινωθεί, εκτιμάται ότι ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ το 2008 θα επιβραδυνθεί και θα διαμορφωθεί γύρω στο 3,7%. Η επιβράδυνση της αύξησης του ΑΕΠ το 2008 θα προέλθει από την υποχώρηση του ρυθμού ανόδου της εγχώριας ζήτησης στο 4,4% από 4,7% το 2007, ενώ η συμβολή της μεταβολής του πραγματικού εξωτερικού ισοζυγίου της οικονομίας θα συνεχίσει να είναι αρνητική αλλά όχι μεγαλύτερη από ότι ήταν τα προηγούμενα έτη.

Οι παράγοντες που συνέβαλαν τα τελευταία χρόνια στη θετική εξέλιξη της οικονομικής δραστηριότητας, όπως ο υψηλός ρυθμός ανόδου των επιχειρηματικών επενδύσεων, εκτιμάται ότι εξακολουθούν να επηρεάζουν θετικά την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, παρόλο που προβλέπεται περαιτέρω επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου της ιδιωτικής κατανάλωσης. Η μείωση του ρυθμού ανόδου της ιδιωτικής κατανάλωσης αποτελεί αρνητικό στοιχείο για όλες τις επιχειρήσεις και «κρούει τον κώδωνα του κινδύνου».

Ο ρυθμός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας θα συνεχίσει να υπερβαίνει το μέσο ρυθμό ανόδου των οικονομιών στη ζώνη του ευρώ. Στις τρέχουσες συνθήκες της διεθνούς χρηματοπιστωτικής αναταραχής είναι αυξημένοι οι κίνδυνοι και τα στοιχεία αβεβαιότητας που συνδέονται κυρίως με το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής οικονομίας. Για το λόγο αυτό δεν αποκλείεται ο ρυθμός ανόδου του ΑΕΠ της Ελλάδος να είναι το 2008 ακόμα χαμηλότερος από αυτόν που προβλέπεται τώρα. Οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες αφορούν κατά κύριο λόγο το ενδεχόμενο μεγαλύτερης, σε σύγκριση με ό,τι σήμερα αναμένεται, επιβράδυνση του ρυθμού ανόδου της εξωτερικής ζήτησης και μεγαλύτερης αύξησης των διεθνών τιμών του πετρελαίου και των βασικών εμπορευμάτων, καθώς και την περίπτωση να είναι χαμηλότερος από το αναμενόμενο ο ρυθμός της εγχώριας πιστωτικής επέκτασης.

β. Πληθωριστικές Τάσεις

Ο μέσος ετήσιος πληθωρισμός (βάσει του Εναρμονισμένου Δείκτη Τιμών Καταναλωτή - ΕνΔΤΚ) υποχώρησε στο 3,0% το 2007, από 3,3% το 2006. Αυτό οφείλεται κυρίως σε προσωρινούς ευνοϊκούς παράγοντες, ιδίως τη μείωση της τιμής των καυσίμων από τον Αύγουστο του 2006 έως και τον Ιανουάριο του 2007, οι οποίοι στη συνέχεια αντιστράφηκαν.

Στην μείωση του μέσου ετήσιου πληθωρισμού⁽¹²⁾ συνέβαλε επίσης η επιβράδυνση του ετήσιου ρυθμού ανόδου των τιμών των επεξεργασμένων ειδών διατροφής έως και το Σεπτέμβριο (αντίθετα, το τέταρτο τρίμηνο παρατηρήθηκε επιτάχυνση). Λόγω των εξελίξεων αυτών, ο ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού το τελευταίο τρίμηνο του 2007 διαμορφώθηκε σε υψηλότερο επίπεδο από ό, τι το τελευταίο τρίμηνο του 2006 (3,6% έναντι 3,2%).

Επιπλέον στην υποχώρηση του πληθωρισμού το 2007 συνέβαλε σημαντικά η μείωση του εισαγόμενου πληθωρισμού. Ειδικότερα, η διεθνής τιμή του αργού πετρελαίου τύπου Brent (σε Ευρώ), αφού μειώθηκε αισθητά κατά την περίοδο Αυγούστου 2006-Ιανουαρίου 2007, άρχισε και πάλι να αυξάνεται από το Φεβρουάριο, παραμένοντας όμως (μέχρι και τον Αύγουστο) χαμηλότερη από ό,τι την αντίστοιχη περίοδο του 2006: τελικά το μέσο ετήσιο επίπεδό της υποχώρησε το 2007 μόλις κατά 0,2% έναντι του προηγούμενου έτους,3 ενώ είχε αυξηθεί κατά 18,6% το 2006. Επίσης, ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανόδου των τιμών των άλλων πρώτων υλών σε Ευρώ, αν και παρέμεινε υψηλός, υποχώρησε στο 9,2% το 2007, από 24,8% το 2006, ενώ οι τιμές των εισαγόμενων καταναλωτικών προϊόντων αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό 1,8% τους πρώτους ένδεκα μήνες του 2007 (έναντι αύξησης 2,0% το 2006).6 Είναι φανερό ότι η ανατίμηση του ευρώ έναντι του δολαρίου και άλλων νομισμάτων στη διάρκεια του 2007 συνέβαλε σημαντικά στη μείωση του εισαγόμενου πληθωρισμού.

Η αύξηση του πληθωρισμού αντανακλά πληθωριστικές πιέσεις τόσο από τη πλευρά της συνολικής ζήτησης, η οποία εξακολούθησε να αυξάνεται με υψηλό ρυθμό, όσο και από την πλευρά της εγχώριας προσφοράς, καθώς το κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος εκτιμάται ότι συνέχισε να αυξάνεται με σχετικά υψηλό ρυθμό και μάλιστα ελαφρώς ταχύτερα από ό,τι το 2006. Από την άλλη πλευρά, οι επανειλημμένες αυξήσεις των επιτοκίων της ΕΚΤ από το Δεκέμβριο του 2005 έως και τον Ιούνιο του 2007 και η πολιτική περαιτέρω περιορισμού των δημοσιονομικών ελλειμμάτων άσκησαν μειωτική επίδραση στις πληθωριστικές προσδοκίες. Επίσης, στη συγκράτηση του πληθωρισμού συνετέλεσαν η συνεχιζόμενη ανάπτυξη του ανταγωνισμού στον τομέα του λιανικού εμπορίου και η εισαγωγή τελικών καταναλωτικών αγαθών από χώρες με σχετικά χαμηλό κόστος παραγωγής.

Το 2007 παρατηρήθηκε και στη ζώνη του ευρώ υποχώρηση του μέσου ετήσιου πληθωρισμού βάσει του ΕνΔΤΚ (στο 2,1% από 2,2%). Έτσι, το 2007 η απόκλιση του πληθωρισμού στην Ελλάδα από το αντίστοιχο μέγεθος στη ζώνη του ευρώ ως σύνολο παρέμεινε μεγάλη, αν και μειώθηκε ελαφρά (σε 0,9 της εκατοστιαίας μονάδας, από 1,1 εκατοστιαία μονάδα το 2006).

Η εμμονή του πληθωρισμού σε επίπεδα υψηλότερα από ό,τι στη ζώνη του ευρώ ως σύνολο οφείλεται τόσο σε μακροοικονομικούς παράγοντες (τις εξελίξεις της ζήτησης και του κόστους παραγωγής) όσο και στις συνθήκες λειτουργίας των αγορών. Υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πληθωριστικών πιέσεων που προέρχονται από την υπερβάλλουσα ζήτηση στην Ελλάδα και της αύξησης του κόστους εργασίας ανά μονάδα προϊόντος (που είναι σημαντικά ταχύτερη στην Ελλάδα από ό,τι στη ζώνη του ευρώ). Επίσης, ορισμένες αγορές δεν λειτουργούν αποτελεσματικά, καθώς δεν είναι ικανοποιητικές οι συνθήκες ανταγωνισμού.

Με βάση τις τρέχουσες τάσεις των τιμών και λαμβάνοντας υπόψη τις επιδράσεις της οικονομικής πολιτικής, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί έως σήμερα, εκτιμάται ότι ο ετήσιος ρυθμός πλη-

θωρισμού (βάσει του ΕνΔ ΤΚ) θα παραμείνει κοντά στο 4% τους αμέσως επόμενους μήνες του τρέχοντος έτους (όπως το Νοέμβριο και το Δεκέμβριο του 2007), αλλά στη συνέχεια θα υποχωρήσει σταδιακά και το τελευταίο τρίμηνο του 2008 θα διαμορφωθεί γύρω στο 3%, δηλαδή σε επίπεδο χαμηλότερο από ό,τι το αντίστοιχο τρίμηνο του 2007 (3,6%).

γ. Επίπεδο Ανεργίας - Απασχόλησης

Ο μέσος ετήσιος ρυθμός ανόδου του συνολικού αριθμού των απασχολουμένων⁽¹³⁾ το δεκάμηνο Ιανουαρίου – Οκτωβρίου 2007 σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2006 ήταν 1,2%, δηλαδή χαμηλότερος από εκείνον του 2006 και περίπου ίσος με το ρυθμό του 2005. Η άνοδος της απασχόλησης κατά 1,3% το εννιάμηνο Ιανουαρίου – Σεπτεμβρίου 2007 έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2006 προήλθε τόσο από το μη αγροτικό επιχειρηματικό τομέα της οικονομίας (1,9%) όσο και από τις μη αγοραίες υπηρεσίες (1,5%), ενώ η απασχόληση στον πρωτογενή τομέα μειώθηκε (-2,6%).

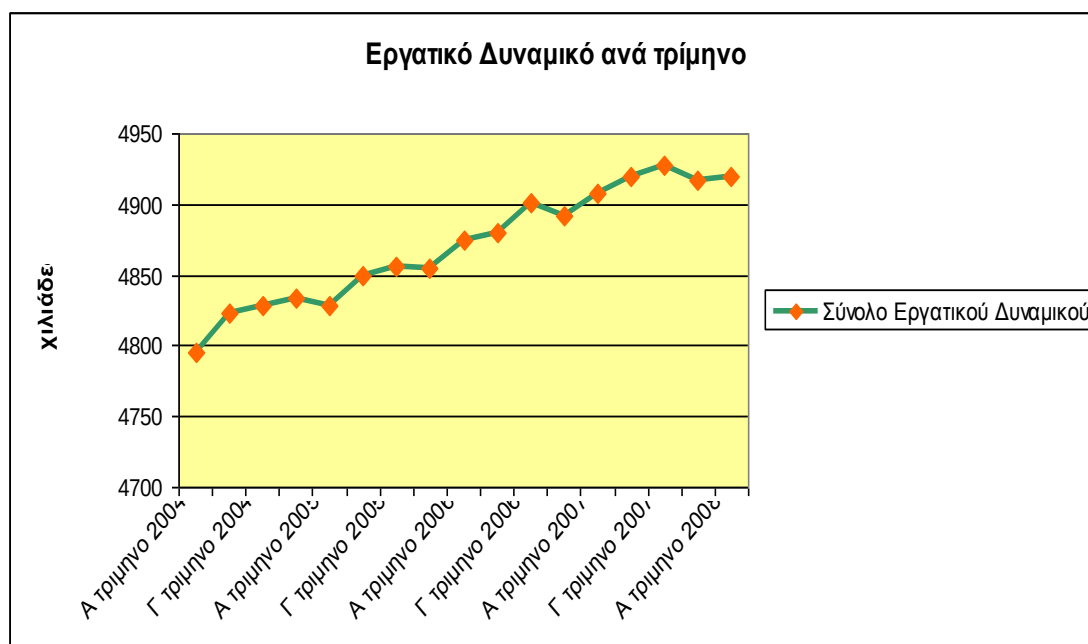
Ο πρωτογενής τομέας περιλαμβάνει τους κλάδους της γεωργίας, κτηνοτροφίας, θήρας, δασοκομίας και αλιείας, ο μη αγροτικός επιχειρηματικός τομέας περιλαμβάνει το δευτερογενή τομέα (ορυχεία και λατομεία, μεταποίηση, παροχή ηλεκτρισμού, φωταερίου, νερού και κατασκευές) και όλες τις υπηρεσίες πλην εκείνων που χαρακτηρίζονται αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 2,3%. Αντίθετα, το άθροισμα του αριθμού των αυτοαπασχολουμένων και των βοηθών στις οικογενειακές επιχειρήσεις μειώθηκε κατά 0,4% κυρίως λόγω της υποχώρησης της απασχόλησης στον πρωτογενή (αγροτικό τομέα), όπου το ποσοστό των αυτοαπασχολουμένων είναι ιδιαίτερα ως "μη αγοραίες". Οι "μη αγοραίες" υπηρεσίες περιλαμβάνουν τους εξής κλάδους: δημόσια διοίκηση, άμυνα και υποχρεωτική κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση, υγεία και κοινωνική μέριμνα, ετερόδικους οργανισμούς και όργανα. Η διάκριση μεταξύ μη αγροτικού επιχει-

ρηματικού τομέα και μη αγοραίων υπηρεσιών δεν συμπίπτει με εκείνη μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, καθώς αρκετές "μη αγοραίες" υπηρεσίες (π.χ. υπηρεσίες εκπαίδευσης και υγείας) παρέχονται και από τον ιδιωτικό τομέα.

Η αύξηση της απασχόλησης αντανακλά την άνοδο του αριθμού των μισθωτών, ο αριθμός των οποίων είναι υψηλός. Στο διάγραμμα 4 φαίνεται το εργατικό δυναμικό ανά τρίμηνο από το 2004 έως το 2008. Λόγω των μεταβολών αυτών, το ποσοστό των μισθωτών στο σύνολο των απασχολούμενων συνεχίζει να αυξάνεται, και το εννεάμηνο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου 2007 διαμορφώθηκε σε 64,2%, από 63,5% την αντίστοιχη περίοδο του 2006 και 61,2% κατά μέσον όρο την εξαετία 2000-2005.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4

Εργατικό δυναμικό ανά τρίμηνο



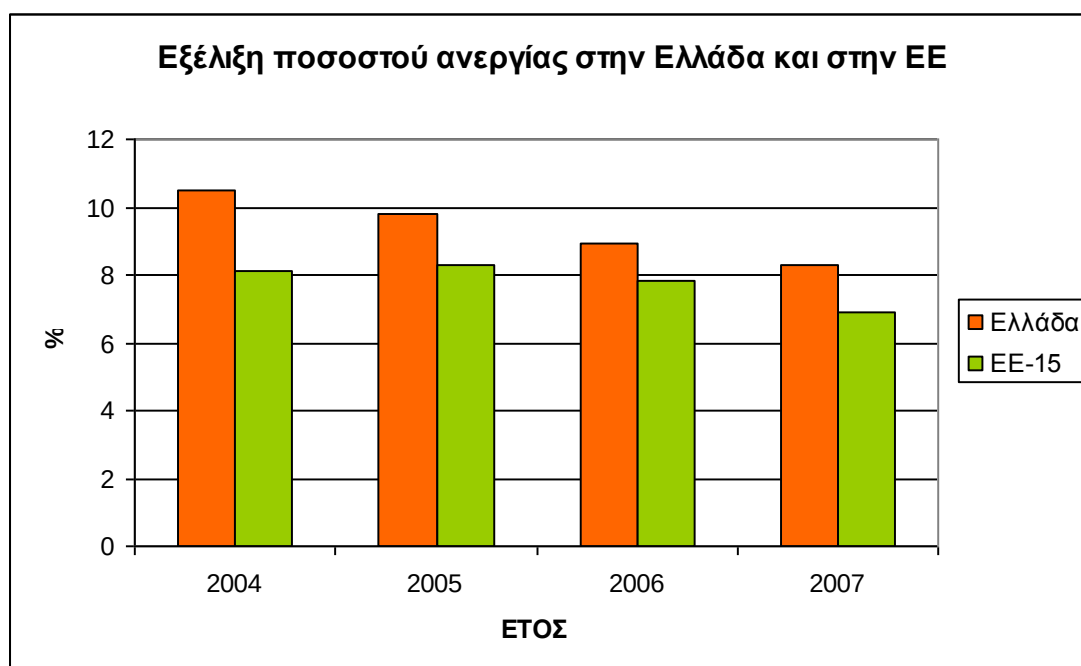
ΠΗΓΗ: www.statistics.gr Γενική Γραμματεία Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος

Παρά τις θετικές εξελίξεις το 2007 όσον αφορά την απασχόληση και την ανεργία, φαίνεται ότι η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται ακόμη από μικρότερη δυνατότητα δημιουργίας θέσεων εργασίας σε σύγκριση με άλλες χώρες της ζώνης του ευρώ.

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τη σύγκριση των ρυθμών ανάπτυξης με τους ρυθμούς ανόδου της απασχόλησης. Ειδικότερα, στη ζώνη του ευρώ το εννεάμηνο του 2007 ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης 2,8% συνοδεύθηκε από άνοδο της απασχόλησης με ετήσιο ρυθμό 1,9%. Στην Ελλάδα, παρότι στο ίδιο διάστημα ο ρυθμός ανάπτυξης ήταν σημαντικά υψηλότερος (4,1%), η άνοδος της απασχόλησης ήταν μικρότερη (1,3%). Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5 το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα είναι μεγαλύτερο από το αντίστοιχο ποσοστό στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όμως αυτή η διαφορά συνεχώς μειώνεται με την πάροδο των ετών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5

Εξέλιξη ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα και στην ΕΕ



ΠΗΓΗ⁽¹⁴⁾: www.bankofgreece.gr/publications/pdf/sdos200805-06.pdf

Πιθανές εξηγήσεις για την απόκλιση αυτή είναι η συνεχιζόμενη αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, με κυριότερο χαρακτηριστικό τη σημαντική συρρίκνωση της αγροτικής οικονομίας που έχει οδηγήσει σε απώλεια μεγάλου αριθμού θέσεων εργασίας (απώλεια που δεν έχει ακόμη αντισταθμιστεί από τη

δημιουργία θέσεων σε άλλους τομείς), η σχετικά λιγότερο εκτεταμένη χρήση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, καθώς και ορισμένες αναντιστοιχίες μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς στην αγορά εργασίας.

δ. Διαθεσιμότητα Ενέργειας

Η Ελλάδα διαθέτει μία απελευθερωμένη αγορά ενέργειας, η οποία αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό και δυναμικό τομέα της οικονομίας. Οι συμμαχίες⁽¹⁶⁾ με Ευρωπαϊκές, Αμερικάνικες και Ιαπωνικές Εταιρείες καθώς και οι συμφωνίες σχετικά με το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο δίνουν στη χώρα την δυνατότητα να ασχοληθεί με τέτοιου είδους επενδύσεις.

Σημαντική πρόοδος έχει γίνει με τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Πρόκειται για έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πολλά υποσχόμενους τομείς της Ευρώπης. Η Ελλάδα είναι σε θέση να υποστηρίξει την ανάπτυξη τέτοιων εφαρμογών καθώς υπάρχει η απαραίτητη τεχνογνωσία και το κατάλληλο περιβάλλον και πολλές εταιρείες έχουν ήδη επενδύσει με μεγάλη επιτυχία σε αυτόν τον κλάδο.

Τα ελληνικά νησιά είναι κατάλληλα για τη δημιουργία αιολικών πάρκων, σε πολλές περιοχές της χώρας έχουν εγκατασταθεί φωτοβολταϊκά πάρκα καθώς η ηλιόλουστη Ελλάδα ενδείκνυται για αυτή την εφαρμογή και η χρήση της βιομάζας ως εναλλακτική μορφή ενέργειας βρίσκεται σε στάδιο ανάπτυξης. Επιπλέον πετρέλαιο και φυσικό αέριο μεταφέρονται από τη Ρωσία και την Κασπία Θάλασσα μέσω της χώρας στην Ευρώπη.

ε. Λειτουργικά Έξοδα

Ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την περιοχή εφαρμογής μιας επένδυσης είναι τα λειτουργικά έξοδα που βαρύνουν μία επιχείρηση. Το πρωταρχικό κόστος σχετίζεται με τις αμοιβές των υπαλλήλων. Στον πίνακα 3 φαίνεται αναλυτικά σε τι επίπεδο κυμαίνονται οι μισθοί⁽¹⁷⁾.

Η αμοιβή εργασίας⁽¹⁷⁾ σε Ευρώ ανά ώρα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης φαίνεται στο διάγραμμα 6. Όπως φαίνεται η Ελλάδα είναι μία από τις πιο φθηνές χώρες σε εργατικό δυναμικό με στοιχεία του 2005.

Οι μηνιαίες αμοιβές ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας⁽¹⁷⁾ φαίνονται στον πίνακα 4.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3

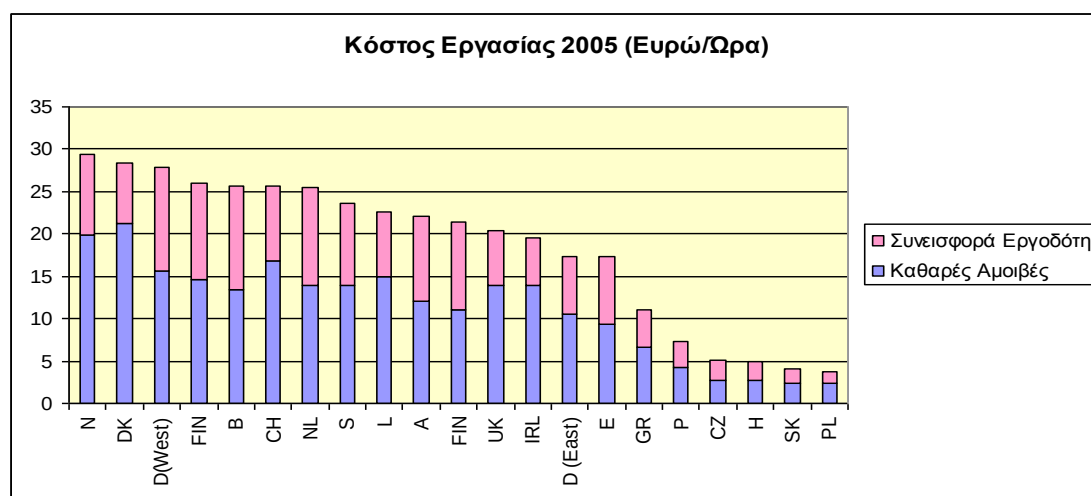
Μηνιαίες αμοιβές στην Ελλάδα (2005)

ΜΗΝΙΑΙΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (2005)	
Εργάτης	€ 30-50 / ημέρα
Υπάλληλος Γραφείου	€900-1.400 / μήνα
Μηχανικός	€1.000-1.700 / μήνα
Γραμματέας	€700-2.000 / μήνα
Επιστάτης	€1.500-2.500 / μήνα
Manager	€2.000-5.500 / μήνα
Διευθυντής	€6.000-15.000 / μήνα

Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6

Κόστος εργασίας 2005 (ευρώ / ώρα)



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

ΠΙΝΑΚΑΣ 4

Μέσες μηνιαίες αποδοχές ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας

Μέσες μηνιαίες αποδοχές ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας	
Πρωτογενής Τομέας	1.102 €
Δευτερογενής Τομέας	1.721 €
Τριτογενής Τομέας	1.821 €

Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Ενδεικτικές τιμές ρεύματος για βιομηχανική χρήση

Ενδεικτικές τιμές ρεύματος για βιομηχανική χρήση (από 1/4/ 2007)	
Χαμηλή τάση/ τετράμηνη χρέωση	Πάγιο: 14,88 € Ωρα αιχμής: (08:00-22:00): 0,13960 € Εκτός αιχμής: (22:00-08:00) 0,04327 €
Μεσαία Τάση	B1/B: <400kWh: 0,04990 €/kWh >400kWh: 0,03310 €/kWh B2/B: 0,06527 €/kWh B15B: Αιχμή: 0,07487 €/kWh Ημέρα: 0,03829 €/kWh Νύχτα: 0,02831 €/kWh B25B: Αιχμή: 0,10275 €/kWh Ημέρα: 0,05256 €/kWh Νύχτα: 0,03883 €/kWh
Υψηλή Τάση	Αιχμή: 0,05394 €/kWh Ημέρα: 0,03738 €/kWh Νύχτα: 0,02774 €/kWh

Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

Η ενδεικτική χρέωση του ρεύματος⁽¹⁷⁾ για βιομηχανική χρήση από 1^η Απριλίου 2007 φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα 5. Να σημειώσουμε ότι από τον Απρίλιο του 2007 μέχρι σήμερα η τιμή του ρεύματος έχει δεχτεί διαδοχικές αυξήσεις αποτελώντας τεράστια επιβάρυνση τόσο για τα νοικοκυριά όσο και για τις βιομηχανικές μονάδες, οι οποίες λόγω της μεγάλης τους κατανάλωσης έχουν μεγάλη αύξηση του λειτουργικού τους κόστους. Προφανώς η αύξηση αυτή μετακυλύει στον τελικό καταναλωτή.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6

Ενδεικτικές τιμές για φυσικό αέριο (Μάρτιος 2007)

Ενδεικτικές τιμές για φυσικό αέριο (Μάρτιος 2007)	
Για βιομηχανική χρήση στην ευρύτερη περιοχή της Αθήνας	
Κατανάλωση έως 180 MWh/μήνα	27,38 €/ MWh + ΦΠΑ 9%
Κατανάλωση 180-560 MWh/μήνα	26,60 €/ MWh + ΦΠΑ 9%
Κατανάλωση 560-2.000 MWh/μήνα	25,29 €/ MWh + ΦΠΑ 9%
Κατανάλωση 2.000-5.000 MWh/μήνα	24,51 €/ MWh + ΦΠΑ 9%
Κατανάλωση >5.000 MWh/μήνα	19,56 €/ MWh + ΦΠΑ 9%
Περιοχή Θεσσαλονίκης (συμπεριλαμβάνεται ΦΠΑ 9%)	
Κατανάλωση έως 7.182 kWh/χρόνο	0,053430936 €/ kWh
Κατανάλωση έως 33.145 kWh/χρόνο	0,042884548 €/ kWh
Κατανάλωση > 33.145 kWh/χρόνο	0,044328070 €/ kWh
Περιοχή Θεσσαλίας (συμπεριλαμβάνεται ΦΠΑ 9%)	
Κατανάλωση έως 7.182 kWh/χρόνο	0,0524271 €/ kWh
Κατανάλωση έως 33.145 kWh/χρόνο	0,0422763 €/ kWh
Κατανάλωση > 33.145 kWh/χρόνο	0,0437439 €/ kWh

Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

Οι τιμές των ενοικίων⁽¹⁷⁾ για γραφείο στην Αθήνα κυμαίνονται από 9 έως 15 ευρώ/m² ενώ στη Θεσσαλονίκη περίπου 9 ευρώ/m². Για την απόκτηση γης σε βιομηχανικές περιοχές η τιμή είναι διαφορετική σε πολλές περιοχές

της χώρας. Στον ακόλουθο πίνακα 7 φαίνονται οι ενδεικτικές τιμές ανά στρέμμα γης. Οι πιο ακριβές περιοχές είναι ο Βόλος, η Πάτρα, η Καλαμάτα, το Κιλκίς, η Κομοτηνή, η Πάτρα και η Λαμία. Στην Φλώρινα και στην Καρδίτσα η αγορά γης είναι αρκετά πιο οικονομική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7

Ενδεικτικό κόστος απόκτησης γης σε βιομηχανικές περιοχές της Ελλάδας

Ενδεικτικό κόστος απόκτησης γης σε βιομηχανικές περιοχές της Ελλάδας	
Βιομηχανική Περιοχή	€/1.000 m²
<i>Αλεξανδρούπολη</i>	13.400
<i>Βόλος</i>	20.400 – 35.900
<i>Δράμα</i>	13.000
<i>Έδεσσα</i>	12.900
<i>Ιωάννινα</i>	20.000
<i>Καβάλα</i>	17.000
<i>Καλαμάτα (Σπερχογιά)</i>	24.600
<i>Καλαμάτα (Μελιγαλά)</i>	12.400
<i>Καρδίτσα</i>	10.600
<i>Κιλκίς</i>	27.600
<i>Κομοτηνή</i>	31.200
<i>Λαμία</i>	31.200
<i>Λάρισα</i>	20.100
<i>Ξάνθη</i>	22.800
<i>Πάτρα</i>	27.300
<i>Πρέβεζα</i>	18.000
<i>Σέρρες</i>	15.600
<i>Τρίπολη</i>	19.200
<i>Φλώρινα</i>	10.600

Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0

III. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μία ιδιαίτερα σημαντική πλευρά του γενικευμένου περιβάλλοντος είναι ο κοινωνικό-πολιτιστικός χαρακτήρας του, δηλαδή το σύνολο των

αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μία άλλη. Αυτή η όψη του περιβάλλοντος επηρεάζει άμεσα όχι μόνο την απόδοση αλλά και τη λειτουργία της επιχείρησης στο εσωτερικό της. Αυτό συμβαίνει διότι ανάλογα με την κουλτούρα, τα ήθη και τα έθιμα της κάθε περιοχής προσαρμόζεται το μείγμα μάρκετινγκ ώστε να είναι πιο αποδοτικό καθώς και ο τρόπος προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού και οι συνθήκες εργασίας.

