

ΜΕΡΟΣ Β

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - GRECO PAC A.E.

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το ιστορικό, το προφίλ, η φύση δραστηριοτήτων και ο τρόπος δράσης της επιχείρησης 'Greco pac α.ε.'. Περιγράφονται το όραμά της, η αποστολή της, η δήλωση αποστολής, οι στόχοι της και οι τρόποι που αυτοί επιτυγχάνονται. Στη συνέχεια απεικονίζονται διαγραμματικά και αναλύονται η επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης, οι οποίες είναι σύμφωνες με την ανταγωνιστική θέση της και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, και παρουσιάζονται τα οφέλη τα οποία επιτυγχάνει κατά την εφαρμογή τους. Τέλος, παρουσιάζονται οι πολιτικές βάσει των οποίων η Greco pac υλοποιεί τη στρατηγική της.

6.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Η εταιρεία GRECO PAC - ΑΦΟΙ ΓΚΟΥΓΚΟΥΣΗ Α.Ε. ιδρύθηκε το 1975, από τρία αδέρφια -εταίροι- ως ομόρρυθμος εταιρεία. Από το 1962, οι τρεις εταίροι ασχολούνταν με την εμπορία ειδών συσκευασίας. Τα μηχανήματα παραγγέλθηκαν το 1969 από το Ντίσελντορφ της Γερμανίας και η εγκατάσταση της μονάδας έγινε στους Αγίους Θεοδώρους Κορίνθου σε ιδιόκτητο κτίριο, ενώ η αποθήκευση και διακίνηση σε ενοικιαζόμενο χώρο στην Αθήνα. Οι πρώτες

ύλες προμηθεύτηκαν από Ιταλική και Ολλανδική εταιρεία με την οποία η Greco ras συνεργάζεται έως σήμερα. Για την παραγωγή του προϊόντος -προηγούμενα συμβουλευτήκαν την εταιρεία 'Chemic Lynch' στην Αυστρία- απαιτήθηκε δωδεκάμηνη προσπάθεια των εταίρων. Έκτοτε και για τέσσερα χρόνια, η εταιρεία δραστηριοποιήθηκε στην εγχώρια αγορά, διαθέτοντας προσωπικό δέκα ατόμων, ενώ ήδη υπήρχαν στην αγορά εισαγόμενες πλαστικές κορδέλες από οίκους της Ιταλίας, αλλά ήταν πολύ ακριβές.

Το 1979 παρουσίασε τα προϊόντα της στη διεθνή έκθεση πλαστικών του Μιλάνου. Οι δύο εταίροι που παραβρέθηκαν στην έκθεση παρήγγειλαν και άλλα μηχανήματα παραγωγής, πριν ακόμη η επιχείρηση δεχθεί νέες παραγγελίες. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας προς την κατεύθυνση της εξαγωγικής δραστηριότητας επιτεύχθηκε έπειτα από δύο χρόνια με εξαγωγές σε χώρες της Μέσης Ανατολής, στην Αυστραλία, στην Αγγλία και στην Αμερική.

Το 1982 επισκέφθηκε τη Greco ras μια ολλανδική πολυεθνική εταιρεία, με την οποία η Greco ras συμφώνησε να της παραχωρήσει την αποκλειστική διάθεση των προϊόντων της στη δυτική Ευρώπη, εκτός των αγορών της Αγγλίας και της Γαλλίας. Οι σχέσεις που αναπτύχθηκαν μεταξύ των δύο εταιρειών ήταν τόσο καλές σε σημείο η ολλανδική εταιρεία να συμβουλεύει τη Greco ras στη διαμόρφωση των τιμών της και να στηρίξει τη Greco ras με παραγγελίες, παρά τις καλύτερες τιμές αντίστοιχων ιταλικών και γερμανικών, κυρίως, προϊόντων, σε πολλές περιόδους. Έκτοτε, η παραγωγή της Greco ras αυξήθηκε σημαντικά.

Το 1986 έγινε η τρίτη επένδυση σε παραγωγικές μηχανές και η εταιρεία απέκτησε πλέον έδρα σε ιδιόκτητο, πενταόροφο, κτίριο, με γραφεία και αποθηκευτικούς χώρους στο κέντρο της Αθήνας. Το προσωπικό σταδιακά αυξήθηκε και το 1987 η Greco ras μετατράπηκε σε εταιρεία περιορισμένης ευθύνης και λειτούργησε με τη συγκεκριμένη νομική μορφή έως τις 27.01.1992.

Το 1991, χρονιά της κρίσης στον περσικό κόλπο, η Greco ras προωθεί στην αγορά ένα νέο προϊόν, το pastel, αντιγράφοντας τον ανταγωνισμό με βελτιωμένη πραγματική ποιότητα και εμφάνιση προϊόντος και αυξάνοντας τις πωλήσεις της. Την ίδια χρονιά αντιμετώπισε προβλήματα με το πολυπροπυλένιο διότι η ιταλική προμηθεύτρια εταιρεία άλλαξε τους αντιδραστήρες της και δεν ήταν συμβατό πλέον με την παραγωγή της. Έτσι, αναζήτησε νέο υλικό από μια τσέχικη εταιρεία.

Το 1992, ο κύκλος πωλήσεων της εταιρείας της 'επέτρεψε' να 'πάρει' τη νομική μορφή της ανώνυμης εταιρείας, με μετοχικό κεφάλαιο 90.000.000 δρχ. και επταμελές διοικητικό συμβούλιο, τα μέλη του οποίου ήταν οι ιδρυτές της εταιρείας και τα παιδιά τους. Στον πρώτο ισολογισμό που έκλεισε η ανώνυμη εταιρεία, τα καθαρά κέρδη ανήλθαν στο ποσό των 30.269.291 δρχ. και το ποσό που προέκυψε έπειτα από την παρακράτηση αποθεματικού, βάσει αναπτυξιακού νόμου, δηλαδή 1.956.084 δρχ. μοιράστηκε εξ' ολοκλήρου στους μετόχους. Την ίδια χρονιά αποφασίστηκε η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, 'χόρτου συσκευασίας' πλαστικού (κατσαρή κορδέλα), από τους ακατάλληλους ρόλους και η επιχείρηση προέβη στις κατάλληλες επενδύσεις για την παραγωγή του. Οι εργαζόμενοι τη χρονιά αυτή ανέρχονται σε 55 άτομα.

Το 1993, πραγματοποιήθηκε επίσκεψη σε έκθεση της Φρανκφούρτης, όπου εντοπίστηκαν ποικιλίες σε υφασμάτινες κορδέλες, που παράγονταν από εργοστάσια των Φιλιππίνων και της Κίνας. Ωστόσο, η Greco rac δεν αποφάσισε να διεισδύσει στον κλάδο αυτό, θεωρώντας πως θα έπρεπε να συγκεντρώνει τους πόρους της στην κύρια δραστηριότητά της, εφόσον είχε μια καλή ανταγωνιστική θέση και η ελκυστικότητα του κλάδου ήταν ικανοποιητική. Η ολλανδική πολυεθνική αποφάσισε να διαθέσει προϊόντα της Greco rac στις Η.Π.Α. θεωρώντας πως η αγορά της Ευρώπης ήταν δύσκολη, εξαιτίας του ανταγωνισμού από φθηνά προϊόντα κυρίως της Ιταλίας και της εμμονής της ελληνικής κυβέρνησης στην τήρηση πολιτικής 'σκληρής δραχμής', γεγονότα που επηρέασαν προς την κατεύθυνση της μείωσης των εξαγωγών της Greco rac στην Ολλανδία κατά 30%-60%. Επίσης, η Greco rac προχώρησε σε συνεργασία με νέο οίκο στην Αγγλία.

Η Greco rac προέβη σε παραγγελία νέας μηχανής για εκτύπωση των νέων ακριβών ποικιλιών πλαστικής κορδέλας 'double face', που η εταιρεία εκτύπωνε εδώ και ένα χρόνο με μηχανή εκτύπωσης για κορδέλα 'μιας όψης' και με αυξημένο κόστος παραγωγής, επανακτώντας την αγορά της Ευρώπης. Τη χρονιά αυτή πέθανε ο κύριος μέτοχος και διευθύνων σύμβουλος του πολυεθνικού οίκου, που στήριξε τη Greco rac επί σειρά ετών και μετά από επαφές με το νέο διευθύνων σύμβουλο, η Greco rac αναγκάστηκε να χαμηλώσει τις τιμές της -ιδιαίτερα στα ανταγωνιστικά με αυτά των επιχειρήσεων της Ευρώπης προϊόντα της- σε οριακό επίπεδο ως προς τα κέρδη της. Την ίδια χρονιά, λόγω του ότι ο τιμάρημος είχε αυξηθεί σημαντικά, αποφασίστηκε η

αύξηση του μισθού των εργαζόμενων και παράλληλα η αύξηση της ρευστότητας της επιχείρησης που επετεύχθη μέσω δανεισμού.

Το 1994 οι πωλήσεις της εταιρείας σημείωσαν άνοδο στην Αυστραλία, στην Ολλανδία και στην Αγγλία, ενώ στην υπόλοιπη ευρωπαϊκή αγορά οι πωλήσεις σημείωσαν πτώση. Η πρόβλεψη για μεγάλη άνοδο των τιμών του πολυπροπυλενίου και πολυαιθυλενίου, οδήγησε τη Greco ras σε συμφωνίες με τις προμηθεύτριες εταιρίες για εξασφάλιση μεγάλων ποσοτήτων πρώτων υλών σε ικανοποιητικές γι' αυτή τιμές. Ωστόσο, οι συνεχείς αυξήσεις των πρώτων υλών (90%), οδήγησαν την εταιρεία σε αυξήσεις τιμών σε κάποια είδη της, ενώ σε άλλα που ανταγωνίζονταν αντίστοιχα προϊόντα της Γαλλίας και Ιταλίας, διατήρησε τις ίδιες τιμές. Παράλληλα, η εταιρεία αποφάσισε την καθυστέρηση της διανομής κερδών, σε μια προσπάθεια για μείωση του τραπεζικού δανεισμού και διατήρησης της ρευστότητάς της, λόγω αυξημένων υποχρεώσεών της απ' τις ανατιμήσεις των πρώτων υλών.

Το 1995 ήταν μια πολύ καλή χρονιά για την επιχείρηση από άποψη πωλήσεων, ρευστότητας και μείωσης του δανεισμού. Ιδιαίτερη ήταν η συνεισφορά της ακριβής ποικιλίας πλαστικής κορδέλας 'σατέν' στην αύξηση των πωλήσεων. Επίσης, η Greco ras διείσδυσε στον κλάδο του εμπορίου στο είδος της 'συρματωμένης οργαντίνας' και δύο άλλων ειδών υφασμάτινης κορδέλας, που προμηθεύτηκε από τον πολυεθνικό οίκο, με τον οποίο συνεργαζόταν, και διέθεσε στην εγχώρια αγορά.

Το 1996, η επιχείρηση προχώρησε σε αγορά νέας τυπωτικής μηχανής για διαφοροποίηση της παραγωγής της πλαστικής κορδέλας 'pastel' - νέα ποικιλία. Επίσης, αποφασίστηκε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στις αγορές του εξωτερικού, λόγω 'υποτονικότητας' της ελληνικής αγοράς. Παρά τη μείωση του κύκλου πωλήσεων στην εγχώρια αγορά, τα αποτελέσματα χρήσης του έτους αυτού ήταν πολύ ικανοποιητικά, λόγω της στροφής της ζήτησης της αγοράς σε ποικιλίες προϊόντων υψηλής κερδοφορίας για την εταιρεία.

Το 1998, τα αποτελέσματα χρήσης της επιχείρησης είχαν ανοδική πορεία, λόγω της αύξησης των πωλήσεων από το εμπόριο σε υφασμάτινες κορδέλες και της κορδέλας 'pastel' στην εγχώρια αγορά. Οι πωλήσεις στην Ολλανδία και Αυστραλία συνέχισαν να αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων της Greco ras, αν και οίκοι της Ιταλίας και της Ταϊβάν εξήγαγαν με πιο ανταγωνιστικές τιμές στις χώρες αυτές και η αγορά της Αγγλίας 'διευρύνθηκε' για την εταιρεία.

Επίσης, η χρονιά αυτή σηματοδοτήθηκε από τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος απ' την επιχείρηση, της κορδέλας 'fancy', παρόμοιας με την 'pastel', αλλά με διαφορετικά σχέδια εκτύπωσης (πιο έντονα). Το προϊόν αυτό αύξησε το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης διεθνώς. Παράλληλα, η επιχείρηση αντιμετώπισε προβλήματα από την ποιότητα του πολυπροπυλενίου, που χειροτέρευσε και την οδήγησε στη δημιουργία μεγάλων ποσοτήτων ακατάλληλου υλικού και συντέλεσε σε πολλές δοκιμές στην παραγωγή και σε ανεύρεση νέων προμηθευτών προς εξασφάλιση της σταθερής ποιότητας των

προϊόντων της. Επιπλέον, εξασφάλισε νέες συνεργασίες με πελάτες στο εξωτερικό, γεγονός που 'έδωσε' ώθηση στις πωλήσεις της.

Την ίδια χρονιά έγινε αναφορά στην εφημερίδα 'Το Βήμα', στις 23 Αυγούστου, για τη Greco pac, ως μία από τις εκατό αμιγώς βιομηχανικές και εμποροβιομηχανικές εταιρείες της Ελλάδας που το 1997 πραγματοποίησαν κέρδη προ φόρων πάνω από 100 εκατ. δρχ., κάθε μία, με πωλήσεις μικρότερες από 1 δις. δρχ. και οι οποίες βρίσκονταν ανάμεσα σε 690 βιομηχανικές και εμποροβιομηχανικές εταιρείες της χώρας. Οι εταιρείες αυτές είχαν κέρδη υψηλότερα από το 10% των πωλήσεών τους και εμφανίστηκαν να καταλαμβάνουν πολύ σημαντικές θέσεις μεταξύ των ελληνικών βιομηχανιών με κριτήριο το περιθώριο καθαρού κέρδους.

Επίσης, τη χρονιά αυτή, συζητήθηκε η μεταφορά των παραγωγικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης στην Αθήνα. Τα κυριότερα επιχειρήματα υπέρ της μεταφοράς ήταν η καλύτερη παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας και η αποφυγή διπλών τομέων διοίκησης, ενώ τα αντεπιχειρήματα ήταν το μεγάλο κόστος μεταφοράς, η δυσκολία ανεύρεσης και εκπαίδευσης κατάλληλου εργατικού δυναμικού και το πρόβλημα της παραγωγής κατά το χρονικό διάστημα της μεταφοράς. Εν κατακλείδι, αποφασίστηκε να δοθεί έμφαση στη στρατηγική 'διαφοροποίησης' της επιχείρησης, με επενδύσεις προς την κατεύθυνση αυτή.

Το 1999, σηματοδοτήθηκε από τη διάσπαση του πολυεθνικού διανομέα των προϊόντων της Greco pac στην Ευρώπη. Η επιχείρηση συνεργάστηκε και με τις

δύο εταιρείες που προέκυψαν από τη διάσπαση, επιτυγχάνοντας με αυτόν τον τρόπο να διατηρήσει τις εξαγωγές της στα ίδια επίπεδα. Επίσης, ενίσχυσε ακόμη περισσότερο το μάρκετινγκ, τόσο εγχώρια όσο και στο εξωτερικό επισκεπτόμενη η ίδια τους πελάτες της.

Το 2000, αποφασίστηκε η αγορά σύγχρονου μηχανήματος κοπής υφασμάτων και αφού η εταιρεία πληροφορήθηκε απ' το εμπορικό επιμελητήριο για προμηθεύτριες εταιρείες πραγματοποιήθηκε ταξίδι στην Ιταλία όπου έγιναν επισκέψεις σε εκθέσεις και πραγματοποιήθηκε επίδειξη, στα στελέχη της Grecorac, από μία προμηθεύτρια εταιρεία σε ένα ετοιμοπαράδοτο κοπτικό μηχάνημα. Τελικά το μηχάνημα αγοράστηκε, με κάποιες επιπρόσθετες τροποποιήσεις και εξαρτήματα (άξονας), χωρίς επιπλέον κόστος, και έγινε επέκταση στο βιομηχανοστάσιο για τη λειτουργία της νέας μονάδας.

Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν επενδύσεις για παραγωγή νέων ποικιλιών (υφασμάτων κορδελών) και μάλιστα κάποιες από αυτές πραγματοποιήθηκαν έγκαιρα, το ίδιο και η εκπαίδευση του προσωπικού, και επιτεύχθηκε ποιοτική παραγωγή και πριν την κρίσιμη περίοδο των Χριστουγέννων, ενώ άλλες άργησαν και η επιχείρηση δεν πρόλαβε να προωθήσει στην αγορά κάποιες ποικιλίες προϊόντων. Ακόμη, η επιχείρηση προχώρησε στην παραγωγή ενός νέου σχεδίου πλαστικής κορδέλας -για το 'μιλένιουμ'- αφού το δειγμάτισε προηγούμενα στον κύριο διανομέα της στην Ολλανδία, το οποίο έτυχε μεγαλύτερης ανταπόκρισης διεθνώς από σχέδια 'οίκων' άλλων χωρών. Ουσιαστικά, η χρονιά αυτή σηματοδότησε την είσοδο της επιχείρησης στον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών, ενώ περιορισμένα είδη και

ποσότητες υφασμάτων κορδελών εμπορευόταν απ' το 1995. Το ύψος των συνολικών επενδύσεων που πραγματοποιήθηκαν ανήλθε σε 33.188.347 δρχ.

Το 2001 εγκρίθηκε νέο αποθεματικό προς ολοκλήρωση των επενδύσεων που απαιτούσαν οι νέες ποικιλίες προϊόντων Παράλληλα, η επιχείρηση ξεκίνησε εμπορική δραστηριότητα σε κορδόνι, δίχτυ και χαρτί τα οποία δύο τελευταία κόβονταν και ανατυλίγονταν σε μικρότερα ρολά. Το ποσό που εκταμιεύτηκε για επενδύσεις αυτή τη χρονιά ανήλθε στις 50.639.200 δρχ. Με την κοπτική μηχανή υφασμάτων παρουσιάστηκαν προβλήματα (ποιότητα κοψίματος στις άκρες), ενώ συζητήθηκε η προοπτική της επένδυσης σε νέα μικρή κοπτική μηχανή. Προβλήματα παρουσιάστηκαν και στις πρώτες ύλες -υφάσματα- που προμηθεύονταν η εταιρεία από την Πορτογαλία και αποφασίστηκε η διερεύνηση της αγοράς για προμήθειες από χώρες της Άπω Ανατολής και από την Κίνα.

Το 2002 η επιχείρηση αναζήτησε νέες πρώτες ύλες και εμπορεύματα και πραγματοποίησε επίσκεψη σε μεγάλη έκθεση στο Guangtzu της Κίνας, όπου και επετεύχθησαν συνεργασίες. Επίσης, μέσα από ανεύρεση εταιρειών στο Διαδίκτυο, πραγματοποίησε μεγάλες παραγγελίες σε εταιρείες τόσο της Κίνας αλλά και του Χονγκ Κονγκ και της Κορέας, από τις οποίες προμηθεύτηκε πολυεστερικά και ασετάτ υφάσματα, αλλά και έτοιμες (φθηνές) κορδέλες πολυεστερικές και νάυλον σε μικρές διαστάσεις και χωρίς συρμάτωση στις άκρες, για να τις διαθέσει στην ελληνική αγορά. Επίσης, αποφασίστηκε η είσοδος στην αγορά των φιόγκων (κατασκευή), με μεγάλες δυσκολίες στην ανεύρεση προμηθευτή αφού οι μεγάλες εταιρείες του εξωτερικού είχαν συνάψει αποκλειστικές συνεργασίες. Την ίδια χρονιά η επιχείρηση προέβη στη

δημιουργία μιας καινοτομικής ποικιλίας πλαστικής και υφασμάτινης κορδέλας, σε 'αστεράκια' και 'καρδούλες', μεμονωμένα και σε μορφή γιρλάντας, για εφαρμογή σε διάφορα είδη συσκευασίας.

Οι επενδυτικές αυτές κινήσεις ενίσχυσαν τη 'στρατηγική συγκέντρωσης' της επιχείρησης, μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων, της εξάπλωσης σε προϊόντα και αγορές και διείσδυσης σε νέα δίκτυα διανομής. Όμως τη χρονιά αυτή οι περισσότερες προμηθεύτριες εταιρείες στην Ευρώπη άλλαξαν για άλλη μια φορά τους αντιδραστήρες τους, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν τεράστια αποθέματα ακατάλληλου πλαστικού προϊόντος για την εταιρεία. Το πρόβλημα αντιμετωπίστηκε με την ανεύρεση υλικού προς το τέλος του 2003 από εταιρείες άλλων χωρών. Επίσης, η επιχείρηση απευθύνθηκε στην πρεσβεία της Ρωσίας και σε δύο οίκους της ίδιας χώρας, για διάθεση των προϊόντων της, αλλά οι διαπραγματεύσεις κατέληξαν σε αδιέξοδο.

Το 2003 σηματοδοτήθηκε από την πτώχευση ενός από τους δύο πολυεθνικών διανομέων των προϊόντων της Greco pac στη δυτική Ευρώπη και προέκυψε η ανάγκη συνεργασίας με νέους οίκους, ενώ συνεχίστηκε η συνεργασία με τη μητρική της πτωχευμένης εταιρείας στην Ελβετία. Επίσης συζητήθηκαν, εντός της Greco pac, προοπτικές για συνεργασία με μεγάλη παραγωγική επιχείρηση της Ιταλίας -πελάτης της Greco pac- για προώθηση των προϊόντων της στην ελληνική αγορά, όπως και το σενάριο της μεταφοράς των παραγωγικών εγκαταστάσεων της σε αγορές αναπτυσσόμενων οικονομιών της Ευρώπης, λόγω του υψηλού κόστους εργατικών στην εγχώρια αγορά και του

ανταγωνισμού από φθηνά προϊόντα ασιατικών χωρών, αλλά δεν αποφασίστηκε η υλοποίηση καμιάς τέτοιας στρατηγικής επιλογής.

Την ίδια χρονιά, η εταιρεία αποφάσισε τον τερματισμό της συνεργασίας της με κάποιες εταιρείες της Ασίας και προέβη σε νέες συνεργασίες προς ανεύρεση όλο και καλύτερων πρώτων υλών - έγιναν και προσπάθειες συνεργασίας με την Ινδονησία, αλλά ναυάγησαν. Επίσης, αντιμετώπισε προβλήματα με τους υφιστάμενους πελάτες της και στην προσπάθειά της για ανεύρεση νέων, λόγω υψηλών τιμών (ανατιμημένο ευρώ), παρότι τις είχε διατηρήσει στα ίδια επίπεδα τα τελευταία δύο χρόνια.

Το 2004 η επιχείρηση εστίασε στα προβλήματα που προέκυψαν σε σχέση με την πτώση του κύκλου εργασιών της τα τρία τελευταία χρόνια, παρά τις προσπάθειές της για ανάπτυξη. Η μειωμένη κερδοφορία της επιχείρησης οφείλεται στην άσχημη οικονομική συγκυρία, στο διεθνή ανταγωνισμό, στα αυξημένα έξοδα διοίκησης και διάθεσης και στα αυξημένα κοστολόγια που άπτονται του υψηλού κόστους των βιομηχανικών εξόδων.

Αποφασίστηκε να ληφθούν μέτρα αντιμετώπισης της μειωμένης ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης τα οποία συνίστανται σε αύξηση της παραγωγικότητας, σε συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις, σε περικοπή των διοικητικών εξόδων, σε νέες μεθόδους παρακολούθησης του κοστολόγιου και σε μείωση του δανεισμού έως ότου βρεθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες για ανάπτυξη, σε διεύρυνση της εταιρείας στον κλάδο των εκτυπώσεων της φίρμας πελατών της σε υφασμάτινες κορδέλες και σε επέκταση σε νέα είδη

συσκευασίας. Παράλληλα πραγματοποιήθηκε αύξηση τιμών κατά 5%, ενώ τα τελευταία τρία χρόνια είχαν παραμείνει σταθερές, ενώ το πιο σημαντικό 'βήμα' ήταν η προώθηση στην αγορά ενός καινοτομικού οικολογικού προϊόντος, της δαντέλας (πλαστική κορδέλα) για περιτύλιξη τούρτας. Επιπλέον, εμπλουτίστηκε η ποικιλία 'fancy' με τη δημιουργία της κορδέλας 'fancy special'.

6.3 ΦΥΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ - ΠΡΟΪΟΝΤΑ - ΑΓΟΡΕΣ

Η 'GRECO PAC-ΑΦΟΙ ΓΚΟΥΓΚΟΥΣΗ Α.Ε.' - 'Βιοτεχνική και Εμπορική επιχείρηση διακοσμητικών κορδελών συσκευασίας' είναι ο μεγαλύτερος κατασκευαστής κορδελών πολυπροπυλενίου στην Ελλάδα. Η δραστηριότητα της εταιρείας χαρακτηρίζεται ως μερικώς 'εποχιακή'. Η εταιρεία παράγει και διαθέτει μια μεγάλη γκάμα πλαστικών και υφασμάτων κορδελών, φιόγκων, χαρτί περιτυλίγματος, όπως και διάφορα άλλα είδη συσκευασίας και διακόσμησης. Η παραγωγή κορδέλας γίνεται ύστερα από πρόσμιξη των βασικών υλικών παραγωγής σε αναδευτήρα, από συγκροτήματα παραγωγής σε φύλλο φάρδους 22-30cm και διατίθεται στην αγορά ανά τεμάχιο, ενώ συσκευάζεται σε ρόλους και μπομπίνες (πλάτους 5mm-175mm και μήκους 9m-1.000m).

Οι απλές διακοσμητικές κορδέλες συσκευασίας διατίθενται σε ρόλους και μπομπίνες διαφόρων διαστάσεων και σε μεγάλη ποικιλία χρωμάτων - βασικό χρωματολόγιο εξήντα χρωμάτων. Επίσης, διατίθενται στις 'ποικιλίες' 'moire', 'satin', 'crimped', και 'gofre'. Η επιχείρηση, επιπλέον, διαθέτει σε μεγάλη ποικιλία σχεδίων και χρωμάτων, κορδέλες 'τυπωμένες', 'pastel', 'fancy', 'fancy

special', 'metalize hot foil' (με μεταλλική εμφάνιση και υφή), 'metalize pp' (με γυαλιστερή εμφάνιση και υφή), 'irize' (με ιριδίζουσα εμφάνιση), 'metaline' (με μεταλλικές ρίγες). Τέλος, παράγει πλαστική κορδέλα για τούρτες (κατάλληλη για τρόφιμα και από τις δυο πλευρές), 'χόρτο διακόσμησης' (σε συσκευασία των πέντε κιλών) και φιόγκους από διάφορα είδη κορδέλας (σε διάφορα μεγέθη, σχέδια και χρώματα).

Επίσης, η Greco ras εισάγει υφάσματα και με σύγχρονη θερμοκοπτική μηχανή, τα τεμαχίζει, σε διάφορες διαστάσεις, και παράγει α) κορδέλες χωρίς πρόσθετη επεξεργασία και β) ρόλους για πρόσθετη επεξεργασία μετατροπής στη μηχανή συρμάτωσης (κορδέλες με σύρμα). Η γκάμα των υφασμάτων ειδών που μεταποιεί περιλαμβάνει κορδέλες 'acetate satin', 'polyester satin', 'οργαντίνα', 'οργαντίνα συρματωμένη' (με σύρμα στην ούγια), 'οργαντίνα τυπωμένη', 'μεταλλική' (απλή και συρματωμένη) και δίχτυ (απλό και συρματωμένο σε ρολά διαστάσεων και χρωμάτων) που το προμηθεύεται απ' την εγχώρια αγορά και το ανατυλίγει. Επίσης, παράγει 'αστέρια, καρδιές και ρόμβους' από πλαστική μεταλλική κορδέλα ή πολυεστερικό ύφασμα, σε συσκευασία των πενήντα τεμαχίων ή σε γιρλάντα.

Η Greco ras αγοράζει και μεταπουλάει κάποια έτοιμα προϊόντα, όπως 'οργαντίνα συρματωμένη' (αφενός επειδή την πουλάει πολύ ακριβά ως δικό της προϊόν και αφετέρου για να συμπληρώσει την γκάμα της συγκεκριμένης κορδέλας) κ.α. από τον πελάτη της -διανομέα- στην Ολλανδία, 'κορδονάκι' από την Κίνα, 'χαρτί περιτυλίγματος' (αδιάβροχο χαρτί συσκευασίας σε χρώματα) από την Κορέα.

Τα παραπάνω προϊόντα καλύπτουν όλα τα είδη κορδέλας, ανταποκρινόμενα έτσι στα διεθνώς καθιερωμένα στάνταρ, όσον αφορά στους τύπους κορδέλας και στα χαρακτηριστικά αυτών. Συχνά, η Greco ras έχει παραγάγει καινοτομικά προϊόντα, όπως το 'pastel', το 'fancy', το 'fancy special' και προϊόντα οικολογικά όπως η 'πλαστική κορδέλα για τούρτες'.

Η Greco ras είναι η ηγέτιδα εταιρεία στην Ελλάδα, ενώ εξάγει ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής της σε αγορές της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής (Ντουμπαί, Ιορδανία), της Νότιας Αφρικής και της Αυστραλίας.

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα (6.1), στις πλαστικές κορδέλες ο μεγαλύτερος όγκος της παραγωγής διατίθεται στην Ελλάδα που απορροφά το 34,13% της παραγωγής, ενώ ακολουθούν η Σλοβακία με 21,61%, η Ολλανδία με 12,98% και η Αυστραλία στην οποία εξάγεται το 9,82%.

Στις υφασμάτινες κορδέλες, η Ελλάδα απορροφά το 88,65% της παραγωγής, η Κύπρος ένα 10,24% και γίνονται και ενδοκοινοτικές παραδόσεις σε ένα ποσοστό 1,10%.

Όσον αφορά στα εμπορεύματα, η Ελλάδα απορροφά το 98,31%, η Κύπρος το 1,69%, ενώ το χαρτί περιτυλίγματος διατίθεται μόνο στην Ελλάδα.

Πίνακας 6.1: Διάρθρωση εσόδων: Πωλήσεις ανά είδος (χώρα) - 2004

	ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΣΟΔΩΝ	
	ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ (ΧΩΡΑ)- 2004	
ΠΡΟΪΟΝΤΑ		
ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ	ΑΞΙΑ	%
ΕΛΛΑΔΑ	407.011,72	34,13
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	154.729,53	12,98
ΙΣΠΑΝΙΑ	3.485,20	0,29
ΑΓΓΛΙΑ	8.960,00	0,75
ΔΑΝΙΑ	1.383,40	0,12
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	1.930,37	0,16
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	257.728,50	21,61
ΚΥΠΡΟΣ	13.659,29	1,15
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	117.069,91	9,82
ΙΣΡΑΗΛ	37.768,72	3,17
ΝΤΟΥΜΠΑΪ	51.568,35	4,32
ΕΛΒΕΤΙΑ	51.754,04	4,34
ΤΟΥΡΚΙΑ	85.377,63	7,16
	1.192.426,66	100,00
ΥΦΑΣΜΑΤΙΝΕΣ		
ΕΛΛΑΔΑ	103.193,15	88,65
ΚΥΠΡΟΣ	11.923,02	10,24
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	<u>1.283,52</u>	1,10
	116.399,69	100,00
ΦΙΛΜ WOVEN ΑΔΙΑΒΡΟΧΟ (ΧΑΡΤΙ)		
ΕΛΛΑΔΑ	1.384,37	100,00
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ		
ΕΛΛΑΔΑ	34.098,82	98,31
ΚΥΠΡΟΣ	<u>586,90</u>	1,69
	34.685,72	100,00

6.4 ΟΡΑΜΑ - ΑΠΟΣΤΟΛΗ - ΣΚΟΠΟΙ - (ΠΑΡΟΥΣΑ) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ (V. - M.O.S.T.)

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την παρούσα στρατηγική επιλογή της επιχείρησης, ενώ η δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων και η επιλογή της κατάλληλης για την επιχείρηση στρατηγικής, που προκύπτουν απ' τη στρατηγική ανάλυση (κεφάλαιο 7 παρούσας εργασίας), θα παρουσιασθούν

στο κεφάλαιο 8 της παρούσας εργασίας. Προκειμένου να διαμορφωθεί και να επιλεγεί η καλύτερη στρατηγική για την επιχείρηση, είναι απαραίτητο να οριστούν εκ των προτέρων το όραμα, η αποστολή, οι σκοποί, η παρούσα στρατηγική και οι πολιτικές που ακολουθεί. Από την ανάλυση των πέντε αυτών παραγόντων προκύπτουν οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση προσπαθεί να γίνει ανταγωνιστική και γενικότερα η φιλοσοφία της ως προς τον πιο αποδοτικό τρόπο λειτουργίας της.

6.4.1 ΟΡΑΜΑ

Το όραμα περιγράφει το πώς 'αντιλαμβάνεται' η επιχείρηση τον 'εαυτό' της ή πώς εύχεται να είναι κάποια στιγμή στο μέλλον. Η ύπαρξη οράματος και αποστολής είναι ένα πρώτο σημαντικό βήμα για μια επιτυχημένη πορεία. Αποτελεί τη γενική επιθυμία των στελεχών της επιχείρησης πάνω στην οποία θα βασιστούν για να προσδιορίσουν τις επιμέρους δραστηριότητές τους.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυτό το όραμα συχνά απορρέει απ' το επιχειρηματικό πνεύμα του ιδιοκτήτη -'τι φαίνεται σωστό'- αλλά αυτό είναι πολλές φορές δύσκολο να μεταβιβαστεί προς τα κάτω⁴¹.

Συγκεκριμένα, η **Greco Pac** έχει ως όραμα τη διατήρηση της ποιότητας στα προϊόντα της, την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της και τη διατήρηση της κουλτούρας της στις σχέσεις της με όλες τις ομάδες συμφερόντων και κυρίως με τους πελάτες.

⁴¹ Mazur H. Glenn, 'Strategy Deployment for Small and Medium Enterprises', Japan Business Consultants, Ltd, QFD Institute, International Council for QFD, University of Michigan, pp. 1-13, 1998, σελ. 3

6.4.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή, ως απόρροια του οράματος, περιγράφει πιο συγκεκριμένα το λόγο και την αιτία ύπαρξης της επιχείρησης, δηλαδή μας δείχνει το που θέλουμε να φτάσει η επιχείρηση και προς ποια κατεύθυνση μέσα στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Η αποστολή καλό είναι να μην είναι ούτε περιορισμένης προοπτικής (διότι περιορίζονται οι ευκαιρίες για την επιχείρηση), ούτε διευρυμένης προοπτικής (διότι έτσι δεν προσδιορίζεται ο τομέας του κύριου ενδιαφέροντος).

Η Greco Pac έχει ως αποστολή της την 'παροχή μεγαλύτερης αξίας προϊόντων και αποστολή σε σύντομο χρονικό διάστημα στους πελάτες μας σε όλο τον κόσμο. Ανάπτυξη των αγορών και προϊόντων μας με σεβασμό στις ομάδες συμφερόντων και σύμφωνα με την εταιρική μας κουλτούρα'. Η δήλωση αποστολής έχει ως εξής: 'συνολική ποιότητα - μεγαλύτερη εμπειρία για τον πελάτη'.