Μερικά από τα στοιχεία⁽¹⁾ που θα πρέπει να αναλυθούν σχετικά με το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον είναι:

- ✿ Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής,
- ✿ Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- ✿ Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ,
- ✿ Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων,
- ✿ Η ισοότητα των μειονοτήτων,
- ✿ Η ισοότητα των γυναικών,
- ✿ Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση,
- ✿ Η έξαρση της εγκληματικότητας,
- ✿ Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού (δημογραφικές αλλαγές πχ: υπογεννητικότητα).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα των προβλημάτων που μπορεί να δημιουργήσει ο μη συνυπολογισμός αυτού του παράγοντα είναι η λανθασμένη προσέγγιση ενός διευθυντικού στελέχους με δυτική κουλτούρα προς τους εργαζομένους μιας εταιρείας στην Ιαπωνία. Στην Ιαπωνία το ανώτατο στέλεχος είναι εκείνο που αναπτύσσει το αίσθημα ομοφωνίας μεταξύ των εργαζομένων κι όχι ο ατρόμητος αρχηγός που επιβάλλει τη θέση του στους απρόθυμους εργαζομένους. Έτσι η εφαρμογή του δυτικού τρόπου σκέψης στην Ιαπωνία είναι σίγουρο ότι θα αποτύχει παταγωδώς.

Στον τομέα των τροφίμων οι συνήθειες και τα έθιμα της κάθε περιοχής παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Ο καθημερινός τρόπος ζωής, η καριέρα των ατόμων αλλά και τα άτομα τα οποία απαρτίζουν την κάθε οικογένεια διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην επιλογή των προϊόντων που θα παραχθούν και στον τρόπο με τον οποίο θα προωθηθούν στην αγορά.

α. Ο Πληθυσμός της Ελλάδας

Ο πληθυσμός της Ελλάδας σύμφωνα με τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας⁽¹⁸⁾ του έτους 2006 ανέρχεται σε 11.125.179 άτομα εκ των οποίων το 49,5% είναι άντρες και το 50,5% γυναίκες. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι πάνω από το 50% του πληθυσμού είναι συγκεντρωμένο στις μεγάλες πόλεις της χώρας (πίνακας 8). Η συγκέντρωση αυτή του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα μαρτυρά την απομάκρυνση των νέων από την ύπαιθρο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8

Ο πληθυσμός των 5 μεγάλων πόλεων

ΠΟΛΗ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ
Αθήνα	4.001.911
Θεσσαλονίκη	1.125.422
Πάτρα	335.340
Ηράκλειο	297.082
Λάρισα	284.751
Σύνολο	6.044.506 (54,3%)

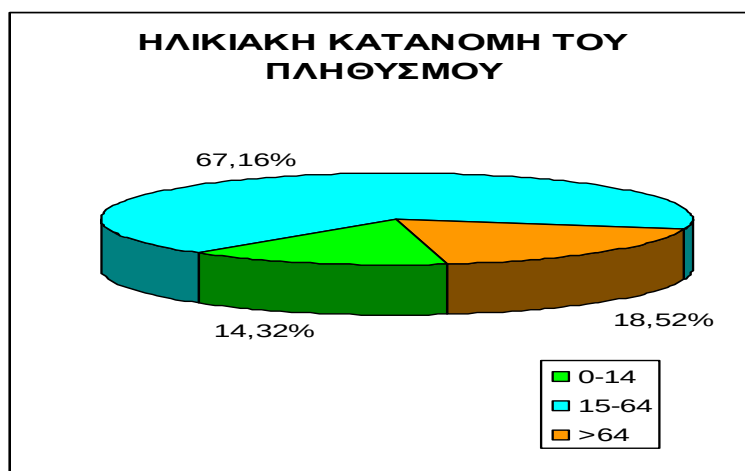
Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=851&V_LANG_ID=0

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7 το 14,32% του πληθυσμού αποτελείται από άτομα ηλικίας 0-14 ετών, το 67,16% από άτομα ηλικίας 15-64 ετών, τα οποία προφανώς αποτελούν το εργατικό δυναμικό της χώρας και το 18,52% αποτελείται από άτομα ηλικίας άνω των 65 ετών. Η τελευταία κατηγορία συμπεριλαμβάνει τους συνταξιούχους και το γεγονός ότι το ποσοστό αυτών είναι μεγαλύτερο από το ποσοστό των παιδιών δείχνει

αφενός ότι το ποσοστό των γεννήσεων μειώνεται συνεχώς κι αφετέρου ότι ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7

Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=851&V_LANG_ID=0

β. Τύποι Οικογένειας

Η ελληνική οικογένεια είναι γνωστή για τη συνεκτικότητα της, τους ισχυρούς δεσμούς της, την περίφημη αλληλοϋποστήριξη ανάμεσα στα μέλη της. Στην Ελλάδα, τα παιδιά απολαμβάνουν της στήριξης των γονιών έως και σε προχωρημένη ηλικία και οι ηλικιωμένοι περιθάλπονται από τα παιδιά και τα εγγόνια τους σε μεγαλύτερο ποσοστό από κάθε άλλη χώρα της Ευρώπης. Όμως, σιγά σιγά το πρότυπο αυτό ξεθωριάζει⁽¹⁹⁾, για μια σειρά από κοινωνικό-οικονομικές αιτίες: τη συνεχή έλλειψη χρόνου, την οικονομική στενότητα, την εξασθένηση των δεσμών ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας, που δεν μένουν πια κάτω από την ίδια στέγη. Οι επιστήμονες αρχίζουν να μιλούν για απομυθοποίηση αυτού του προτύπου και για σταδιακή αντικατάστασή του από διαφορετικές μορφές οικογένειας.

Οι αλλαγές στη μορφή και στη δομή της ελληνικής οικογένειας είναι ιδιαίτερα εμφανείς την τελευταία 15ετία. Η ελληνική οικογένεια εξελίσσεται δυναμικά, τόσο στη μορφή όσο και στο περιεχόμενο. Στην Ελλάδα σήμερα συνυπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι οικογένειας⁽²⁰⁾.

Κατ' αρχάς η παραδοσιακή πυρηνική οικογένεια, που δημιουργείται με γάμο και περιλαμβάνει γονείς και παιδιά. Επίσης, υπάρχουν πολλές μονογονεϊκές οικογένειες, που προκύπτουν από διαζύγιο ή χηρεία ή πρόκειται για ανύπαντρες μητέρες. Τέλος, υπάρχουν και οι οικογένειες χωρίς γάμο, δηλαδή τα ζευγάρια που συζούν χωρίς ή –σπανιότερα– με παιδιά. Στη σύγχρονη αστική οικογένεια η επιρροή των συγγενών μειώνεται ολόένα και περισσότερο, ενώ οι παλαιές οικογενειακές αξίες (π.χ. ο λόγος του πατέρα είναι νόμος) δεν ακολουθούνται όπως παλαιότερα. Οι δεσμοί είναι γενικά πιο χαλαροί και οι οικογένειες οδηγούνται με σαφώς μεγαλύτερη ευκολία στο διαζύγιο. Επιπλέον αυτή η τεράστια αύξηση του αριθμού των διαζυγίων οδηγεί σε συνεπακόλουθες αλλαγές στη δομή της οικογένειας.

Οι σημαντικότερες αλλαγές αφορούν στις εσωτερικές αλλαγές που υφίσταται η ελληνική οικογένεια. Από τις πλέον βασικές παρατηρήσεις είναι η μείωση της δυναμικότητας της οικογένειας. Σήμερα στην Ελλάδα⁽²⁰⁾ αντιστοιχεί 1,3 παιδί ανά γυναίκα, τη στιγμή που στην Ιρλανδία αντιστοιχεί 1,88, στη Δανία 1,73 και στη Σουηδία 1,50. Είναι πλέον γεγονός πως οι παραδοσιακές μορφές οικογένειας -γονείς με ένα ή δύο παιδιά, γονείς με παιδιά κι ένας ή δύο ηλικιωμένοι- «χάνουν έδαφος». Μία από τις αιτίες που τα ζευγάρια δεν προχωρούν στο δεύτερο παιδί είναι η έλλειψη χρόνου και χρημάτων γεγονός που υποδεικνύει την έλλειψη κοινωνικής πολιτικής. Οι πολύτεκνες οικογένειες μειώθηκαν⁽¹⁹⁾ κατά 20%-25% την τελευταία εικοσαετία, ενώ τα μονομελή νοικοκυριά -φοιτητές, μοναχικοί ηλικιωμένοι και εργένηδες- αυξήθηκαν σχεδόν κατά 70%. Ο μεγάλος αριθμός διαζυγίων και η δημιουργία νέων οικογενειών, μέσω ενός δεύτερου γάμου, καθώς και οι μικτοί γάμοι ανάμεσα σε Έλληνες και αλλοδαπούς συνθέτουν ένα ολότελα νέο για τα ελληνικά δεδομένα τοπίο.

γ. Μόρφωση

Το μορφωτικό επίπεδο του ελληνικού εργατικού δυναμικού έχει βελτιωθεί εντυπωσιακά τα τελευταία χρόνια. Την τελευταία δεκαετία ο

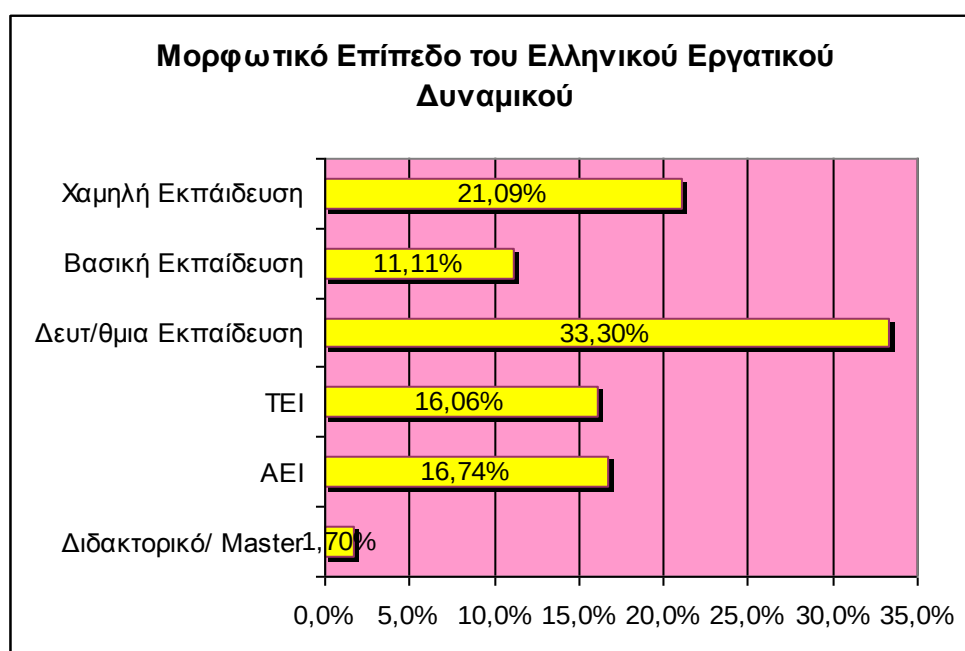
αριθμός των μαθητών που εισάγονται στα ελληνικά και ξένα Πανεπιστήμια⁽²¹⁾ έχει διπλασιαστεί.

Παραδοσιακά οι Έλληνες θεωρούν την εκπαίδευση ως βασική προτεραιότητα για τα παιδιά τους. Η εκπαίδευση εξάλλου θεωρείται το πιο σημαντικό εφόδιο για την πρόοδο και την εξέλιξη του ανθρώπου κι έτσι οι ελληνικές οικογένειες είναι πρόθυμες να επενδύσουν σε αυτήν. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι Έλληνες στέλνουν πιο πολλά άτομα στο εξωτερικό για σπουδές ή μεταπτυχιακό από οποιαδήποτε άλλη χώρα και μάλιστα πολλά από αυτά τα άτομα διαπρέπουν στην ειδικότητά που έχουν επιλέξει.

Στο διάγραμμα 8 φαίνεται το επίπεδο μόρφωσης του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας το 2006. Όπως παρατηρείται το 34,5% του πληθυσμού κατέχει τίτλο σπουδών -είτε ΤΕΙ είτε ΑΕΙ- και το 33,3% έχει τελειώσει το Λύκειο.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8

Μορφωτικό επίπεδο του Ελληνικού Εργατικού Δυναμικού



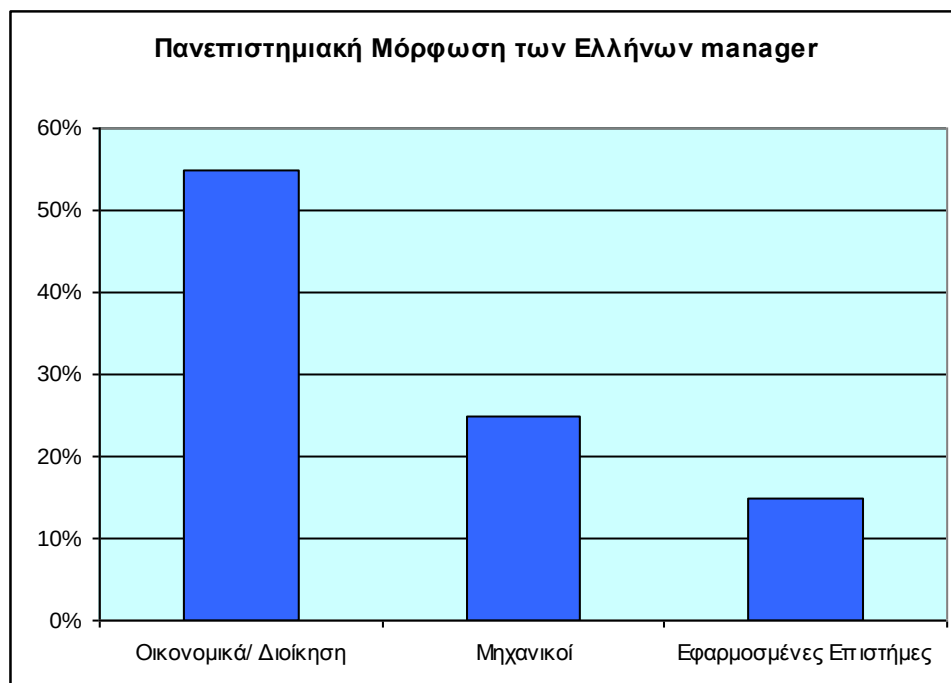
Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2438&V_LANG_ID=0

Μία έρευνα η οποία διεξήχθη από τον Greek association of CEOs (EASE) σε συνεργασία με το Γαλλικό Ινστιτούτο Έρευνας κι Ανάπτυξης⁽²⁰⁾

έδειξε ότι το 94% των Ελλήνων manager κατέχει τίτλο Πανεπιστημίου εκ των οποίων το 54% είναι μεταπτυχιακό. Περίπου το 45% μιλάει μία ξένη γλώσσα –κυρίως Αγγλικά- και οι μισοί από αυτούς γνωρίζουν μία δεύτερη ξένη γλώσσα (κυρίως Γαλλικά, Ιταλικά ή Γερμανικά). Η έρευνα επίσης έδειξε πως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κατέχουν κατά 55% δίπλωμα οικονομικού Πανεπιστημίου, 25% είναι μηχανικοί και το 15% εφαρμοσμένες επιστήμες (διάγραμμα 9).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9

Πανεπιστημιακή μόρφωση των Ελλήνων manager



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2438&V_LANG_ID=0

8. Δραστηριοποίηση Καταναλωτών

Σε μία συνεχώς αναπτυσσόμενη χώρα, η οποία απαρτίζεται από άτομα ιδιαίτερου μορφωτικού επιπέδου είναι λογικό να υπάρχει έντονο το συναίσθημα της προστασία του καταναλωτή. Το νέο INKA⁽²²⁾ είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός και μη κυβερνητικός οργανισμός, που μπορεί κι εκπροσωπεί τους καταναλωτές σε Εθνικούς κι Ευρωπαϊκούς φορείς.

Πρόκειται για την παλαιότερη και μεγαλύτερη καταναλωτική οργάνωση στην Ελλάδα με περισσότερα από 10,000 ενεργά μέλη, η οποία λειτουργεί ανεξάρτητα από βιομηχανικά, εμπορικά και πολιτικά συμφέροντα και μέλημά της είναι η προστασία των συμφερόντων των καταναλωτών.

Η δράση του νέου INKA είναι πολυδιάστατη. Πρωταρχικός του στόχος είναι η ενίσχυση των δράσεων των πολιτών σε θέματα που αφορούν στην Προστασία του Καταναλωτή σε κάθε τομέα ο οποίος συνδέεται με το κόστος και την ποιότητα ζωής, όπως και στην προστασία του περιβάλλοντος, στη βελτίωση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και γενικά σε όλα τα θέματα που αφορούν στο κοινωνικό σύνολο και στο δημόσιο συμφέρον.

Παράλληλα, σκοπός του είναι η πληροφόρηση και η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών και ιδιαίτερα των νέων καταναλωτών σε σχέση με την αγορά ασφαλών προϊόντων στο πλαίσιο της Εσωτερικής Ενιαίας Αγοράς, αλλά και η διαμόρφωση προϋποθέσεων διαλόγου και συνεργασίας των κοινωνικών εταίρων της αγοράς, με σκοπό την βελτίωση της διαφάνειας της αγοράς.

Το νέο INKA έχει επιλέξει να ξεφύγει από τα στενά πλαίσια της καταναλωτικής κουλτούρας και να ασχοληθεί με θέματα ευρύτερης κοινωνικής διάστασης που είναι καταλυτικής σημασίας για κάθε σύγχρονη κοινωνία. Οι ενημερωτικές καμπάνιες που οργανώνει αφορούν σε θέματα σχετικά με τον ανταγωνισμό και τις επιλογές που προσφέρονται στους καταναλωτές, την βιώσιμη κατανάλωση και την προστασία του περιβάλλοντος, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της κοινωνικής οικονομίας και την κοινωνική ευθύνη των εταιρειών απέναντι στους καταναλωτές.

ε. Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής

Η σημερινή πραγματικότητα παρουσιάζει τρομερές αλλαγές σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Η αύξηση των μορφωμένων ατόμων και η ενημέρωση του πολίτη είτε από το κράτος είτε από μη κερδοσκοπικές

οργανώσεις θωρακίζουν την άμυνα του κόσμου από την ασυνειδησία των εταιρειών προστατεύοντας την υγεία του.

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής είναι ιδιαίτερα απαιτητικός, με γρήγορους ρυθμούς και πολλές ώρες εργασίας. Φυσικά σε αυτό έχει συμβάλλει η αύξηση του καταναλωτισμού και οι απαιτήσεις των ίδιων των ατόμων για όλο και περισσότερα αγαθά και πολυτέλεια στην καθημερινή ζωή. Η συνεχής αναζήτηση και ο αγώνας για την εκπλήρωση αυτών των στόχων αποτελούν ένα αδιάκοπο κυνήγι για την ευτυχία.

Η ισότητα των δύο φύλων, η συνεχής μόρφωση κι επιμόρφωση των ανθρώπων και το κυνήγι για χρήμα, δόξα και λαμπρή καριέρα –όχι μόνο για τους άντρες αλλά και για τις γυναίκες- έχουν διαταράξει την ισορροπία της κοινωνίας.

Το άγχος της καθημερινότητας, οι πολλές ώρες εργασίας και η έλλειψη ελεύθερου χρόνου οδηγεί στο έτοιμο φαγητό παρά στην αφιέρωση χρόνου για την προετοιμασία ενός σπιτικού δείπνου. Τα οικογενειακά γεύματα είναι πια παρελθόν τις καθημερινές και τις πιο πολλές φορές και τα Σαββατοκύριακα.

Η ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα περιβαλλοντικά και η στροφή προς την υγιεινή διατροφή και τα βιολογικά προϊόντα αποτελεί την έναρξη μιας καινούριας εποχής στον τομέα των τροφίμων. Το ενημερωμένο κοινό πλέον απαιτεί ένα διαφορετικό τρόπο διατροφής κι αυτό ίσως είναι αντιμέτωπο με το «γρήγορο φαγητό» που είναι πια πραγματικότητα στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου.

Η διεθνοποίηση και η παγκοσμιοποίηση έχουν ανοίξει νέα παράθυρα στον κόσμο σχετικά με τις διατροφικές συνήθειες κάθε λαού. Η ανάμειξη των πληθυσμών διαφορετικών εθνотήτων με διαφορετικές συνήθειες, ήθη, έθιμα και κουλτούρα αποτελεί μια πρόκληση για όσους είναι ανοιχτοί να δοκιμάσουν νέες γεύσεις και διαφορετικά πιάτα.

Η πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τα τρόφιμα έχει αλλάξει δραστικά και αποτελεί πρόκληση για όσους θέλουν να ακολουθήσουν το νέο ρεύμα, να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να επιβιώσουν σε συνθήκες τεράστιου ανταγωνισμού, όχι μόνο εσωτερικού

αλλά και διεθνούς, αφού ολόκληρος ο κόσμος έχει γίνει πια μία μεγάλη οικογένεια. Οι επιχειρήσεις καλούνται να βρουν τρόπο να συνδυάσουν το γρήγορο φαγητό, τη διεθνή κουζίνα, την υγιεινή διατροφή, τα βιολογικά προϊόντα και όλες τις καινούριες τάσεις σε προϊόντα αποδεκτά από τον κόσμο και την κοινωνία και να ικανοποιήσουν πελάτες με διαφορετική κουλτούρα και συνήθειες, με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει ισορροπία.

IV. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Μία παράμετρος του μακρο-περιβάλλοντος που επηρεάζει καταλυτικά το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι η πρόοδος της τεχνολογίας και οι εφαρμογές της στη βιομηχανία. Δύο από τα χαρακτηριστικότερα γνωρίσματα της εποχής μας είναι η ταχύτατη εξάπλωση και ο πολλαπλασιασμός της γνώσης καθώς και η ραγδαία ανάπτυξη των Τεχνολογιών, ειδικά δε των τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά επαναπροσδιορίζουν ριζικά όλες τις μορφές οικονομικής δραστηριότητας.

Τεχνολογικά επιτεύγματα όπως:

- ✿ ο αυτοματισμός,
- ✿ νέα προϊόντα,
- ✿ νέες διαδικασίες,
- ✿ νέες μέθοδοι παραγωγής
- ✿ βελτιωμένα μηχανήματα και
- ✿ πρόοδος στην επεξεργασία των δεδομένων

μπορούν να διευκολύνουν τις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες των επιχειρήσεων, να βελτιώσουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, ακόμα και να μειώσουν το κόστος λειτουργίας.

Οι επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να μείνουν αδιάφορες ως προς αυτές τις εξελίξεις, οι οποίες μόνο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούν να τους προσφέρουν, και να παραμείνουν σε απαρχαιωμένη τεχνολογία και υποδεέστερα τελικά προϊόντα. Το κράτος προάγει την έρευνα κι ανάπτυξη και δίνει επιχορηγήσεις για τη χρήση νέας τεχνολογίας, οπότε η συνεχής

επαγρύπνηση για τον εντοπισμό τέτοιων ευκαιριών είναι αναγκαία. Η μέριμνα του κράτους για την υιοθέτηση των τεχνολογικών επιτευγμάτων από τις επιχειρήσεις είναι ωφέλιμο να μην μείνει ανεκμετάλλευτη.

Οι τεχνολογικές αλλαγές είναι ραγδαίες και δεν είναι εύκολο να αφομοιωθούν από τις επιχειρήσεις. Οι εξελίξεις στην χρήση των υπολογιστών είναι καίριας σημασίας για τους οργανισμούς που ασχολούνται με την πληροφορική και την τεχνολογία.

Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών⁽¹⁾ έχει επαναπροσδιορίσει βιομηχανικούς κλάδους κι έχει προσφέρει έναν αριθμό ευκαιριών για υπάρχουσες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα κι αγορές. Επιπλέον έχουν δημιουργηθεί νέοι κλάδοι όπως η βιοτεχνολογία, η ανάπτυξη λογισμικού Η/Υ, ο αυτοματισμός των εργοστασίων και η τεχνητή νοημοσύνη.

Όπως και όλες οι εξελίξεις σε όλους τους τομείς της ζωής των ανθρώπων επιφέρουν και άσχημες συνέπειες. Πολλές εργασίες χειρωνακτικές τείνουν να εκλείψουν αφού είτε θεωρούνται απαρχαιωμένες, είτε έχουν αντικατασταθεί από νέες υπηρεσίες ή προϊόντα καινοτόμα, είτε πραγματοποιούνται πλέον από αυτόματες μηχανές.

Η χρήση νέων τεχνολογιών είναι πλέον στρατηγικής σπουδαιότητας για τις επιχειρήσεις. Διανύουμε μία περίοδο ραγδαίων εξελίξεων και μεγάλης ανάπτυξης σε θέματα επιστήμης και τεχνολογίας και ωφέλιμο είναι να αντιμετωπίζονται σαν ευκαιρίες κι όχι σαν απειλές. Δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτα για να σταματήσουμε την πρόοδο και την ανάπτυξη, ας την χρησιμοποιήσουμε τουλάχιστον σαν μέσο για να φτάσουμε στην κορυφή!

α. Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας

Δίπλωμα ευρεσιτεχνίας⁽²³⁾ χορηγείται για τα επινοήματα –είτε αυτά είναι προϊόν, είτε είναι μέθοδος, είτε είναι βιομηχανική εφαρμογή, είτε ο συνδυασμός αυτών (άρθρο 52 (1) της Ευρωπαϊκής Σύμβασης του Μονάχου-European Patent Convention–EPC και ν. 1733/1987, άρθρο 5, παρ. 1 και 3)- που είναι

1. νέα, δηλαδή μια εφεύρεση η οποία δεν ανήκει στη στάθμη της τεχνικής, δηλαδή δεν ανήκει σε αυτά που είναι ήδη γνωστά οπουδήποτε στον κόσμο, από γραπτή ή προφορική περιγραφή ή με οποιοδήποτε άλλο τρόπο, πριν την ημερομηνία κατάθεσης της Αίτησης Απονομής Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας,
2. παρουσιάζουν εφευρετική δραστηριότητα, εάν δηλαδή κατά την κρίση του ειδικού του συγκεκριμένου πεδίου στο οποίο ανήκει, το περιεχόμενό της δεν προκύπτει με προφανή τρόπο από την ήδη υπάρχουσα στάθμη της τεχνικής
3. είναι επιδεκτικά βιομηχανικής εφαρμογής, δηλαδή εάν το αντικείμενό της μπορεί να παραχθεί ή να χρησιμοποιηθεί σε οποιονδήποτε τομέα παραγωγικής δραστηριότητας, επί παραδείγματι προϊόν κουφωμάτων αλουμινίου, ή μέθοδος αναβάθμισης οινοπνευματωδών ποτών, κ.λπ. (ν. 1733/1987, άρθρο 5, παρ. 5, άρθρο 57 EPC).

Η διαδικασία κατοχύρωσης του διπλώματος ευρεσιτεχνίας είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και δαιδαλώδης. Στο παράρτημα II αναφέρονται αναλυτικά τόσο τα είδη διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, όσο και η διαδικασία απόκτησης τους.

Το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας προσφέρει⁽²⁵⁾ στον δικαιούχο αποκλειστικά δικαιώματα εμπορικής και οικονομικής εκμετάλλευσης της εφεύρεσης, είτε πρόκειται για καινοτόμο προϊόν, είτε για καινοτόμο μέθοδο, είτε για προϊόν που παράγεται με καινοτόμο μέθοδο (ν. 1733/1987, άρθρο 10, παρ. 1). Συγκεκριμένα, το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας προσφέρει στον κάτοχό του το δικαίωμα να εκμεταλλεύεται παραγωγικά την εφεύρεσή του, κατ' αποκλειστικότητα για 20 χρόνια από την επομένη της ημερομηνίας της αρχικής κατάθεσης. Η ευκαιρία που προσφέρεται για την προστασία μιας εφεύρεσης, αν και παρουσιάζει δυσκολίες –είναι χρονοβόρα διαδικασία, κοστίζει ουκ ολίγα και απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση για να συνταχθεί ορθά και τελικά να κατοχυρωθεί το δίπλωμα- αξίζει να επιχειρηθεί από όποιον έχει τη δυνατότητα διότι προσφέρει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

β. Έρευνα κι Ανάπτυξη

Η σωστή χαρτογράφηση των αναγκών και η ανταπόκριση σε αυτές, μέσα από πρακτικές και αποδοτικές λύσεις ορίζουν το κριτήριο της επιτυχίας ή της αποτυχίας μιας χώρας, μιας κοινωνίας, μιας οικονομίας. Η κυβέρνηση, αντιλαμβανόμενη την οπουδιαιότητα της έρευνας κι ανάπτυξης, επιδιώκει⁽²⁶⁾ οι επιδόσεις του ελληνικού συστήματος έρευνας να είναι περισσότερο από ποτέ καθοριστικές για το μέλλον.