6.4.3 ΣΚΟΠΟΙ

Η Greco Pac στην προσπάθειά της να υλοποιήσει το όραμά της, διαμορφώνει συνεχώς νέους αντικειμενικούς σκοπούς, που προσπαθεί να ικανοποιεί κατά το μέγιστο δυνατό. Οι σκοποί δηλώνουν τι πρέπει να πραγματοποιήσει η επιχείρηση (αποτελέσματα), σε τι επίπεδο (να είναι μετρήσιμοι) και τον χρονικό ορίζοντα μέσα στον οποίο πρέπει να το επιτύχει αυτό⁴². Ο σκοπός πρέπει να

⁴² Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 12

αφορά σε ένα συγκεκριμένο θέμα, να αναφέρεται στο αποτέλεσμα και όχι στην ενέργεια και να είναι δύσκολος αλλά πραγματοποιήσιμος.

Οι σκοποί αναφέρονται σε όλους τους τομείς και επίπεδα του οργανισμού και καλό είναι να τίθενται μακροχρόνιοι και βραχυχρόνιοι στόχοι. Έτσι, οι σκοποί βοηθούν στο να γίνονται επενδύσεις προς τη σωστή κατεύθυνση, στη συμφωνία των προτεραιοτήτων, στο να τίθενται χρονικά πλαίσια καθώς και να αναθέτονται αρμοδιότητες και ευθύνες για όποια εργασία πραγματοποιείται. Επομένως, οι σκοποί συνδέονται:

- α) εξωτερικά με τη φήμη, το κύρος της επιχείρησης και τη θέση της μέσα στον κλάδο
- β) εσωτερικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως με πωλήσεις, κέρδος, ρευστότητα, αποδοτικότητα κεφαλαίου, ανταγωνιστική θέση κ.λ.π.⁴³

Οι σημερινοί αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης είναι:

- α. επιδίωξη αύξησης κατά 20% της παραγωγής και των πωλήσεων, μέχρι το τέλος του 2006, για περαιτέρω διείσδυση στην αγορά.

Ο παραπάνω σκοπός θα επιτευχθεί με:

- επένδυση σε μηχανή κοπής υφάσματος ύψους 50.000 ευρώ
- ανάπτυξη νέων μεθόδων εκτίμησης της ζήτησης για τον καθορισμό προμηθειών υφασμάτων
- αποκλειστική απασχόληση των εργαζόμενων στις υφασμάτινες κορδέλες μόνο στη συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής και καλύτερη οργάνωση

⁴³ Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Χαρ. Κανελλόπουλος, 1994, σελ. 321

β. αύξηση των κερδών κατά 15% στα επόμενα τρία χρόνια.

Ο σκοπός αυτός θα επιτευχθεί με:

- αύξηση της παραγωγικότητας και εύρεση νέων καναλιών διανομής διεθνώς
- μείωση των διοικητικών εξόδων κατά 10% και των εξόδων διάθεσης κατά 5%
- μεγαλύτερη διείσδυση στους λιανέμπορους

γ. ανάπτυξη νέων συναρπαστικών προϊόντων ή νέων εφαρμογών των υπάρχοντων προϊόντων ή ανεύρεση νέων προϊόντων (εμπορεία), για διείσδυση στην αγορά.

Ο σκοπός αυτός θα επιτευχθεί με:

- παραγωγή και προώθηση στην αγορά ενός ή δύο καινοτομικών προϊόντων το χρόνο
- επέκταση στο εμπόριο των υφασμάτινων κορδελών

δ. επέκταση σε νέες αγορές.

Ο σκοπός αυτός θα επιτευχθεί με:

- ανεύρεση νέων δικτύων διανομής διεθνώς, που θα βοηθήσουν στην αύξηση των πωλήσεων
- άμεση εξαγωγική δράση
- συμμετοχή σε εκθέσεις
- διαφήμιση στο Διαδίκτυο

ε. η περαιτέρω διαφοροποίηση και διαποίκιση.

Αυτό θα επιτευχθεί με:

- ανεύρεση νέων ποιοτικών πρώτων υλών - υφασμάτων, παγκοσμίως
- βελτίωση της συσκευασίας
- επέκταση σε εκτυπώσεις της φίρμας εταιρειών σε υφασμάτινη κορδέλα
- αναζήτηση νέων εμπορευμάτων
- επέκταση σε παρεμφερείς κλάδους συσκευασίας (αρχικά εμπορία)

στ. συνέχιση παροχής καλύτερης εμπειρίας για τον πελάτη.

Ο σκοπός αυτός θα επιτευχθεί με:

- συνεχή κατανόηση των αναγκών των πελατών και προσφορά υπηρεσιών στη βάση αυτού που ζητάνε με έναν καλύτερο και διαφορετικό τρόπο απ' τους ανταγωνιστές (εξυπηρέτηση εξατομικευμένων παραγγελιών σε ποσότητες, ποικιλίες, διαστάσεις και χρώματα, σε χρόνους που θα ζητηθούν, εξυπηρέτηση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση).

6.4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική λειτουργεί ως ένα σχέδιο στο οποίο περιγράφεται πως θα επιτύχουμε την αποστολή και τους σκοπούς της επιχείρησης

Η **επιχειρησιακή στρατηγική** συνίσταται στις εξής στρατηγικές⁴⁴:

- **στρατηγική κατεύθυνσης**: αναφέρεται στο γενικό προσανατολισμό της επιχείρησης σχετικά με την ανάπτυξη, τη σταθερότητα ή την περισυλλογή.

⁴⁴ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 2002, σελ. 173-194

Οι στρατηγικές κατεύθυνσης είναι:

- α) στρατηγικές ανάπτυξης: συγκέντρωση - οριζόντια ολοκλήρωση - κάθετη ολοκλήρωση - διαποίκιση ή διεύρυνση (συσχετισμένη / ασυσχετίστη)
- β) στρατηγικές σταθερότητας: στρατηγική παύσης - συνέχισης με προσοχή - στρατηγική καμίας αλλαγής
- γ) στρατηγικές περισυλλογής: στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής - στρατηγική αιχμάλωτης επιχείρησης - στρατηγική αποεπένδυσης - στρατηγική ρευστοποίησης - στρατηγική χρεοκοπίας.
- **στρατηγική χαρτοφυλακίου:** αναφέρεται στη διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και γραμμών προϊόντων της επιχείρησης στις διάφορες αγορές και κλάδους
- **γονική στρατηγική:** αναφέρεται στη ροή των πόρων, το συντονισμό των ενεργειών και την καλλιέργεια ικανοτήτων ανάμεσα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες (γραμμές προϊόντων και επιχειρησιακές μονάδες).

Ως μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής θεωρείται και η σχέση της επιχείρησης με βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της. Δηλαδή, με την επιχειρησιακή στρατηγική αποφασίζει η επιχείρηση για το ποιες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες και γραμμές προϊόντων θα συνεχίσει να έχει στο χαρτοφυλάκιό της και για το αν θα εξυπηρετήσει ένα μεγάλο εύρος πελατών ή θα περιοριστεί σε μία 'niche' (περιορισμένη) αγορά. Η επιχειρησιακή πολιτική στοχεύει στην αύξηση της αξίας του οργανισμού στο σύνολό του, κάτι που οι μέτοχοι από μόνοι τους δεν μπορούν να επιτύχουν.

Η **επιχειρηματική στρατηγική** έχει σχέση με τη δημιουργία και διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που θα βασίζεται στο χαμηλό κόστος, στην ποιότητα του προϊόντος ή και στα δύο, ως απόρροια του πυρήνα ανταγωνισμού της επιχείρησης που προκύπτει από το συνδυασμό διάφορων ομάδων πόρων (χρηματοοικονομικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί, φυσικοί) του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η επιχειρηματική στρατηγική διαμορφώνεται για ολόκληρο τον οργανισμό, όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο, ή για κάθε μια Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα και στοχεύει στην αύξηση του περιθώριου κέρδους των προϊόντων και στο συνδυασμό δραστηριοτήτων για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής σημασία έχει μία επιχείρηση να βρει την ανταγωνιστική της θέση στον κλάδο και να δει πώς μπορεί να αμυνθεί από τον ανταγωνισμό ή να τον επηρεάσει για να αποκομίσει οφέλη (Porter). Η επιλογή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής βασίζεται στην ανάλυση του βαθμού ελκυστικότητας της αγοράς για μακροχρόνια αποδοτικότητα και στον προσδιορισμό των παραγόντων της αγοράς που προσδιορίζουν τη σχετική ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης⁴⁵.

Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται στις εξής στρατηγικές: α) **στρατηγική ηγεσίας κόστους**, β) **στρατηγική διαφοροποίησης**, γ) **στρατηγική εστίασης στο κόστος ή στη διαφοροποίηση**.

⁴⁵ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 209-211

Η επιχειρηματική στρατηγική υποστηρίζεται από τη **λειτουργική στρατηγική**, που αφορά στη μεγιστοποίηση της χρησιμότητας των πόρων της επιχείρησης και στο συντονισμό των ενεργειών των τμημάτων της επιχείρησης για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Έτσι, τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης χαράσσουν στρατηγικές, στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής και για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής που έχει ως στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και η επιχειρησιακή και επιχειρηματική στρατηγική διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον που έχει να αντιμετωπίσει ένα λειτουργικό τμήμα του οργανισμού, στο οποίο συμπεριλαμβάνονται εκτός απ' τις στρατηγικές αυτές και η αποστολή της επιχείρησης, οι σκοποί και οι πολιτικές της, που συνάδουν μεταξύ τους.

Κάθε επιχείρηση, για να είναι επιτυχημένη, σύμφωνα με τον Porter πρέπει να ακολουθήσει μία από τις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές ανταγωνισμού, και σύμφωνα με τις στρατηγικές που ακολουθούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις στον κλάδο της, ώστε να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές της. Επίσης, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχει και διατηρείται εφόσον η επιχείρηση φροντίσει να συντονίσει έτσι τους πόρους της και να αναπτύξει συστήματα ώστε οι ανταγωνιστές να μην μπορούν να αναπτύξουν παρόμοια οφέλη για τους πελάτες τους, αντιγράφοντας τη στρατηγική της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική που εφαρμόζει η **Greco pac**, όσον αφορά στην κατεύθυνση που ακολουθεί είναι **στρατηγική ανάπτυξης** και πιο συγκεκριμένα εφαρμόζει **στρατηγική συγκέντρωσης (στον κλάδο των υφασμάτων)** που αφορά σε εσωτερική ανάπτυξη της επιχείρησης από τους ίδιους τους πόρους της και **στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης (related diversification) (στον κλάδο των πλαστικών κορδελών)** που αφορά σε δραστηριοποίηση σε παρεμφερείς κλάδους (φιόγκοι, γιρλάντες) πάλι με ίδιους πόρους.

Η επιχείρηση έχει επιλέξει τις συγκεκριμένες στρατηγικές διότι η ελκυστικότητα του κλάδου των μεν υφασμάτων κορδελών είναι υψηλή και η επιχείρηση κατέχει μια μέτρια σχετική ανταγωνιστική θέση στην αγορά, ενώ η ελκυστικότητα του κλάδου πλαστικών κορδελών είναι χαμηλή και η επιχείρηση έχει μια ισχυρή θέση (κυρίως στην ελληνική αγορά).

Με τη στρατηγική συγκέντρωσης, δηλαδή με την εστίαση όλων των πόρων της στην ίδια δραστηριότητα, η επιχείρηση επιτυγχάνει την ανάπτυξη διακεκριμένου πλεονεκτήματος και οι ανταγωνιστικές συνθήκες της είναι γνωστές, όμως οι ευκαιρίες για επενδύσεις είναι περιορισμένες και είναι δύσκολο να αλλάξει δραστηριότητα όταν η αγορά ή τα προϊόντα της ωριμάσουν. Στον πίνακα 6.2 περιγράφονται οι επιλογές της επιχείρησης στα πλαίσια της **στρατηγικής 'συγκέντρωσης'** που εφαρμόζει.

Στη συνέχεια περιγράφονται οι επιχειρησιακές στρατηγικές επιλογές 'συγκέντρωσης' της επιχείρησης, όπως προκύπτουν απ' το σχήμα. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση εφαρμόζει **στρατηγική διεξόδου ή**

συγκέντρωσης στην αγορά (ή εκμετάλλευσης προϊόντος - αγοράς) - (παρούσα αγορά - παρόντα προϊόντα). Η στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς σημαίνει πως η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς, ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας.

Πίνακας 6.2: Επιλογές Στρατηγικής 'Συγκέντρωσης' της Greco ras α.ε.

	ΣΗΜΕΡΙΝΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΑΓΟΡΑ	<p>Διείσδυση Αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none"> - Κίνητρα τιμής - εκπτώσεις - Διαφοροποίηση - βελτίωση προϊόντων - Ενίσχυση προώθησης πωλήσεων 	<p>Ανάπτυξη Προϊόντος</p> <ul style="list-style-type: none"> - Αγορά μηχανής παραγωγής δαντέλας, μηχανής φιόγκων - Ανανέωση γκάμας προϊόντων - 'fancy special', γιρλάντα υφασμάτινη και πλαστική κ.α. - Ανανέωση συσκευασίας προϊόντων
ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ	<p>Ανάπτυξη Αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none"> - Άμεση εξαγωγική δράση σε νέες αγορές (Σλοβακία, Δανία, Τουρκία) - Διεθνείς εκθέσεις - Διαφήμιση στο Διαδύκτιο - Ανεύρεση νέων καναλιών διανομής 	<p>Εξάπλωση Προϊόντος/Αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ισχύει ότι αναφέρεται στη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς και ανάπτυξης προϊόντος μαζί

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 2002, σελ.181 (πίνακας βασισμένος στην πηγή)

Η Greco ras το επιτυγχάνει αυτό:

- α) με την **αύξηση της χρήσης του προϊόντος της από τους υπάρχοντες πελάτες**, δίνοντας κίνητρα τιμής για αγορά περισσότερων μονάδων προϊόντος από τους χονδρέμπορους πελάτες της, παρέχοντας τους μεγάλες εκπτώσεις και
- β) με **προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών**, με συνεχή διαφοροποίηση των προϊόντων της 'στα μάτια του καταναλωτή' και με την ενίσχυση των προσπαθειών προώθησης του προϊόντος.

Η επιχείρηση εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική διότι:

- οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες
- υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης των προϊόντων της από τους υπάρχοντες καταναλωτές
- τα μερίδια αγοράς μειώνονται και οι αγορές αναπτύσσονται
- οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών και
- υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Επίσης, εφαρμόζει **στρατηγική ανάπτυξης αγοράς** (νέες αγορές - παρόντα προϊόντα), προσπαθώντας να επεκταθεί σε νέους πελάτες με τα υπάρχοντα προϊόντα της. Αυτό το επιτυγχάνει με:

α) **ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών περιοχών** - άμεση εξαγωγική δράση.

Η επιχείρηση προσπαθεί να επεκταθεί σε νέες αγορές, όπως στη Ρώσικη αγορά - στην παρούσα φάση, και παγκοσμίως, επισκεπτόμενη διεθνείς εκθέσεις και διαφημιζόμενη μέσω Διαδίκτυου μέσα από δύο διεθνείς βάσεις δεδομένων. Επίσης, τα τελευταία δύο χρόνια έχει διεισδύσει στις αγορές της Τουρκίας, της Σλοβακίας και της Δανίας

β) με την **προσπάθεια εισόδου της σε νέα κανάλια διανομής.**

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται διότι υπάρχουν νέα αξιόπιστα κανάλια διανομής και ανεκμετάλλετες και αναπτυσσόμενες αγορές διεθνώς. Επίσης, η Greco pac -που στην εγχώρια αγορά είναι η μεγαλύτερη εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο και είναι ευρέως γνωστή μέσω των καναλιών διανομής που έχει εξασφαλίσει- έχει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα που μπορεί να διοχετευτεί.

Επίσης, η επιχείρηση εφαρμόζει **στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων** (υπάρχουσες αγορές - νέα προϊόντα), δηλαδή αναπτύσσει νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές και επιχειρεί σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων της. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται:

- α) **μέσω ανάπτυξης νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων**, δηλαδή τροποποιήσεις στο χρώμα, στο σχήμα, σχέδια κ.λ.π
- β) **μέσω ανάπτυξης ποιοτικών παραλλαγών του προϊόντος**
- γ) **ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και ποικιλιών.**

Η Greco ras πραγματοποιεί και τα τρία παραπάνω. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως πριν δυο χρόνια επένδυσε σε μια μηχανή κατασκευής φιόγκων, επίσης συνεχώς ανανεώνει τη γκάμα της τόσο σε υφασμάτινες κορδέλες -δημιούργησε ασετάτ γιρλάντα σε σχήματα καρδιάς και αστεριών- αλλά και σε νέες ποιότητες και ποικιλίες σχεδίων πλαστικών κορδελών, όπως το 'fancy special', γιρλάντα πλαστική κ.α., παράγει όλες τις διαστάσεις και διαθέτει μεγάλη γκάμα χρωμάτων για κάθε διαφορετική ποικιλία προϊόντος και ανανεώνει τη συσκευασία των προϊόντων της (νέα κουτιά συσκευασίας, φλάντζες κ.τ.λ.) συνεχώς.

Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται διότι η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που βρίσκονται σε φάση ανάπτυξης (**κάποιες ποικιλίες υφασμάτων - 'αστέρια'**: υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και υψηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς), τα οποία δημιουργούν μεγάλες χρηματικές εισροές αλλά απαιτούν και σημαντικούς χρηματικούς πόρους για τη γρήγορη ανάπτυξή τους. Επιπλέον, διαθέτει και κάποια επιτυχημένα προϊόντα, που όμως βρίσκονται σε φάση

ωρίμανσης (**κάποιες ποικιλίες πλαστικών κορδελών - 'χρυσωρυχεία'**: υψηλό μερίδιο αγοράς και χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης αγοράς), τα οποία δημιουργούν χρηματικές εισροές πολύ μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες ανάγκες τους για επανεπένδυση. Τα προϊόντα αυτά είναι πηγές χρηματικών πόρων για την ανάπτυξη άλλων προϊόντων (των 'αστεριών' και νέων προϊόντων) μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, η στρατηγική αυτή ενδείκνυται διότι ο κλάδος απαιτεί συνεχή ανανέωση και διαφοροποίηση των προϊόντων.