Έτσι θέτει ως βασικό στόχο να διαμορφώσει μακροπρόθεσμα τις συνθήκες και το δυναμικό για την παραγωγή εθνικού πλούτου, άρα και το επίπεδο της ζωής των πολιτών της χώρας. Η ελληνική ερευνητική προσπάθεια να γίνει λίκνο της κοινωνίας της καινοτομίας. Η εκμετάλλευση των νέων προκλήσεων, των νέων τεχνολογικών κατακτήσεων, των νέων μεθόδων παραγωγής, των νέων μοντέλων επιχειρηματικής δράσης και προβολής και των νέων καταναλωτικών προτύπων είναι πρωταρχικής σημασίας.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης έχει κηρύξει τα έτη 2008-2010 ως Έτη Καινοτομίας, διάστημα κατά το οποίο έχει ήδη ξεκινήσει την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και έργων για την τόνωση της καινοτομίας στη χώρα. Κύριος άξονας αυτών των δράσεων είναι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα Επιχειρηματικότητα», το οποίο πρόκειται να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για την καλλιέργεια ενός «εύκρατου κλίματος» για την ανάπτυξη καινοτομιών, σε εκείνους τους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας οι οποίοι εμφανίζουν χαρακτηριστικά ικανά να δημιουργήσουν προϋποθέσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διεθνές επίπεδο.

Με αυτόν τον τρόπο ανοίγονται δρόμοι για να αναδειχθούν οι υγιείς, δυναμικές επιχειρηματικές τάσεις και να αξιοποιηθεί στο μέγιστο βαθμό η σύμπραξη του Δημόσιου με τον Ιδιωτικό τομέα. Επιδιώκεται η τόνωση της επιχειρηματικότητας και η αύξηση των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων, μέσω προώθησης νέων εργαλείων οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης όπως είναι οι Συνεργατικοί Σχηματισμοί, τα λεγόμενα Clusters καινοτομίας. Η Ελληνική Πρωτοβουλία Τεχνολογικών Συνεργατικών Σχηματισμών

Corallia, που υλοποιεί το Υπουργείο Ανάπτυξης στη θεματική περιοχή της Μικροηλεκτρονικής είναι εντυπωσιακή. Οι ποσοτικοί και οι ποιοτικοί δείκτες πιστοποιούν πως το σήμα κατατεθέν «Καινοτομία MADE IN GREECE» μπορεί να είναι ένας φιλόδοξος αλλά είναι και απόλυτα εφικτός στόχος.

Με το νέο πλαίσιο δίνονται περισσότερες ευκαιρίες σε όλους. Με απλούς και ευκόλως επαληθεύσιμους δείκτες θα γίνεται η επένδυση των απαιτούμενων κοινοτικών αλλά και εθνικών πόρων. Στόχος της χώρας είναι να διαθέσει ποσό ισοδύναμο με το 1,5% του Α.Ε.Π. για Έρευνα και Τεχνολογία μέχρι το 2013. Αυτό σημαίνει υπερδιπλασιασμό των πόρων σε σχέση με σήμερα που η χρηματοδότηση βρίσκεται στο 0,6 % του ΑΕΠ.

Με την ενίσχυση της χρηματοδότησης, το συντονισμό των ερευνητικών δραστηριοτήτων, την καθιέρωση συστήματος αξιολόγησης των ερευνητικών έργων και των ερευνητικών φορέων, την προώθηση της αριστείας, την ενδυνάμωση της διεθνούς παρουσίας της χώρας και την προώθηση της συνεργασίας των ερευνητικών φορέων με διεθνείς οργανισμούς σε σύγχρονα ερευνητικά πεδία, όπως η ενέργεια, η πληροφορική, οι τηλεπικοινωνίες, η βιοτεχνολογία, η διαστημική, η ιατρική, το περιβάλλον, οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, οι νανοτεχνολογίες κ.τ.λ. προάγεται η έρευνα.

Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον με ραγδαίες αλλαγές. Καινούρια προϊόντα κατακλύζουν την αγορά, καινούριες ανάγκες δημιουργούνται καθημερινά, νέες και πιο αυστηρές απαιτήσεις υπάρχουν για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και η επιβίωση εξαρτάται από την προσαρμογή σε αυτές τις συνθήκες. Για αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις επενδύουν στο τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης έτσι ώστε να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα που θα κερδίσουν την εμπιστοσύνη του καταναλωτή και θα δώσουν αναγνωσιμότητα κι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

γ. Εξέλιξη της Τεχνολογίας

Η εξέλιξη της τεχνολογίας είναι ραγδαία και η ενίσχυση από τους κρατικούς φορείς προάγει την έρευνα και δίνει κίνητρα για τέτοιου είδους δραστηριότητες.

Μία ταχέως αναπτυσσόμενη χώρα, όπως είναι η Ελλάδα, η οποία αξιώνει να είναι το κέντρο εμπορίου των Βαλκανίων και το σταυροδρόμι που ενώνει τρεις ηπείρους οφείλει να έχει την κατάλληλη υποδομή. Αξιοποιώντας το 3^ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης έχει αναβαθμίσει τόσο το οδικό δίκτυο όσο και όλα τα μέσα μεταφοράς όπως τρένα και μετρό (διάγραμμα 10) αλλά και τις τηλεπικοινωνίες σε ικανοποιητικό βαθμό. Παράλληλα η απελευθέρωση της αγοράς της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών οδηγεί στον εκσυγχρονισμό και σε καινούριες ευκαιρίες ανάπτυξης.

Στον τομέα των τροφίμων έχει γίνει πρόοδος και έχουν κατασκευαστεί νέα μηχανήματα βελτιωμένα και πιο σύγχρονα τα οποία διευκολύνουν την παραγωγή των προϊόντων. Οι βελτιώσεις αυτές αφορούν σε μεγαλύτερες ταχύτητες παραγωγής, σε αυτοματοποίηση κάποιων λειτουργιών οι οποίες μέχρι τώρα γίνονταν χειρωνακτικά, σε εξοικονόμηση ενέργειας, σε χρήση μικροϋπολογιστών ως τμήμα των μηχανημάτων οι οποίοι ρυθμίζουν τις παραμέτρους λειτουργίας επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο σταθερό περιβάλλον λειτουργίας και σταθερό παραγόμενο προϊόν. Κατά βάση το είδος των μηχανημάτων δεν έχει αλλάξει δραματικά. Όμως, όπως συμβαίνει και σε όλους τους τομείς της ζωής όπου επεμβαίνει η τεχνολογία, έχουν προβλεφθεί κι ενσωματωθεί στη λειτουργία του εξοπλισμού όσο πιο πολλές κι εξειδικευμένες λειτουργίες γίνεται έτσι ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας.

Φυσικά, οι νέες ανακαλύψεις της επιστήμης και η πρόοδος της τεχνολογίας τροφοδοτούν συνεχώς με νέες ιδέες και καινούριες δυνατότητες. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η χρήση τροποποιημένης ατμόσφαιρας για τη συσκευασία κι αποθήκευση των τροφίμων. Σήμερα υπάρχουν καινούριες μηχανές με δυνατότητα χρήσης είτε τροποποιημένης ατμόσφαιρας είτε συσκευασίας κενού στην ίδια

μηχανή. Τα πιο εξελιγμένα μοντέλα διαθέτουν ηλεκτρονικό σύστημα για τη ρύθμιση παραμέτρων όπως η θερμοκρασία, ο χρόνος, η πίεση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10

Η αναβάθμιση του οδικού δικτύου και των σιδηροδρομικών γραμμών



Πηγή: http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2433&V_LANG_ID=0

Στον τομέα της συσκευασίας έχουν αλλάξει τα υλικά συσκευασίας – φιλμ θερμομόρφωσης, συρρικνούμενα, πολλαπλών στρώσεων- αλλά και το είδος των μηχανών αφού πλέον η κλασσική «καμπάνα» για την τοποθέτηση των προϊόντων σε φάκελα και έπειτα το σφράγισμά τους σε κενό αέρος, έχει αντικατασταθεί από αυτόματες μηχανές θερμοδιαμόρφωσης.

Η νομοθεσία επιβάλλει πλέον τη χρήση ανοξειδωτού εξοπλισμού σε όλες τις βιομηχανίες και τα εργαστήρια, ενώ παλαιότερα δεν ήταν απαραίτητο. Ο εξοπλισμός διαθέτει ενσωματωμένα αναβατόρια για το γέμισμα των μηχανών διευκολύνοντας έτσι την δουλειά των εργαζομένων.

Μια πολύ σημαντική παράμετρος είναι η εξέλιξη στο θέμα της ασφάλειας των εργαζομένων. Ο καινούριος εξοπλισμός διαθέτει τις αυστηρότερες ασφαλιστικές δικλίδες για την προστασία των εργαζομένων από τραυματισμό, όπως την παύση λειτουργίας σε περίπτωση που το καπάκι της μηχανής ανοίξει ή δεν έχει ασφαλιστεί σωστά. Οι ασφαλιστικές δικλίδες αποδεικνύονται με τα κατάλληλα πιστοποιητικά τα οποία συνοδεύουν τα μηχανήματα.

Η ασφάλεια του καταναλωτή αποτελεί προτεραιότητα κι έτσι μηχανήματα τα οποία εντοπίζουν μεταλλικά υπολείμματα μέσα στα προϊόντα χρησιμοποιούνται ευρέως σε όλους τους κλάδους των τροφίμων.

Η πρόοδος της τεχνολογίας διευκολύνει την λειτουργία όλων των επιχειρήσεων. Παρόλο που οι εξελίξεις είναι ραγδαίες στον τομέα των τροφίμων ο εξοπλισμός μπορεί να διανύσει τουλάχιστον μία δεκαετία χωρίς να θεωρείται απαρχαιωμένος. Αυτό συμβαίνει διότι οι αλλαγές κρίνονται στη λεπτομέρεια και ο βασικός τρόπος λειτουργίας παραμένει ο ίδιος. Εξάλλου η επένδυση για αλλαγή εξοπλισμού είναι τόσο κοστοβόρα αλλά και χρονοβόρα --με την εμπλοκή των τραπεζών- που δεν είναι δυνατόν να λαμβάνει χώρα σε τακτά διαστήματα.

8. Νέα Προϊόντα

Οι νέες τάσεις της και οι εξελίξεις της τεχνολογίας έχουν οδηγήσει στη δημιουργία νέων προϊόντων για την κάλυψη των νέων αναγκών. Προϊόντα που παλαιότερα ούτε που φανταζόμασταν ότι θα υπήρχαν, όπως το κινητό τηλέφωνο, κατακλύζουν πλέον την αγορά προσφέροντας άνεση κι ευκολία στην καθημερινή μας ζωή.

Στον τομέα των τροφίμων, οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα, σχετικά με την ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα περιβάλλοντος και τη στροφή στην υγιεινή διατροφή και στα βιολογικά προϊόντα, οδηγούν σε μία νέα εποχή. Τα μέχρι στιγμής γνωστά προϊόντα αλλάζουν σύνθεση χρησιμοποιώντας ποιοτικότερες πρώτες ύλες. Πολλές βιομηχανίες χρησιμοποιούν βιολογικά προϊόντα για την παρασκευή των προϊόντων τους.

Ο σάλος που γίνεται κάθε τόσο με τα πρόσθετα τροφίμων οδηγεί στον περιορισμό της χρήσης τους από τις βιομηχανίες όσο το δυνατόν περισσότερο.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα συσκευασίας λαχανικών, τα οποία μετά από μία εβδομάδα παραμένουν φρέσκα μέσα στις συσκευασίες τους. Έτοιμα φαγητά που χρειάζονται μόνο ζέσταμα κατακλύζουν τα σούπερ μάρκετ και διευκολύνουν τις νοικοκυρές. Η έθνικ κουζίνα, που προτιμάται πλέον από πολύ κόσμο, δίνει ιδέες για συνδυασμό γεύσεων δημιουργώντας έτοιμα γεύματα.

Όλες οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τρόπο ζωής και τις συνήθειες των ανθρώπων οδηγούν στη δημιουργία νέων προϊόντων τα οποία είναι όμως συμμορφωμένα με τους πιο αυστηρούς κανόνες υγιεινής. Όλες αυτές οι εξελίξεις αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, να παρακολουθήσουν τις ανάγκες του κόσμου και να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα για να τις καλύψουν.

2. ΤΟ ΑΜΕΣΟ Ή ΜΙΚΡΟ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μικρο-περιβάλλον είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει κι αναπτύσσεται η επιχείρηση και περιλαμβάνει όλες τις ομάδες οι οποίες αλληλεπιδρούν άμεσα με αυτήν. Οι ομάδες αυτές (διάγραμμα 1) ονομάζονται “*stakeholders*” και είναι οι μέτοχοι (*shareholders*), η κυβέρνηση, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, οι σύλλογοι και όλες οι πιθανές ομάδες ενδιαφέροντος ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η κάθε επιχείρηση είναι αναγκαίο να μελετήσει τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις αντιδράσεις αυτών των ομάδων έτσι ώστε να μπορέσει να τις ικανοποιήσει με τον δυνατό καλύτερο τρόπο. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός πως κάθε μία από αυτές διαθέτει διαφορετικά κριτήρια σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνει από τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Μόλις κάποια ομάδα θεωρήσει πως δεν ικανοποιείται αρκετά θα ασκήσει πίεση έτσι ώστε να ληφθούν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την ανατροπή αυτής της κατάστασης.

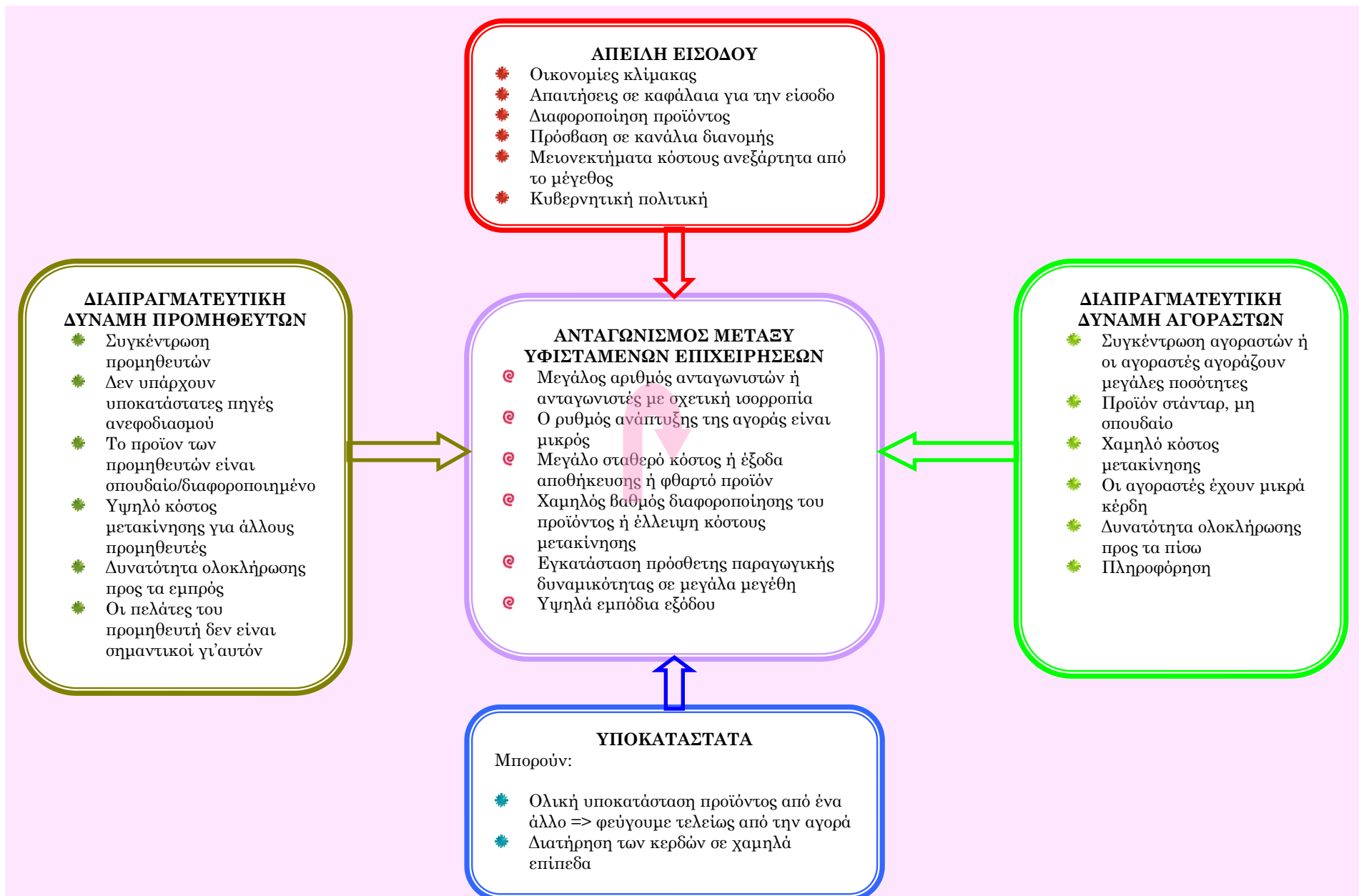
Ένα ικανοποιητικό μοντέλο για την μελέτη του μικρο-περιβάλλοντος είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter. Σύμφωνα με αυτό η κάθε επιχείρηση ενδιαφέρεται έντονα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε δυνάμεις, οι οποίες καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου όπως φαίνεται στο διάγραμμα 11.

Οι πέντε δυνάμεις του υποδείγματος του Porter, οι οποίες θα αναλυθούν διεξοδικά στη συνέχεια του κεφαλαίου είναι οι εξής:

- ⊗ Νεοεισερχόμενοι
- ⊗ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- ⊗ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- ⊗ Υποκατάστατα
- ⊗ Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11

Υπόδειγμα του Porter



I. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Όσες επιχειρήσεις κι αν δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο δεν ακολουθούν οπωσδήποτε όλες την ίδια ανταγωνιστική στρατηγική. Η στρατηγική που υλοποιούν είναι ανάλογη των δυνάμεων και των αδυναμιών της κάθε επιχείρησης, των στόχων που θέλουν να επιτύχουν και των πόρων που διαθέτουν για την επίτευξή τους.

Οι επιχειρήσεις κατατάσσονται σε στρατηγικές ομάδες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Η κατάταξη αυτή διευκολύνει τη μελέτη παρόμοιων επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν παρόμοιες ευκαιρίες κι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον τους.

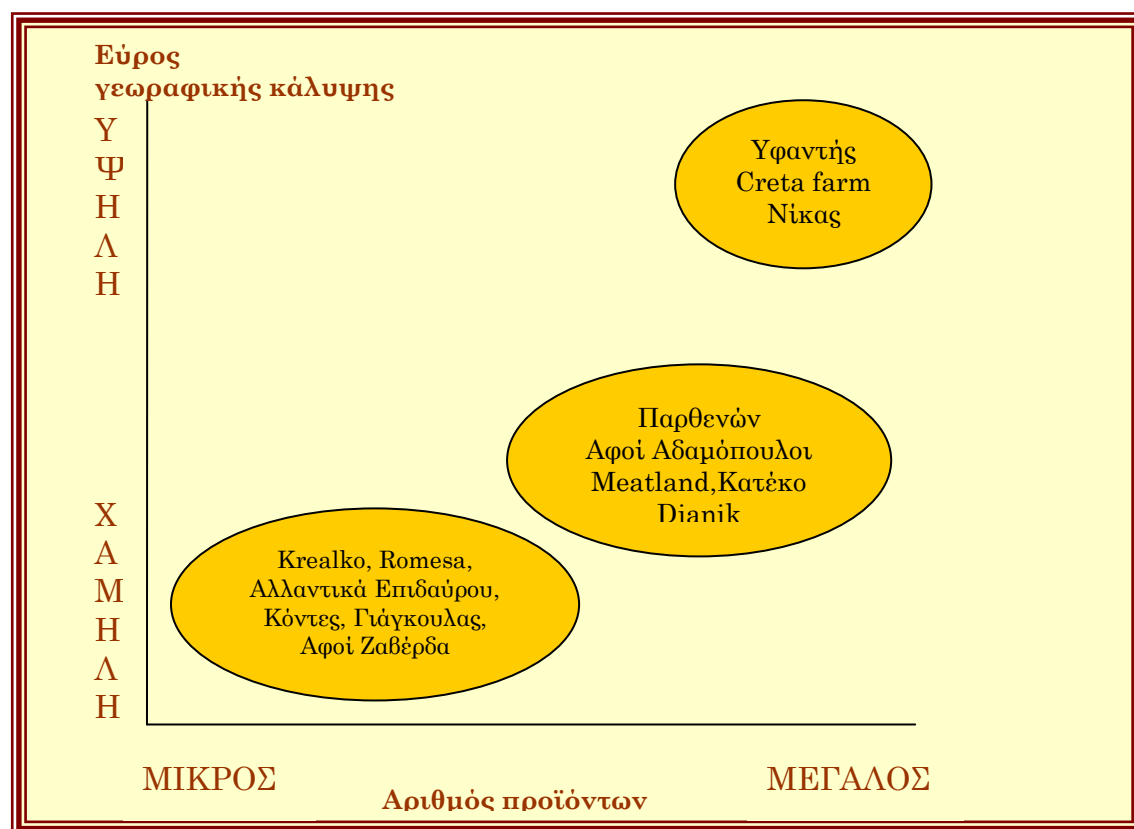
Μερικοί από τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές που απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Για να χωρίσουμε τις επιχειρήσεις των αλλαντικών σε στρατηγικές ομάδες θα χρησιμοποιήσουμε το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης και τον αριθμό των παραγόμενων προϊόντων όπως φαίνεται στο διάγραμμα 12. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται οι παρακάτω ομάδες. Μεγάλο εύρος γεωγραφικής κάλυψης και μεγάλο αριθμό παραγόμενων προϊόντων διαθέτουν οι εταιρείες Creta Farm, Υφαντής και Νίκας. Χαμηλή γεωγραφική κάλυψη, δηλαδή εξυπηρέτηση της τοπικής κοινωνίας, και μέτριο αριθμό προϊόντων διαθέτουν οι αλλαντοποιίες Krealko, Romesa, Αλλαντικά Επιδαύρου, Κόντες, Γιάγκουλας, Αφοί Ζαβέρδα. Οι εταιρείες Παρθενών, Κατέκο, Dianik, Meatland και Αφοί Αδαμόπουλοι διαθέτουν ένα ικανοποιητικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων με πιο εξειδικευμένες γεύσεις αλλαντικών εκτός από τις συνηθισμένες τα οποία διανέμουν στην Αττική και σε χονδρέμπορους σε όλη την Ελλάδα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12

Στρατηγικές ομάδες αλλαντικών



II. ΑΠΕΙΛΗ ΕΙΣΟΔΟΥ

Μία από τις δυνάμεις που επηρεάζει την ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αγορά. Είναι λογικό όταν σε ένα κλάδο⁽²⁷⁾ η απόδοση του κεφαλαίου είναι μεγαλύτερη από το κόστος του και υπάρχει μεγάλο περιθώριο κέρδους να ωθούνται νέες επιχειρήσεις να ασχοληθούν με το αντικείμενο. Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά προκαλεί αυξομειώσεις στη ζήτηση και επομένως η «πίτα» μοιράζεται σε περισσότερους παίκτες προκαλώντας με αυτό τον τρόπο δυσφορία στις ήδη υπάρχουσες εταιρείες οι οποίες πιθανόν να χάνουν την μερίδα του λέοντος.

Από την άλλη πλευρά, ένας κλάδος, ο οποίος δεν είναι ελκυστικός για επενδύσεις και δεν έχει υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, δεν αφήνει μεγάλα περιθώρια κέρδους στις ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές δεν

κινδυνεύουν βέβαια από τον ανταγωνισμό αλλά από την ίδια την αγορά με την οποία ασχολούνται όπου η ζήτηση είτε φθίνει είτε παραμένει σταθερή χωρίς ιδιαίτερα μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης.

Η κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο των αλλαντικών στην Ελλάδα μπορεί να χωριστεί σε επιμέρους κατηγορίες οι οποίες αναλύονται παρακάτω.

α. Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο

Ο κλάδος των αλλαντικών στην Ελλάδα απαιτεί μεγάλα κεφάλαια για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στην αγορά. Τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στην αλλαντοποιία είναι πολλά κι εξειδικευμένα και κάθε ένα από αυτά κοστίζει ένα σεβαστό ποσό. Υπάρχουν πολλές γνωστές ευρωπαϊκές εταιρείες που ασχολούνται αποκλειστικά με μηχανήματα αλλαντοποιίας, οι περισσότερες από τις οποίες παράγουν μόνο ένα είδος μηχανήματος.

Τα μηχανήματα τα οποία απαιτούνται για την ολοκληρωμένη λειτουργία ενός εργοστασίου είναι τα εξής: μπαλτάς, κιμαδομηχανή, κούτερ – αναμεικτήρας, βαρέλα, μίξερ, γεμιστική, κλιπαδόρος, αποφλοιωτής, φούρνος, καπνογεννήτρια, κοπτική μηχανή και συσκευαστική μηχανή. Φυσικά απαραίτητοι είναι και οι ψυκτικοί θάλαμοι στους οποίους αποθηκεύονται τόσο τα έτοιμα προϊόντα όσο και οι πρώτες ύλες.

Όλα τα παραπάνω μηχανήματα- καθώς είναι αρκετά εξειδικευμένα- είναι ιδιαίτερα ακριβά. Ενδεικτικά, το κόστος μιας αυτόματης συσκευαστικής μικρού μεγέθους είναι περίπου 90.000 ευρώ. Παλαιότερα στη θέση της αυτόματης συσκευαστικής υπήρχαν οι συσκευαστικές «καμπάνες» οι οποίες τώρα είναι φθηνότερες, όμως ουσιαστικά για να εισέλθει μία εταιρεία δυναμικά στην αγορά θα πρέπει να φροντίσει ώστε τα προϊόντα της να έχουν τη σωστή εμφάνιση. Έτσι θα πρέπει να επενδύσει σε συσκευαστική τελευταίας τεχνολογίας.

Μία γερμανική γεμιστική μηχανή, οι οποίες θεωρούνται οι καλύτερες στο χώρο, μεσαίας δυναμικότητας (3.000 kg/hr) κοστίζει περίπου

75.000 ευρώ και ένας κλιπαδόρος 70.000 ευρώ. Ένα κούτερ 200lt κοστίζει 180.000 ευρώ και ένας μπαλτάς 55.000 ευρώ. Όπως είναι φυσικό δεν είναι εύκολο μία καινούρια επιχείρηση να ασχοληθεί με τον κλάδο των αλλαντικών διότι ο εξοπλισμός ο οποίος απαιτείται δεσμεύει μεγάλο κεφάλαιο.

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών επιβαρύνεται από το γεγονός πως τουλάχιστον στη χώρα μας δεν συνηθίζεται η παραγωγή των προϊόντων μίας εταιρείας να γίνεται με «outsourcing». Το περιθώριο κέρδους στα αλλαντικά όταν αυτά απευθύνονται στη βιομηχανική αγορά, δηλαδή σε τροφοδοσίες πλοίων, σε τροφοδοσίες κυλικίων, σε καταστήματα ταχυφαγίας, σε εργαστήρια παρασκευής σφολιατοειδών, σε catering ή σε χονδρέμπορους) είναι πολύ μικρό κι έτσι είναι ασύμφορο η εκάστοτε εταιρεία να μην έχει τη δική της παραγωγική μονάδα.

Επιπλέον, στην περίπτωση που μία νέα επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει δυναμικά στην καταναλωτική αγορά αλλαντικών, προμηθεύοντας μεγάλες αλυσίδες λιανοπωλητών (σούπερ μάρκετ), είναι αναγκαίο να επενδύσει τόσο σε διαφημιστικές καμπάνιες όσο και σε έρευνα και ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Η διαδικασία αυτή είναι κοστοβόρα κι επιβαρύνεται από το γεγονός πως πιθανόν να μην διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία, το «know-how», της παραγωγής, ακόμα και τον σωστό τρόπο προσέγγισης των εν δυνάμει πελατών και τη λειτουργία της αγοράς των αλλαντικών.