Επιπλέον, η Graco ras εφαρμόζει **στρατηγική εξάπλωσης προϊόντος - αγοράς**, διότι επεκτείνεται σε νέες αγορές (που περιγράφηκαν στη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς) προσφέροντας νέα προϊόντα (που περιγράφηκαν στη στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος).

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να πούμε, θεωρώντας την υφασμάτινη κορδέλα, και τους φιόγκους ως ξεχωριστούς κλάδους κορδέλας απ' τον κλάδο της πλαστικής κορδέλας, πως **η επιχείρηση επίσης εφαρμόζει** περιορισμένα (διότι δεν έχει επεκταθεί σε πολλά διαφορετικά της κορδέλας είδη συσκευασίας) **επιχειρησιακή στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, στα πλαίσια της στρατηγικής εσωτερικής ανάπτυξης** που ακολουθεί, εδώ και κάποια χρόνια που η ελκυστικότητα του κλάδου των πλαστικών κορδελών είναι χαμηλή, για να αξιοποιήσει τους πόρους της και σε άλλες δραστηριότητες, χρησιμοποιώντας τα χαρακτηριστικά που της έχουν δώσει τη διακεκριμένη ικανότητα ως μέσα διαποίκισης και για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της.

Συσχετισμένη διαποίκιση εφαρμόζει εδώ και κάποια χρόνια με την ενασχόλησή της με τον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών -ενώ η δραστηριότητά της αφορούσε στον κλάδο των πλαστικών κορδελών- καθώς και με νέες δραστηριότητες, όπως είναι η εκτύπωση της φέρμας πελατών της σε πλαστική κορδέλα (όχι αναπτυγμένη δραστηριότητα), και οι εισαγωγές της στον κλάδο της εμπορίας σε 'συρματωμένη οργανίνα' (υφασμάτινη κορδέλα) και σε λίγες ποικιλίες μη συρματωμένων υφασμάτων κορδελών. Συσχετισμένη διαποίκιση εφαρμόζει και με την εμπορία σε λίγα διαφορετικά της κορδέλας είδη συσκευασίας, όπως είναι το κορδόνι και το χαρτί περιτυλίγματος που προμηθεύεται από την Κίνα και την Κορέα.

Η επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαποίκιση, όσον αφορά σε **παρεμφερή προϊόντα** αλλά και σε **παρόμοια τεχνολογία** για παραγωγή διαφορετικών προϊόντων όπως η παραγωγή πλαστικής δαντέλας για περιτύλιξη τούρτας, η κατασκευή πλαστικών φιόγκων κ.τ.λ.

Με αυτή τη στρατηγική η Greco pac:

- α) επιτυγχάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων της (στην τεχνολογία παραγωγής, στη διανομή των προϊόντων και στο μάρκετινγκ)
- β) συμπληρώνει το εύρος των προϊόντων της αυξάνοντας έτσι τις συνολικές πωλήσεις αλλά και τις πωλήσεις των υπάρχοντων προϊόντων της
- γ) ελέγχει τις πηγές προμηθειών προμηθεύοντας κάποιες επιχειρήσεις (ανταγωνιστές της) που πραγματοποιούν εκτυπώσεις με κορδέλες, αντιμετωπίζοντας έτσι έμμεσα τον ανταγωνισμό

δ) εξασφαλίζει διασπορά κινδύνου αποφεύγοντας την εξάρτηση από το προϊόν ενός κλάδου.

Όσον αφορά στην **επιχειρηματική στρατηγική**, η επιχείρηση εφαρμόζει **στρατηγική διαφοροποίησης** (πίνακας 6.3).

Πίνακας 6.3: Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού (Porter) - (Επιχειρηματικές Στρατηγικές)

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ
ΑΓΟΡΑ ΣΤΟΧΟΣ	ΚΛΑΔΟΣ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΛΑΔΟΥ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ. Μπένου, 2002, σελ. 214

Στον κλάδο οι αγοραστές είναι μερικώς ευαίσθητοι στις μεταβολές των τιμών και δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας. Επίσης, τα προϊόντα που προσφέρουν οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν είναι μοναδικά, αλλά ούτε και τυποποιημένα. Επομένως, τις επιχειρήσεις του κλάδου δεν συμφέρει μια στρατηγική κόστους από μόνη της (αν και υπάρχουν μεγάλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό που λειτουργούν ως 'ηγέτες κόστους').

Τα προϊόντα είναι προϊόντα -συσσκευασίας- πολυτελείας, επομένως είναι διαφοροποιημένα (αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν διαφοροποίηση, κυρίως όμως σε ποικιλίες προϊόντος) και η αισθητική τους αξία

είναι μεγάλη για τον αγοραστή. Η φήμη μιας επιχείρησης στον κλάδο και οι καινοτομίες έχουν σημασία και υπάρχει η δυνατότητα να υπάρχουν πιστοί πελάτες στα προϊόντα μιας επιχείρησης, αλλά το προϊόν δεν είναι μοναδικό και δεν ενδείκνυται η υπερτίμηση.

Η Greco pac επιτυγχάνει διαφοροποίηση, παράγοντας πολύ ποιοτικά και αισθητικά αναβαθμισμένα, αλλά και καινοτομικά πολλές φορές, προϊόντα και με την πρόσβασή της σε μεγάλα δίκτυα διανομής. Κυρίως, όμως, διαφοροποιείται με την κάλυψη εξατομικευμένων παραγγελιών πελατών της και χωρίς να απαιτεί 'μίνιμουμ' ποσότητα παραγγελίας, με την υποστήριξη που παρέχει στους πελάτες της (πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση), με την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντος - όγκος παραγωγής (στην εγχώρια αγορά), και λόγω του ότι ο συνδυασμός τιμής - εικόνας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές της στους καταναλωτές των προϊόντων της.

Η Greco pac, με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, έχει συντελέσει στο να δημιουργεί ποιοτικά πλεονεκτήματα για τους πελάτες της και να έχει δημιουργήσει όνομα στην αγορά (διεθνώς), ενώ έως ένα βαθμό δημιουργεί εμπόδια στους νεοεισερχόμενους, μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, αμύνεται ενάντια στα υποκατάστατα και δημιουργεί πιστούς αγοραστές μειώνοντας την ένταση του ανταγωνισμού της (όσον αφορά στον ανταγωνισμό και στους νεοεισερχόμενους έχει δύναμη μόνο στην εγχώρια αγορά που έχει και το μεγαλύτερο μερίδιο).

Έτσι, η επιχείρηση χτίζει όνομα με προϊόντα που φαίνονται όχι βέβαια μοναδικά, αλλά αρκετά διαφοροποιημένα στα μάτια των καταναλωτών λόγω πραγματικής ποιότητας και κατ' επέκταση 'συμπεριφοράς' προϊόντος σε διάφορες χρήσεις του, καινοτομικών σχεδίων και παράλληλα ποικιλίας διαστάσεων και χρωμάτων.

Παράλληλα -και στα πλαίσια της στρατηγικής διαφοροποίησης- προσπαθεί να παράγει σε χαμηλό κόστος για να ανταγωνιστεί διεθνώς, διότι κάποιες επιχειρήσεις με μεγάλο μερίδιο αγοράς επιτυγχάνουν μεγάλη διαφορά κόστους (λόγω εμπειρίας και μεγέθους) ενώ παράλληλα προβαίνουν και σε πρόσθετες δαπάνες διαφοροποίησης στοχεύοντας συνεχώς στο να περιορίζουν την έκταση της διαφοροποίησης των ανταγωνιστών τους. Βέβαια και για τις επιχειρήσεις αυτές πολλές φορές είναι δύσκολο να είναι 'ηγέτες' κόστους διότι πολλές επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από πρόσβαση σε φθηνές πηγές πρώτων υλών, από τις επιπτώσεις της καμπύλης εμπειρίας τους, από τεχνικές καινοτομίες και από άλλα στοιχεία κόστους. Έτσι, βλέπουμε ότι η δομή και οι στρατηγικές των ανταγωνιστών είναι τέτοιες στη συγκεκριμένη αγορά που περιορίζεται η δυνατότητα επίτευξης μιας ή περισσότερων στρατηγικών και πολλές φορές δεν υπάρχει τρόπος για μια επιχείρηση απόκτησης ενός σημαντικού πλεονεκτήματος.

Όμως, στην αγορά των κορδελών συνυπάρχουν όλες οι βασικές στρατηγικές, αφού κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις (στο εξωτερικό) εφαρμόζουν στρατηγική ηγεσίας κόστους επιτυχώς και κάποιες στρατηγική διαφοροποίησης επιλέγοντας διαφορετικές βάσεις διαφοροποίησης για την επίτευξη

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή για να καταφέρουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά, ενώ άλλες δεν έχουν σαφή στρατηγική ή δεν καταφέρνουν να διαφοροποιηθούν σε μια διαφορετική βάση. Η Greco ras έχει διακεκριμένη ικανότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ποιότητα (πραγματική) του προϊόντος και επιπλέον στο μεγάλο όγκο παραγωγής στην εγχώρια αγορά και δε διεισδύει στο λιανεμπόριο που έχει υψηλά κέρδη (αφενός γιατί οι λιανέμποροι προσφέρουν πολλά διαφορετικά προϊόντα, αλλά και για να μην ανταγωνιστεί αυτό το τμήμα της αγοράς), βελτιώνοντας έτσι τη δομή της εγχώριας αγοράς και δημιουργώντας σταθερές συνθήκες ανταγωνισμού.

Ικανοποιητικά έσοδα δεν πραγματοποιεί η επιχείρηση τα τελευταία δύο χρόνια, λόγω του ότι οι τιμές της δεν διατηρούνται επαρκώς πάνω απ' το κόστος της και αυτό οφείλεται σε αυξημένα βιομηχανικά έξοδα (άλλοτε εκμεταλλευόταν ολόκληρη την καμπύλη εμπειρίας της λόγω του ότι έχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς εγχώρια και είχε υψηλά κέρδη), στον ανταγωνισμό από χώρες της Ασίας (εγχώρια και στις διεθνείς αγορές της) και σε διάφορες κατά περιόδους ανατιμήσεις του ευρώ έναντι άλλων νομισμάτων που της έχουν δημιουργήσει προβλήματα κυρίως στις ξένες αγορές.

6.4.5 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Στα πλαίσια της **στρατηγικής επιλογής** -και για τον προσδιορισμό της καλύτερης για τον οργανισμό στρατηγικής- ορίζονται η αποστολή, οι σκοποί, η στρατηγική, και οι **πολιτικές** της επιχείρησης. Οι **πολιτικές** χρησιμοποιούνται για να καθοδηγούν στη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης,

στα πλαίσια των στρατηγικών της επιλογών. Πρόκειται δηλαδή για οδηγίες (κανόνες), βάσει των οποίων η επιχείρηση υλοποιεί τη στρατηγική που έχει επιλέξει, συνδέοντας έτσι τη διαμόρφωση στρατηγικής με την υλοποίησή της⁴⁶.

Η Greco pac, στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος, **α) εφαρμόζει τις πολιτικές** του παρελθόντος προεκτείνοντάς τις στο μέλλον και **β) υιοθετεί μια κοινή ‘συνταγή’** που ακολουθείται και από άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, **αλλά αναπτύσσει και δικούς της κανόνες** σχετικά με το τι είναι ‘πετυχημένη πρακτική’ τους οποίους δύσκολα αναθεωρεί.

Παραδείγματα τέτοιων κανόνων για τη Greco pac είναι ότι η εικόνα (image) αποτελεί το πιο σημαντικό συστατικό της επιτυχίας για μια επιχείρηση του κλάδου - γι’ αυτό και δίνει ξεχωριστή έμφαση στην κουλτούρα και στη φήμη της ως εταιρεία και στο ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη πρέπει να αποτελεί μια ξεχωριστή εμπειρία για να παραμείνει πιστός αλλά και για να προσελκύσει η επιχείρηση νέους πελάτες. Άλλη πολιτική της εταιρείας είναι η έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος, στην εργασία, στις σχέσεις των εργαζόμενων και στην οργάνωση της επιχείρησης, μια άλλη πολιτική αφορά στη διαφοροποίηση όσον αφορά σε διαστάσεις του προϊόντος που έχουν να κάνουν με τις ποικιλίες, το μέγεθος, τα χρώματα τη συσκευασία και την αισθητική αξία τους - παράγοντες που συνιστούν τη διακεκριμένη ικανότητα της επιχείρησης (‘σχετική ποιότητα’ των προϊόντων της Greco pac για τους πελάτες της σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών) και τέλος μια ακόμη πολιτική της επιχείρησης αναφέρεται στην καλή δικτύωση για τη διανομή του προϊόντος και στην έμφαση στην

⁴⁶ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 68

προώθηση και πώληση (καλά οργανωμένο τμήμα μάρκετινγκ και κατάλληλα εκπαιδευμένοι πωλητές).

Στη συνέχεια οι πολιτικές οδηγούν α) σε προγράμματα αναπτυξιακά (πενταετή) τα οποία περιλαμβάνουν γενικότερους στόχους - που προσανατολίζονται προς το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον (καθορισμός στρατηγικών επιλογών, ρυθμοί ανάπτυξης, νέα τεχνολογία, επενδύσεις) με τα οποία ασχολούνται τα ανώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας και περιέχουν μεγαλύτερη αβεβαιότητα και πιθανότητα σφάλματος και β) σε οριζόντια (1 έως 4 έτη) και σε ετήσια προγράμματα που ασχολούνται με πιο εξειδικευμένους στόχους - που στρέφονται προς το εσωτερικό της επιχείρησης (συντονισμός διευθύνσεων και τμημάτων, έλεγχος αποτελεσματικότητας δράσης, ανάπτυξη δεσμευτικών πλάνων για κάθε τμήμα) και κατανέμουν προϋπολογισμούς και στόχους σε όλους τους εργαζόμενους για να τους δεσμεύσουν⁴⁷.

⁴⁷ Λιούκα Σπύρου, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Συμπληρωματικές Σημειώσεις από τις παραδόσεις του Καθηγητή Σπύρου Λιούκα και του Δρα Βασίλη Παπαδάκη (Research Fellow του London Business School), 1995-1996, σελ. 101-102

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

1. Mazur H. Glenn, Strategy Deployment for Small and Medium Enterprises, Japan Business Consultants, Ltd, QFD Institute, International Council for QFD, University of Michigan, pp. 1-13, 1998, σελ. 3-4, 6
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 2002, σελ. 126, 68, 173-194, 209-211, 214
3. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 10-17
4. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Χαρ. Κανελλόπουλος, 1994, σελ. 321-326
5. Λιούκα Σπύρου, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Συμπληρωματικές Σημειώσεις από τις παραδόσεις του Καθηγητή Σπύρου Λιούκα και του Δρα Βασίλη Παπαδάκη (Research Fellow του London Business School), 1995-1996, σελ. 101-102

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στη στρατηγική ανάλυση του περιβάλλοντος της Greco pac. Κάθε επιχείρηση περνάει από ορισμένα στάδια, προκειμένου να κτίσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα και τη μακροχρόνια ευημερία της. Καταρχάς, εξετάζεται το **εξωτερικό περιβάλλον** (μακρο-περιβάλλον και κλαδικό) της Greco pac και ερευνάται το πώς οι προσδοκίες των ομάδων που την περιβάλλουν επηρεάζουν την παρούσα και μελλοντική της θέση (εντοπισμός ευκαιριών και απειλών). Στη συνέχεια αναλύεται το **εσωτερικό περιβάλλον** (δομή, κουλτούρα, πόροι και ικανότητες, αλυσίδα αξίας), όπου εξετάζονται οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση, για να ανταποκριθεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος (εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων). Από την ανάλυση αυτή προκύπτει το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, το οποίο πρέπει να είναι εναρμονισμένο με την αγορά.

Στην ανάλυση που θα ακολουθήσει καθορίζεται το κατά πόσο με τη στρατηγική που έχει επιλέξει η επιχείρηση επιτυγχάνονται οι στόχοι της, στα πλαίσια της αποστολής της, τη δεδομένη στιγμή που την εξετάζουμε.

7.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στη στρατηγική ανάλυση (μέρος της στρατηγικής διοίκησης) του περιβάλλοντος της επιχείρησης, κατά την οποία οι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, βάσει των αξιών και προσδοκιών τους, προσπαθούν να κατανοήσουν τη στρατηγική θέση του οργανισμού. Η στρατηγική που θα καθοριστεί για κάθε επιχείρηση επιλέγεται βάσει των δραστηριοτήτων της στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί - **εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον**. Έτσι, η στρατηγική είναι ένα σχέδιο που μας δείχνει το πως η επιχείρηση θα επιτύχει τους σκοπούς της, μεγιστοποιώντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και ελαχιστοποιώντας τα μειονεκτήματά της⁴⁸.

Τρία είναι τα στάδια από τα οποία περνάει μια επιχείρηση για να κτίσει και στη συνέχεια να διατηρήσει το συγκριτικό της πλεονέκτημα και τη μακροχρόνια ευημερία της. Αυτό που αρχικά ορίζεται ως 'τι μετράει' περισσότερο στο επιχειρηματικό της μείγμα είναι το πρώτο σημείο στο οποίο η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει σωστά, εστιάζοντας στο περιβάλλον και στον ανταγωνισμό.