β. Οικονομίες Κλίμακας

Ο εξοπλισμός μιας αλλαντοποιίας είναι εξειδικευμένος και ακριβός. Φυσικά υπάρχουν διάφορα μηχανήματα με διαφορετικές δυναμικότητες ανάλογα με την παραγωγή του κάθε εργοστασίου. Παρόλα αυτά, για να προβεί μία νέα επιχείρηση σε έναρξη παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να επενδύσει μεγάλο κεφάλαιο ακόμα και αν αγοράσει εξοπλισμό μικρής δυναμικότητας.

Αν θεωρήσουμε πως ένα εργοστάσιο δεν υπολειτουργεί, δεν διαθέτει δηλαδή εξοπλισμό τον οποίο δεν έχει ανάγκη και η δυναμικότητά του είναι όση χρειάζεται, δεν μπορούμε να θεωρήσουμε πως υπάρχουν οικονομίες κλίμακας. Όσο μεγάλη και αν είναι η παραγωγή δεν μειώνεται το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Το μόνο που μπορεί να συμβεί είναι να αυξηθεί το κόστος ανά μονάδα προϊόντος στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση, εκτιμώντας λάθος την υπάρχουσα κατάσταση, διαθέτει εξοπλισμό τον οποίο δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

γ. Διαφοροποίηση Προϊόντος

Ένα σημαντικό εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους αποτελεί η διαφοροποίηση των προϊόντων, είτε πραγματική είτε αντιλαμβανόμενη, και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά. Είναι γεγονός πως σήμερα, με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον τομέα των τροφίμων και τη στροφή των καταναλωτών στα βιολογικά προϊόντα και στην υγιεινή διατροφή, οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου έχουν επενδύσει πολλά σε έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Ως εκ τούτου πολλές εταιρείες έχουν καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Επιπλέον πολλές γνωστές εταιρείες ξοδεύουν αρκετά χρήματα του προϋπολογισμού τους σε διαφήμιση δυσκολεύοντας με αυτό τον τρόπο τη στροφή του τελικού καταναλωτή προς άλλα προϊόντα λιγότερο γνωστά.

Από την άλλη πλευρά, στη βιομηχανική αγορά η διαφήμιση δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο αλλά η τιμή των προϊόντων. Σε αυτή την περίπτωση τα αλλαντικά χρησιμοποιούνται στην παραγωγή άλλων προϊόντων όπου το «όνομα» της πρώτης ύλης δεν παίζει ουσιαστικό ρόλο. Φυσικά εξακολουθεί να υπάρχει στη συνείδηση του αγοραστή διαφοροποιημένη η έννοια του ποιοτικού προϊόντος, σύμφωνα με τα ερεθίσματα που λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον του, όμως το περιθώριο κέρδους είναι αυτό που οδηγεί τις αποφάσεις.

Οι εταιρείες οι οποίες δεν διαφημίζονται στα μέσα ίσως δεν είναι γνωστές στο ευρύ κοινό, αφού δεν στοχεύουν στην καταναλωτική αγορά,

είναι όμως γνωστές στη βιομηχανική αγορά στην οποία απευθύνονται κι έχουν ξεχωρίσει η καθεμία για διαφορετικούς λόγους. Έτσι ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, όπου η διαφήμιση δεν αποτελεί κυρίαρχο στοιχείο, εξακολουθεί η καθεμία εταιρεία να έχει δημιουργήσει «αξία» για τα δικά της τα προϊόντα και να τα διαφοροποιεί σε σχέση με τα υπόλοιπα δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο πιστούς πελάτες.

Η είσοδος στην καταναλωτική αγορά είναι δυνατή μόνο από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις με τη δυνατότητα επένδυσης μεγάλων χρηματικών ποσών τόσο για τη δημιουργία της κατάλληλης παραγωγικής μονάδας όσο και για τη σύσταση ενός αποτελεσματικού δικτύου πωλήσεων για την στοχευμένη, άμεση και δυναμική προώθηση των προϊόντων της.

Η είσοδος στη βιομηχανική αγορά ενός νεοεισερχόμενου είναι σίγουρα πιο εύκολη από την είσοδο στην καταναλωτική, όμως απαιτεί επένδυση σε προωθητικές ενέργειες που θα του δώσουν την ευκαιρία να κερδίσει μερίδιο αγοράς από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες. Ακόμα είναι απαραίτητη η σωστή οργάνωση της παραγωγής και των πωλήσεων καθώς το χαμηλό κόστος είναι ο αρωγός της επιτυχίας.

δ. Πρόσβαση στα κανάλια διανομής

Μόλις ξεπεραστεί το πρόβλημα εύρεσης των απαραίτητων κεφαλαίων, της οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας αλλά και των υπόλοιπων λειτουργιών μιας νέας επιχείρησης και του προσδιορισμού της θέσης την οποία θέλει να κατέχει στην αγορά, μια νέα επιχείρηση αντιμετωπίζει την δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής.

Στον κλάδο των αλλαντικών δεν υπάρχουν μεσάζοντες παρά μόνο στην περίπτωση διανομής προϊόντων στα νησιά. Σε αυτή την περίπτωση, λόγω του ότι είναι εξαιρετικά μεγάλο το κόστος διανομής στα νησιά, χονδρέμποροι αναλαμβάνουν την προώθηση των αλλαντικών, όπως επίσης κι άλλων ειδών διατροφής σε αυτές τις περιοχές. Οι χονδρέμποροι αυτοί έχουν τη δυνατότητα να μειώνουν το κόστος τους καθώς μεταφέρουν πολλά είδη και μεγάλα φορτία κάθε φορά, έχουν τη δυνατότητα αποθήκευσης κι

έπειτα διανομής των προϊόντων στους πελάτες τους σε αυτές τις περιοχές. Η πρόσβαση σε αυτό το κανάλι διανομής είναι δύσκολη καθώς υπάρχει δυσπιστία από τους χονδρέμπορους να αλλάξουν το «χαρτοφυλάκιο» των προϊόντων που εμπορεύονται. Οι πελάτες τους είναι συγκεκριμένοι, υπάρχουν διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους και ο ανταγωνισμός στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται μεγάλος. Η πελατεία τους είναι εξασφαλισμένη και δεν υπάρχει λόγος να ρισκάρουν να τη χάσουν, ή ακόμα και να μπουν στη διαδικασία να προωθήσουν νέα προϊόντα, εκτός κι αν το κέρδος τους είναι αρκετά υψηλό που να δικαιολογεί την έναρξη μιας τέτοιας διαδικασίας.

Η πρόσβαση στον τελικό καταναλωτή γίνεται μέσω των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ. Σε αυτά τα σημεία προωθούνται τα αλλαντικά σε μικρές συσκευασίες έτσι ώστε να μπορούν να καταναλωθούν από το κάθε νοικοκυριό. Δυστυχώς η πρόσβαση στους λιανέμπορους είναι εξαιρετικά δύσκολη. Υπάρχει δυσκολία στο να κλείσει μια νέα επιχείρηση συμφωνία με τους κολοσσούς του λιανεμπορίου κι ακόμα και αν τα καταφέρει πως να διασφαλίσει ότι το κάθε κατάστημα θα προωθήσει όπως αρμόζει τα καινούρια κι άγνωστα προϊόντα. Η επιλογή να ασχοληθεί με αυτό το κομμάτι της αγοράς πρέπει οπωσδήποτε να συνοδεύεται από ανάλογα έξοδα διαφήμισης.

Αλλαντικά πωλούνται επίσης σε τροφοδοσίες πλοίων αλλά και σε μεταποιητικές επιχειρήσεις και κέντρα μαζικής εστίασης. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ονομασία του προϊόντος δεν παίζει σημαντικό ρόλο διότι αφενός στις μεταποιητικές επιχειρήσεις και στα κέντρα μαζικής εστίασης η προέλευση της πρώτης ύλης δεν φαίνεται κι αφετέρου στις τροφοδοσίες, τα πλοία συνήθως προέρχονται από το εξωτερικό και, δεν ενδιαφέρονται για συγκεκριμένη μάρκα αλλαντικών. Αυτό το κανάλι διανομής είναι το πλέον προσβάσιμο καθώς εδώ η μόνη προωθητική τεχνική είναι η χαμηλή τιμή και οι διαπροσωπικές σχέσεις. Η αγορά που αντιστοιχεί σε αυτό το κανάλι διανομής είναι πολύ μεγάλη και με οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων υπάρχει δυνατότητα απόκτησης μεριδίου της.

ε. Κυβερνητική Πολιτική

Στην Ελλάδα η αγορά είναι απελευθερωμένη όχι μόνο για τον κλάδο των αλλαντικών αλλά και για όλα τα τρόφιμα. Όμως υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων λόγω της νομοθεσίας.

Η αδειοδότηση των επιχειρήσεων είναι ένας «Γολγοθάς» για όποιον το επιχειρήσει. Μετά την εύρεση του κατάλληλου χώρου απαιτούνται πολλές τροποποιήσεις του και ατελείωτες μελέτες για να πάρει έγκριση από το υγειονομικό, την κτηνιατρική, το υπουργείο βιομηχανίας, την πυροσβεστική και την ΕΥΔΑΠ σχετικά με τα απόβλητα. Επιπλέον λόγω του ότι η Ελλάδα ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση διέπεται από συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων. Έτσι απαραίτητη είναι η μελέτη κι εφαρμογή συστημάτων ασφαλείας όπως το HACCP και το ISO.

Οι παραπάνω διαδικασίες βέβαια είναι απαραίτητες τόσο για την ασφάλεια των τελικών καταναλωτών αλλά και των εργαζομένων και συνολικά της κοινωνίας. Είναι λογικό να εξασφαλίζεται η υγιεινή των τροφίμων, η λειτουργία του εργοστασίου να μην μολύνει το περιβάλλον και σε περίπτωση ατυχήματος να μη κινδυνεύσουν ούτε οι εργαζόμενοι αλλά ούτε και η τοπική κοινωνία. Όμως όλες αυτές οι διαδικασίες δυσχεραίνονται από τον τρόπο λειτουργίας των κρατικών υπηρεσιών που συμβάλλουν αποκλειστικά στην ταλαιπωρία του πολίτη κι ακόμα περισσότερο του επιχειρηματία.

Η κυβερνητική πολιτική βέβαια προσπαθεί να ενθαρρύνει τις επενδύσεις και για αυτό το λόγο επιδοτεί τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Συνολικά όμως το νομοθετικό πλαίσιο είναι αρκετά αυστηρό κι αποθαρρυντικό.

III. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Πέρα από τη δύναμη της επιχείρησης που απορρέει από τους πόρους, την δομή της και την κουλτούρα της, σημαντικό εφόδιο αποτελεί και η

σχέση της με τους προμηθευτές της και η δύναμη που αυτοί ασκούν πάνω της. Οι προμηθευτές είναι συνεργάτες της κάθε επιχείρησης και οι ενέργειες τους την επηρεάζουν καταλυτικά. Η αυξομείωση των τιμών, η ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων, το μονοπώλιο ή όχι, είναι κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Η δύναμη που ασκούν οι προμηθευτές στις εταιρείες παραγωγής αλλαντικών μελετάται παρακάτω.

α. Συγκέντρωση Προμηθευτών

Στο χώρο των αλλαντικών οι πρώτες ύλες που είναι απαραίτητες στην παραγωγική διαδικασία είναι τόσο το κρέας όσο και βοηθητικές ύλες όπως καρυκεύματα, χημικά, φιλμ συσκευασίας και έντερα τεχνητά ή ζωικά.

Οι προμηθευτές κρέατος είναι αρκετοί κι έτσι υπάρχει η δυνατότητα διαπραγμάτευσης καλύτερης τιμής, τρόπου πληρωμής, συμφωνιών παράδοσης και ποιότητας των προϊόντων. Ίδιες συνθήκες επικρατούν στα είδη συσκευασίας καθώς οι επιλογές των προμηθευτών είναι πολλές και μπορεί η κάθε επιχείρηση να συνεργαστεί με όποιον της προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες. Οι προμηθευτές κρέατος και ειδών συσκευασίας δεν είναι συγκεντρωμένοι.

Από την άλλη πλευρά, οι συνθήκες είναι λίγο πιο πολύπλοκες στα χημικά και στα έντερα. Οι επιχειρήσεις που προμηθεύουν αυτά τα είδη είναι περιορισμένες κι έτσι δεν είναι εύκολο για τις επιχειρήσεις του κλάδου να ασκήσουν ιδιαίτερη πίεση πάνω τους και να επιτύχουν μείωση τιμής ή συμφωνίες παράδοσης. Επιπλέον τα χημικά και τα έντερα είναι εισαγόμενα κι έτσι η τιμή και η διαθεσιμότητά τους εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά. Πολλές φορές υπάρχει έλλειψη στην αγορά ή τιμή τους ανεβαίνει στα ύψη όπως συμβαίνει αυτό το διάστημα με την τιμή των ζωικών εντέρων λόγω προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Κίνα. Τέτοια προβλήματα, καθώς είναι δύσκολο να προβλεφθούν και να αντιμετωπιστούν, αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Σε γενικές γραμμές, όμως οι προμηθευτές δεν ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στις επιχειρήσεις του κλάδου ακόμα και στην περίπτωση των χημικών και των εντέρων. Υπάρχει η δυνατότητα να επιτευχθούν συμφέρουσες τιμές και να απαιτηθεί συγκεκριμένη ποιότητα πρώτων υλών και με τη σωστή τακτική να αποφύγουν τα προβλήματα από την έλλειψή τους στην αγορά.

β. Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης

Τα προϊόντα των προμηθευτών, καθώς χρησιμοποιούνται ως πρώτη ύλη για την παραγωγή άλλων προϊόντων δεν θεωρούνται διαφοροποιημένα μεταξύ τους με κάποιο τρόπο. Βέβαια ανάλογα με τη χρήση της κάθε επιχείρησης και την παραγωγή που επιθυμεί να κάνει, η πρώτη ύλη πρέπει να πληρεί συγκεκριμένες προδιαγραφές, όμως οι διαφορές από τον ένα προμηθευτή στον άλλο δεν είναι άξιες σημασίας. Με αυτό τον τρόπο και συνυπολογίζοντας ότι υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού και ότι συνήθως ο προμηθευτής με τον πελάτη δεν δεσμεύονται με κάποιου είδους συμβόλαιο δεν υπάρχει υψηλό κόστος μετακίνησης προς άλλους προμηθευτές.

Προμηθευτές και πελάτες είναι συνεργάτες οι οποίοι αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση του οφέλους τους. Είναι λογικό η συμφωνία στην τιμή, στην ποιότητα και στους όρους παράδοσης να καθορίζει τη σχέση μεταξύ τους και τη διάρκεια της συνεργασίας τους. Δεδομένου του γεγονότος πως η αγορά είναι απελευθερωμένη και ο ανταγωνισμός μεγάλος, ο κάθε πελάτης- είτε είναι μικρός είτε είναι μεγάλος- είναι σημαντικός για τον προμηθευτή καθώς τον βοηθάει να επιτύχει τον στόχο του.

Το χαμηλό κόστος μετακίνησης και το γεγονός πως ο πελάτης είναι σημαντικός για τον προμηθευτή αποτελούν δύο στοιχεία τα οποία δείχνουν πως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δεν είναι μεγάλη. Ακόμα κι αυτό βέβαια είναι σχετικό καθώς είναι πιθανόν εταιρείες με άριστη οργάνωση, με προσανατολισμό στον πελάτη για την εξυπηρέτησή του, σταθερή ποιότητα προϊόντων και ανταγωνιστικές τιμές να ασκούν

δύναμη στους πελάτες τους αφού προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο. Με αυτό τον τρόπο γίνονται πολύτιμοι για την επιχείρηση όχι όμως αναντικατάστατοι.

γ. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός

Οι προμηθευτές χημικών και ειδών συσκευασίας των αλλαντοβιομηχανιών δεν έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και με αυτό τον τρόπο να ανταγωνίζονται τους πελάτες τους. Αυτό συμβαίνει διότι πρόκειται για ένα τελείως διαφορετικό προϊόν και το βήμα αυτό θα ήταν δύσκολο και ρυψοκίνδυνο.

Από την άλλη πλευρά, οι προμηθευτές κρέατος ίσως έχουν περισσότερο τη δυνατότητα να αποτολμήσουν ένα τέτοιο βήμα. Λόγω των προϊόντων τα οποία εμπορεύονται είναι εξοικιωμένοι με τη νομοθεσία που ισχύει στα τρόφιμα και τους κανόνες υγιεινής. Επιπλέον πολλοί από αυτούς διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για την παραγωγή αλλαντικών λόγω της ερασιτεχνικής και σε μικρή κλίμακα παραγωγής τους σε κρεοπωλεία.

Παρόλο που υπάρχει θεωρητικά η δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός και να εισέλθουν στον κλάδο των αλλαντικών, πρακτικά αυτό είναι αδύνατον και δεν συμβαίνει. Ο απαραίτητος εξοπλισμός για την παραγωγή αλλαντικών είναι ακριβός και απαιτεί μεγάλα κεφάλαια. Επιπλέον οι προμηθευτές κρέατος δεν βρίσκονται σε δυσμενή θέση σε σχέση με τους πελάτες τους ώστε να οδηγηθούν σε μία τέτοια απόφαση για να βγουν από κάποιο αδιέξοδο. Έτσι η διαπραγματευτική τους θέση δεν ενδυναμώνεται καθώς δεν αποτελούν μελλοντικούς ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

IV. ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Ο στόχος των επιχειρήσεων είναι να κατακτήσουν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αυξήσουν την αποδοτικότητα των κεφαλαίων τους. Από την άλλη πλευρά οι αγοραστές επιθυμούν όσο το

δυνατόν χαμηλότερες τιμές, υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, καλύτερους τρόπους πληρωμής, καλύτερη εξυπηρέτηση πριν και μετά την αγορά. Οι δύο αυτές δυνάμεις είναι αντικρουόμενες και μία από τις δύο βρίσκεται σε υπερέχουσα θέση ασκώντας μεγαλύτερη πίεση και επιτυγχάνοντας περισσότερα προνόμια. Η κατάσταση που επικρατεί στον κλάδο των αλλαντικών μελετάται παρακάτω αναλυτικά.

α. Συγκέντρωση Αγοραστών

Οι πελάτες των επιχειρήσεων παραγωγής αλλαντικών χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στην καταναλωτική αγορά και στη βιομηχανική αγορά.

Στην καταναλωτική αγορά ανήκουν οι μεγάλες αλυσίδες των σούπερ μάρκετ αλλά και τα μίνι μάρκετ και παντοπωλεία της γειτονιάς, τα οποία αγοράζουν μικρές συσκευασίες αλλαντικών με στόχο να τις προωθήσουν στο ευρύ καταναλωτικό κοινό- τα νοικοκυριά. Σε αυτή την περίπτωση η συγκέντρωση των αγοραστών είναι μεγάλη. Ο όγκος των συναλλαγών είναι μεγάλος καθώς οι μεγάλες αλυσίδες των σούπερ μάρκετ προμηθεύουν καταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα κι έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι πολύ μεγάλη. Κανονίζουν τις τιμές που επιθυμούν, τον τρόπο πληρωμής και παράδοσης των προϊόντων που αγοράζουν. Μόλις μία επιχείρηση καταφέρει να εισέλθει σε αυτή την αγορά, τίθεται το θέμα της θέσης που θα έχει το προϊόν μέσα στο κατάστημα και των τεχνικών προώθησής του μέσα σε αυτό. Αυτή η συμφωνία είναι πολύ σημαντική καθώς είναι δυνατόν με τα παραπάνω μέσα να εξυψωθούν οι πωλήσεις στα ύψη ή ακόμα και να βυθιστούν. Επιπλέον σε περίπτωση που δεν καταλήξει κάποια συμφωνία με τις μεγάλες αλυσίδες, δεν υπάρχει εύκολα η δυνατότητα να αντικατασταθεί ο μεγάλος όγκος πωλήσεων που χάθηκε, καθώς τέτοιου είδους πελάτες είναι σημαντικοί για την επιχείρηση.

Στη βιομηχανική αγορά οι συνθήκες είναι διαφορετικές καθώς η απώλεια ενός πελάτη δεν θα αποβεί μοιραία ούτε θα αποκλείσει την είσοδο της εταιρείας στην αγορά μέσω των υπόλοιπων πελατών. Στη βιομηχανική αγορά υπάρχουν τροφοδοσίες πλοίων, τροφοδοσίες κυλικείων, καταστήματα

ταχυφαγίας, εργαστήρια παρασκευής σφολιατοειδών, catering, χονδρέμποροι. Οι πελάτες είναι απεριόριστοι, η διαφήμιση δεν παίζει μεγάλο ρόλο και παρόλο που ο κάθε ένας πελάτης- είτε είναι μεγάλος είτε μικρός- είναι σημαντικός για την επιχείρηση, μπορεί ευκολότερα να αντικατασταθεί σε περίπτωση απώλειάς του ελαχιστοποιώντας τις αρνητικές συνέπειες γι' αυτήν.

Η διαπραγματευτική δύναμη των δυο πλευρών- τόσο στη βιομηχανική όσο και στην καταναλωτική αγορά- έγκειται στην τιμή που θα συμφωνήσουν και στον τρόπο πληρωμής. Όλα τα άλλα είναι δευτερευούσης σημασίας- και «εννοούνται»- αφού ο απώτερος σκοπός είναι η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους.

β. Διαφοροποίηση προϊόντος και κόστος μετακίνησης

Στην καταναλωτική αγορά, τα αλλαντικά είναι διαφοροποιημένα μεταξύ τους. Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, οι νέες διατροφικές συνήθειες και η στροφή των καταναλωτών σε βιολογικά προϊόντα και υγιεινή διατροφή έχουν στρέψει τις μεγάλες βιομηχανίες αλλαντικών στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων έτσι ώστε να καθιερωθούν στη συνείδησή τους. Έτσι το ευρύ καταναλωτικό κοινό αναγνωρίζει και θεωρεί ποιοτικά και ασφαλή συγκεκριμένες μάρκες αλλαντικών λόγω αφενός της προβολής τους στα μέσα μαζικής επικοινωνίας κι αφετέρου του ότι έχουν εμπλουτίσει τη γκάμα των προϊόντων τους με εξειδικευμένα είδη τα οποία καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών.

Στη βιομηχανική αγορά τα περισσότερα αλλαντικά δεν θεωρούνται διαφοροποιημένα. Κατά κύριο λόγο ζήτηση έχουν τα βασικά είδη αλλαντικών όπως το ζαμπόν, η πάριζα, η μορταδέλλα, τα λουκάνικα Φρανκφούρτης και τα χωριάτικα λουκάνικα καθώς χρησιμοποιούνται για μεταποίηση. Έτσι η φήμη και η αναγνωσιμότητα τους δεν έχει μεγάλη σημασία. Οι τεχνικές προώθησης και η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι τα δύο στοιχεία που καθορίζουν την αφοσίωση του.

Η μεγάλη αφοσίωση των καταναλωτών σε ορισμένες φίρμες αλλαντικών της αγοράς δημιουργεί κόστος μετακίνησης στις μεγάλες αλυσίδες λιανοπωλητών. Αντίθετα στη βιομηχανική αγορά κόστος μετακίνησης υπάρχει μόνο στην περίπτωση που έχει επιτευχθεί συμφωνία ή γίνονται διευκολύνσεις σχετικά με τον τρόπο πληρωμής των εμπορευμάτων, μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη, δίνοντάς του μεγαλύτερη πίστωση. Στην προκειμένη περίπτωση, δεν συμφέρει τον αγοραστή να μετακινηθεί σε άλλο προμηθευτή καθώς κινδυνεύει να χάσει τα προνόμια που έχει ήδη αποκτήσει.

γ. Δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω

Οι αγοραστές ασχολούνται με τελείως διαφορετικό αντικείμενο- είτε αυτό είναι εμπόριο και μεταπώληση των προϊόντων είτε μεταποίηση τους. Δεν έχουν κανένα απολύτως κέρδος να ολοκληρωθούν προς τα πίσω παράγοντας οι ίδιοι τα αλλαντικά που χρειάζονται. Το περιθώριο κέρδους τους είναι τεράστιο σε σχέση με αυτό των παραγωγικών μονάδων. Επιπλέον δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και τον εξοπλισμό για μια τέτοια δραστηριότητα.

Οι μεγάλες αλυσίδες λιανοπωλητών, αν και συνηθίζουν να ολοκληρώνονται προς τα πίσω, παράγοντας όλων των ειδών τα προϊόντα με τη δική τους φίρμα, δεν ωφελούνται από μία τέτοια κίνηση. Αφενός έχουν τη δυνατότητα να καταλήξουν σε συμφωνία με τους συνεργάτες τους ώστε να τους προμηθεύουν τα ίδια προϊόντα χωρίς επωνυμία κι αφετέρου το περιθώριο κέρδους τους είναι αρκετά μεγάλο ώστε να μην χρειάζεται να επενδύσουν σε παραγωγική μονάδα αλλαντικών.

V. ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

Οι προμηθευτές, οι αγοραστές και οι επιχειρήσεις του κλάδου- νεοεισερχόμενοι και μη- ασκούν αναμενόμενη δύναμη στις εταιρείες που ασχολούνται με τα αλλαντικά. Είναι λογικό, όταν μία επιχείρηση

συνεργάζεται με άλλες, να υπάρχουν σχέσεις τέτοιες που να επιδρούν αμφίδρομα. Ο κλάδος όμως και η ελκυστικότητά του μπορούν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό κι από υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία συρρικνώνουν τις πωλήσεις κατακτώντας μερίδιο της αγοράς και μειώνουν το περιθώριο κέρδους θέτοντας ανώτατες τιμές πώλησης. Τα υποκατάστατα προϊόντα που επηρεάζουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων παραγωγής αλλαντικών μελετώνται παρακάτω.

α. Τα υποκατάστατα των αλλαντικών

Τα αλλαντικά είναι τρόφιμα τα οποία μπορούν να καταναλωθούν μόνα τους ή να χρησιμοποιηθούν στη μεταποίηση για να δημιουργήσουν άλλα είδη τροφίμων. Ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνεται κανείς «κινδυνεύει» από διαφορετικά υποκατάστατα προϊόντα.

Στην καταναλωτική αγορά, τα αλλαντικά πωλούνται σε μικρές συσκευασίες οι οποίες απευθύνονται στα νοικοκυριά. Τα αλλαντικά αυτά καταναλώνονται σαν «κολατσιό» από τα μέλη μιας οικογένειας, τρώγοντας ένα τοστ, ή χρησιμοποιούνται στο μαγείρεμα για να δημιουργήσουν ένα νόστιμο γεύμα. Σε αυτήν την περίπτωση η νοικοκυρά μπορεί να επιλέξει να αγοράσει αντί για αλλαντικά, σφολιατοειδή χωρίς αλλαντικά, τα οποία είναι κατεψυγμένα και ψήνονται δημιουργώντας ένα εξίσου γευστικό κολατσιό. Ακόμα υπάρχει μεγάλη ποικιλία από διάφορα έτοιμα σνακ όπως κρουασάν που καταναλώνονται από μία μεγάλη μερίδα καταναλωτών καθώς αποτελούν μία εύκολη λύση.

Στην βιομηχανική αγορά, αλλαντικά προμηθεύονται επιχειρήσεις όπως κυλικεία, φαστ φουντ, εργαστήρια παραγωγής σφολιατοειδών. Φυσικά δεν είναι δυνατόν κανείς να αντικαταστήσει ολοκληρωτικά τα αλλαντικά με κάποιο υποκατάστατο προϊόν και να παρασκευάσει για παράδειγμα μία πίτσα. Αυτό που συμβαίνει είναι η αλλαγή των συνηθειών των πελατών αυτών των καταστημάτων οι οποίοι προτιμούν να φάνε μία τυρόπιτα ή μία σπανακόπιτα αντί για μία λουκανικόπιτα.

Στην περίπτωση των τροφοδοσιών πλοίων, χονδρεμπόρων και ψητοπωλείων πάλι παίζει ρόλο η προτίμηση των καταναλωτών. Εάν η τιμή των αλλαντικών είναι πολύ υψηλή είναι πολύ πιθανόν να αντικατασταθούν από σουβλάκια ή μπιφτέκια και κεμπάπ που σιγά σιγά κατακτούν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς .

β. Επίδραση στα αλλαντικά

Οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών και η οικονομική κρίση που περνούν τα νοικοκυριά δεν είναι δυνατόν να μην επηρεάσουν τις επιχειρήσεις. Τα αλλαντικά ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνονται μπορούν να υποκατασταθούν είτε από σφολιατοειδή και έτοιμα σνακ είτε από σουβλάκια και κεμπάπ.