Το δεύτερο που πρέπει να κάνει είναι να μελετήσει την αγορά στην οποία θα δραστηριοποιηθεί, για να εντοπίσει ποιοι είναι οι παράγοντες κλειδιά -keys success factors- σε αυτή την αγορά. Αφού τους βρει πρέπει να καταφέρει να εναρμονίσει τις βασικές ικανότητες και υπηρεσίες -core competence- που προσφέρει η εταιρεία, ούτως ώστε να είναι δυνατό να συνδυάζονται με αυτά

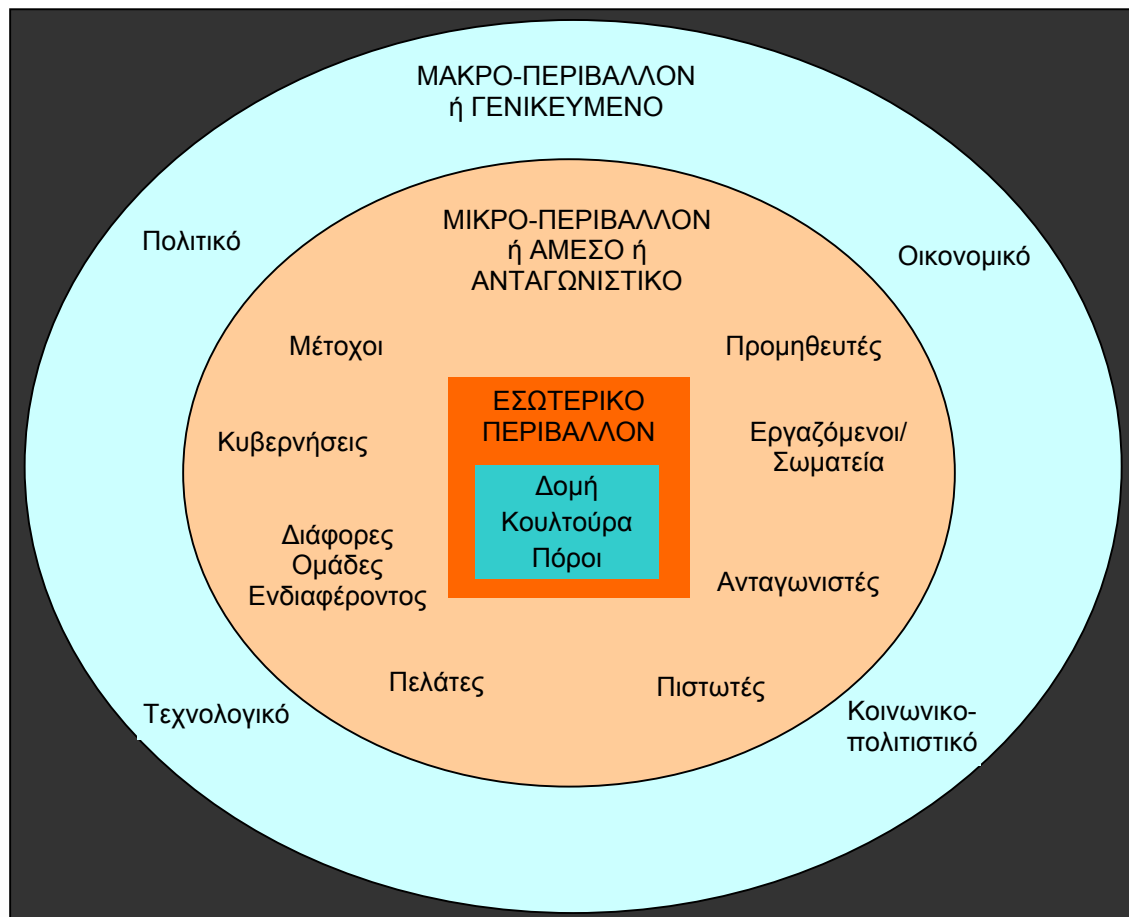
⁴⁸ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου 2002, σελ. 67

που ζητάει η αγορά. Όταν αναφερόμαστε σε 'core competence' εννοούμε ουσιαστικά επενδύσεις, διότι μια επιχείρηση έχει πόρους και αποφασίζει να τους διαθέσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο.

Το τρίτο στάδιο είναι ο διαχωρισμός της ιστορίας μιας εταιρείας από το παρόν αλλά και από το μέλλον. Το γεγονός ότι μπορεί να έχει καλό παρελθόν και όνομα στην αγορά είναι θετικό, αλλά σε καμία περίπτωση δεν εξασφαλίζει και τη σημερινή της επιτυχία. Αντίστοιχα, προβλήματα που ενδεχομένως έχει μια επιχείρηση σήμερα, αν τα αντιμετωπίσει με προοπτική τριετίας ή πενταετίας και σχεδιάσει τις στρατηγικές κινήσεις της, μπορεί να επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα απέναντι στον ανταγωνισμό από όπου και αν προέρχεται.

Αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο η υπάρχουσα στρατηγική της Greco ras και με την ανάλυση που θα ακολουθήσει θα καθορισθεί το κατά πόσο με τη στρατηγική αυτή επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης, στα πλαίσια της αποστολής της, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον και τις δυνατότητές της τη δεδομένη στιγμή που την εξετάζουμε. Σε περίπτωση που η υπάρχουσα στρατηγική δεν εναρμονίζεται με τα παραπάνω, θα πρέπει να επαναπροσδιορισθεί.

Το διάγραμμα 7.1 που ακολουθεί περιγράφει τη στρατηγική θέση μιας επιχείρησης.



Διάγραμμα 7.1: Πλαίσιο περιγραφής της Στρατηγικής Θέσης της επιχείρησης

Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 11

7.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (Ο.Τ.)

Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δρα η οικονομική μονάδα αποτελείται από το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον (στενό κλαδικό περιβάλλον). Μια επιχείρηση μπορεί να είναι προμηθευτής, πελάτης κ.τ.λ. μιας άλλης επιχείρησης, και έτσι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού τους

περιβάλλοντος. Η ανταγωνιστική στρατηγική μιας επιχείρησης έχει άμεση σχέση με τις αλλαγές στο περιβάλλον της.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει σε τι βαθμό θα επηρεάσει το περιβάλλον της, δρώντας όμως όχι μόνο βάσει μεγιστοποίησης της ωφέλειάς της, αλλά δείχνοντας και μια ευαισθησία απέναντι σε αυτό. Σημαντικό ρόλο στην σπουδαιότητα της κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος σήμερα έχουν οι εξής παράγοντες⁴⁹:

α) η διεθνοποίηση των αγορών.

Παλιότερα που οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονταν σε εγχώριο επίπεδο, μεγέθη όπως το Α.Ε.Π., το ύψος των μισθών, η αξία του νομίσματος, δεν είχαν ιδιαίτερη σημασία διότι ήταν κοινά για όλες τις επιχειρήσεις. Επίσης, οι επιχειρήσεις μιας χώρας ανταγωνίζονται με ξένες που έχουν διαφορετική φιλοσοφία στον τρόπο διοίκησης, διαφορετικές πηγές εφοδιασμού κ.τ.λ.

β) οι απειλές απ' το εξωτερικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα έντονες και συχνές. Για παράδειγμα, έχει μειωθεί η διάρκεια ζωής των προϊόντων, ο κρατικός παρεμβατισμός στη λειτουργία των επιχειρήσεων ελαττώνεται όλο και περισσότερο, η σύγκλιση των τεχνολογιών αυξάνει. Συνεπώς, η επιχείρηση πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτική στον εντοπισμό των νέων τάσεων και να είναι σε εγρήγορση ώστε να ανταποκριθεί σε αυτές.

γ) οι επιχειρήσεις είναι δύσκολο να δημιουργούν και να διατηρούν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διότι η γνώση διαχέεται πολύ γρήγορα σήμερα και οι τεχνολογικές και διοικητικές ικανότητες εξαπλώνονται γρήγορα ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στις κοινωνίες.

⁴⁹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 77

Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης διαφέρει ως προς την **‘περιβαλλοντική αβεβαιότητα’**. Δηλαδή άλλα περιβάλλοντα αλλάζουν (ανταγωνιστές, τεχνολογικές εξελίξεις κ.λ.π.) γρήγορα, αρκετά και συχνά και θεωρούνται **δυναμικά**, ενώ άλλα αλλάζουν λίγο και θεωρούνται **σταθερά**. Τα πρώτα, επηρεάζουν τον κλάδο και είναι δύσκολο να προβλεφθούν.

Επίσης, το κατά πόσο είναι **πολύπλοκο** ή όχι το περιβάλλον της επιχείρησης εξαρτάται από τον αριθμό των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος καθώς και απ’ τη γνώση που η επιχείρηση διαθέτει για αυτά. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αλλάζει γρήγορα και θα πρέπει η επιχείρηση να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται αλλά και να διαχειριστεί τις απειλές, ώστε να ενισχύσει τη θέση της στην εγχώρια και παγκόσμια αγορά, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της.

7.3.1 ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - P.E.S.T: ΠΟΛΙΤΙΚΟ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ (ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ) - ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ - ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ (ΦΥΣΙΚΟ)

Το μακρο-περιβάλλον εξετάζει ορισμένους παράγοντες που ισχύουν αντικειμενικά και αναπόφευκτα επηρεάζουν μια επιχείρηση ανεξάρτητα απ’ τον κλάδο που ανήκει. Ωστόσο, η ίδια επίδραση μπορεί να έχει διαφορετικό αντίκτυπο ανάλογα με τον κλάδο. Ορισμένοι παράγοντες αφορούν σε μακροπρόθεσμες μεταβολές, όπως η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, ενώ άλλοι μεταβάλλονται ευκολότερα, όπως τα επιτόκια. Τις εξελίξεις στο περιβάλλον τις μεταφράζει τελικά η επιχείρηση σε ευκαιρίες και απειλές, τις

οποίες θα πρέπει να εκμεταλλευθεί και να αποφύγει αντιστοίχως. Και όσο πιο αβέβαιο και σύνθετο είναι το περιβάλλον, τόσο πιο 'ευαίσθητη' πρέπει να είναι η επιχείρηση στις αλλαγές του. Επίσης, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει, από μόνη της, ιδιαίτερα το μακρο-περιβάλλον.

Οι εξωτερικές ομάδες συμφερόντων της επιχείρησης από τη μια -μικρο-εξωτερικό περιβάλλον (αγοραστές, προμηθευτές, τραπεζίτες)- και απ' την άλλη διάφοροι παράγοντες που θα εξετασθούν παρακάτω -μάκρο εξωτερικό περιβάλλον- ως στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος επιδρούν τελικά στη στρατηγική που θα διαμορφώσει η επιχείρηση. Η ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος θα μπορούσε να παρουσιασθεί με την ακόλουθη κατηγοριοποίηση⁵⁰.

α. πολιτικό περιβάλλον: Εδώ αναφέρονται η νομοθεσία που ισχύει για την ίδρυση και τις μορφές οργάνωσης της επιχείρησης, τα φορολογικά μέτρα, οι μισθοί, οι κανονισμοί του εξωτερικού εμπόριου, οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος και ο κρατικός παρεμβατισμός στην οικονομική δραστηριότητα. Το περιβάλλον αυτό έχει καθοριστικό ρόλο σε μια εποχή που η διεθνοποίηση της αγοράς μεταβάλλει συνεχώς τα στοιχεία του νομικού πλαισίου.

β. οικονομικό περιβάλλον: Εδώ εξετάζονται ο κλάδος που ανήκει η επιχείρηση αλλά και συνθήκες του συνόλου της οικονομίας. Γενικά οικονομικά στοιχεία για τον κλάδο, αλλά και συνολικά οικονομικά μεγέθη

⁵⁰ Λιούκας Σπύρος, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, 1995, σελ. 28-30 & Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 80-88

όπως το Α.Ε.Π, η οικονομική πολιτική - εθνική και διεθνής, ο πληθωρισμός, το επίπεδο των εισοδημάτων, επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης.

γ. κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον: Εδώ εμπíπτουν οι κοινωνικοί θεσμοί, τάσεις και αντιλήψεις, που επιδρούν στον τρόπο ζωής και στη συμπεριφορά και δραστηριοποίηση των καταναλωτών.

δ. τεχνολογικό περιβάλλον: Το περιβάλλον αυτό μελετάται ως προς την υποδομή, δηλαδή τα υπάρχοντα συστήματα διοίκησης, τα συστήματα πληροφοριών, παραγωγής, διανομής και το επίπεδο της τεχνολογίας στον κλάδο και την οικονομία.

ε. δημογραφικό περιβάλλον: Εδώ αναλύονται στοιχεία του πληθυσμού όπως οι μετακινήσεις, η ηλικία, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης.

στ. οικολογικό και φυσικό περιβάλλον: Το περιβάλλον αυτό αναφέρεται στον τόπο εγκατάστασης της επιχείρησης, στα χαρακτηριστικά του εδάφους, στις κλιματολογικές συνθήκες, στις συγκοινωνιακές δυνατότητες κ.λ.π.

7.3.1.1 ΜΕΛΕΤΗ ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ GRECO PAC

Α. ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σύμφωνα με τις εξαγγελίες του πρωθυπουργού, στην 69η διεθνή έκθεση Θεσσαλονίκης, στις 11 Σεπτεμβρίου 2004, για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αναφέρουμε τα εξής⁵¹:

⁵¹ 'Νέες εξαγγελίες της κυβέρνησης για τις ΜΜΕ στην 69η ΔΕΘ', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Σεπτέμβριος 2004, σελ. 10-12 & Σύνδεσμος Βιομηχάνων, 'Ο νέος αναπτυξιακός νόμος', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Δεκέμβριος 2004, σελ. 33-34

A.1 ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ

- α) θεσμοθετείται (με σαφές χρονοδιάγραμμα τριετίας), η μείωση του συντελεστή φορολογίας των κερδών των επιχειρήσεων. Για τις Α.Ε. και τις Ε.Π.Ε. από το 35% στο 25% και για τις προσωπικές εταιρείες από το 25% στο 20%
- β) θα εφαρμοστεί μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης στα νοικοκυριά
- γ) θα αυξηθούν οι συντελεστές αποσβέσεων των παγίων
- δ) θα καταργηθούν οι προσωπικοί φορολογικοί έλεγχοι για ελεύθερους επαγγελματίες (για ακαθάριστα έσοδα έως 150 χιλ. ευρώ) και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις (με έσοδα έως 300 χιλ. ευρώ), εφόσον το δηλούμενο καθαρό εισόδημα ξεπερνά το όριο που καθορίζεται απ' το μοναδικό συντελεστή
- ε) καταργείται το Σ.Δ.Ο.Ε. και συγκροτείται νέο σώμα που θα ασχολείται κυρίως με τη μεγάλη φοροδιαφυγή και τα οικονομικά εγκλήματα.

Με το νέο αναπτυξιακό νόμο παρέχονται αυξημένες ενισχύσεις στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, καταργείται η διάκριση σε παλιές και νέες επιχειρήσεις για επιχορηγήσεις και υποστηρίζονται οι επενδύσεις εντάσεως κεφαλαίου. Επίσης, θεσπίζεται νέο πλαίσιο αδειοδότησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων που μειώνει το χρόνο και το κόστος ίδρυσης επιχειρήσεων και μηδενίζει τα περιθώρια διαφθοράς. Τέλος, λαμβάνονται μέτρα στήριξης του ηλεκτρονικού εμπόριου, δημιουργείται το θεσμικό πλαίσιο για τα συγχρηματοδοτούμενα και τα αυτο-χρηματοδοτούμενα έργα και αναμορφώνονται οι αγορές με πρώτη την αγορά ενέργειας.

A.2 ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ - ΜΕΤΡΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

Όσον αφορά στους μισθούς και συντάξεις, θα κινηθούν για το 2005 πάνω από τον πληθωρισμό. Επίσης, οι επιχειρήσεις που θα προσλαμβάνουν άνεργους θα επιχορηγούνται με το επίδομα ανεργίας. Θα ενισχυθούν τα κέντρα προώθησης της απασχόλησης και οι άνεργοι που είναι εγγεγραμμένοι στα μητρώα του Ο.Α.Ε.Δ. θα θεωρούνται προστατευόμενα μέλη για μια ακόμη διετία, ώστε οι οικογένειές τους να έχουν φορολογικές ελαφρύνσεις. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού κινείται κάτω από τα περσινά επίπεδα - δεν έχει ξεπεράσει το 2,9%.

A.3 ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ

Εντάσσεται στο πλαίσιο του Ε.Π.Α.Ν. η επιχορήγηση των επιχειρήσεων για διευθετήσεις χώρων που αφορούν στην προσβασιμότητα ατόμων με αναπηρία, εργαζόμενων ή πελατών.

A.4 ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Επιδοτείται το ύψος των εργοδοτικών εισφορών κατά 50% και για δύο έτη για όσες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν άνεργους νέους, άνεργες μητέρες, άνεργους 55 ετών και άνω, και διπλασιάζεται το ποσό που δίνεται σε ειδικές κατηγορίες ανέργων για την έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

A.5 ΑΠΟΚΡΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ

Νέες αποκρατικοποιήσεις θα συμβάλουν στην επιτάχυνση της ανάπτυξης και θα αυξήσουν τα έσοδα του Δημόσιου κατά 1,5 δις. το νέο έτος. Θα αυξηθεί η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σε βασικά έργα υποδομής. Το ταχυδρομικό Ταμιευτήριο θα εισαχθεί στο Χρηματιστήριο. Οι εξοπλιστικές δαπάνες θα περικοπούν κατά 400 εκατ. ευρώ. Θα περιοριστεί η φοροδιαφυγή με αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και με πιο αντικειμενικούς ελέγχους.