Αυτά τα προϊόντα όχι μόνο συρρικνώνουν τις πωλήσεις των αλλαντικών αλλά θέτουν επίσης ανώτατη τιμή πώλησης. Η αρνητική επίδραση των υποκατάστατων ενισχύεται από το γεγονός πως οι καταναλωτές έχουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από το ένα είδος στο άλλο καθώς η αγορά έγκειται απλώς και μόνο στις διατροφικές συνήθειες του κόσμου.

Επιπλέον η τάση της εποχής για υγιεινή διατροφή ισοχυροποιεί τη θέση των υποκατάστατων καθώς τα αλλαντικά θεωρούνται από την πλειοψηφία του κόσμου βλαβερά τρόφιμα. Έτσι είναι λογικό τα σνακ τα οποία φτιάχνονται «με παραδοσιακές συνταγές» και με «αγνά υλικά» να προτιμώνται από τις νοικοκυρές αφού δίνουν την αίσθηση του υγιεινού και ασφαλούς τροφίμου παρόλο που αποτελούν μία γρήγορη κι εύκολη λύση στην κουζίνα.

VI. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η πέμπτη δύναμη που επηρεάζει την ελκυστικότητα ενός κλάδου είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι τέσσερις δυνάμεις που αναλύθηκαν παραπάνω διαμορφώνουν το γενικό πλαίσιο μέσα

στο οποίο μπορούν να κινηθούν αλλά ο αριθμός των επιχειρήσεων, τα προϊόντα τους, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία του κλάδου. Τα βασικά στοιχεία του κλάδου των αλλαντικών στην Ελλάδα που επηρεάζουν την ελκυστικότητά του αναλύονται παρακάτω.

α. Ανταγωνιστές κι Αγορά

Στον κλάδο των αλλαντικών υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών. Σε ολόκληρη την Ελλάδα υπάρχουν πάνω από εξήντα (60) αλλαντοποιίες άλλες μεγάλες κι άλλες μικρότερου μεγέθους σε διάφορα μέρη της χώρας. Αυτό έχει ως συνέπεια η ένταση του ανταγωνισμού να είναι οξυμένη καθώς η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει των υπολοίπων. Το γεγονός αυτό συρρικνώνει το περιθώριο κέρδους όλων των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθος τους.

Κάποιες από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αλλαντικών είναι μεγάλου μεγέθους και έχουν υψηλές πωλήσεις. Λόγω του μεγέθους τους έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν σε προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης και να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις νέες τάσεις της αγοράς. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι μεγάλος καθώς προσπαθούν να καθιερωθούν στη συνείδηση του κόσμου ως υγιεινά κι ασφαλή τρόφιμα και με αυτόν τον τρόπο να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ακόμα περισσότερο από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς ο οποίος είναι χαμηλός. Τα αλλαντικά σαν προϊόν βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης, δεν υπάρχει αυξανόμενο ποσοστό καταναλωτών κι έτσι κάθε μία επιχείρηση προσπαθεί να εδραιωθεί, να διατηρήσει το μερίδιό της στην αγορά ή ακόμα να γίνει ηγέτης της. Η ζήτηση δεν αυξάνεται και ο μόνος τρόπος να αυξηθεί το μερίδιό της είναι να κερδίσει πελάτες από τους ανταγωνιστές. Η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «πόλεμος τιμών»!

β. Το Προϊόν

Είναι γεγονός πως σήμερα, με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον τομέα των τροφίμων και τη στροφή των καταναλωτών στα βιολογικά προϊόντα και στην υγιεινή διατροφή, τα αλλαντικά επηρεάζονται και ακολουθούν αντίστοιχη πορεία. Νέα προϊόντα έχουν κατακλύσει την αγορά κι έχουν καθιερωθεί στη συνείδηση του κόσμου ως προϊόντα που πληρούν τις προδιαγραφές του σύγχρονου τρόπου ζωής και παράγονται μέσα σε αυστηρά ελεγχόμενες συνθήκες υγιεινής κι ασφάλειας. Η εμπιστοσύνη των καταναλωτών που έχουν κερδίσει τους δίνει μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δυσκολεύει τους ανταγωνιστές τους να τους εκτοπίσουν από την αγορά.

Στη βιομηχανική αγορά τα περισσότερα αλλαντικά είναι παρόμοιας ποιότητας, καθώς οι τιμές είναι ιδιαίτερα χαμηλές με χαμηλό περιθώριο κέρδους και δεν αφήνουν περιθώρια για αναβάθμιση της ποιότητας τους με οποιοδήποτε τρόπο ώστε να θεωρούνται διαφοροποιημένα. Οι πελάτες είναι λιγότερο αφοσιωμένοι καθώς τα χρησιμοποιούν για εμπόριο ή μεταποίηση και η αναγνωρισιμότητά τους δεν παίζει σπουδαίο ρόλο. Οδηγός για την επιλογή των προϊόντων είναι η τιμή και τεχνικές προώθησης που εφαρμόζουν οι εταιρείες.

Τα αλλαντικά αποτελούν ένα φθαρτό προϊόν. Παρόλο που υπάρχει ένα εύλογο διάστημα περίπου τριών μηνών μέχρι το προϊόν να λήξει, δεν είναι δυνατόν η παραγόμενη ποσότητα να μείνει αδιάθετη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση έχει ζημία καθώς η ποσότητα αυτή θα πρέπει να καταστραφεί. Είναι αναγκαίο όλη η προγραμματισμένη παραγωγή να μπορεί οπωσδήποτε να πουληθεί και να καταναλωθεί έγκαιρα. Το θετικό είναι πως η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής μονάδας δεν είναι απαραίτητο να γίνει σε μεγάλα μεγέθη. Όμως το σταθερό κόστος είναι μεγάλο και δεν είναι δυνατόν η παραγωγική μονάδα να υπολειτουργεί καθώς συρρικνώνεται το περιθώριο κέρδους. Έτσι η παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων αυξάνει την προσφορά και την ένταση του ανταγωνισμού.

γ. Εμπόδια εξόδου

Στον κλάδο των αλλαντικών υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου τα οποία δημιουργούνται από τον ακριβό κι εξειδικευμένο εξοπλισμό τον οποίο χρησιμοποιούν. Όπως αναλύθηκε νωρίτερα τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στις αλλαντοποιίες είναι πολύ συγκεκριμένα και δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλες δραστηριότητες. Έτσι εάν θελήσει μια επιχείρηση να αποσυρθεί από τον κλάδο θα πρέπει να εκποίηση με τέτοιο τρόπο τον εξοπλισμό της ώστε να μην χάσει χρήματα.

Από την άλλη πλευρά ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός και δύσκολα μια νέα επιχείρηση θα αποφασίσει να ασχοληθεί με το αντικείμενο. Η απόφαση για αγορά εξοπλισμού και μιας επένδυσης μεγάλου μεγέθους είναι ριψοκίνδυνη. Έτσι δυσκολεύει ακόμα περισσότερο η κατάσταση για την εταιρεία που θα θελήσει να αποσυρθεί.

Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα να συνεχίζουν να παράγουν προϊόντα επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν κέρδος, συνεχίζουν να προσφέρουν αγαθά στην αγορά και με αυτόν τον τρόπο να συμπιέζουν ακόμα περισσότερο τα κέρδη των υγιών επιχειρήσεων οξύνοντας τον ανταγωνισμό.

VII. Ο ΚΛΑΔΟΣ: ΣΥΝΟΨΗ

Στην Ελλάδα υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που ασχολούνται με την παραγωγή αλλαντικών. Πολλές από αυτές επενδύουν σε έρευνα κι ανάπτυξη για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις σύγχρονες τάσεις της εποχής για υγιεινά τρόφιμα, βιολογικά προϊόντα και νέες έθνικ γεύσεις. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός κι έτσι ο ανταγωνισμός είναι οξύμενος. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις ακόμα κι αν έχουν χαμηλά κέρδη δεν έχουν τη δυνατότητα να αποσυρθούν από την αγορά καθώς ο εξοπλισμός δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε άλλες δραστηριότητες. Έτσι ο κλάδος των αλλαντικών δεν φαίνεται ιδιαίτερα ελκυστικός.

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στην αγορά απαιτεί μεγάλα κεφάλαια. Τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στην αλλαντοποιία είναι

εξειδικευμένα κι ακριβά και η εναλλακτική περίπτωση της παραγωγής με «outsourcing» δεν συμφέρει οικονομικά. Ακόμα κι αν κάποιος διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία και το «know-how» της παραγωγής, η επένδυση σε διαφημιστικές καμπάνιες κι έρευνα κι ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων είναι ιδιαίτερα κοστοβόρα. Τα προϊόντα στην καταναλωτική αγορά θεωρούνται διαφοροποιημένα, τα κανάλια διανομής απροσπέλαστα κι έτσι δυσκολεύουν την είσοδο ενώ η κατάσταση είναι λίγο πιο εύκολη στην βιομηχανική αγορά. Επιπλέον η αδειοδότηση και η νομοθεσία σχετικά με τις εγκαταστάσεις και την παραγωγή τροφίμων είναι πολύ αυστηρά. Γι'αυτούς τους λόγους η απειλή εισόδου είναι μικρή αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ελκυστικότητα του κλάδου.

Οι πλέον σημαντικοί συνεργάτες της επιχείρησης είναι οι προμηθευτές της. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην αλλαντοποιία είναι το κρέας και οι βοηθητικές ύλες όπως τα καρυκεύματα, τα χημικά, τα φιλμ συσκευασίας και τα τεχνητά ή ζωικά έντερα. Σε γενικές γραμμές υπάρχει πληθώρα εναλλακτικών προμηθευτών που παρέχουν παρόμοιο προϊόν κι έτσι δεν ασκούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στις αλλαντοποιίες. Το γεγονός αυτό ενδυναμώνεται από το ότι, παρόλο που θα είχαν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός για να χρησιμοποιούν οι ίδιοι τα προϊόντα τους, δεν το συνηθίζουν.

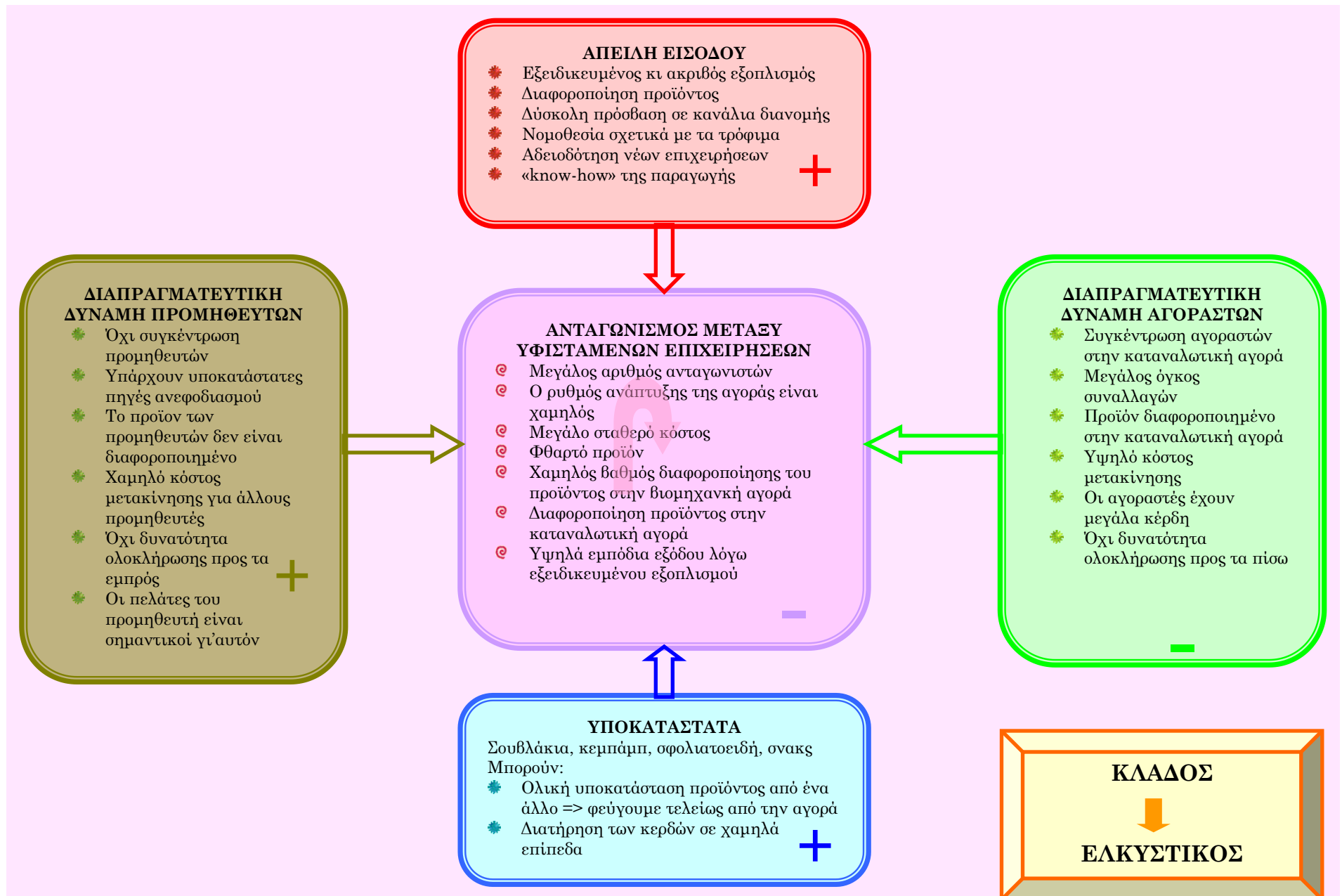
Στην καταναλωτική αγορά τα αλλαντικά απευθύνονται σε μεγάλες αλυσίδες λιανοπωλητών, σε κρεοπωλεία και σε παντοπωλεία, πωλούνται σε μικρές συσκευασίες και είναι διαφοροποιημένα στη συνείδηση των καταναλωτών. Οι αγοραστές είναι συγκεντρωμένοι, ο όγκος των συναλλαγών μεγάλος και η είσοδος στην καταναλωτική αγορά δύσκολη. Από την άλλη πλευρά στη βιομηχανική αγορά τα αλλαντικά απευθύνονται σε τροφοδοσίες πλοίων και κυλικείων, καταστήματα ταχυφαγίας, εργαστήρια παρασκευής σφολιατοειδών, catering και χονδρέμπορους. Οι αγοραστές αυτοί δεν είναι συγκεντρωμένοι και το προϊόν δεν θεωρείται διαφοροποιημένο. Αν και δεν έχουν τη δυνατότητα να ολοκληρωθούν προς τα πίσω, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη.

Υποκατάστατα για τα αλλαντικά θεωρούνται τα σουβλάκια, το κεμπάπ, τα σφολιατοειδή και τα διάφορα έτοιμα σνακ. Τα τρόφιμα αυτά χρησιμοποιούνται από τα νοικοκυριά σαν μια εύκολη λύση για υγιεινό κολατσιό. Τα υποκατάστατα συρρικνώνουν τις πωλήσεις και το περιθώριο κέρδους των αλλαντικών όμως δεν αποτελούν ιδιαίτερα μεγάλο κίνδυνο.

Ο κλάδος των αλλαντικών στην Ελλάδα είναι σχετικά ελκυστικός. Παρόλο που ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός, ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μεγάλα, οι αρνητικές τους επιδράσεις αντισταθμίζονται από την μικρή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, και τη μικρή απειλή των υποκατάστατων και των νεοεισερχομένων. Συνοπτικά η επίδραση των πέντε δυνάμεων του Porter φαίνεται στο διάγραμμα 13.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13

Οι πέντε δυνάμεις του Porter στον κλάδο των αλλαντικών



ΜΕΡΟΣ Β

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

ΑΛΛΑΝΤΟΠΟΙΪΑ «ΠΑΡΘΕΝΩΝ»



1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

I. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΠΑΡΘΕΝΩΝ»

α. Ιστορική Αναδρομή

Η εταιρεία «Παρθενών» είναι μία οικογενειακή ελληνική επιχείρηση παραγωγής αλλαντικών. Ιδρύθηκε το 1976 με την επωνυμία «Ι. Βούλγαρης – Σ. Αντωνόπουλος Ο.Ε.» και τον διακριτικό τίτλο «Ελληνική Αλλαντοποιία ΠΑΡΘΕΝΩΝ» με έδρα στο Μοναστηράκι, οδό Ήβης 15. Μετά από 3 χρόνια η έδρα της εταιρείας μεταφέρθηκε στην οδό Δημητράς 4 στην Ακαδημία Πλάτωνος. Την 1^η Απριλίου 1983 αποχωρεί από την εταιρεία ο εταίρος Ιωάννης Βούλγαρης και την θέση του καταλαμβάνει ο Γεώργιος Αντωνόπουλος με ταυτόχρονη τροποποίηση της επωνυμίας της επιχείρησης σε «Σταύρος και Γεώργιος Αντωνόπουλος Ο.Ε.». Ο διακριτικός τίτλος της επιχείρησης παραμένει ο ίδιος. Τον Οκτώβριο του 1991 ιδρύεται υποκατάστημα στον Αγ. Ι. Ρέντη στην οδό Πάρνηθος 2 όπου τελικά το Μάρτιο του 1998 μεταφέρεται η έδρα της εταιρείας. Σήμερα η εταιρεία λειτουργεί στην παραπάνω διεύθυνση, σε ιδιόκτητο διώροφο κτίριο 1,800m², με την επωνυμία «Σ. & Γ. Αντωνόπουλος Ο.Ε.» και τον διακριτικό τίτλο «Ελληνική Αλλαντοποιία ΠΑΡΘΕΝΩΝ».

β. Αποστολή

Η αποστολή της επιχείρησης συνοψίζεται στην παρακάτω φράση:
«Αποστολή της επιχείρησης είναι η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσα από την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων αλλαντικών που ανταποκρίνονται τόσο στις επιθυμίες του όσο και στις νέες διατροφικές τάσεις σε όσο το δυνατόν συμφέρουσες τιμές.»

Η επιχείρηση παράγει αλλαντικά σύμφωνα με όλους τους κανόνες υγιεινής κι ασφάλειας, ποιοτικά και προσαρμοσμένα στις εξειδικευμένες

ανάγκες του κάθε επαγγελματία. Η διατύπωση της αποστολής είναι ιδιαίτερα πετυχημένη καθώς εκφράζει ακριβώς το λόγο λειτουργίας της.

γ. Σκοπός/Στόχοι

Οι στόχοι (goals) της επιχείρησης είναι οι παρακάτω:

1. Η αύξηση του πελατολογίου στη βιομηχανική αγορά στην οποία ήδη δραστηριοποιείται
2. Διασφάλιση του περιθωρίου κέρδους της
3. Η μείωση των ημερών πίστωσης
4. Η δημιουργία καινοτόμου προϊόντος για την δυναμική είσοδο στην καταναλωτική αγορά
5. Η δημιουργία εργαστηρίου ποιοτικού ελέγχου

Οι σκοποί (objectives) της εταιρείας συγκεντρώνονται στα εξής:

1. Αύξηση των πωλήσεων κατά 10% το 2009
2. Μείωση του λειτουργικού κόστους κατά 5% το 2009
3. Αύξηση νέων πελατών κατά 15% το 2009
4. Η επέκταση του δικτύου πωλήσεων της στην Πελοπόννησο το 2009

δ. Τα Προϊόντα της εταιρείας

Η αλλαντοποιία «Παρθενών» έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την ασφάλεια του καταναλωτή εξασφαλίζει την υγιεινή των προϊόντων της εφαρμόζοντας σύστημα HACCP και φροντίζει ώστε όλα τα προϊόντα της να παράγονται κάτω από τις αυστηρότερες συνθήκες. Η εταιρεία διαθέτει μία μεγάλη γκάμα προϊόντων η οποία κυμαίνεται από τα κλασικά προϊόντα αλλαντικών που υπάρχουν στην ελληνική αγορά έως κι εξειδικευμένα προϊόντα που παράγονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη.

Μερικά κλασικά προϊόντα της εταιρείας είναι λουκάνικα ριγανάτα, χωριάτικα, πρασάτα, Φρανκφούρτης, κοκτέιλ, κοτόπουλο, γαλοπούλας, μοσχαρίσια, χοιρινά καθώς και σαλάμια μπύρας, Ουγγαρίας, Ρουμανίας,

Ρουμανίας καπνιστό, πιπερόνε. Επιπλέον ανάμεσα στα προϊόντα υπάρχουν ζαμπόν, πάριζα, παριζάκι, μορταδέλλα, μπέικον, γαλοπούλα φιλέτο, γαλοπούλα μπούτι, γαλοπούλα καπνιστή και μπριζόλα καπνιστή. Τα εμπορικά σήματα της εταιρείας φαίνονται στο διάγραμμα 14.

Η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να παράγει εξειδικευμένα πρωτότυπα προϊόντα ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του κάθε πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο παρέχει στους πελάτες της έναν έμπιστο συνεργάτη ο οποίος είναι σε θέση να κάνει τις ξεχωριστές ιδέες τους πράξη και να συνεισφέρει στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν ένα μοναδικό προϊόν.

ε. Που δραστηριοποιείται

Η αλλαντοποιία «Παρθενών» απευθύνεται στη βιομηχανική αγορά αποκλειστικά. Αυτό συμβαίνει διότι, παρόλο που υπάρχει η υποδομή για την παραγωγή διαφοροποιημένου προϊόντος, η δυναμική είσοδος στην καταναλωτική αγορά απαιτεί μεγάλο ύψος επενδύσεων σε διαφημιστικές εκστρατείες και η εταιρεία αυτή την στιγμή δεν είναι έτοιμη για ένα τέτοιο βήμα.

Οι κύριοι πελάτες της επιχείρησης είναι τροφοδοσίες πλοίων, εργαστήρια παραγωγής σφολιατοειδών, καταστήματα ταχυφαγίας, κυλικεία, καντίνες, ταβέρνες, κρεοπωλεία και χονδρέμποροι διαφόρων νησιών. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός πως η πλειονότητα των πελατών της είναι πιστοί στην εταιρεία από τα πρώτα χρόνια δημιουργίας της. Το κλίμα άριστης συνεργασίας, ευαισθητοποίησης στα προβλήματα του πελάτη και η άμεση ανταπόκριση σε αυτά, καθώς και η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση τους είναι οι λόγοι που έχουν δημιουργήσει αυτή τη μακροχρόνια σχέση.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται κατά κύριο λόγο στον νομό Αττικής, κάνοντας δρομολόγια με δικά της φορτηγά-ψυγεία καθημερινά. Επιπλέον προμηθεύει μεμονωμένους πελάτες της και χονδρέμπορους στους νομούς Μαγνησίας και Αιτωλοακαρνανίας με έκτακτα δρομολόγια καθώς και τα νησιά Κρήτη, Λέρο και Λήμνο με μεταφορικές εταιρείες.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14

Τα εμπορικά σήματα της εταιρείας



στ. Εγκαταστάσεις κι Εξοπλισμός

Το εργοστάσιο της εταιρείας βρίσκεται στον Αγ. Ι .Ρέντη σε ιδιόκτητο διώροφο κτίριο 1.800 m² όπου γίνεται η παραγωγή και η αποθήκευση των προϊόντων της. Η θέση του εργοστασίου αποτελεί ένα μεγάλο πλεονέκτημα για την εταιρεία. Βρίσκεται πολύ κοντά στον Πειραιά όπου εδρεύουν όλες οι εταιρείες τροφοδοσίας πλοίων και τα ψυγεία των χονδρεμπόρων κι έτσι έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετεί παραγγελίες άμεσα καθ'όλη τη διάρκεια της ημέρας. Αποτέλεσμα αυτού είναι και η εξοικονόμηση κόστους που προκύπτει από τα μεταφορικά. Επιπλέον έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετηθεί άμεσα από τους δικούς της προμηθευτές καθώς βρίσκεται σε κομβικό σημείο.

Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι οξύμενος, η μία επιχείρηση κλείνει μετά την άλλη (Αύρα, Θράκη) και η εταιρεία έχει αντιληφθεί πως ο μόνος τρόπος να επιβιώσει είναι να εκσυγχρονιστεί και να ακολουθήσει τις νέες τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Γι'αυτό το λόγο το τελευταίο έτος έχει μπει σε εφαρμογή ένα σχέδιο εκσυγχρονισμού του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων.

Σχεδόν ολόκληρος ο εξοπλισμός έχει αντικατασταθεί από καινούρια, ανοξείδωτα μηχανήματα τα οποία πληρούν όλες τις προϋποθέσεις υγιεινής των προϊόντων και ασφάλειας των εργαζομένων. Από τον Δεκέμβριο του 2007 τα νέα μηχανήματα έχουν εγκατασταθεί και λειτουργούν κανονικά στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Επιπλέον ο χώρος του εργοστασίου αναδιαμορφώνεται με τη δημιουργία νέων ψυκτικών θαλάμων από πάνελ οι οποίοι υπολογίζεται ότι θα είναι έτοιμοι μέχρι το τέλος του έτους.

Μερικά από τα καινούρια μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία είναι μπαλτάς, κιμαδομηχανές, ζυγαριές ακριβείας εδάφους, αναμικτήρες - cutter, βαρέλες, mixer κενού, γεμιστικές δυναμικότητας 3,500ton/ημέρα η κάθε μία, κλιπαδόρος, φούρνοι, κοπτικές μηχανές, αποφλοιωτές, αυτόματη συσκευαστική και συσκευαστική καμπάνια, τσερκομηχανή και ψυγεία.

II. ΔΟΜΗ

α. Εταιρική Διακυβέρνηση

Οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και ταυτόχρονα η κεφαλή αυτής είναι τα δύο αδέρφια- ο Σταύρος και Γιώργος Αντωνόπουλος. Χωρίς να έχουν σπουδές πάνω στο αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και κανένα οικονομικό εφόδιο κατάφεραν να δημιουργήσουν μία εύρωστη επιχείρηση, να ξεπεράσουν πολλά εμπόδια και με τη σκληρή δουλειά να καταξιωθούν πάνω στον κλάδο των αλλαντικών. Όλες οι αποφάσεις για την πορεία της επιχείρησης λαμβάνονται από κοινού και προκύπτουν μετά από συζήτηση και τη σύμφωνη γνώμη των δύο ιδιοκτητών.

Ο Σταύρος Αντωνόπουλος ξεκίνησε να δουλεύει όταν ακόμα πήγαινε σχολείο σε ηλικία 12 ετών σε κτήματα, συλλέγοντας ντομάτες για τα εργοστάσια. Αφού τελείωσε το δημοτικό έφυγε από το χωριό όπου γεννήθηκε- Λάττια Ηλείας- και πήγε στην Αθήνα όπου έπιασε δουλειά σε ένα μανάβικο. Όταν ο εργοδότης του πήρε σύνταξη, το 1965, συνέχισε τη δουλειά μαζί με τον αδερφό του Γιάννη. Το 1968 έπιασε δουλειά ως βοηθός στην αλλαντοποιία «Ακρόπολις», που ανήκε στον Αναγνωστόπουλο Νικόλαο, όπου κι έμαθε την τέχνη παραγωγής αλλαντικών. Ταυτόχρονα τα βράδια εργαζόταν ως βοηθός σερβιτόρου. Μετά από τη θητεία του ως φαντάρος, 1971-1973, αποφάσισε να ανοίξει τη δική του επιχείρηση παραγωγής αλλαντικών το 1976. Πρόκειται για ένα πανέξυπνο και πρακτικό άνθρωπο που διαθέτει την τεχνογνωσία παραγωγής αλλαντικών και είναι σε θέση να αναλύει τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας παρόλο που δεν έχει σπουδάσει οικονομικές επιστήμες.

Ο Γιώργος Αντωνόπουλος ξεκίνησε να δουλεύει σε ηλικία 14 ετών στο μανάβικο που διατηρούσαν τα αδέρφια του. Στη συνέχεια ταυτόχρονα με το σχολείο δούλεψε σε συνεργείο αυτοκινήτων όπου έμαθε την τέχνη του μηχανικού. Τελείωσε το Γυμνάσιο και τη Μέση Τεχνική Σχολή Εργοδηγών-Μηχανολόγων. Μόλις απολύθηκε από φαντάρος άνοιξε το δικό του συνεργείο αυτοκινήτων στις Τζιτζιφιές μαζί με τον αδερφό του Ηλία. Το

1983 αποφασίζει να αποχωρήσει από το συνεργείο και να συνεταιριστεί στην αλλαντοποιία, όπου βρίσκεται μέχρι σήμερα. Ο Γιώργος Αντωνόπουλος είναι ένας οραματιστής με μεγαλεπήβολα σχέδια, μεγάλος μηχανικός- ικανός «να λύσει και να δέσει» από την αρχή ολόκληρο το εργοστάσιο- και διαθέτει ιδιαίτερα επικοινωνιακό χαρακτήρα.

Οι δύο ιδιοκτήτες κατάγονται από φτωχή οικογένεια κι έχουν αρχίσει να δουλεύουν από πολύ μικρή ηλικία. Πνεύματα ανήσυχά επιδίωκαν πάντα να δημιουργήσουν κάτι παραπάνω στη ζωή τους και χωρίς κανένα οικονομικό εφόδιο κι επιστημονικό υπόβαθρο δούλεψαν και δουλεύουν σκληρά για να πραγματοποιήσουν τα όνειρά τους. Ο καθένας τους ειδικός στο είδος του, συνεργάζονται άψογα κι αρμονικά για να επιτύχουν τους στόχους τους. Καταφέρνουν να παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις έτσι ώστε ελίσσονται στην αγορά αν και ουσιαστικά δεν υπάρχει συστηματική προσέγγιση στο στρατηγικό μάνατζμεντ.

β. Οργανόγραμμα

Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας αποτελείται από 14 άτομα. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης είναι όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα 15. Η δομή της είναι απλή κι αυτό δικαιολογείται και από τον μικρό αριθμό εργαζομένων. Οι δύο ιδιοκτήτες διαθέτουν ο καθένας διαφορετικά χαρίσματα και γ'αυτό το λόγο έχουν νοητά χωρίσει τους τομείς δραστηριότητάς τους. Η επιχείρηση ουσιαστικά χωρίζεται σε δύο τομείς: την παραγωγή και τις πωλήσεις. Οτιδήποτε σχετίζεται με τα οικονομικά αφορά και τους δύο, ασχολούνται μαζί με αυτά τα θέματα και συνδράμουν με τη διαφορετική οπτική τους στην επίλυσή τους.

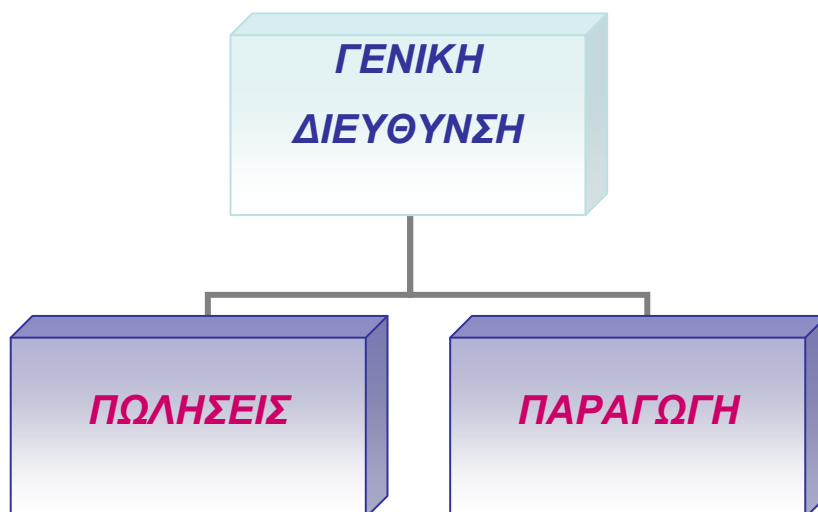
Στον τομέα της παραγωγής υπεύθυνος είναι ο Σταύρος Αντωνόπουλος, ο οποίος εποπτεύει τους δέκα εργάτες που συμβάλλουν στην παραγωγική διαδικασία, ελέγχει την παραλαβή των πρώτων υλών, οργανώνει την παραγωγική διαδικασία και τα αποθέματα έτοιμων προϊόντων. Είναι άριστος γνώστης της τεχνολογίας παραγωγής αλλαντικών

με πολύχρονη εμπειρία στον τομέα κι είναι ο πλέον κατάλληλος γι'αυτήν τη θέση.

Στον τομέα των πωλήσεων υπεύθυνος είναι ο Γεώργιος Αντωνόπουλος ο οποίος συντονίζει τους δύο πωλητές της επιχείρησης και φροντίζει ο ίδιος να έρχεται σε επαφή με παλιούς και νέους πελάτες. Λόγω του επικοινωνιακού χαρακτήρα του γίνεται ιδιαίτερα αγαπητός από όλους τους πελάτες κι έχει τον τρόπο του να διευθετεί όλες τις επιθυμίες ή τα παράπονα τους.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15

Το οργανόγραμμα της εταιρείας



III. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στην αλλαντοποιία «Παρθενών» πάνω από όλα είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Όλα περιστρέφονται γύρω από αυτήν την αρχή και όλοι στην επιχείρηση εργάζονται για την εκπλήρωση αυτού του στόχου. Ο πελάτης είναι η κινητήρια δύναμη και οι επιθυμίες του σχετικά με τα προϊόντα που αγοράζει θα πρέπει να πραγματοποιούνται. Έτσι όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν αρμονικά μεταξύ τους για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η σχέση με τους πελάτες είναι πολύ σημαντική. Η επιχείρηση αποτελεί τον έμπιστο συνεργάτη του κάθε πελάτη της. Συμμετέχει ενεργά

στη δημιουργία εξειδικευμένων προϊόντων τα οποία δίνουν λύσεις στα προβλήματα και τις ανησυχίες των πελατών και τους βοηθούν να παράγουν μοναδικά προϊόντα. Σε καμία περίπτωση η γνώση που αποκτάται από αυτούς δεν είναι δυνατόν να μεταφερθεί σε ανταγωνιστές τους.

Εξίσου σημαντική είναι η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της. Οι προμηθευτές είναι επίσης συνεργάτες της επιχείρησης και πρέπει να υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης κι αλληλοκατανόησης. Με αυτόν τον τρόπο εξυπηρετούνται τόσο οι ανάγκες της επιχείρησης όσο και των προμηθευτών της.

Με βάση της παραπάνω αρχές η επιχείρηση χτίζει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας κι αμοιβαίας εμπιστοσύνης, τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές, έτσι ώστε να λειτουργεί σε όσο το δυνατόν σταθερότερο εξωτερικό περιβάλλον και να ελαχιστοποιεί τις απειλές που δέχεται από αυτό. Επιπλέον ο κοινός άξονας που κινείται η επιχείρηση δημιουργεί ένα σταθερό εσωτερικό περιβάλλον.

IV. ΠΟΡΟΙ

α. Υλικοί Πόροι

Η αλλαντοποιία «Παρθενών» διαθέτει σύγχρονο και ολοκαίνουριο εξοπλισμό εναρμονισμένο με τη νομοθεσία σχετικά με τα τρόφιμα. Τα μηχανήματα είναι ανοξείδωτα και πληρούν όλους τους κανόνες ασφάλειας των εργαζομένων με δικλίδες ασφαλείας σε όλα τα στάδια της λειτουργίας τους. Ο εξοπλισμός αυτός είναι δυναμικότητας πάνω από 3.500 kg/ημέρα όμως αυτή τη στιγμή παράγονται περίπου 1.500 kg/ημέρα.

Στις εγκαταστάσεις της δημιουργούνται καινούριοι ψυκτικοί θάλαμοι σύμφωνα με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας στους οποίους θα αποθηκεύονται τόσο τα έτοιμα προϊόντα όσο και οι πρώτες ύλες. Η επιχείρηση διαθέτει όλα τα εφόδια για περαιτέρω ανάπτυξη των πωλήσεων και της παραγωγής της με τη χρήση των ήδη υπάρχοντων μηχανημάτων.

β. Φυσικοί Πόροι

Η τοποθεσία του εργοστασίου αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα για την επιχείρηση καθώς βρίσκεται σε κομβικό σημείο και σε περιοχή που εξυπηρετεί όλες τις τροφοδοσίες πλοίων. Η μεταφορά των προϊόντων από τη στιγμή της παραγγελίας ως την παράδοση γίνεται σε μικρό χρονικό διάστημα. Επιπλέον η πρόσβαση σε πρώτες ύλες είναι εύκολη καθώς υπάρχει η δυνατότητα να προμηθεύεται καθημερινά ό,τι χρειάζεται από πολλές εναλλακτικές πηγές που βρίσκονται στην περιοχή. Ακόμα σε μικρή ακτίνα βρίσκονται και όλες οι τράπεζες ή οι δημόσιες υπηρεσίες με τις οποίες χρειάζεται να συναναστραφεί.

γ. Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Η περιουσία που διαθέτει η επιχείρηση, η μακροχρόνια παρουσία της στο χώρο καθώς και το γεγονός πως όλα αυτά τα χρόνια λειτουργίας της δεν έχει κανένα δυσμενές στοιχείο, ευνοούν τη δανειοληπτική ικανότητά της. Η σχέση της επιχείρησης με την τράπεζα είναι σταθερή και μακροχρόνια κι αποτελεί, όσο θα μπορούσε κανείς να θεωρήσει, μία σχέση εμπιστοσύνης.

δ. Ανθρώπινοι Πόροι

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι αφοσιωμένοι σε αυτήν καθώς οι περισσότεροι εργάζονται πολλά χρόνια σε αυτήν. Διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και γνώση για να ανταπεξέλθουν στη δουλειά τους, έχουν καλές σχέσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να συνεργάζονται πιο αποτελεσματικά και είναι εναρμονισμένοι με τους στόχους της επιχείρησης.

ε. Τεχνολογικοί Πόροι

Λόγω της μακροχρόνιας παρουσίας της στο χώρο των αλλαντικών η επιχείρηση διαθέτει την απαραίτητη τεχνογνωσία για την παραγωγή όλων

των τύπων αλλαντικών. Έχει τη δυνατότητα, εκτός από τα κλασσικά είδη, να παράγει κι εξειδικευμένα μοναδικά προϊόντα ανάλογα με τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη. Δεν διαθέτει όμως τμήμα Έρευνας κι Ανάπτυξης όπου θα μπορούσε να αναπτύξει πατέντες. Ιδέες πρωτότυπες υπάρχουν, κυρίως από τους δύο ιδιοκτήτες, όμως δεν υπάρχει το κατάλληλο υπόβαθρο για να υποστηριχτούν ανάλογα.

στ. Φήμη

Ίσως το πιο σημαντικό εφόδιο της επιχείρησης είναι η φήμη που έχει αποκτήσει όλα αυτά τα χρόνια που δραστηριοποιείται στο χώρο. Οι αφοσιωμένοι πελάτες της αποδεικνύουν πως ο στόχος της επιχείρησης, να ικανοποιεί τους πελάτες της πάνω από όλα, με τη γρήγορη κι αποτελεσματική εξυπηρέτηση και τα ποιοτικά προϊόντα, πραγματοποιείται.

Μεταξύ των προμηθευτών αποτελεί μία καθόλα αξιόπιστη εταιρεία που ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της δίχως καμία καθυστέρηση και που δημιουργεί αμοιβαία ωφέλιμες συνεργασίες και σχέσεις.

Η αξιοπιστία της αυτή και η πολύχρονη παρουσία της στο χώρο καθώς και η συνέπεια της σε όλες της τις υποχρεώσεις, βοηθούν τη σχέση της με την τράπεζα την οποία συνεργάζεται σταθερά από τότε που δημιουργήθηκε και η οποία, αν και δεν συνηθίζεται, την έχει στηρίξει τόσο σε καλές όσο και σε κακές στιγμές.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Ι. ΔΥΝΑΜΕΙΣ (STRENGTHS)

Η αλλαντοποιία «ΠΑΡΘΕΝΩΝ» είναι μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση. Οι δύο ιδιοκτήτες της, Σταύρος και Γεώργιος Αντωνόπουλος, ξεκίνησαν την καριέρα τους από διαφορετικά αντικείμενα ο καθένας, και από νωρίς επέλεξαν να ασχοληθούν με το ελεύθερο επάγγελμα. Η δημιουργία και λειτουργία μιας επιχείρησης εδώ και πολλά χρόνια έχει γίνει δεύτερη φύση τους, με αποτέλεσμα να γνωρίζουν καλά τον τρόπο λειτουργίας της αγοράς, να είναι σε θέση να διαπραγματευτούν με τους προμηθευτές αλλά και με τους πελάτες, να αναγνωρίζουν τους κινδύνους και να διαθέτουν τρόπους να ελίσσονται μέσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Βέβαια, η γνώση αυτή προέρχεται από την πολύχρονη εμπειρία τους στην ελεύθερη αγορά, όμως αποτελεί πολύτιμο κι ανεκτίμητο εφόδιο για κάθε επιχείρηση.

Τα δύο αδέρφια, καθώς δεν διέθεταν ιδιαίτερα κεφάλαια για την δημιουργία της επιχείρησής τους, έπρεπε να δουλέψουν σκληρά και να κοπιάσουν ώστε να επιτύχουν το στόχο τους. Η σκληρή αυτή δουλειά τους «ανάγκασε» να μάθουν κάθε «κρυφή» λεπτομέρεια σχετικά με το αντικείμενό τους, καθώς οι ίδιοι έπρεπε να διεκπεραιώσουν με προσωπική εργασία σχεδόν τα πάντα. Το γεγονός αυτό τους βοήθησε έτσι ώστε σήμερα να ασχολούνται ενεργά με οτιδήποτε έχει σχέση με την εταιρεία, να είναι ενήμεροι για τις εξελίξεις στο χώρο και να μην μπορούν οι επιτήδειοι να τους ξεγελάσουν.

Η δομή της εταιρείας είναι απλή και οι εργαζόμενοι λίγοι οπότε είναι είναι σχετικά εύκολο να ελεγχθούν. Επιπλέον δεν υπάρχουν γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι οποίες δημιουργούν κωλυσιεργία και έτσι η πληροφόρηση διαχέεται άμεσα και γρήγορα. Οι εργαζόμενοι δουλεύουν στην εταιρεία πολλά χρόνια- κάποιои εργάζονται εκεί από την δημιουργία της- είναι αφοσιωμένοι κι έμπιστοι. Γνωρίζουν καλά την τέχνη παραγωγής αλλαντικών, νιώθουν ότι λειτουργούν σε ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον

κι έχουν υιοθετήσει την κουλτούρα της εταιρείας. Όλα αυτά συνδράμουν στην καλή εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης που αποτελεί την βάση για τις περαιτέρω επιδόσεις της.

Στην προσπάθεια της εταιρείας να ανταπεξέλθει στις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στην αγορά, έχει προβεί σε αλλαγή όλου σχεδόν του μηχανολογικού εξοπλισμού της. Όλα τα μηχανήματα πληρούν όλες τις προδιαγραφές υγιεινής των τροφίμων κι ασφάλειας των εργαζομένων. Ακόμα οι χώροι του εργοστασίου ανακαινίζονται και δημιουργούνται νέοι ψυκτικοί θάλαμοι για την αποθήκευση των προϊόντων. Ως εκ τούτου διαθέτει όλο το τεχνολογικό και μηχανολογικό υπόβαθρο και τον πλέον σύγχρονο εξοπλισμό για την ανεμπόδιστη ανάπτυξη της.

Η τοποθεσία του εργοστασίου της έχει αποδειχθεί σοφή επιλογή. Το εργοστάσιο βρίσκεται στον Αγ. Ι. Ρέντη, πολύ κοντά στις εταιρείες τροφοδοσίας πλοίων και στους χονδρέμπορους οι οποίοι εδρεύουν κατά κύριο λόγο στον Πειραιά. Έτσι είναι σε θέση να ανταπεξέλθει άμεσα και με μικρό κόστος στις ανάγκες των πελατών της.

Η κουλτούρα της επιχείρησης είναι ουσιαστικά η κινητήρια δύναμη της. Από νωρίς έχει αντιληφθεί πως οι πελάτες της αποτελούν το Α και το Ω της λειτουργίας της και ότι χωρίς αυτούς δεν θα υπήρχε. Βασική αρχή της είναι η πλήρης εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη και την υλοποιεί στο έπακρο. Φροντίζει να βρίσκεται πάντα κοντά τους, να ακούει τα προβλήματα και τις επιθυμίες τους, να παρασκευάζει εξειδικευμένα προϊόντα για να καλύψει τις ξεχωριστές ανάγκες τους κι όλα αυτά με την απαραίτητη εχεμύθεια. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως η πλειονότητα των πελατών της είναι αφοσιωμένοι χρόνια στα προϊόντα της εταιρείας. Σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί και το γεγονός πως οι ιδιοκτήτες έχουν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους καθώς η επιχείρηση είναι μικρή κι είναι πολύ φυσιολογικό να υπάρχει η προσωπική επαφή. Αυτό αποτελεί πολύ μεγάλη δύναμη για την εταιρεία καθώς η εμπειρία έχει δείξει πως δυσκολότερα σε εγκαταλείπει ένας πελάτης όταν σε γνωρίζει προσωπικά και νιώθει πως θα εξυπηρετηθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, παρά όταν έρχεται σε επαφή με έναν πωλητή.

Εξίσου καλή και μακροχρόνια συνεργασία υπάρχει και με τους προμηθευτές της εταιρείας. Ακόμα κι εκεί οι διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν σημαντικό ρόλο. Υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης κι αλληλοκατανόησης που εξυπηρετεί και τις δύο πλευρές. Η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους προμηθευτές της ως τους έμπιστους συνεργάτες της που έχουν αμοιβαίο όφελος. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζει καλύτερες τιμές, καλύτερους όρους πληρωμής καθώς και συγκεκριμένες προδιαγραφές για τα προϊόντα που αγοράζει.

Τίποτα από τα παραπάνω δεν θα ήταν εφικτό χωρίς την απαραίτητη χρηματοδότηση των τραπεζών. Η δανειοληπτική ικανότητα της έχει χτιστεί με πολύ κόπο, καθώς παρά τις δυσκολίες, η επιχείρηση έχει φροντίσει ώστε να μην έχει δυσμενή στοιχεία και να ανταπεξέρχεται έγκαιρα σε όλες της τις υποχρεώσεις. Αυτό, όπως και η μακροχρόνια παρουσία της στο χώρο της έχουν εξασφαλίσει τα απαραίτητα κεφάλαια για την επιβίωσή της ακόμα και σε δύσκολες στιγμές.

Η πιο μεγάλη δύναμη της όμως είναι η φήμη της. Μετά από τόσα χρόνια λειτουργίας έχει καταξιωθεί στον χώρο, έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των επαγγελματιών του χώρου αλλά και των προμηθευτών της, ως μία καθόλα αξιόπιστη εταιρεία που παράγει ποιοτικά προϊόντα «κομμένα και ραμμένα» στις ανάγκες του κάθε πελάτη της ξεχωριστά και που αποτελεί τον «έμπιστο συνεργάτη» για όλους τους συνεργάτες της .

II. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)

Η μέχρι σήμερα πορεία της εταιρείας είναι αξιόλογη, όμως αναμφίβολα υπήρχαν ευκαιρίες στο εξωτερικό περιβάλλον που δεν ήταν σε θέση να τις εκμεταλλευτούν και απειλές που δεν κατάφεραν να ξεπεράσουν, λόγω των συνθηκών που επικρατούν στο εσωτερικό της. Τροχοπέδη για την περαιτέρω ανάπτυξη της πιθανόν να ήταν το γεγονός πως οι ιδιοκτήτες της δεν είχαν το απαραίτητο γνωστικό υπόβαθρο σε θέματα οικονομίας κι οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων παρά μόνο την εμπειρία τους. Έτσι στις δύσκολες συνθήκες που επικρατούν στη σημερινή εποχή δεν μπορούν

να κινηθούν με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, να δώσουν άμεσες και καίριες λύσεις στα προβλήματα τους ή να αδράξουν ευκαιρίες.

Η κατάσταση επιβαρύνεται από το γεγονός πως δύσκολα θα άφηναν κάποιο εξειδικευμένο κι έμπειρο άτομο να αναλάβει μία υπεύθυνη θέση και να ασχοληθεί με την ανάπτυξη της εταιρείας. Οι ιδιοκτήτες δούλεψαν σκληρά για να πετύχουν τους στόχους τους και δεν είναι δυνατόν να αφήσουν το δημιούργημα τους στα χέρια ενός ξένου. Είναι συναισθηματικά συνδεδεμένοι με τη δουλειά τους και δεν δέχονται ότι οι ικανότητες και οι γνώσεις ενός νέου ατόμου με φρέσκιες ιδέες μπορούν να είναι πολυτιμότερες από τη δική τους εμπειρία.

Παρόλα τα ευεργετικά αποτελέσματα που έχει η λειτουργία μιας επιχείρησης από τα μέλη μιας οικογένειας κυρίως στα αρχικά στάδια της δημιουργίας της, στη συνέχεια είναι πιθανόν να προκαλέσει προβλήματα. Είναι πιθανόν να υπάρχουν οικογενειακές εντάσεις και διαφωνίες που επηρεάζουν τη σωστή λειτουργία του οργανισμού και που επιδεινώνονται στην περίπτωση που οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους δεν είναι σαφώς καθορισμένες.

Η απλή δομή της εταιρείας αποτελεί εμπόδιο στην δυναμική της είσοδο στην αγορά. Δεν υπάρχουν οργανωμένα τμήματα πωλήσεων, μάρκετινγκ, έρευνας κι ανάπτυξης και χρηματοοικονομικών και δεν υπάρχει στρατηγική προσέγγιση σε κανένα από τα παραπάνω θέματα. Βέβαια το γεγονός πως η επιχείρηση υπάρχει πολλά χρόνια κι έχει επιβιώσει από τις αντίξοες συνθήκες του περιβάλλοντος δείχνει πως με κάποιο τρόπο μπορεί να ανταπεξέλθει στις παραπάνω ανάγκες της. Όμως αυτό έγκειται στη δημιουργικότητα, στην εξυπνάδα και στη διορατικότητα των ιδιοκτητών.

Νέα καινοτόμα προϊόντα παράγονται μέσα από τις ιδέες των ιδιοκτητών και την εμπειρία που αποκτούν από την αγορά όμως λόγω του ότι δεν διαθέτουν τμήμα μάρκετινγκ δεν καταφέρνουν να τα προωθήσουν σωστά και «χάνονται» ή ακόμα αντιγράφονται από πιο οργανωμένες μονάδες. Τμήμα έρευνας κι ανάπτυξης λειτουργεί μόνο στο ακούραστο μυαλό τους που δουλεύει ασταμάτητα δίνοντας λύση σε τέτοια προβλήματα. Το τμήμα

πωλήσεων έχει πολύ απλή λειτουργία χωρίς καλά μελετημένες τεχνικές πωλήσεων. Η πειθώ, η αποκτηθείσα εμπειρία και ο επικοινωνιακός χαρακτήρας των ατόμων παίζουν σημαντικό ρόλο. Συνυπολογίζοντας το υπόβαθρο και τα «κατορθώματα» της εταιρείας μέχρι σήμερα, φαίνεται πως οι δυνατότητες και οι ικανότητες υπάρχουν, όμως δεν καλλιεργούνται και δεν εμπλουτίζονται με νέες τεχνικές για να γίνουν πιο αποδοτικές. Σε αυτούς τους τομείς η επιχείρηση μάλλον ακολουθεί την πεπατημένη παρά καινοτομεί.

Τα προϊόντα της εταιρείας διατίθενται μόνο στην βιομηχανική αγορά. Ως εκ τούτου το ευρύ κοινό δεν τα γνωρίζει αφού δεν υπάρχουν διαφημίσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Παρόλο που στη βιομηχανική αγορά η διαφήμιση δεν παίζει πρωταρχικό ρόλο, είναι πλεονέκτημα η εταιρεία να είναι γνωστή στους καταναλωτές και να δημιουργεί την αίσθηση του ασφαλούς και ποιοτικού προϊόντος. Είναι ένας τρόπος να προωθήσει τα προϊόντα της πιο εύκολα επικαλούμενη πως δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όσους τα χρησιμοποιούν από τη χρήση της φίρμας. Το γεγονός πως δεν προϋπολογίζει χρήματα για την προβολή της δεν ευνοεί την αύξηση των πωλήσεων και τη δυναμική είσοδό της στην καταναλωτική αγορά.

Το δίκτυο πωλήσεων της επιχείρησης είναι περιορισμένο στους νομούς Αττικής, Μαγνησίας και Αιτωλοακαρνανίας και σε ορισμένα νησιά όπως Κρήτη, Λέρο και Λήμνο. Δεν εκμεταλλεύεται το γεγονός πως η καλή της φήμη θα μπορούσε να της ανοίξει το δρόμο για να δραστηριοποιηθεί και σε άλλες περιοχές κοντά στην Αττική αλλά και τη συνεργασία της με χονδρεμπόρους σε όλη τη χώρα.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις που κυριαρχούν μέσα σε όλη τη λειτουργία της επιχείρησης δεν αποτελούν πάντα θετικό στοιχείο για την εύρωστη ανάπτυξη της. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι πελάτες εκμεταλλευόμενοι αυτό το ευνοϊκό κλίμα καθυστερούν πληρωμές ή τις αναβάλλουν επ'άπειρον. Η ανθρώπινη προσέγγιση στα οικονομικά θέματα μπορεί να αποφανθεί μοιραία καθώς είναι δύσκολη η οργάνωση, ο έλεγχος και ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός των χρηματοοικονομικών θεμάτων.

III. EYKAIPIES (OPPORTUNITIES)

Οι παγκόσμιες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε ολόκληρο τον κόσμο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την Ελλάδα κι έχουν αντίκτυπο σε όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελλαδικό χώρο. Οι εξελίξεις αυτές καθώς και οι συνθήκες που επικρατούν στη χώρα δημιουργούν ευκαιρίες που η κάθε εταιρεία οφείλει να αδράξει για να μπορέσει να αναπτυχθεί ευκολότερα και να εφαρμόσει στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στην κορυφή.

Στην Ελλάδα υπάρχει σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Η ίδια κυβέρνηση επανεκλέγεται συνεχώς και η στάση και οι μεταρρυθμίσεις της καθρεφτίζουν τη διάθεση της για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και τη διευκόλυνση των επενδύσεων.

Η φορολογική μεταρρύθμιση στοχεύει στη στήριξη της αναπτυξιακής λειτουργίας και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και γι' αυτό το λόγο οι φορολογικοί συντελεστές για τις επιχειρήσεις μειώθηκαν αρκετά για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον τους. Επιπλέον επιδοτείται η ιδιωτική δαπάνη για έρευνα κι ανάπτυξη μέσα από την έκπτωσή τους από τα κέρδη των επιχειρήσεων και προστατεύεται ο ελεύθερος ανταγωνισμός.

Ο επενδυτικός νόμος 3299/2004 με την τροποποίησή του με το άρθρο 3522/2006 καθώς και τα επιχειρησιακά προγράμματα του ΕΣΠΑ ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν χρήματα για τη βελτίωση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεών τους ή ακόμα και για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων.

Η επιθυμία της κυβέρνησης για τη δημιουργία ενός σύγχρονου κι αποτελεσματικού κράτους αποτελεί βασική προτεραιότητα. Προς αυτή την κατεύθυνση η Διοικητική Μεταρρύθμιση σκοπεύει στην απλούστευση των διαδικασιών και των κανόνων δικαίου που ισχύουν, την ενσωμάτωση του κοινοτικού δικαίου, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών.

Σημαντικό στοιχείο είναι η νομοθετική ρύθμιση σχετικά με τη μείωση της γραφειοκρατίας κατά την ίδρυση των εμπορικών επιχειρήσεων

και η απλούστευση της διαδικασίας έκδοσης άδειας ίδρυσης καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος. Επιπλέον για τη διευκόλυνση του πολίτη υπάρχει το νέο θεσμικό πλαίσιο αδειοδότησης των μεταποιητικών επιχειρήσεων όπου με τη βοήθεια των Διευθύνσεων Ανάπτυξης παρέχεται ολοκληρωμένη πληροφόρηση για θέματα επενδυτικών προγραμμάτων και μειώνεται ο χρόνος αδειοδότησης κατά 30%.

Η κουλτούρα, τα ήθη κι έθιμα, ο σύγχρονος τρόπος ζωής και οι νέες διατροφικές συνήθειες επιδρούν καταλυτικά στην λειτουργία των επιχειρήσεων και δημιουργούν νέες προοπτικές. Η ανάμειξη του ελληνικού πληθυσμού με άλλες εθνικότητες με τελείως διαφορετικό τρόπο ζωής έχει δημιουργήσει νέες συνήθειες στη διατροφή του ανθρώπου. Το έθνικ φαγητό και οι περίεργες κι ασυνήθιστες γεύσεις είναι πλέον της μόδας και κατακτούν όλο και περισσότερους φανατικούς οπαδούς.