A.6 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

Οι βιομηχανικές, βιοτεχνικές ομάδες και τα εργαστήρια υψηλής ή μέσης όχλησης που λειτουργούν εντός των ορίων της Αττικής υποχρεούνται να εφαρμόσουν σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά ΕΜΑΣ ή ISO 14001. Οι παραπάνω επιχειρήσεις υποχρεούνται να εγκαταστήσουν συστήματα μέτρησης ρύπων και να αναφέρουν διάφορα στοιχεία έκλυσης ρύπων που αφορούν στην ημερήσια λειτουργία τους στο Δελτίο Βιομηχανικής Κίνησης που θα υποβάλλουν στο τέλος του χρόνου.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ορισμένα από τα μέτρα του νέου αναπτυξιακού νόμου αποτελούν θετικά βήματα για τις επιχειρήσεις στο σύνολό τους.

Σημαντικά θετικά μέτρα είναι τα μέτρα για την κατάργηση της διάκρισης παλιών και νέων επιχειρήσεων στα αναπτυξιακά κίνητρα, το αυξημένο ποσοστό ενίσχυσης 5-15%, η ένταξη στα κίνητρα ορισμένων δραστηριοτήτων εμπορίας και παροχής υπηρεσιών, η μείωση του πλαφόν επένδυσης, η μείωση του ποσοστού της ίδιας συμμετοχής από 40% στο 25%, η αξιολόγηση των επενδυτικών σχεδίων εκτός από υπηρεσίες του δημόσιου και από εξωτερικούς αξιολογητές για επιτάχυνση των διαδικασιών, η αποσύνδεση του μεγέθους της επιδότησης από τις νέες θέσεις εργασίας, η αναμόρφωση του πτωχευτικού δίκαιου, η άμεση επιστροφή του Φ.Π.Α. σε εξαγωγικές επιχειρήσεις, η ενίσχυση της απασχόλησης στις πολύ μικρές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στην κατηγορία των αυτοαπασχολούμενων χωρίς όμως να έχει συγκεκριμενοποιηθεί ο τρόπος υλοποίησης.

Όμως, συνολικά το νομοθετικό πλαίσιο, όπως ισχύει έως σήμερα -ακόμη και με τη λήψη των παραπάνω μέτρων- δεν είναι ευνοϊκό για τη λειτουργία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Γι' αυτό, και παρά τα πολύ θετικά βήματα που έγιναν με το νέο αναπτυξιακό νόμο, η κριτική είναι εκτενής. Επίσης, κάποια απ' τα παραπάνω μέτρα δεν ξέρουμε εάν θα εφαρμοστούν, διότι προβλέπονται σε βάθος χρόνου (μείωση συντελεστών φορολογίας).

Καταρχάς, ο αναπτυξιακός νόμος ισχύει μόνο για ειδικά επενδυτικά σχέδια επιχειρήσεων που λειτουργούν στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης. Επίσης δεν προβλέπεται ενίσχυση των επενδύσεων σε ΒΙΠΕ, ΒΙΟΠΑ αυτής της περιοχής παρά μόνο για τις ανάγκες μετεγκατάστασής τους εκεί. Η επιπλέον επιχορήγηση του 5% σε περίπτωση μετεγκατάστασης σε ΒΙΠΕ, ΒΙΟΠΑ και

ΒΕΠΕ αφορά ελάχιστες περιπτώσεις, εφόσον ελάχιστες από αυτές τις περιοχές συγκεντρώνουν τις προϋποθέσεις προσέλκυσης των επιχειρήσεων⁵². Θα έπρεπε ο αναπτυξιακός νόμος να βασίζεται σε ένα πρόγραμμα μακροχρόνιας απασχόλησης, κυρίως σε περιοχές όπως η Θράκη και η Ήπειρος, που θα λαμβάνονται υπόψη η ιδιαιτερότητα της χώρας και των υποβαθμισμένων περιοχών της, ώστε να μη δημιουργούνται 'κελύφη' εργοστασίων σε κάποιες περιπτώσεις που είτε δε δούλεψαν ποτέ είτε δούλεψαν για λίγα χρόνια αφού είχαν εισπράξει τις επιχορηγήσεις, πολλές φορές καλύπτοντας και την ελάχιστη (25%) ίδια συμμετοχή του επενδυτή με τις υπερτιμολογήσεις.

Η μείωση του συντελεστή φορολογίας από 25% σε 20% στις Ο.Ε. και στους ελεύθερους επαγγελματίες κινείται σε θετική κατεύθυνση, αλλά προβλέπεται να εφαρμοστεί σε βάθος τετραετίας, ενώ οι επιχειρήσεις σε άλλες χώρες έχουν ήδη μικρότερους συντελεστές, όπως η Κύπρος ή η Βουλγαρία που έχουν συντελεστή 12%, και η Ιρλανδία που έχει συντελεστή 12,5%.

Οι επενδύσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κάτω των 100.000 ευρώ δεν εντάσσονται στα αναπτυξιακά κίνητρα και έτσι οι μικρές επιχειρήσεις αποκλείονται από τις διατάξεις του νόμου. Επίσης, οι διατάξεις για επενδύσεις στον αναπτυξιακό νόμο 2601/98, που παραμένουν, όπως η ενίσχυση επενδύσεων πολύ υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας, δε συνάδουν με τις ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Από το 1998-2002 ο μέσος όρος επενδύσεων στην Αττική ήταν μόλις 1,2 δις δρχ.

⁵² 'Υπόμνημα προς τον Υπουργό Ανάπτυξης', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Μάιος 2004, σελ. 16 & 'Οι θέσεις του ΒΕΑ 'Ημερίδα του ΤΕΕ για τις παράνομες μεταποιητικές δραστηριότητες στην Αττική: Αδειοδότηση σημαίνει βιώσιμη ανάπτυξη', Βιοτεχνικά Θέματα, Δεκέμβριος 2004, σελ. 24

Η δυνατότητα αυτόματης περαίωσης (προαιρετικά) που δίνεται για τις επιχειρήσεις με τζίρο ως 300000 ευρώ, είναι ουσιαστικά ένας άλλος τρόπος συνάφειας. Παράγονται εξωλογιστικά τζίρος και ΦΠΑ, το ύψος των οποίων εξαρτάται από την απόκλιση των δηλωθέντων βάσει των βιβλίων κερδών (λογιστικός προσδιορισμός) από αυτά που παράγονται αν εφαρμοστεί ο ΜΣΚΚ (μικτός συντελεστής καθαρών κερδών) του επιχειρηματικού κλάδου της επιχείρησης. Για τις εγχώριες επιχειρήσεις σημαντικό είναι το ποσό στο οποίο εφαρμόζεται ο φορολογικός συντελεστής. Το 45% (φορολογικός συντελεστής σε κάποιες κατηγορίες επιχειρήσεων) επί των κερδών που προκύπτουν λογιστικά είναι συνήθως μικρότερο από το 25% πάνω στα εξωλογιστικά κέρδη που πρέπει να δηλώσει κάποιος για να αποφύγει τον έλεγχο.

Όσον αφορά στη γραφειοκρατία, οι επιχειρήσεις δεν πλήττονται μόνο από τις κωλυσιεργίες ίδρυσης και αδειών λειτουργίας (στην Αγγλία μπορεί να ξεκινήσει μια επιχείρηση τη λειτουργία της μέσω Internet), αλλά από μια καθημερινή λειτουργική γραφειοκρατία, που προκύπτει από νομοθετικές ρυθμίσεις. Και το κόστος αυτό είναι πολύ μεγάλο για τις επιχειρήσεις.

Επίσης, αρνητική είναι η μη κατάργηση του συντελεστή φορολόγησης 35% των κερδών των συνεταιρισμών, ενώ πολύ σκληρές είναι οι περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν εντός Αττικής. Οι διατάξεις για περιβαλλοντική αδειοδότηση, με την ένταξη του συνόλου των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων στις Α και Β κατηγορίες υψηλής όχλησης -η κατηγορία Γ χαμηλής όχλησης είναι ανενεργός- είναι αυστηρότερες από τις κοινοτικές οδηγίες, ιδιαίτερα για μικρού μεγέθους επιχειρήσεις και χαμηλής όχλησης που

δεν θα έπρεπε να υποβάλλονται σε διαδικασίες με εκθέσεις και περιβαλλοντικές μελέτες, αλλά θα αρκούσε η περιβαλλοντική συμμόρφωση της κατηγορίας Γ.

Ο σχηματισμός ειδικού αφορολόγητου αποθεματικού -αποθεματοποίηση μέχρι και 35% των κερδών και μέχρι το 2007 χωρίς φορολογία με σκοπό την επένδυση στην επιχείρηση, Ν.3219/2004- ανεξαρτήτως της κατηγορίας των βιβλίων που τηρούν οι επιχειρήσεις είναι θετικό μέτρο, όμως δεν αφορά σε επενδύσεις ούτε καν σε εκσυγχρονισμό που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις στην Αττική⁵³.

Όσον αφορά στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων, δεν αρκούν τα φορολογικά κίνητρα από μόνα τους γιατί οι αδειοδοτήσεις, η γραφειοκρατία και οι δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης συνιστούν ανασταλτικό παράγοντα και είναι αναγκαία μια πλήρης φορολογική εναρμόνιση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα και μια φορολογική μεταρρύθμιση με αναπτυξιακό προσανατολισμό, ο καταμερισμός των κινδύνων σε λογική βάση, η αποζημίωση σε περίπτωση αλλαγής νομοθεσίας, η αξιόπιστη δίκαιη που κατοχυρώνει τους επενδυτές και κάνει αξιόπιστη τη συμμετοχή τους σε συμπράξεις. Επίσης, απαιτούνται άρτιες υλικοτεχνικές υποδομές, παραγωγικότητα και ευελιξία στην αγορά εργασίας. Η σταθερότητα στο φορολογικό καθεστώς για μία πενταετία, για τις ξένες ή τις μεγάλες επενδύσεις θα πρέπει να επεκταθεί και στις υπόλοιπες επενδύσεις.

⁵³ 'Υπόμνημα προς τον Υπουργό Ανάπτυξης', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Μάιος 2004, σελ. 13

Επίσης, το συγκριτικά χαμηλότερο εργατικό κόστος στην Ελλάδα σε σχέση με τις ισχυρές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντισταθμίζεται από χώρες με σημαντικά χαμηλότερο εργατικό κόστος και εφόσον δίνονται κίνητρα για επιχειρήσεις χαμηλού κόστους και ανειδίκευτου προσωπικού, η προσέλκυση επενδύσεων που απαιτούν υψηλή εξειδίκευση είναι προβληματική λόγω ελλείψεων στη χώρα μας στη δια βίου εκπαίδευση (προσωπικό που θα χειριστεί τη νέα τεχνολογία).

Όσον αφορά στις δημόσιες συμβάσεις -προμήθειες δημόσιου- θα έπρεπε η Γενική Γραμματεία Εμπορείου να αναπτύξει 'data base' εφαρμογής, το ίδιο και τα Επιμελητήρια, ώστε να συγκεντρώνονται ανακοινώσεις διαγωνισμών όλων των φορέων, ώστε όλες οι επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση. Επίσης, θα έπρεπε να υπάρχουν βάσεις και συστήματα αυτοματοποίησης των διαδικασιών εκτέλεσης προμηθειών και διαχείρισης συμβάσεων, θα έπρεπε να υπάρχουν δίκτυα επιχειρηματικών συνεργασιών ώστε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να μπορούν να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς που από μόνες τους θα ήταν δύσκολο να προσέλθουν λόγω ποσοτήτων ή αδυναμίας πρόσβασης και τα κοινοτικά προγράμματα θα έπρεπε να διαχειρίζονται έτσι -υιοθέτηση συστημάτων ποιότητας, ανάπτυξη συνεργασιών, πρόσβαση στο Διαδίκτυο, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας- ώστε να μην αποκλείουν τη συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων από όρους και προϋποθέσεις.

Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από έλλειψη κεφαλαιακής βάσης και οπωσδήποτε βάθους κεφαλαίων. Έτσι, οι οποιεσδήποτε αντιξοότητες

επηρεάζουν τη ρευστότητά τους και απειλούν τη θέση ακόμη και των πιο εύρωστων επιχειρήσεων στην αγορά. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση στη χώρα μας -υπερβολικές εξασφαλίσεις που ζητούν οι τράπεζες, υψηλά επιτόκια, γραφειοκρατία και έλλειψη προσαρμοστικότητας στο απαιτούμενο επιχειρηματικό πνεύμα- δημιουργεί ένα αντίξοο περιβάλλον για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με τις ευρωπαϊκές ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.

B. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού, εξελίξεις όπως οι μεταβολές στο σχετικό ύψος των μισθών, στις εισοδηματικές και δημοσιονομικές πολιτικές των διαφόρων χωρών επηρεάζουν τους ανταγωνιστές κατά διαφορετικό τρόπο έτσι ώστε πρέπει να παρακολουθούνται και να ελέγχονται οι επιπτώσεις ξεχωριστά.

Οι θετικές τάσεις στο οικονομικό περιβάλλον μπορούν να συνοψισθούν στα εξής:

Νέες αποκρατικοποιήσεις, όπως είδαμε στο νομικό περιβάλλον, θα συμβάλουν στην αύξηση των δημόσιων εσόδων κατά 1,5 δις. Αυτό θα συμβάλλει στην τόνωση της οικονομίας και στην ενίσχυση των εισοδημάτων, διότι θα επιβραδύνει την άνοδο των τιμών και θα αυξήσει την αγοραστική δύναμη στην αγορά χωρίς να αυξήσει το κόστος εργασίας και συνιστά μέτρο υπέρ της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και άλλων κοινωνικών παροχών.

Η **περικοπή του Προγράμματος Δημόσιων Επενδύσεων** θα οδηγήσει σε μείωση του ελλείμματος, ενώ τα συγχρηματοδοτούμενα έργα από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, θα αποτελέσουν μοχλό περιφερειακής ανάπτυξης και νέων θέσεων εργασίας.

Παρά τις όποιες κατά περιόδους οικονομικές δυσχέρειες, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται **αύξηση του βιοτικού επιπέδου** και του κατά κεφαλήν εισοδήματος ως απόρροια της αύξησης κατά 4% του συνολικού Α.Ε.Π. της οικονομίας. Αυτό επιδρά θετικά στην αύξηση των αγορών από μέρους των καταναλωτών για είδη πολυτελείας και κατ' επέκταση αυξάνεται η ζήτηση για προϊόντα του υπό ανάλυση κλάδου - διακοσμητικές κορδέλες.

Ο **πληθωρισμός** τα τελευταία χρόνια διατηρείται σε σταθερά επίπεδα, και τα επιτόκια είναι αρκετά μειωμένα, ώστε να επιτρέπουν αγοραστικές δαπάνες και δανεισμό των νοικοκυριών για την κάλυψη των αναγκών τους, αλλά και σύναψη δανείων σε χαμηλά επιτόκια εκ' μέρους των επιχειρήσεων, γεγονότα που ενισχύουν την οικονομική δραστηριότητα.

Η **εισροή κονδυλίων από κοινοτικά πλαίσια** τροφοδοτεί την εγχώρια ζήτηση και συντελεί στην ανάπτυξη των υποδομών και στον εκσυγχρονισμό του παραγωγικού δυναμικού της χώρας. Η εξαγωγική διείσδυση των ελληνικών προϊόντων στις χώρες των Βαλκανίων και των χωρών της ανατολικής και κεντρικής Ευρώπης συντελεί στη μείωση της εξάρτησης από τις αναπτυγμένες χώρες.

Οι **συστάσεις του EOMMEX** αφορούν στην προσοχή όλων των παραγωγικών μονάδων, για καλύτερη συσκευασία των προϊόντων τους, γιατί διαδραματίζει σημαντικό ρόλο σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Αμερικής. Επομένως, η συσκευασία απασχολεί όλο και περισσότερο το σύγχρονο κόσμο.

Ως **αρνητικές τάσεις στο οικονομικό περιβάλλον** που επηρεάζουν τα προϊόντα του κλάδου θα μπορούσαμε να σχολιάσουμε τις εξής:

Παρατηρείται παγκόσμια, τα τελευταία χρόνια μια **κρίση στη συνολική ζήτηση στην οικονομία**, που ξεκίνησε από μια κρίση υπερπαραγωγής και υπερεπένδυσης στις Η.Π.Α. Έτσι, οι επιχειρήσεις σταδιακά μειώνουν τις επενδύσεις τους, τα χρηματιστήρια έχουν καθοδική πορεία, ενώ τα νοικοκυριά έχουν υπερχρεωθεί με κάρτες και καταναλωτικά δάνεια, τα οποία με δυσκολία αποπληρώνουν, με αποτέλεσμα η συνολική ζήτηση να μειώνεται περαιτέρω. Το χρέος των νοικοκυριών ανέρχεται σε 46,9 δις. ευρώ, και αντιστοιχεί στο 30,4% του ΑΕΠ. Ενώ μόνο τα προσωπικά δάνεια εμφανίζουν αύξηση 67,5% στα 5,698 δις. ευρώ, η πιστωτική επέκταση για τις βιομηχανίες υποχώρησε σε 0,4% ευρώ τον Αύγουστο (έναντι 15,4% ένα χρόνο νωρίτερα) και οι οφειλές των επιχειρήσεων διαμορφώνονται σε 15,740 δις. ευρώ. Συνολικά απ' το τέλος του 2000 μέχρι το τέλος Αυγούστου του 2004, τα νοικοκυριά απορρόφησαν νέες τραπεζικές πιστώσεις μεγαλύτερες, κατά 1,33 φορές σε απόλυτες τιμές, από αυτές των επιχειρήσεων⁵⁴.