Η άνοδος του μορφωτικού και βιοτικού επιπέδου έχουν δημιουργήσει γρήγορους ρυθμούς στη σύγχρονη ζωή. Οι πολλές ώρες εργασίας και το κυνήγι της καριέρας δεν αφήνουν πλέον περιθώρια για τη δημιουργία πολυμελών οικογενειών και η ανάγκη για γρήγορο φαγητό γίνεται επιτακτική. Τα έτοιμα φαγητά που βρίσκονται στα ράφια των μεγάλων αλυσίδων λιανοπωλητών κερδίζουν ολοένα έδαφος. Η ευαισθητοποίηση των καταναλωτών στα θέματα υγιεινής κι ασφάλειας των τροφίμων και για την προστασία του περιβάλλοντος έχει στρέψει πολλούς στα βιολογικά προϊόντα.

Η πρόοδος της τεχνολογίας είναι ραγδαία και το κράτος ευνοεί και προστατεύει την έρευνα και τα θεαματικά αποτελέσματα αυτής. Η Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και η Ελλάδα, αφού είναι μέλος της, χορηγούν δίπλωμα ευρεσιτεχνίας σε κάθε νέα εφεύρεση, που παρουσιάζει εφευρετική δραστηριότητα και μπορεί να εφαρμοστεί βιομηχανικά. Έτσι πρωτότυπες κι ασυνήθιστες ιδέες μπορούν να προστατευτούν νομικά και να εξασφαλίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Στον κλάδο των τροφίμων καινούρια και σύγχρονα μηχανήματα κερδίζουν ολοένα έδαφος απλοποιώντας τις λειτουργίες, ελαχιστοποιώντας την επέμβαση του ανθρώπου κι εκμηδενίζοντας το ανθρώπινο λάθος. Οι περισσότερες παράμετροι ρυθμίζονται πλέον ηλεκτρονικά και η

παραγωγική διαδικασία βρίσκεται κάτω από τον απόλυτο έλεγχο. Η συσκευασία των προϊόντων έχει εξελιχθεί με τη χρήση μηχανών θερμοδιαμόρφωσης και συντήρηση σε τροποποιημένη ατμόσφαιρα, ανοίγοντας νέους ορίζοντες.

Η Ελλάδα αποτελεί το σταυροδρόμι πολλών χωρών και το στρατηγικό σύνδεσμο στη μεγάλη και δυναμική αγορά των Βαλκανίων, της Μαύρης Θάλασσας, της Ανατολικής Ευρώπης και γενικά των Ανατολικών περιοχών της Μεσογείου. Η πλεονεκτική γεωγραφική θέση της Ελλάδας της δίνει την πρόσβαση στις γειτονικές αγορές ενώ η Θεσσαλονίκη, η πρωτεύουσα της Βορείου Ελλάδος, προσφέρει όλες τις απαραίτητες χρηματοοικονομικές και εμπορικές υπηρεσίες για την διεξαγωγή επιχειρηματικών κινήσεων σε αυτές τις αγορές. Επιπλέον η χώρα αποτελεί σημείο πολιτικής και οικονομικής σταθερότητας στην περιοχή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16

Οι εν δυνάμει αγορές γύρω από την Ελλάδα



Μέσα σε μία ακτίνα 500χλμ υπάρχει μία αγορά που αποτελείται από 35 εκατομμύρια κατοίκους της Ελλάδας, της Βουλγαρίας, της FYROM, της Αλβανίας και της Γιουγκοσλαβίας. Σε ακτίνα 1000χλμ η αγορά αυτή επεκτείνεται στην Τουρκία, την Ρουμανία και την Νότια Ιταλία συμπεριλαμβάνοντας 146 εκατομμύρια κατοίκους. Σε ακτίνα 1500χλμ υπάρχει άμεση πρόσβαση στην Ουγγαρία, την Κροατία, την Σλοβενία, την Λιβύη, την Αίγυπτο και την Κύπρο. Οι αγορές στις οποίες η Ελλάδα έχει πρόσβαση και μάλιστα σε μικρή σχετικά απόσταση είναι πολυάριθμες και πολυπληθείς. Βέβαια πολλές από αυτές έχουν διαφορετική κουλτούρα όμως αυτό αποτελεί ταυτόχρονα ευκαιρία και πρόκληση για το επιχειρηματικό δαιμόνιο των Ελλήνων.

Μία ταχέως αναπτυσσόμενη χώρα, όπως είναι η Ελλάδα, η οποία αξιώνει να είναι το κέντρο εμπορίου των Βαλκανίων και το σταυροδρόμι που ενώνει τρεις ηπείρους οφείλει να έχει την κατάλληλη υποδομή. Αξιοποιώντας το 3^ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης έχει αναβαθμίσει τόσο το οδικό δίκτυο όσο και όλα τα μέσα μεταφοράς όπως τρένα και μετρό αλλά και τις τηλεπικοινωνίες σε ικανοποιητικό βαθμό. Παράλληλα η απελευθέρωση της αγοράς της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών οδηγεί στον εκσυγχρονισμό και σε καινούριες ευκαιρίες ανάπτυξης. Ο ελλαδικός χώρος, και κυρίως τα νησιά, είναι κατάλληλα για τη δημιουργία αιολικών και φωτοβολταϊκών πάρκων και ήδη μέσω της χώρας μεταφέρεται φυσικό αέριο από τη Ρωσία στις χώρες της Ευρώπης.

IV. ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)

Η συνεχής ανάπτυξη της οικονομίας και η διάχυση της πληροφορίας δεν δημιουργούν πάντα ευνοϊκό κλίμα για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Δεν είναι λίγες οι εξελίξεις οι οποίες αποτελούν απειλή για τη λειτουργία των επιχειρήσεων και ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για την αποφυγή ή την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Η φορολογική μεταρρύθμιση, αν και στοχεύει στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας κι έχει κάνει αλλαγές προς όφελος των

επαγγελματιών, δεν αποτελεί κίνητρο προσέλκυσης νέων επενδύσεων καθώς εξακολουθεί να είναι εξοντωτική. Ακόμα και οι επιδοτήσεις στα πλαίσια της χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτούν χρονοβόρες και δύσκολες διαδικασίες για την απόκτηση τους.

Η γραφειοκρατία του κρατικού μηχανισμού συμβάλλει αποκλειστικά στην ταλαιπωρία του πολίτη. Παρόλη την καλή διάθεση της κυβέρνησης για αλλαγή αυτού του κλίματος, η κατάσταση πλέον είναι εδραιωμένη, οι υπάλληλοι δρουν κυριολεκτικά ανεξέλεγκτοι και η μεταστροφή του κλίματος αν όχι αδύνατη είναι πολύ δύσκολη. Επιπλέον η αδειοδότηση των νέων επιχειρήσεων απαιτεί τόσες πολλές διαδικασίες που αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για επενδύσεις.

Στον κλάδο των τροφίμων, η νομοθεσία που εφαρμόζεται είναι πολύ αυστηρή και συνεχώς ενισχύεται με όλο και αυστηρότερους κανονισμούς και ελέγχους για να διασφαλιστεί η ασφάλεια του καταναλωτή. Η ευαισθητοποίηση του κράτους σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος έχει ενεργοποιήσει μηχανισμούς ελέγχου για τη διασφάλιση της εφαρμογής όλων των απαραίτητων κανονισμών.

Η ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων σε όλες τις χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχει εντείνει τον ανταγωνισμό στο εσωτερικό της χώρας, αφού πλέον καινούριοι παίκτες έχουν μπει στο παιχνίδι. Η είσοδος της Κίνας στο εμπόριο με τη Δύση έχει δώσει ένα μεγάλο χτύπημα σε όλες τις επιχειρήσεις καθώς είναι αδύνατον να ανταγωνιστούν το χαμηλό κόστος παραγωγής και τις φθηνές τιμές των προϊόντων τους. Η μόνη λύση είναι να επενδύσουν στην ανώτερη ποιότητα των προϊόντων τους για να υπερτερήσουν στην αγορά.

Το κόστος ενέργειας είναι συνεχώς αυξανόμενο, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο το λειτουργικό κόστος των επιχειρήσεων. Ο πληθωρισμός ανεβαίνει και το ΑΕΠ αυξάνεται με μικρότερο ρυθμό. Το διαθέσιμο εισόδημα συμπιέζεται συνεχώς και αν και ο αριθμός των εργαζομένων έχει ανοδική πορεία, το επίπεδο ανεργίας μειώνεται με μικρότερο ρυθμό.

Οι διατροφικές κρίσεις που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια έχουν ευαισθητοποιήσει τους καταναλωτές, οι οποίοι πλέον είναι ιδιαίτερα

επιφυλακτικοί με την υγιεινή των τροφίμων. Ως αποτέλεσμα αυτού έχει δημιουργηθεί το INKA, που είναι οργανισμός για την προστασία του καταναλωτή και βρίσκεται πάντα στο πλευρό του πολίτη ενημερώνοντας και προστατεύοντάς τον.

Οι νέες διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών απαιτούν τη δημιουργία πληθώρας διαφορετικών προϊόντων έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλες τις επιθυμίες, να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση και να ξεχωρίσει ανάμεσα στους ανταγωνιστές της. Επιπλέον οι ανάγκες συγκεκριμένων ομάδων καταναλωτών, όπως είναι οι ηλικιωμένοι και τα μικρά παιδιά, επιβάλλουν την παραγωγή τροφίμων με χαμηλά λιπαρά ή ενισχυμένα με ασβέστιο και βιταμίνες. Η άνοδος της χρήσης των βιολογικών προϊόντων είναι επίσης ραγδαία, απειλώντας σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις που δεν προσαρμόζονται στο νέο κλίμα.

Στον πίνακα 9 εμφανίζονται συγκεντρωτικά οι Δυνάμεις, οι Αδυναμίες, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές της επιχείρησης «ΠΑΡΘΕΝΩΝ».

ΠΙΝΑΚΑΣ 9

Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Ιδιοκτήτες: Εμπειρία στο ελεύθερο επάγγελμα
Καλή γνώση της αγοράς των αλλαντικών
Οι ίδιοι ασχολούνται ενεργά μέσα στην εταιρεία
Απλή δομή => εύκολος έλεγχος, όχι γραφειοκρατική δυσλειτουργία, άμεση διάχυση πληροφοριών
Εργαζόμενοι: Πολλά χρόνια, έμπιστοι, αφοσιωμένοι, κάνουν καλά τη δουλειά τους, συνεργάζονται καλά προς όφελος της εταιρείας
Κουλτούρα: η πλήρης εξυπηρέτηση του πελάτη
Τεχνογνωσία
Καινούριος εξοπλισμός

Ανακαίνιση των εγκαταστάσεων
Ευνοϊκή τοποθεσία εργοστασίου
Πιστό πελατολόγιο
Κοντά στον πελάτη: Έτοιμοι να ανταπεξέλθουν στα προβλήματά τους
Παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων με βάση τις ανάγκες του πελάτη
Καλή συνεργασία και κλίμα εμπιστοσύνης με προμηθευτές
Όχι δυσμενή στοιχεία: βοηθά σε συνεργασία με τράπεζες, καλή δανειοληπτική ικανότητα
Αξιοπιστία και καλή φήμη στην αγορά (πελάτες, προμηθευτές)

ΑΠΕΙΛΕΣ

Εξοντωτική φορολογία
Δύσκολη και χρονοβόρα η διαδικασία των επιδοτήσεων
Γραφειοκρατία κρατικού μηχανισμού
Η αδειοδότηση εξακολουθεί να είναι επίπονη
Αυστηρή νομοθεσία για τα τρόφιμα και την προστασία του περιβάλλοντος
Ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων στην ΕΕ
Η είσοδος της Κίνας στο εμπόριο με τη Δύση
Κόστος ενέργειας μεγάλο
Διατροφικές κρίσεις
Οργανισμοί για την προστασία του καταναλωτή
Ευαίσθητες ομάδες καταναλωτών με ιδιαίτερες ανάγκες
Χρήση βιολογικών προϊόντων

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Ιδιοκτήτες: Όχι σπουδές
Δύσκολα αφήνουν την κατάσταση στα χέρια ξένων εμπειρων ατόμων με νέες ιδέες
Οικογενειακές σχέσεις => εντάσεις
Όχι στρατηγική προσέγγιση σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με πωλήσεις, ανάπτυξη κτλ
Όχι οργανωμένα τμήματα πωλήσεων, E&A, οικονομικών, μάρκετινγκ
Προϊόντα μόνο στη βιομηχανική αγορά
Όχι διαφήμιση
Περιορισμένο δίκτυο πωλήσεων
Ανθρώπινες σχέσεις τροχοπέδη στην υγιή ανάπτυξη του οργανισμού (πελάτες)

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Σταθερό πολιτικό περιβάλλον
Μείωση φορολογικών συντελεστών
Ευνοείται η ιδιωτική Έρευνα κι Ανάπτυξη
Επιχειρησιακά προγράμματα ΕΣΠΑ
Διοικητική μεταρρύθμιση => Απλούστευση διαδικασιών
Νομοθετική ρύθμιση για μείωση της γραφειοκρατίας

Απλούστευση διαδικασίας έκδοσης άδειας ίδρυσης καταστήματος υγειονομικού ενδιαφέροντος
Διευθύνσεις Ανάπτυξης: Ολοκληρωμένη πληροφόρηση για θέματα επενδυτικών προγραμμάτων
Ανάμειξη ελληνικού πληθυσμού με άλλες εθνικότητες (έθνικ)
Οι γρήγοροι ρυθμοί της σύγχρονης ζωής (έτοιμο φαγητό)
Στροφή των καταναλωτών στα βιολογικά προϊόντα
Δίπλωμα ευρεσιτεχνίας – προστασία πατέντας
Πρόοδος τεχνολογίας – νέα αυτοματοποιημένα μηχανήματα
Γεωγραφική τοποθεσία Ελλάδας – γειτονικές αγορές
Αναβαθμισμένο οδικό δίκτυο, μέσα μεταφοράς και τηλεπικοινωνίες
Απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας – εναλλακτικές μορφές ενέργειας

3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ι. ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Οι ραγδαίες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε ολόκληρο τον κόσμο δημιουργούν ένα δυναμικό περιβάλλον- άλλοτε φιλικό και άλλοτε εχθρικό και γεμάτο παγίδες.

Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου και η απελευθέρωση των αγορών δημιουργούν μία «θάλασσα» νέων προοπτικών. Η θέση της Ελλάδας, ως σταυροδρόμι τριών ηπείρων με όλη την απαραίτητη υποδομή, ενδυναμώνουν τη δυνατότητα για εξέλιξη. Η στάση της κυβέρνησης υποδηλώνει ευνοϊκή διάθεση για ανάπτυξη των επιχειρήσεων που ενισχύεται με επιδοτήσεις των δραστηριοτήτων τους. Το άνοιγμα των συνόρων και η ανάμειξη των πληθυσμών έχουν δημιουργήσει νέες τάσεις για περίεργες κι ασυνήθιστες γεύσεις και ο σύγχρονος τρόπος ζωής έχει δημιουργήσει την ανάγκη για «γρήγορο φαγητό».

Οι διατροφικές κρίσεις έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ενός σχετικά αυστηρού θεσμικού πλαισίου που αφορά την ασφαλή και υγιεινή παραγωγή προϊόντων. Το κόστος ενέργειας αυξάνει δυσανάλογα με τα κέρδη των επιχειρήσεων- το λειτουργικό κόστος αυξάνει με γοργό ρυθμό ενώ το περιθώριο κέρδους συρρικνώνεται με τον αντίστοιχο ρυθμό έτσι ώστε να μην μετακυλήσει στον τελικό καταναλωτή. Επιπλέον η φορολογία που εφαρμόζεται είναι εξοντωτική και η γραφειοκρατία των δημόσιων υπηρεσιών δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο την εύρωστη λειτουργία τους.

Μέσα σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον και σε ένα σχετικά ελκυστικό κλάδο καλείται να δραστηριοποιηθεί η αλλαντοποιία «ΠΑΡΘΕΝΩΝ». Έχοντας ως εφόδιο την πολύχρονη εμπειρία της στο χώρο και την καλή φήμη που έχει αποκτήσει με κόπο όλα αυτά τα χρόνια προσαρμόζεται- χωρίς στρατηγική προσέγγιση- στις αλλαγές του περιβάλλοντος όσο πιο αποτελεσματικά μπορεί.

Σήμερα λειτουργεί ως μία επιχειρηματική μονάδα καθώς δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο χώρο των αλλαντικών και δεν διαθέτει

κανένα παράρτημα. Η επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθεί είναι στρατηγική διαφοροποίησης. Παρόλο που, όπως αναλύθηκε στην παράγραφο Β.2.IV, στη βιομηχανική αγορά ο σημαντικότερος παράγοντας που αποτελεί αρωγό των αποφάσεων είναι η τιμή του προϊόντος, και η δραστηριοποίηση σε αυτήν την αγορά επιβάλλει ανταγωνιστικές τιμές, δεν είναι δυνατόν η επιχείρηση να χαρακτηριστεί ως ηγέτης κόστους καθώς το μέγεθος της παραγωγής (~ 330 ton/year) δεν θα μπορούσε να δικαιολογήσει το χαμηλότερο κόστος από όλους τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της. Επιλογή της εταιρείας είναι να ξεχωρίσει ανάμεσα από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και να γίνει η πρώτη επιλογή των επαγγελματιών του χώρου, μέσα από την άριστη εξυπηρέτησή τους.

Η αλλαντοποιία «ΠΑΡΘΕΝΩΝ» βρίσκεται πάντα στο πλευρό των πελατών της φροντίζοντας για την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών τους. Η άμεση εξυπηρέτηση, η ανθρώπινη προσέγγιση σε όλους τους τομείς και το φιλικό περιβάλλον κερδίζουν την αφοσίωση της πλειοψηφίας των πελατών. Η ενεργή συμμετοχή των ανθρώπων της εταιρείας στα προβλήματα και τις ανησυχίες του πελάτη και η συνδρομή τους για την εύρεση της καλύτερης λύσης με τη δημιουργία νέων κι εξειδικευμένων προϊόντων που ανταποκρίνονται ολοκληρωτικά στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του κάθε ένα πελάτη ξεχωριστά, προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και χαρίζουν στην εταιρεία πιστό κι αφοσιωμένο πελατολόγιο.

II. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον καλείται να προσαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο η εταιρεία έτσι ώστε όχι μόνο να καταφέρει να επιβιώσει αλλά και να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει. Στην παρούσα φάση η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα σχετικά ελεγχόμενο εσωτερικό περιβάλλον. Δεν έχει ιδιαίτερα ανοίγματα, οι υποχρεώσεις της δεν είναι ανεξέλεγκτες και διαθέτει το κατάλληλο υπόβαθρο για περαιτέρω ανάπτυξη. Οι δυνάμεις της πρέπει να χρησιμοποιηθούν με τέτοιο τρόπο ώστε να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, να

ξεπεράσει τις αδυναμίες της και να αποφύγει τους κινδύνους και τις απειλές του περιβάλλοντος.

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής κατεύθυνσης γίνεται πιο απλή με τη χρήση του υποδείγματος επιχειρησιακών στρατηγικών⁽¹⁾ που φαίνεται στο διάγραμμα 17. Η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας καθώς και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μέτρια οπότε σύμφωνα με το υπόδειγμα η καταλληλότερη επιχειρησιακή στρατηγική είναι είτε η στρατηγική σταθερότητας είτε η στρατηγική ανάπτυξης. Η στρατηγική περιουλλογής δεν ταιριάζει στις συγκεκριμένες συνθήκες αφού η εταιρεία δεν βρίσκεται σε δυσμενή θέση και ο κλάδος των αλλαντικών είναι ελκυστικός όπως προκύπτει από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17

Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
Ε Λ Κ Υ Σ Τ Ι Κ Ο Τ Η Τ Α Κ Λ Α Δ Ο Υ	Υ Ψ Η Λ Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Διάσωση - Αναστροφή
	Μ Ε Τ Ρ Ι Α	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ • Παύση ή Συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ • Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Αιχμάλωτη επιχείρηση • Αποεπένδυση
	Χ Α Μ Η Λ Η	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Συσχετισμένη διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ • Ασυσχέτιστη διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ: 177

Η στρατηγική σταθερότητας είναι σίγουρα μία συντηρητική μέθοδος να διατηρήσει μία επιχείρηση τη θέση που έχει κατακτήσει στην αγορά. Είναι σημαντικό να καταφέρει να εδραιωθεί, να σταθεροποιηθεί και να ισχυροποιήσει τη θέση της, διατηρώντας στα ίδια επίπεδα το μερίδιο αγοράς της και προσπαθώντας διακριτικά να αυξήσει τις πωλήσεις της. Η επιλογή να μην επεκταθεί περαιτέρω είναι ασφαλής. Η επιχείρηση είναι ευχαριστημένη με ότι έχει πετύχει μέχρι τώρα και δεν τη συγκινεί να ρισκάρει τίποτα από τα κεκτημένα για να αναπτυχθεί περισσότερο σε μία δυναμική αγορά. Όμως όταν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή και η δυνατότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς δεν είναι μειούμενος, γιατί να μην γίνει προσπάθεια να βελτιστοποιηθεί η θέση της εταιρείας έστω και με λιγότερο ριψοκίνδυνες στρατηγικές κινήσεις;

Η στρατηγική ανάπτυξης πιθανόν να είναι πιο κατάλληλη, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι θα γίνουν ενέργειες που θα εκθέσουν την επιχείρηση σε μεγάλο κίνδυνο. Μέχρι τώρα οι επιδόσεις της είναι σε σταθερά επίπεδα οπότε είναι η στιγμή να προοδεύσει. Σκοπός είναι να μπορέσει να κάνει αργά αλλά σταθερά και προσεκτικά βήματα για να αναπτυχθεί και να καθιερωθεί στην αγορά. Η επιχείρηση εξάλλου αυτή τη στιγμή δεν διαθέτει πόρους για ριψοκίνδυνες επενδύσεις και μεγάλα ανοίγματα και πρέπει να χρησιμοποιήσει τους πόρους που διαθέτει αποδοτικά και αποτελεσματικά.

III. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

α. Στρατηγική Συγκέντρωσης

Όλα τα χρόνια της λειτουργίας της η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον κλάδο των αλλαντικών και γνωρίζει πολύ καλά την τεχνογνωσία παραγωγής. Είναι λογικό σε πρώτο βαθμό να επιχειρήσει να εφαρμόσει στρατηγική συγκέντρωσης⁽¹⁾ επιλέγοντας να εστιάσει όλο της το ενδιαφέρον στην παρούσα δραστηριότητά της με έναν από τους τρόπους που φαίνονται στο διάγραμμα 18. Μία από τις επιλογές της είναι να εκμεταλλευτεί ακόμα καλύτερα τα προϊόντα οποία διαθέτει με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

Σταδιακά μπορεί να εμπλουτίσει τη γκάμα των προϊόντων της με νέα είδη αλλαντικών τα οποία -μαζί με τα κλασικά είδη- θα προωθήσει είτε στους ίδιους είτε και σε νέους πελάτες της. Η πιο δυναμική περίπτωση θα ήταν να επιδιώξει ταυτόχρονη αύξηση τόσο του χαρτοφυλακίου των προϊόντων της όσο και της αγοράς στην οποία απευθύνεται.

Η στρατηγική συγκέντρωσης θα ενδυναμώσει τη θέση της επιχείρησης καθώς η εξειδίκευση που απαιτείται επιτρέπει την καλή γνώση της αγοράς και την αποφυγή των κινδύνων και των λαθών. Επιπλέον θα δώσει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς τη σπατάλη χρηματοοικονομικών ή ανθρώπινων πόρων. Ο κίνδυνος να οδηγηθεί σε αποτυχία αυτή η στρατηγική εκμηδενίζεται ή είναι άνευ σημασίας καθώς η επιχείρηση ούτως ή άλλως θα συνεχίσει αυτή τη δραστηριότητα απλά πλέον θα συνεχίσει με πιο αποτελεσματικό τρόπο.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18

Επιλογές στρατηγικής «Συγκέντρωσης»

		ΠΡΟΪΟΝΤΑ	
		ΠΑΡΟΝΤΑ	ΝΕΑ
Α Γ Ο Ρ Α Σ Τ Ε Σ	ΣΗΜΕΡΙΝΟΙ	<i>Εκμετάλλευση Προϊόντος / Αγοράς</i>	<i>Ανάπτυξη Προϊόντος</i>
	ΝΕΟΙ	<i>Ανάπτυξη Αγοράς</i>	<i>Εξάπλωση Προϊόντος / Αγοράς</i>

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, σελ: 181

β. Οριζόντια ολοκλήρωση

Η οριζόντια ολοκλήρωση αποτελεί μια ακόμα αποτελεσματική μέθοδο για να εδραιωθεί μία επιχείρηση καλύτερα στον χώρο που γνωρίζει καλά και να αυξήσει τις πωλήσεις της. Η επέκτασή της σε άλλες περιοχές της Ελλάδας, οι οποίες δεν βρίσκονται κοντά στον νομό Αττικής, επιβάλλει την ίδρυση νέων εγκαταστάσεων σε νέα κεντρικά σημεία, όπως η Θεσσαλονίκη

και τα Ιωάννινα, οι οποίες θα λειτουργούν -τουλάχιστον αρχικά- ως ψυγεία-αποθήκες και από τα οποία θα γίνεται διανομή στις γύρω περιοχές. Η ίδρυση νέων εγκαταστάσεων παραγωγής στη βόρεια Ελλάδα δεν προτείνεται καθώς αποτελεί μία επικίνδυνη κίνηση αφού η εταιρεία με αυτό τον τρόπο εκτίθεται έντονα και δημιουργεί υποχρεώσεις στις οποίες πιθανόν να μην μπορέσει να ανταπεξέλθει μια και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι μικρός και δεν μπορεί να υποστηρίξει τέτοιες ενέργειες.

Το βασικό αντικείμενο εργασιών της θα πρέπει να παραμείνει η παραγωγή αλλαντικών και να εμπλουτιστεί με την παραγωγή κι άλλων κρεατοσκευασμάτων όπως το μπιφτέκι και το κεμπάπ. Με αυτή την προσέγγιση καλύπτει περισσότερες ανάγκες των ήδη υπαρχόντων πελατών και μειώνει τον κίνδυνο που προκύπτει από την ελάττωση της κατανάλωσης των αλλαντικών λόγω διαφορετικών γευστικών προτιμήσεων και νέων συνηθειών.

Ένας από τους σημαντικούς στόχους της επιχείρησης είναι η είσοδος της στην καταναλωτική αγορά. Φυσικά για να πραγματοποιηθεί αυτό είναι απαραίτητη μία διαφημιστική καμπάνια καθώς και η δημιουργία ενός καινοτόμου προϊόντος που θα της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα την βοηθήσει να εισέλθει δυναμικά στην αγορά. Μέχρι τότε μπορεί να προετοιμάσει το έδαφος ιδρύοντας σε κομβικά σημεία πρατήρια πώλησης των προϊόντων της. Με αυτόν τον τρόπο θα αρχίσει να καθιερώνεται στη συνείδηση των καταναλωτών και όταν προετοιμαστεί κατάλληλα θα διαθέσει τα προϊόντα της στις αλυσίδες λιανοπωλητών.

γ. Συσχετισμένη διαποίκιση

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι χαμηλός και ο ανταγωνισμός ιδιαίτερα υψηλός. Λόγω αυτών των συνθηκών ίσως θα ήταν σκόπιμο η εταιρεία να διευρύνει τις δραστηριότητές της σε ένα διαφορετικό αντικείμενο εργασιών ταυτόχρονα με το τωρινό. Η στροφή των καταναλωτών στην υγιεινή διατροφή δεν πρέπει να μείνει ανεκμετάλλευτη καθώς αποτελεί μία κλιμακούμενη απειλή. Ταυτόχρονα η γνώση της αγοράς των

τροφίμων καθώς και η πρόσβαση σε αυτήν δίνουν τη δυνατότητα να επεκταθεί η εταιρεία στην επεξεργασία και παραγωγή προϊόντων λαχανικών και σαλατών. Αυτά τα προϊόντα μπορούν να διατεθούν στο ήδη υπάρχον πελατολόγιο, όπως εργαστήρια παραγωγής σφολιατοειδών και τροφοδοσίες, οι οποίοι ούτως ή άλλως τα χρησιμοποιούν ανεξάρτητα από τα αλλαντικά. Η αγορά του κατάλληλου εξοπλισμού δεν αποτελεί ιδιαίτερα ακριβή επένδυση κι επιπλέον τα έξοδα μεταφοράς και προώθησης των νέων προϊόντων όχι μόνο δεν είναι μεγάλα αλλά επιμερίζονται ανάμεσα στα αλλαντικά και στις σαλάτες.

IV. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Σε επιχειρηματικό επίπεδο η στρατηγική διαφοροποίησης είναι η πιο κατάλληλη. Έχει καθιερωθεί στη συνείδηση των πελατών της για την άμεση και πλήρη εξυπηρέτηση καθώς και για την ανταπόκρισή της στις ξεχωριστές τους ανάγκες. Μέχρι τώρα αυτή η τακτική της είναι αρκετά επιτυχημένη αφού της έχει χαρίσει ένα πιστό πελατολόγιο οπότε θα ήταν σκόπιμο να εξακολουθήσει να την εφαρμόζει.

Η στρατηγική ανάπτυξης για να είναι επιτυχημένη προϋποθέτει την κατάλληλη διοικητική υποδομή για να την υποστηρίξει. Σε λειτουργικό επίπεδο είναι σημαντικό να δημιουργηθούν τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης, Χρηματοοικονομικό και Μάρκετινγκ. Η είσοδος στην καταναλωτική αγορά προϋποθέτει τη δημιουργία καινοτόμου προϊόντος κι αφού αυτό είναι ένας από τους στόχους της εταιρείας η δημιουργία τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης είναι επιτακτική. Επιπλέον ο έλεγχος των οικονομικών και η διάθεση των πόρων δεν είναι δυνατόν να γίνεται πλέον με εμπειρικό τρόπο αλλά από κατάλληλα καταρτισμένα άτομα που θα ανήκουν στο τμήμα Χρηματοοικονομικών. Η διάθεση των προϊόντων και η προώθησή τους στο ευρύ καταναλωτικό κοινό πρέπει να γίνουν με καλά προσεγμένες και σχεδιασμένες κινήσεις και με αυτό, το κατάλληλο τμήμα που θα ασχοληθεί είναι το τμήμα Μάρκετινγκ.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αλλαντοποιία «ΠΑΡΘΕΝΩΝ» είναι μία οικογενειακή επιχείρηση η οποία από το 1976 ασχολείται με την παραγωγή αλλαντικών. Μέχρι τώρα ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αποτελούσε μέρος της διοίκησης της επιχείρησης. Παρόλα αυτά και συνυπολογίζοντας το γεγονός πως τόσο οι ιδιοκτήτες όσο και οι υπάλληλοι της επιχείρησης δεν έχουν γνώσεις πάνω στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, η πορεία της μέχρι σήμερα είναι εντυπωσιακή.

Στη σημερινή εποχή οι συνθήκες του περιβάλλοντος είναι αντίξοες. Οι διατροφικές κρίσεις έχουν οδηγήσει στη δημιουργία αυστηρότερου νομοθετικού πλαισίου σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων. Το άνοιγμα των συνόρων και η ανάμειξη των πληθυσμών έχουν δημιουργήσει νέες διατροφικές συνήθειες. Οι καταναλωτές έχουν στραφεί στην υγιεινή διατροφή και στα βιολογικά προϊόντα. Επιπλέον ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα κι εντονότερος.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες και δεδομένου πως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς δεν είναι τόσο ραγδαίος όσο παλαιότερα κρίνεται απαραίτητη η στρατηγική προσέγγιση σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση της επιχείρησης. Η ακριβής οριοθέτηση των στόχων και οι ξεκάθαροι μέθοδοι επίτευξής τους είναι αναγκαία έτσι ώστε να γίνεται ορθή αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης και αξιολόγηση των επιδόσεών της.

Το κρίσιμο ερώτημα είναι κατά πόσο μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάζει και να εφαρμόζει στρατηγικές ή αν αυτό αποτελεί πολυτέλεια μόνο των μεγάλων εταιρειών. Το μόνο σίγουρο είναι πως ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να θεωρηθεί το κλειδί της επιτυχίας. Προφανώς η επιβίωση της εταιρείας μακροχρόνια και η προσαρμογή της στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μαρτυρούν πως, έστω και υποσυνείδητα κι εμπειρικά, στρατηγικές κινήσεις έγιναν από την πλευρά της, καθώς δεν είναι δυνατόν οι επιδόσεις της- την ώρα που η μία επιχείρηση κλείνει μετά την άλλη- να οφείλονται αποκλειστικά και μόνο σε ευνοϊκές συγκυρίες.

Όμως, τώρα που ο κλοιός στενεύει, το επιχειρηματικό δαιμόνιο των ιδιοκτητών της είναι αρκετό να την προστατέψει από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και να την οδηγήσει σε μία καλύτερη ανταγωνιστική θέση; Η απάντηση είναι όχι! Η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου, η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η εμβάθυνση στα θέματα οικονομικών και οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και η εφαρμογή αυτών των γνώσεων από την πλειοψηφία των εταιρειών καθιστούν αυτή την τακτική αναποτελεσματική. Ο ανταγωνισμός με επιχειρήσεις επανδρωμένες με καταρτισμένα στελέχη είναι άνισος και η πολύχρονη εμπειρία στο αντικείμενο, καθώς και οι άριστες σχέσεις με τους πελάτες μπορούν να δώσουν μόνο μία μικρή ανάσα πνοής πριν να σημάνουν την αντίστροφη μέτρηση.

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μικρές επιχειρήσεις είναι πως δεν διαθέτουν πολυάριθμο διοικητικό προσωπικό για να αναλάβει θέσεις όπως το μάρκετινγκ και ο στρατηγικός σχεδιασμός. Συνήθως, στα αρχικά στάδια εφαρμογής αυτών των επιστημών, αυτές τις θέσεις τις αναλαμβάνουν οι διάδοχοι των ιδιοκτητών οι οποίοι προετοιμάζουν το έδαφος για τη δημιουργία των αντίστοιχων τμημάτων. Αυτοί είναι σε θέση να ελέγχουν και να αξιολογούν τις επιδόσεις αυτών και να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους.

Αν και φαντάζει ανέφικτο, με αυτόν τον τρόπο υπάρχει η δυνατότητα να υιοθετηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός ακόμα και από μικρές επιχειρήσεις. Ούτως ή άλλως οι στόχοι που τίθενται αρχικά από τις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους είναι σχετικά απλοϊκοί και ο σωστός σχεδιασμός και η υλοποίησή τους δεν απαιτούν τη συγκρότηση πολυάριθμης ομάδας.

Η εφαρμογή τέτοιων εργαλείων οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων όχι μόνο βοηθούν στη επίτευξη των στόχων αποτελεσματικά κι εμποδίζουν τη σπατάλη των πόρων αλλά θέτουν τις βάσεις για τη αποδοτική κι αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και τη δημιουργία καλά οργανωμένων αντίστοιχων τμημάτων καθώς αυτή αναπτύσσεται. Καθώς οι στόχοι της ένας – ένας διαδοχικά πραγματοποιούνται κι η επιχείρηση μεγαλώνει και διαχειρίζεται

μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών είναι λογικό να θέτει ολοένα και πιο δύσκολους και πολύπλοκους στόχους που απαιτούν ολοκληρωμένη προσέγγιση. Τότε είναι η στιγμή να δημιουργήσει ομάδες με άριστα καταρτισμένα στελέχη για να αναλάβουν τη διαχείριση αυτών των θεμάτων.

Στις μέρες μας ο μόνος τρόπος μία εταιρεία να επιβιώσει και να είναι ανταγωνιστική είναι να χρησιμοποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό για την επίτευξη των στόχων της. Όσο δύσκολο κι αν ακούγεται, ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις είναι σε θέση να χρησιμοποιούν αυτό το εργαλείο καθώς σε μικρά μεγέθη δεν είναι απαραίτητη η δημιουργία τμημάτων τα οποία αυξάνουν δυσανάλογα το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης. Οι στόχοι που τίθενται σε αυτό το στάδιο συνήθως απαιτούν δέσμευση από την πλευρά της επιχείρησης για την πραγματοποίησή τους παρά πολύπλοκες μεθόδους υλοποίησης. Με αυτόν τον τρόπο ο στρατηγικός σχεδιασμός ενσωματώνεται στη λειτουργία της επιχείρησης και εν καιρώ- όσο αυτή αναπτύσσεται και μεγαλώνει και δημιουργούνται περισσότερες ανάγκες- παίρνει μια πιο ολοκληρωμένη μορφή. Με μικρά και σταθερά βήματα ο στρατηγικός σχεδιασμός και η υλοποίησή του μπορεί να εφαρμοστεί από μικρές επιχειρήσεις και να τις οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Νομοθεσία για τα τρόφιμα

(Οδηγίες οι οποίες καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να κινούνται)

- ⊕ Οδηγία 89/397/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 14ης Ιουνίου 1989 σχετικά με τον επίσημο έλεγχο των τροφίμων.
- ⊕ Οδηγία 90/128/ΕΟΚ της Επιτροπής της 23ης Φεβρουαρίου 1990 σχετικά με τα πλαστικά υλικά και αντικείμενα που προορίζονται να έρθουν σε επαφή με τρόφιμα.
- ⊕ Οδηγία 90/496/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 24ης Σεπτεμβρίου 1990 σχετικά με τους κανόνες επισήμανσης των τροφίμων.
- ⊕ Οδηγία 92/5/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 10 Φεβρουαρίου 1992, η οποία ορίζει τους υγειονομικούς κανόνες παραγωγής και διάθεσης στην αγορά προϊόντων με βάση το κρέας, το όριο παραγωγής σε τόνους ανά εβδομάδα σε βιομηχανικές και βιοτεχνικές μονάδες καθώς και τις διαστάσεις του χώρου εργασίας, έτσι ώστε να εκτελούνται οι δραστηριότητες υπό κατάλληλες συνθήκες υγιεινής.
- ⊕ Οδηγία 92/11/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 3ης Μαρτίου 1992, η οποία καθορίζει την έννοια του όρου παρτίδα καθώς και τη σήμανση που πρέπει να χρησιμοποιείται σε τρόφιμα τα οποία παράγονται, παρασκευάζονται ή συσκευάζονται σε πανομοιότυπες συνθήκες.
- ⊕ Οδηγία 92/59/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 29ης Ιουνίου 1992 περί της γενικής ασφάλειας των προϊόντων.
- ⊕ Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 2082/92 του Συμβουλίου της 14ης Ιουλίου 1992, που αναφέρεται στα προϊόντα με βάση το κρέας (που έχουν υποστεί θερμική επεξεργασία, παστά, καπνιστά κλπ), καθώς επίσης στο νωπό κρέας και στα νωπά παραπροϊόντα σφαγίου.
- ⊕ Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 2081/92 του Συμβουλίου της 14ης Ιουλίου 1992, για την προστασία των γεωγραφικών ενδείξεων και των ονομασιών προέλευσης των γεωργικών προϊόντων και των τροφίμων.

- ⊕ Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 2083/92. Καθορίζει τους όρους εμπορίας προϊόντων εισαγωγής από τρίτες χώρες, εφόσον οι αρμόδιες αρχές διαθέτουν αποδείξεις που πιστοποιούν ότι τα προϊόντα αυτά ανταποκρίνονται στα πρότυπα παραγωγής που καθιερώθηκαν με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 2092/91.
- ⊕ Οδηγία 92/88/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 27ης Οκτωβρίου 1992 που τροποποιεί την οδηγία 74/63/ΕΟΚ σχετικά με τις ανεπιθύμητες ουσίες και προϊόντα στις ζωοτροφές.
- ⊕ Κανονισμός ΕΟΚ αριθ.315/93 του Συμβουλίου της 8ης Φεβρουαρίου 1993 για τη θέσπιση κοινοτικών διαδικασιών για τις προσμείξεις των τροφίμων.
- ⊕ Οδηγία 93/99/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 29ης Οκτωβρίου 1993 σχετικά με πρόσθετα μέτρα που αφορούν τον επίσημο έλεγχο των τροφίμων (Η παρούσα οδηγία συμπληρώνει την οδηγία 89/397/ΕΟΚ του Συμβουλίου).
- ⊕ Οδηγία 93/94 του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων με ισχύ από 14/01/96, θεσπίζει τους γενικούς κανόνες υγιεινής των τροφίμων από την ποιότητα των πρώτων υλών τους, την παραγωγική διαδικασία, μέχρι τη διάθεσή τους στον καταναλωτή και υιοθετεί τις αρχές του HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), επιβάλλοντας την εφαρμογή του σε όλες τις μονάδες παραγωγής τροφίμων.
- ⊕ Οδηγία 94/54/ΕΚ σχετικά με την αναγραφή και την επισήμανση ορισμένων υποχρεωτικών ενδείξεων πέραν των προβλεπομένων από την οδηγία 79/112/ΕΟΚ. Οδηγία 94/65/ΕΚ του Συμβουλίου της 14ης Δεκεμβρίου 1994 για τον καθορισμό των απαιτήσεων σχετικά με την παραγωγή και την διάθεση στην αγορά κιμά και παρασκευασμάτων κρέατος.
- ⊕ Κανονισμός αριθ. 1935/95/ΕΚ. Ο κανονισμός αυτός επιφέρει ορισμένες τεχνικού χαρακτήρα τροποποιήσεις στις διατάξεις του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2092/91 σχετικά με την επισήμανση και τη διαφήμιση, τους κανόνες παραγωγής, την αναφορά της

συμμόρφωσης προς το σύστημα ελέγχου και τις εισαγωγές βιολογικών προϊόντων από τρίτες χώρες.

- ⊕ Κανονισμός (ΕΚ) 1813/97 ο οποίος καταργήθηκε από τον κανονισμό (ΕΚ) 1139/98 του Συμβουλίου .
- ⊕ Οδηγία 97/78/ΕΚ του Συμβουλίου της 18ης Δεκεμβρίου 1997 για τον καθορισμό των αρχών σχετικά με την οργάνωση των κτηνιατρικών ελέγχων για τα προϊόντα προέλευσης τρίτων χωρών που εισάγονται στην Κοινότητα.
- ⊕ Οδηγία 98/53/ΕΚ σχετικά με την καθιέρωση τρόπων δειγματοληψίας και μεθόδων ανάλυσης για τον επίσημο έλεγχο των μέγιστων περιεκτικοτήτων για ορισμένες προσμείξεις στα τρόφιμα.
- ⊕ Οδηγία της Επιτροπής, της 8ης Μαρτίου 1999, η οποία καθορίζει τις παρεκκλίσεις από τις διατάξεις του άρθρου 7 της οδηγίας 79/112/ΕΟΚ του Συμβουλίου όσον αφορά την επισήμανση των ειδών διατροφής.
- ⊕ Οδηγία 1999/41/ΕΚ η οποία τροποποιεί το παράρτημα Ι της οδηγίας 89/398/ΕΟΚ, προκειμένου να περιορισθεί ο κατάλογος των κατηγοριών τροφίμων για τα οποία η οδηγία 89/398/ΕΟΚ προβλέπει την έκδοση ειδικών οδηγιών.
- ⊕ Κανονισμός (ΕΚ) 50/2000 ο οποίος σχετίζεται με την επισήμανση των τροφίμων και των συστατικών τους που περιέχουν πρόσθετες και αρτυματικές ύλες οι οποίες έχουν τροποποιηθεί γενετικά ή έχουν παραχθεί από γενετικώς τροποποιημένους οργανισμούς.
- ⊕ Οδηγία 2000/13/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 20ης Μαρτίου 2000, για την προσέγγιση των νομοθεσιών των κρατών μελών σχετικά με την επισήμανση, την παρουσίαση και τη διαφήμιση των τροφίμων.
- ⊕ Κοινή Υπουργική Απόφαση 487: Υγιεινή των τροφίμων σε συμμόρφωση προς την οδηγία 93/43/ΕΟΚ του Συμβουλίου (ΦΕΚ 1219 / 4-10-2000).
- ⊕ Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1760/2000 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 17ης Ιουλίου 2000, για τη θέσπιση

συστήματος αναγνώρισης και καταγραφής των βοοειδών και την επισήμανση του βοείου κρέατος και των προϊόντων με βάση το βόειο κρέας, καθώς και την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 820/97 του Συμβουλίου.

- ⊕ Οδηγία 2001/15/ΕΚ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της 15ης Φεβρουαρίου 2001 σχετικά με τις ουσίες που επιτρέπεται να προστίθενται για ειδικούς διατροφικούς σκοπούς σε τρόφιμα προοριζόμενα για ειδική διατροφή.
- ⊕ Οδηγία 2001/95/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 3ης Δεκεμβρίου 2001 σχετικά με τη γενική ασφάλεια των προϊόντων και η οποία καταργεί την οδηγία 92/59/ΕΚ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

ΔΙΠΛΩΜΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΑΣ

Μία εφεύρεση προστατεύεται μόνον στο έδαφος του κράτους, για το οποίο ο εφευρέτης ζήτησε την έκδοση Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας και εφόσον τα αρμόδια όργανα αυτού του κράτους του χορηγήσουν τελικά το Δίπλωμα (Αρχή της εδαφικότητας).

Υπάρχουν τέσσερα είδη διπλώματος ευρεσιτεχνίας:

✿ Εθνικό Δίπλωμα από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας (OBI).

Με το εθνικό Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας, η εφεύρεση προστατεύεται και μονοπωλείται μόνον στην ελληνική επικράτεια.

✿ Ευρωπαϊκό Δίπλωμα (European Patent Convention–EPC) / Κοινοτικό Δίπλωμα

Το Ευρωπαϊκό Δίπλωμα (European Patent–EP), ζητείται και απονέμεται από το Ευρωπαϊκό Γραφείο Ευρεσιτεχνιών (European Patent Office–EPO), που εδρεύει στο Μόναχο. Με το Δίπλωμα αυτό, η εφεύρεση προστατεύεται και μονοπωλείται σε ένα ή και στα 25 ευρωπαϊκά κράτη που έχουν κυρώσει την Ευρωπαϊκή Σύμβαση Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας–European Patent Convention (EPC, Munich 1973). Η απόφαση για τη χορήγηση ή μη του Διπλώματος είναι μία και ενιαία και έχει ισχύ σε όσα από τα 25 ευρωπαϊκά κράτη ζήτησε προστασία ο καταθέτης. Μετά την ουσιαστική απονομή, ο καταθέτης ακολουθεί ξεχωριστή διαδικασία για την τυπική απόκτηση του Διπλώματος, σε κάθε ένα από αυτά τα κράτη.

Το Ευρωπαϊκό Δίπλωμα δεν πρέπει να συγχέεται με το Κοινοτικό Δίπλωμα το οποίο δεν έχει τεθεί ακόμη σε ισχύ από τα Κράτη Μέλη. Πρόκειται για ένα ξεχωριστό Δίπλωμα με ισχύ σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο θα απονέμεται στον καταθέτη, μετά την απονομή σε αυτόν του Ευρωπαϊκού Διπλώματος.

Διεθνές Δίπλωμα (Patent Cooperation Treaty–PCT)

Το Διεθνές Δίπλωμα ζητείται και απονέμεται από τα κατά τόπους Εθνικά Γραφεία Ευρεσιτεχνίας. Με το Δίπλωμα αυτό, η εφεύρεση προστατεύεται και μονοπωλείται σε ένα ή περισσότερα κράτη, ευρωπαϊκά ή μη, τα οποία έχουν κυρώσει την Συνθήκη Συνεργασίας–Patent Cooperation Treaty (PCT, Washington 1970). Για την Ευρώπη, εθνικό Γραφείο θεωρείται το Ευρωπαϊκό Γραφείο Ευρεσιτεχνιών (European Patent Office–EPO), που εδρεύει στο Μόναχο, για τις ΗΠΑ το United States Patents and Trademarks Office (USPTO), για την Ιαπωνία το Japanese Patent Office (JPO) κ.λπ.

Εθνικό Δίπλωμα από άλλο κράτος, που δεν έχει κυρώσει τη Συνθήκη Συνεργασίας (PCT)

Για κράτη τα οποία δεν έχουν κυρώσει την Συνθήκη Συνεργασίας–Patent Cooperation Treaty (PCT, Washington 1970) και συνεπώς ο καταθέτης δεν μπορεί να ακολουθήσει τη διαδικασία του Διεθνούς Διπλώματος, ο καταθέτης ζητά την απονομή Διπλώματος, κατευθείαν από το Εθνικό Γραφείο Ευρεσιτεχνιών αυτού του κράτους (εφόσον το κράτος αυτό έχει κυρώσει την Paris Convention for the Protection of Industrial Property–PIP, Paris 1883).

Δικαιούχος της εφεύρεσης τεκμαίρεται αυτός που κατέθεσε πρώτος Αίτηση Απονομής Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας για μια εφεύρεση. Η κατάθεση σε μία χώρα του εξωτερικού δίνει το δικαίωμα στον καταθέτη, εντός 12 μηνών από την πρώτη κατάθεση που έκανε στη χώρα του, να καταθέσει αίτηση για την ίδια εφεύρεση στην Ελλάδα, παίρνοντας ως ημερομηνία κατάθεσης την αρχική ημερομηνία που έγινε η πρώτη κατάθεση στη χώρα του και όχι την μετέπειτα ημερομηνία στην οποία γίνεται η κατάθεση στην Ελλάδα, εφόσον ισχύει ο όρος της αμοιβαιότητας (Αρχή της Διεθνούς Προτεραιότητας, ν. 1733/1987, άρθρο 9).

Τα βήματα της διαδικασίας⁽²⁴⁾ είναι τα ακόλουθα:

i) Ο καταθέτης συμπληρώνει και καταθέτει στον ΟΒΙ τα ειδικά έγγραφα της έντυπης αίτησης.

ii) Μαζί με την έντυπη αίτηση, συνυποβάλλει όλα τα απαιτούμενα έγγραφα που αφορούν την εφεύρεσή του και συγκεκριμένα, την Περιγραφή της εφεύρεσής του με την οποία αποκαλύπτει το περιεχόμενό της, τις Αξιώσεις του με τις οποίες περιχαρακώνει και προσδιορίζει επακριβώς τα σημεία της εφεύρεσής του τα οποία θέλει να κατοχυρώσει, την Περίληψη στην οποία κάνει μια σύντομη και συνοπτική περιγραφή της εφεύρεσής του και τα Σχέδια στα οποία απεικονίζεται η εφεύρεση.

iii) Ο φάκελός του εξετάζεται από έναν πρώτο εξεταστή στη Χάγη, ο οποίος συντάσσει την Έκθεση Έρευνας (Search Report).

iv) Ακολούθως, ο φάκελος εξετάζεται από έναν δεύτερο εξεταστή στο Μόναχο, ο οποίος συντάσσει την Τελική Έκθεση, βάσει της οποίας η αρμόδια Επιτροπή αποφασίζει εάν θα χορηγήσει τελικά ή όχι το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας στον καταθέτη.

Η διαδικασία που περιγράφεται συνοπτικά στο σημείο αυτό, στην πράξη είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και δαιδαλώδης. Το European Patent Office (EPO) επικοινωνεί συνεχώς με τον πληρεξούσιο δικηγόρο του καταθέτη, ζητώντας του πρόσθετα έγγραφα, ή τροποποιήσεις, ή συμπληρώσεις. Μεταξύ των παραπάνω πράξεων, μπορούν να παρεμβληθούν πολλές διαδικαστικές παρεκκλίσεις, που θα επιταχύνουν ή θα επιβραδύνουν την απονομή του Διπλώματος, καθώς πολλές φορές ο καταθέτης επιθυμεί την αναβολή της δαπανηρής απονομής, επειδή δεν έχει καταφέρει ακόμη να εκμεταλλευτεί εμπορικά την εφεύρεσή του και δεν έχει διαθέσιμα τα απαιτούμενα κεφάλαια. Οι προθεσμίες οι οποίες μεσολαβούν συνεχώς μεταξύ όλων αυτών των διαδικαστικών πράξεων είναι πολλές και εξαιρετικά σύντομες. Η συνολική διαδικασία απονομής του Διπλώματος, στην πράξη διαρκεί από 3 χρόνια έως και 7 χρόνια.

Το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας προσφέρει⁽²⁵⁾ στον δικαιούχο αποκλειστικά δικαιώματα εμπορικής και οικονομικής εκμετάλλευσης της εφεύρεσης, είτε πρόκειται για καινοτόμο προϊόν, είτε για καινοτόμο μέθοδο, είτε για προϊόν που παράγεται με καινοτόμο μέθοδο (ν. 1733/1987, άρθρο 10, παρ. 1). Συγκεκριμένα, το Δίπλωμα Ευρεσιτεχνίας προσφέρει στον κάτοχό του το δικαίωμα να εκμεταλλεύεται παραγωγικά την εφεύρεσή του,

κατ' αποκλειστικότητα για 20 χρόνια από την επομένη της ημερομηνίας της αρχικής κατάθεσης.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

- Διάγραμμα 1:** Μεταβλητές του περιβάλλοντος
- Διάγραμμα 2:** Η διαίρεση της χώρας σε τρεις περιοχές σύμφωνα με τον επενδυτικό νόμο
- Διάγραμμα 3 :** Ρυθμός ανάπτυξης στην Ελλάδα και στην ΕΕ
- Διάγραμμα 4:** Εργατικό δυναμικό ανά τρίμηνο
- Διάγραμμα 5:** Εξέλιξη ποσοστού ανεργίας στην Ελλάδα και στην ΕΕ
- Διάγραμμα 6:** Κόστος εργασίας 2005 (ευρώ / ώρα)
- Διάγραμμα 7:** Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού
- Διάγραμμα 8:** Μορφωτικό επίπεδο του Ελληνικού Εργατικού Δυναμικού
- Διάγραμμα 9:** Πανεπιστημιακή μόρφωση των Ελλήνων manager
- Διάγραμμα 10:** Η αναβάθμιση του οδικού δικτύου και των σιδηροδρομικών γραμμών
- Διάγραμμα 11:** Υπόδειγμα του Porter
- Διάγραμμα 12:** Στρατηγικές ομάδες αλλαντικών
- Διάγραμμα 13:** Οι πέντε δυνάμεις του Porter στον κλάδο των αλλαντικών
- Διάγραμμα 14:** Τα εμπορικά σήματα της εταιρείας
- Διάγραμμα 15:** Το οργανόγραμμα της εταιρείας
- Διάγραμμα 16:** Οι εν δυνάμει αγορές γύρω από την Ελλάδα
- Διάγραμμα 17:** Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών
- Διάγραμμα 18:** Επιλογές στρατηγικής συγκέντρωσης

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

- Πίνακας 1:** Διαστάσεις Γενικευμένου περιβάλλοντος
- Πίνακας 2:** Ζήτηση και ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (2005-2007)
- Πίνακας 3:** Μηνιαίες αμοιβές στην Ελλάδα
- Πίνακας 4:** Μέσες μηνιαίες αποδοχές ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας
- Πίνακας 5:** Ενδεικτικές τιμές ρεύματος για βιομηχανική χρήση
- Πίνακας 6:** Ενδεικτικές τιμές για φυσικό αέριο (Μάρτιος 2007)
- Πίνακας 7:** Ενδεικτικό κόστος απόκτησης γης σε βιομηχανικές περιοχές της Ελλάδας
- Πίνακας 8:** Ο πληθυσμός των 5 μεγάλων πόλεων
- Πίνακας 9:** Ανάλυση SWOT

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν., 2006, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου
2. Wheelen T., Hunger D., Concepts in Strategic Management and Business Policy 2008, Prentice Hall
3. www.mnec.gr
4. www.nomothesia.ependyseis.gr/eu-law
5. www.chrisochoidis.gr/2008/05/27/na-efarmostei-tora-o-nomos-peri-monopolion-kai-oligopolion-stin-elliniki-agora
6. Κλαδική αλλαντικών, ICAP 2006
7. www.mfa.gr
8. <http://europa.eu/scadplus/leg/el/lvb/r11003.htm>
9. Έκθεση για την νομισματική πολιτική 2007-2008, Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2008, Σελ: 134-136
10. Έκθεση για την νομισματική πολιτική 2007-2008, Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2008, Σελ: 27
11. 2004-2009: Εξέλιξη Βασικών Οικονομικών Δεικτών στην Ελλάδα
12. Έκθεση για την νομισματική πολιτική 2007-2008, Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2008, Σελ: 119-134
13. Έκθεση για την νομισματική πολιτική 2007-2008, Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2008, Σελ: 151-156
14. www.bankofgreece.gr/publications/pdf/sdos200805-06.pdf
15. Έκθεση για την νομισματική πολιτική 2007-2008, Τράπεζα της Ελλάδος, Φεβρουάριος 2008, Σελ: 85-92

16. www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2708&V_LANG_ID=0
17. www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=2432&V_LANG_ID=0
18. www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=851&V_LANG_ID=0
19. http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_100041_24/04/2005_141749
20. http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_ell_100017_24/04/2005_141748
21. www.investingreece.gov.gr/default.asp?V_DOC_ID=767&V_LANG_ID=0
22. www.newinka.gr
23. http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/ipr/page.html?page_id=1050
24. http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/ipr/page.html?page_id=1051
25. http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/ipr/page.html?page_id=1052
26. http://www.ypan.gr/c_announce/45_4467 cms.htm
27. Παπαδάκης Μ. Βασίλης, 1998, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ.Μπένου