Το **υψηλότερο επιτόκιο των καταναλωτικών δανείων από αυτό των χορηγήσεων** δε σημαίνει ότι συμφέρει την κερδοφορία των τραπεζών η

⁵⁴ 'Δάνεια - Τα νοικοκυριά εκτοπίζουν τις επιχειρήσεις', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Νοέμβριος 2004, σελ.41

καταναλωτική πίστη. Τα ποσά που χρειάζονται οι επιχειρήσεις για κεφάλαια κίνησης και η ταχύτητα ανακύκλωσής τους δικαιολογούν την ανάγκη στήριξης των επιχειρήσεων. Το αίσθημα ασφάλειας των εργαζόμενων σε καλά χρηματοδοτούμενες επιχειρήσεις θα οδηγήσει σε ζήτηση καταναλωτικών δανείων για αγορά διαρκών αγαθών, τροφοδοτώντας τον 'ενάρετο κύκλο'. Επίσης, με τη μεγάλη πτώση του Χρηματιστηρίου, από το 2000 και μετά, προκλήθηκε μια ανακατανομή πλούτου στην Ελλάδα που απειλεί τη μεσαία τάξη της χώρας. Προέκυψε κάτι παραπλήσιο με αυτό που ο Κέυνς ονόμαζε 'παγίδα ρευστότητας'. Σε συνθήκες χαμηλών επιτοκίων κανείς δεν έχει διάθεση να επενδύσει και το χρήμα συγκεντρώνεται στις τράπεζες που προσπαθώντας να εκμεταλλευτούν τις υπεραξίες της ρευστότητας, δανείζουν όλο και περισσότερους για κατανάλωση (όχι για επένδυση).

Όμως, **μια οικονομία που δεν επενδύει οδηγείται σε ύφεση** και οι τράπεζες αντιμετωπίζουν πρόβλημα είσπραξης της αποπληρωμής των δανείων τους. Τα τελευταία χρόνια οι κοινοτικές εισροές στην Ελλάδα έχουν τονώσει την οικονομία αλλά αυτό λειτουργεί σε βάρος των εξαγωγών. Αυτή η δεσπόζουσα θέση των τραπεζών εμποδίζει την κυκλοφορία του χρήματος και δημιουργεί στρεβλώσεις όχι μόνο για το Χρηματιστήριο (ο δείκτης ανεβαίνει μόνο με τραπεζικά χαρτιά), αλλά και για το σύνολο της οικονομίας (οι τράπεζες δεν χορηγούν δάνεια εφόσον οι επιχειρηματικοί κλάδοι έχουν απαξιωθεί) και για την ίδια την ανάπτυξή τους. Έτσι, σε μια κοινωνία που κανείς δεν έχει εμπιστοσύνη στην αγορά -αυξάνεται ο αριθμός και η αξία των ακάλυπτων επιταγών και μεταχρονολογημένων και των διαμαρτυρημένων συναλλαγματικών- οι πελάτες ζητούν μεγάλες πιστώσεις, δεν πληρώνουν τους προμηθευτές τους στις

συμφωνηθείσες ημερομηνίες, οι επιχειρήσεις κλείνουν και η αύξηση των καταναλωτικών δανείων οδηγεί σε αρνητική αποταμίευση των νοικοκυριών - παράγοντες που οδηγούν σε ύφεση και στασιμότητα.

Το **έλλειμμα του ισοζυγίου πληρωμών** και του προϋπολογισμού της Αμερικής (αν και το ΑΕΠ της αυξήθηκε κατά 3,4% σε σχέση με το 2,5% που αναμένεται για την Ευρωπαϊκή Ένωση) αποτελεί απειλή για την παγκόσμια οικονομία. Το ισοζύγιο πληρωμών της ελληνικής οικονομίας θα γνώριζε κατάρρευση αν δεν υπήρχε εισροή εισπράξεων από τη ναυτιλία.

Ακόμη, υπάρχουν **χώρες με πολύ πιο φθηνό εργατικό δυναμικό**, που προσελκύουν το ξένο κεφάλαιο και που παράγουν προϊόντα πολύ πιο φθηνά από αντίστοιχα προϊόντα χωρών όπως η Ελλάδα. Αυτό συντελεί στη μείωση του μερίδιου αγοράς για τις επιχειρήσεις του κλάδου των κορδελών σε χώρες όπως αυτές της δυτικής Ευρώπης.

Το **ανατιμημένο συχνά ευρώ σε σχέση με το δολάριο** (τα δύο τελευταία χρόνια έχει ανατιμηθεί άνω του 20% των άλλων νομισμάτων) δημιουργεί επιπρόσθετα προβλήματα στην εξαγωγική δράση των χωρών της ευρωζώνης. Η έκθεση της χώρας χωρίς 'νομισματική προστασία' στον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό και η απουσία διαρθρωτικών επενδύσεων οδηγούν την ελληνική οικονομία σε μειωμένη ανταγωνιστικότητα.

Επίσης, **οι τιμές του πετρελαίου έχουν ανέβει πολύ**, καθιστώντας πολύ ακριβές τις αγορές πρώτων υλών για τις επιχειρήσεις του κλάδου που οι

βασικές πρώτες ύλες τους είναι το πολυπροπυλένιο και το πολυαιθυλένιο (παράγωγα του πετρελαίου) και ανεβάζουν πολύ τα σταθερά κόστη τους.

Στις εισαγωγές πρώτων υλών -υφάσματα- από ασιατικές χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται μεγάλες επιχειρήσεις **επιβλήθηκε καταβολή δασμών** ποσοστού 85%, καθιστώντας πολύ ακριβές τις προμήθειες για τις επιχειρήσεις του κλάδου των κορδελών.

Με την ένταξη της Τουρκίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα αυξηθούν οι εξαγωγές της Τουρκίας -χώρα με φθινό εργατικό δυναμικό- σε βάρος χωρών με υψηλότερο κόστος εργατικών, εφόσον θα καταργηθούν οι δασμοί στις εισαγωγές που πραγματοποιούν τώρα από την Τουρκία οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η απελευθέρωση των εξαγωγών της Κίνας από την 1.1.2005 έχει σηματοδοτήσει την επέλασή της στην παγκόσμια οικονομία. Σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, το 2003 οι εισαγωγές των κινέζικων προϊόντων ξεπέρασαν το 1,2 δις. ευρώ, όταν οι αντίστοιχες εξαγωγές των εγχώριων προϊόντων έφτασαν τα 53,4 εκατ. ευρώ, με το εμπορικό έλλειμμα να μεγαλώνει από τα 505,1 εκατ. ευρώ το 1999 στα 1,16 δις. ευρώ. Το εμπορικό έλλειμμα των 25 της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την Κίνα διευρύνθηκε από τα 32,8 δις. το 1999 στα 64,2 δις. ευρώ το 2003⁵⁵. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, οι εξαγωγές αγαθών το 2003 αποτελούσαν το 34% και των

⁵⁵ 'Το σύνδρομο της Κίνας ταράζει την ελληνική και την παγκόσμια οικονομία', Βιοτεχνικά θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Ιανουάριος 2005, σελ.19

υπηρεσιών το 66% που έως το Νοέμβριο του 2004 αυξήθηκαν κατά 25%⁵⁶. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τις εισαγωγές ήταν 77,5% και 22,5%. Όμως, οι εξαγωγές αυτές αφορούν στις μεταφορικές υπηρεσίες και δη στην ελληνική ναυτιλία και όχι σε υπηρεσίες αιχμής όπως επικοινωνίες, υπηρεσίες ηλεκτρονικών υπολογιστών, επιχειρηματικές κ.λ.π. που παραμένουν ως ποσοστό του συνόλου των εξαγωγών σε υπηρεσίες στο 11%. Το ποσοστό αυτό στις επιδόσεις των χωρών της Ευρωπαϊκής ένωσης αντιπροσωπεύει το 50% των εξαγωγικών υπηρεσιών.

Με την εισαγωγή του ευρώ η Ελλάδα εισέρχεται στο διεθνή ανταγωνισμό και αυτό επισύρει ευκαιρίες αλλά και κινδύνους. Στην επόμενη δεκαετία ο διεθνής ανταγωνισμός θα είναι πολύ έντονος και θα προέρχεται τόσο από χώρες χαμηλού κόστους, όσο και από χώρες υψηλής παραγωγικότητας και καινοτομίας, τομείς στους οποίους πρέπει να προσαρμοστούν και οι ελληνικές επιχειρήσεις. Ο διαρκής εκσυγχρονισμός των επιχειρήσεων τόσο σε εξοπλισμό, όσο και σε συστήματα λειτουργίας και διοίκησης απαιτεί συνεχή επενδυτική προσπάθεια και προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να αναπροσαρμόζονται εγκαίρως μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και όχι απλώς να ακολουθούν τις εξελίξεις, αλλά να τις προβλέπουν.

Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας απαιτείται μια εξαγωγική στρατηγική προσαρμοσμένη στις νέες συνθήκες που διαμορφώνουν η συμμετοχή της στην ΟΝΕ και οι ραγδαίες εξελίξεις στις τηλεπικοινωνίες και

⁵⁶ Σακελλαρίδη Χριστίνα, 'Μονόδρομος για την ανάπτυξη η στήριξη στις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στόιχημα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005, σελ. 63

στην τεχνολογία των πληροφοριών. Απ' τη μια μεριά οι νέες αγορές και οι τεχνολογικές εξελίξεις απαξιώνουν παραδοσιακούς κλάδους της οικονομίας και απ' την άλλη δημιουργούν ευκαιρίες. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις. Πρέπει να δυναμώσουν και να αναπτυχθούν χωρίς να χάσουν το ρυθμό και την ευελιξία τους, να προλάβουν πριν απ' το σημείο καθόδου του κύκλου ζωής τους να αρχίσουν μια νέα ανοδική πορεία.

Δηλαδή **απαιτείται παρέμβαση σε όλο το 'marketing mix'**, με μέτρα για την ενίσχυση και την πιστοποίηση της ποιότητας (εκσυγχρονισμός παραγωγικών μονάδων) και την εξειδίκευση για αγαθά και υπηρεσίες που ζητούνται σήμερα και στο μέλλον, τη μείωση του κόστους εργασίας και επενδύσεων, τη μεγέθυνση της προστιθέμενης αξίας και την τυποποίηση των προϊόντων, την έμφαση σε υπηρεσίες, την εξασφάλιση ανταγωνιστικών όρων προμήθειας εισροών κοινής ωφέλειας, τη διαχείριση των δημόσιων έργων, την αξιοποίηση του επιστημονικού δυναμικού της χώρας, του ηλεκτρονικού εμπορίου και των νέων τεχνολογιών, την απόκτηση δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού και την προώθηση επώνυμων προϊόντων και επιθετικού μάρκετινγκ, καθώς και την προώθηση επενδυτικών έργων που να εκμεταλλεύονται το ελληνικό στοιχείο ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής, ώστε να ενισχυθούν τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα της χώρας.

Τέλος, **για να αποβεί χρήσιμο το Γ' ΚΠΣ** για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις απαιτούνται ενέργειες όπως α) υποδομές διευκόλυνσης της επιχειρηματικής δράσης (βιοτεχνικά πάρκα, κλαδικά ινστιτούτα), β) βελτίωση του

επιχειρηματικού περιβάλλοντος (χρηματοπιστωτικό σύστημα, χωροταξική τακτοποίηση, αδειοδοτήσεις), γ) ενίσχυση των ίδιων των επιχειρήσεων με διαδικασίες ένταξης απλοποιημένες: προμήθειες εξοπλισμού ποιοτικού ελέγχου, πληροφοριακών συστημάτων (όχι μόνο για τη χώρα ή χώρες στις οποίες δραστηριοποιούνται αλλά και για την παγκόσμια οικονομία, τις αποφάσεις των οργανισμών και τις εκτιμήσεις των ειδικών) και συστημάτων προβολής προϊόντων, προώθηση μορφών συνεργασίας, ανάπτυξη δίκτυου και ενίσχυση της εξωστρέφειας), δ) ενίσχυση φορέων όπως ο ΕΟΜΜΕΧ και τα επιμελητήρια, αλλά και δημιουργία νέων φορέων μελέτης των προοπτικών των ΜΜΕ.

Γ. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η τάση για συσκευασία των προϊόντων αυξάνεται -παγκοσμίως- ραγδαία, βρίσκοντας εφαρμογή σε ολόένα και περισσότερα προϊόντα -είδη ζαχαροπλαστικού, είδη δώρου κ.α.- έχοντας ως αποτέλεσμα τη συνεχή αύξηση της ζήτησης των προϊόντων του κλάδου. Η δε τάση για καλαίσθητα συσκευασμένα προϊόντα και ο νεοπλουτισμός έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις και τη ζήτηση για πολυτελή είδη συσκευασίας.

Το μάρκετινγκ των επιχειρήσεων και η διαφήμιση συντελούν στο να ζητούν οι καταναλωτές όλο και περισσότερα, αλλά και βελτιωμένα ποιοτικά και αισθητικά προϊόντα, για την ικανοποίηση των αναγκών των ίδιων και των οικογενειών τους. Ζούμε στην εποχή μιας έξαρσης της κατανάλωσης, που τα καταναλωτικά γούστα των αγοραστών -για προσωπική ικανοποίηση και κοινωνική καταξίωση- είναι πολύ πιο ακριβά και ποιοτικά από ότι μερικές δεκαετίες πριν.

Αντιθέτως, οι αλλαγές στο σύγχρονο τρόπο ζωής, η έμφαση στην καριέρα και οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής έχουν συντελέσει στη μείωση του ελεύθερου χρόνου του ανθρώπου και των κοινωνικών του επαφών, με συνέπεια να έχει περιοριστεί η σημασία και η συχνότητα ανταλλαγής δώρων, με αρνητικές συνέπειες για τη ζήτηση των προϊόντων του κλάδου.

Επίσης, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει γίνει πιο μικρός, νέα προϊόντα απαξιώνουν τα παλιά και οι καταναλωτές έχουν θεωρητικά μεγαλύτερη δυνατότητα να ενημερωθούν, αλλά μικρότερη να επεξεργαστούν τα μηνύματα. 'Βομβαρδιζόμενοι' από νέα προϊόντα έχουν πολύ λιγότερη πίστη σε προϊόντα και επιχειρήσεις.

Δ. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η τεχνολογία έχει βοηθήσει πολύ τις επιχειρήσεις του κλάδου στη χρησιμοποίηση βελτιωμένων και νέων μεθόδων παραγωγής του προϊόντος τους και συνεπώς στην παραγωγή ποιοτικότερων αλλά και στη δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων και επομένως έχει συμβάλλει κατά κάποιο τρόπο στην αύξηση της ζήτησης.

Όμως, ο κλάδος δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως κλάδος υψηλής τεχνολογίας. Οι τεχνολογικές εξελίξεις που συμβαίνουν είναι αργές και όχι τόσο σημαντικές ώστε να δώσουν ώθηση στη ζήτηση για προϊόντα του κλάδου. Τέτοιοι κλάδοι είναι περισσότερο καταδικασμένοι από άλλους σε μικρότερη ανάπτυξη και μερίδια αγοράς.

Ωστόσο, μπορεί η τεχνολογία να μην απαξιώνεται τόσο γρήγορα, όμως -όπως θα φανεί στην ανάλυση του κλαδικού αλλά και του εσωτερικού περιβάλλοντος- η τεχνογνωσία στις μεθόδους παραγωγής δεν αποκτάται εύκολα και οι ευρεσιτεχνίες, η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής που προέρχεται απ' την εμπειρία και η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας λόγω συσσωρευμένης εμπειρίας και τεχνολογικής γνώσης ισχύουν στον κλάδο και είναι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις επιχειρήσεις ανάλογα με την πρόσβασή τους στην τεχνολογία αυτή.

Ε. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ο πληθυσμός έχει αυξηθεί σε παγκόσμια κλίμακα, και επομένως αυτός ο παράγοντας συντελεί στην αύξηση της συνολικής ζήτησης. Αυτό συνεπάγεται και την αύξηση στη ζήτηση ειδών γάμου, όπως και πολλών άλλων ειδών στα οποία εφαρμόζονται είδη πολυτελούς συσκευασίας.

Επιπλέον, η εκπαίδευση που λαμβάνει ο μέσος πολίτης σήμερα είναι πολύ υψηλότερη από την εκπαίδευση που λάμβανε παλιότερα και αυτό συντελεί στην αναζήτηση όλο και πιο αναβαθμισμένων προϊόντων και υπηρεσιών από μέρους του και γενικότερα μετακίνηση στην πυραμίδα -κατά Maslow- των αναγκών του, από βασικές σε όλο και ανώτερες - κοινωνικής καταξίωσης κ.τ.λ.

ΣΤ. ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τόσο ο τόπος εγκατάστασης των επιχειρήσεων, όσο και συγκοινωνιακές δυνατότητες και η πρόσβαση σε πελάτες και α' ύλες εξετάζονται στο πολιτικό περιβάλλον της επιχείρησης (όσον αφορά στις νομοθετικές επιταγές για την εγκατάσταση των επιχειρήσεων), αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (όσον αφορά στον τόπο εγκατάστασης και στα δίκτυα διανομής). Εδώ, θα μπορούσαμε να πούμε πως οι σύγχρονες οικολογικές επιταγές για περιορισμό της χρήσης πλαστικού στον πλανήτη τείνουν να επηρεάσουν αρνητικά τη ζήτηση των πλαστικών προϊόντων των επιχειρήσεων του κλάδου.

Ως προς τον παράγοντα αυτό έχουμε επίσης να σχολιάσουμε ότι η Ελλάδα βρίσκεται στην περιφέρεια. Έτσι, ενώ η θέση της ήταν πάντα στρατηγικής σημασίας ως προς το διαμετακομιστικό εμπόριο, όσον αφορά στην πρόσβαση στην κεντρική και δυτική Ευρώπη και στην Αμερική -όπου υπάρχει μεγαλύτερη ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου της εξεταζόμενης επιχείρησης- η γεωγραφική θέση της αποτελεί μειονέκτημα. Έτσι, οι μεταφορές εμπορευμάτων προς χώρες της Ευρώπης απαιτούν μεγαλύτερα έξοδα αποστολής, εντείνοντας τον ανταγωνισμό της, σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης, ενώ η καλύτερη πρόσβαση προς τις αγορές της Ασίας δεν αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας για τον κλάδο συσκευασίας και κορδέλας, εφόσον οι ασιατικές χώρες παράγουν αντίστοιχα προϊόντα σε πολύ χαμηλό κόστος. Εν μέρει, η γεωγραφική θέση της Ελλάδας και η έλλειψη υποδομών στις μεταφορές ευθύνονται και για το γεγονός ότι δεν προσελκύει παραγωγικές επενδύσεις και άμεσες ξένες επενδύσεις - σύμφωνα με το δείκτη αποτελεσματικότητας

(UNCTAD, Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών για τη Συνεργασία, το Εμπόριο και την Ανάπτυξη) για τις εισερχόμενες άμεσες ξένες επενδύσεις (Διεθνής Έκθεση Επενδύσεων), κατετάγη 119^η σε σύνολο 140 χωρών.

7.3.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μικρο ή άμεσο περιβάλλον αναφέρεται στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και εξετάζεται σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Οι δυνάμεις -ομάδες- του μικρο-περιβάλλοντος επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση και αποτελούν βεβαίως στοιχεία του κλάδου και της οικονομίας γενικότερα.

Στο μικρο-περιβάλλον ή κλάδο της επιχείρησης, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες, απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και απευθύνονται σε παρόμοιους αγοραστές. Τα στελέχη των επιχειρήσεων, στη χάραξη στρατηγικών αποφάσεων, λαμβάνουν υπόψη τις ομάδες του μικρο-περιβάλλοντος και τα κριτήρια που κάθε μια από αυτές έχει για την επίδοση της επιχείρησης⁵⁷.

Η κερδοφορία αποτελεί βασικό στοιχείο στην ανάλυση ενός κλάδου, καθώς τα στελέχη πιστεύουν πως ορισμένοι κλάδοι μπορούν να είναι πιο κερδοφόροι από άλλους. Η κερδοφορία σχετίζεται με το κατά πόσο ένας κλάδος είναι ανταγωνιστικά ελκυστικός και αυτό έχει να κάνει με το **συσχετισμό των δυνάμεων - ομάδων που επιδρούν στον ανταγωνισμό (μοντέλο Porter)**,

⁵⁷ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 90-91

δηλαδή με το κατά πόσο καρπώνονται οι επιχειρήσεις την αξία που δημιουργούν για τους πελάτες (τιμή προϊόντος μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής του) ή εάν καταλήγει σε άλλους.

Η οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων προσδιορίζεται απ' τη μακροχρόνια σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης η οποία επηρεάζεται απ' τη δομή της αγοράς. Η δομή της αγοράς προσδιορίζει π.χ. την ένταση του ανταγωνισμού, δηλαδή εάν οι επιχειρήσεις θα επεκτείνουν με δυναμικό τρόπο την παραγωγική τους δυναμικότητα ή πόσο γρήγορα οι ανταγωνιστές θα περιορίσουν την επιπλέον προσφορά. Τα εμπόδια εξόδου πολλές φορές κρατούν τις επιχειρήσεις στην αγορά ακόμη κι αν υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας, επιμηκύνοντας τις περιόδους ανισορροπίας προσφοράς και ζήτησης. Οι συνέπειες της ανισορροπίας προσφοράς και ζήτησης εξαρτώνται πάλι απ' τη δομή της αγοράς - σε μερικές αγορές ένα πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας μπορεί να προκαλέσει έντονο πόλεμο τιμών και χαμηλή οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, λόγω του ότι οι αγορές αυτές χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό ή από ισχυρούς αγοραστές.

Επομένως, η ελκυστικότητα ενός κλάδου καθορίζει το αν η επιχείρηση θα επιτύχει υψηλή οικονομική απόδοση και η διερεύνηση των ευκαιριών ενός κλάδου αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής ανταγωνισμού. Εξίσου σημαντικό είναι το σχετικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε μια αγορά. Είναι δυνατό μερικές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μια αγορά να είναι περισσότερο αποτελεσματικές συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα απ' το βαθμό ελκυστικότητας

που προσδιορίζει τη μέση οικονομική απόδοση που επιτυγχάνεται στην αγορά αυτή ή στον κλάδο γενικότερα.

Τα στελέχη, κατανοώντας τη **δομή** του **κλάδου** είναι σε θέση να λάβουν **στρατηγικές αποφάσεις** που θα επηρεάσουν θετικά τις ομάδες-δυνάμεις του κλάδου, επιδρώντας έτσι στο βαθμό ελκυστικότητας της αγοράς και στην ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής τους. Ενώ η ελκυστικότητα της αγοράς είναι αποτέλεσμα διάφορων παραγόντων -εκτός ελέγχου της επιχείρησης- η υλοποίηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής ανταγωνισμού από μια επιχείρηση είναι δυνατό να μεταβάλλει την ανταγωνιστική της θέση και την ελκυστικότητα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Οι ηγέτες της αγοράς επηρεάζουν πιο εύκολα τη δομή του κλάδου, αλλά και επηρεάζονται από αυτόν. Πολλές φορές μικρές κυρίως επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερους ανταγωνιστές ή προσπαθώντας να επιβιώσουν, εφαρμόζουν στρατηγικές που υποβαθμίζουν τη δομή της αγοράς και η θέση όλων γίνεται χειρότερη.

Επίσης, πέραν των υπάρχοντων δυνάμεων και αντιδράσεων, ο βαθμός ελκυστικότητας της αγοράς και η ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων μεταβάλλεται διαχρονικά, ενώ η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης αντανakλά κάθε φορά το αποτέλεσμα των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών και των στρατηγικών που υιοθέτησε. Έτσι, η **δομική αλλαγή της αγοράς** μπορεί να **μεταβάλλει** τη δυνατότητα υποστήριξης μιας **στρατηγικής** ή το μέγεθος του **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** που προκύπτει από αυτή. Πολλές φορές -όταν είναι εφικτό- είναι καλύτερο μια επιχείρηση να επιδιώξει να

δραστηριοποιηθεί σε νέες αγορές διατηρώντας τη βασική στρατηγική της (ώστε να μην ‘αλλοιωθεί’ η εικόνα της) ή να περιοριστεί σε ένα τμήμα της αγοράς, παρά να αλλάξει το στρατηγικό προσανατολισμό της. Επομένως, μια επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική ανταγωνισμού της προς το υφιστάμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, αλλά και θα πρέπει να προσπαθεί να αλλάξει το περιβάλλον αυτό προς όφελός της. Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η βάση της στρατηγικής για επίδραση στο περιβάλλον. Γι’ αυτό το λόγο, η επιλογή της στρατηγικής ανταγωνισμού αποτελεί κρίσιμη στρατηγική απόφαση της επιχείρησης.

Επομένως, σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση στον κλάδο, αμυνόμενη των ομάδων ανταγωνισμού ή επηρεάζοντας αυτές προς όφελός της, ώστε να έρθει σε πλεονεκτική θέση και να έχει μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα. Τέλος, η ανάλυση των ανταγωνιστών, αναφέρεται σε κάθε επιχείρηση με την οποία μια επιχείρηση ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο. Η ανάλυση αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις που έχουν έναν ή λίγους σημαντικούς ανταγωνιστές. Τα στελέχη των επιχειρήσεων κατανοούν, με αυτόν τον τρόπο, και προβλέπουν τις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών τους και επιπλέον προσδιορίζονται ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση.

7.3.2.1 ΜΕΛΕΤΗ ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ GRECO PAC A.E.

Η ανάλυση που θα παρουσιαστεί για το μικρο-περιβάλλον της Greco pac στηρίζεται σε περιγραφικά στοιχεία, τα οποία προκύπτουν απ’ την εμπειρία της

δραστηριοποίησης της επιχείρησης στον κλάδο επί σειρά ετών, και από πληροφορίες του τμήματος μάρκετινγκ και όχι σε αριθμούς. Αυτό οφείλεται στο ότι δεν υπάρχουν διαθέσιμα κλαδικά στοιχεία στην Ελλάδα, ούτε από κρατικούς ούτε από ανεπίσημους φορείς, γεγονός που ισχύει και για άλλες χώρες της Ευρώπης.

Η ανάλυση που ακολουθεί αφορά κυρίως στον κλάδο ή στην κύρια δραστηριότητα της Greco pac -που είναι η παραγωγή από πρώτη ύλη πλαστικών διακοσμητικών κορδελών- και στον παραγωγικό και μεταποιητικό κλάδο υφασμάτων κορδελών - προμήθεια υφασμάτων και μεταποίηση. Επίσης γίνεται αναφορά, σε μικρότερη έκταση, στον κλάδο εμπορίας διακοσμητικών κορδελών (κυρίως υφασμάτων) και παρεμφερών ειδών συσκευασίας, στον οποίο επίσης δραστηριοποιείται η υπό εξέταση επιχείρηση.

7.3.2.2 ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ GRECO PAC A.E.

A. ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΔΟΜΗ ΚΛΑΔΟΥ

Στον παραγωγικό κλάδο, με τη στενή έννοια (παραγωγή από πολυπροπυλένιο και πολυεθυλένιο), των πλαστικών διακοσμητικών κορδελών δραστηριοποιούνται μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις κυρίως στην Αμερική, στην Ιταλία στη Γαλλία και στη Γερμανία, αλλά και πιο μικρές μεταποιητικές - στον ευρύτερο κλάδο- στην Πορτογαλία, στην Ισπανία, στην Αυστρία, στην Ιταλία και στη Γερμανία. Μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν και σε χώρες της Ασίας που όμως δεν παράγουν καλής ποιότητας προϊόντα.

Στην Ελλάδα η Greco pac είναι η ηγέτιδα επιχείρηση του κλάδου, από το 1974 που δραστηριοποιείται, και υπάρχουν μόνο δύο ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μικρότερες σε μέγεθος, η 'Foil Pack Φ & Γ Καλπακίδης Ο.Ε.' στη Θεσσαλονίκη και η 'Παύλος και Σ.Ι.Α. Repack Ο.Ε' στις Αχαρνές, οι οποίες δε δημοσιεύουν ισολογισμούς ώστε να υπάρχουν επίσημα στοιχεία προς σύγκριση. Η 'Repack' έχει έξι άτομα προσωπικό και είναι ανταγωνιστική ως προς τις τιμές της -λόγω μειωμένων πάγιων εξόδων- όμως δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς, λόγω χαμηλού όγκου παραγωγής. Έτσι, παραμένει σταθερή σε ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Τα ίδια ισχύουν και για τη 'Foil Pack' στη Θεσσαλονίκη που έχει ένα μικρό μερίδιο αγοράς. Οι παραπάνω επιχειρήσεις παράγουν 300 κιλά κορδέλας ημερησίως, ενώ η Greco pac 3 τόνους. Η Greco pac παράγει και πλαστικούς φιόγκους και έχει επεκταθεί (σε μικρή κλίμακα) και στον κλάδο των εκτυπώσεων πλαστικής κορδέλας με τη φίρμα των επιχειρήσεων πελατών της.

Στην Ελλάδα -στον ευρύτερο κλάδο- υπάρχει ένας μικρός αριθμός επιχειρήσεων που εισάγουν πλαστικές κορδέλες από το εξωτερικό και τις μεταποιούν, κόβοντάς τις σε διάφορες διαστάσεις ή που τις εισάγουν και τις δίνουν αλλού για μεταποίηση (κοπή). Οι επιχειρήσεις αυτές επιτυγχάνουν χαμηλότερες τιμές, αλλά λόγω μικρών δυνατοτήτων παραγωγής εστιάζονται σε μικρότερο τμήμα της αγοράς.

Τέλος, υπάρχουν εισαγωγείς έτοιμων πλαστικών κορδελών, οι οποίες είναι πιο ακριβές, αλλά οι περισσότερες εισαγωγές είναι κυρίως ιταλικής προέλευσης, και σε σχέδια κυρίως απλά και μεταλλικά, οι οποίες είναι πιο φθηνές από αυτές που προσφέρονται στην εγχώρια αγορά -εκτός του 'pastel'- αλλά δεν διαθέτονται σε

μεγάλη ποικιλία διαστάσεων. Οι δε ασιατικές προσφέρονται σε χαμηλότερες τιμές, αλλά είναι πολύ κατώτερης ποιότητας. Κάποιες εισαγωγές ειδικού τύπου πλαστικής κορδέλας ευρωπαϊκής προέλευσης, που προορίζονται για τούρτες και άλλες εφαρμογές, είναι πολύ ακριβές.

Όσον αφορά στον, υπό στενή έννοια (παραγωγή από νήμα), κλάδο των υφασμάτων κορδελών, δραστηριοποιούνται μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις στην Κίνα, στην Κορέα, στην Ταϊβάν και αλλού στην Ασία, αλλά και στην Αμερική, στην Ισπανία και τη Σλοβενία, και κάποιες μικρότερες σε πολλές άλλες χώρες. Και εδώ υπάρχουν πολλοί μεταποιητές -στον ευρύτερο κλάδο- που προμηθεύονται υφάσματα και τα κόβουν σε διάφορες διαστάσεις.

Στην Ελλάδα υπάρχουν πενήντα μεταποιητές και η Greco rac είναι μια από αυτές τις εταιρείες που μεταποιούν υφάσματα, που εισάγει κυρίως από την Κίνα και από την Κορέα. Στην Ελλάδα, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις της Greco rac προσφέρουν προϊόντα σε λίγο χαμηλότερες τιμές, διότι δεν έχουν υψηλό σταθερό κόστος παραγωγής, αλλά δεν έχουν και όγκο παραγωγής -όπως η Greco rac- που θα τους επιτρέψει να αυξήσουν κατά πολύ το μερίδιο της αγοράς τους, αλλά και την ποιότητα κάποιες φορές των πρώτων υλών - εισαγόμενα υφάσματα- την οποία η Greco rac φροντίζει πάντα να εξασφαλίζει διότι πραγματοποιεί μεγάλο όγκο παραγωγής.

Επίσης, υπάρχουν και οι εισαγωγείς έτοιμων υφασμάτων κορδελών, εκ των οποίων αυτοί που εισάγουν κορδέλες από την Κίνα, το Χονγκ Κονγκ και την Τουρκία έχουν πολύ ανταγωνιστικές τιμές σε σχέση με τους εγχώριους

παραγωγούς και οι κορδέλες έχουν καλή ποιότητα (όχι τόσο καλή όσο οι ευρωπαϊκές), αλλά γίνονται και εισαγωγές από τις χώρες αυτές σε κορδέλες όχι καλής ποιότητας (πολυεστερικές, ασετάτ, νάυλον και σατέν οι οποίες έχουν ούγια στην άκρη -δε 'στέκονται' τόσο καλά όσο οι ευρωπαϊκές που δεν έχουν ούγια- και είναι μόνο 'μιας όψης'). Απ' τις ίδιες χώρες εισάγονται ορισμένες κορδέλες πολύ καλής ποιότητας και 'διπλής όψης', πάλι με ούγια (λόγω του τρόπου παραγωγής των κορδελών στην Ασία) και σε μεγάλη ποικιλία σχεδίων, που είναι λίγο πιο ακριβές από αυτές που μεταποιούνται εγχώρια και ορισμένες συρματωμένες (στις άκρες) που είναι πολύ ακριβές όπως και οι αντίστοιχες που μεταποιούνται στην εγχώρια αγορά. Οι δε εισαγωγείς κορδελών ευρωπαϊκής προέλευσης -που είναι πολύ καλής ποιότητας- είναι πιο ακριβοί από τους εγχώριους μεταποιητές.

Μια άλλη μορφή ανταγωνιστικής δύναμης στον κλάδο είναι οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εκτυπώσεις με τη φήρμα της εταιρείας πελατών τους, οι οποίες παράλληλα προμηθεύονται και πουλούν κορδέλες, ανταγωνιζόμενες τις παραγωγούς επιχειρήσεις του κλάδου.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν λίγα εργοστάσια παραγωγής υφασμάτων κατάλληλων για κορδέλες στην Ελλάδα, αλλά είναι λιγότερα από ότι ήταν πριν από κάποια χρόνια και πλέον δεν έχουν καθόλου ποικιλία προϊόντων, ούτε ανταγωνιστικές τιμές.

B. ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΓΕΓΟΝΟΤΑ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΗΣΑΝ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Η υπάρχουσα δομή του κλάδου διαμορφώθηκε βάσει των αναμενόμενων ευκαιριών της αγοράς - ελκυστικότητα κλάδου, τους ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας των διάφορων χωρών, της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της οικονομικής τους δύναμης, του κύκλου ζωής των προϊόντων και των ανταγωνιστικών δυνάμεων του κλάδου όπως οι προμηθευτές, τα δίκτυα διανομής κ.τ.λ.

Στην αγορά των πλαστικών κορδελών -όταν ήταν σε φάση ανάπτυξης- λίγες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνταν στο χώρο, λόγω του ότι η συσκευασία δεν ήταν αναπτυγμένη στο βαθμό που είναι 'σήμερα', ιδιαίτερα στην Ελλάδα, και αυτό αποδεικνύεται απ' το γεγονός πως μόνο τρεις μικρομεσαίες επιχειρήσεις - που παράγουν προϊόν από πρώτη ύλη- δραστηριοποιούνται τώρα στην εγχώρια αγορά.

Η Greco ras ακολούθησε μια στρατηγική έντονης διαφοροποίησης και εξασφαλίζοντας καλές πρώτες ύλες και κατάλληλα διεθνή δίκτυα διανομής, αλλά προσέχοντας παράλληλα και το κόστος της, κατάφερε για αρκετά χρόνια, αν και μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση που δεν ήθελε να χάσει την ιδιοκτησία της εφαρμόζοντας στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης, να διατηρήσει τουλάχιστον το μερίδιο της αγοράς της σε όσες χώρες δραστηριοποιείται. Τώρα που η αγορά της πλαστικής κορδέλας είναι σε φάση ωρίμανσης, παρατηρείται μείωση στη ζήτηση του συνολικού τονάζ - ενώ υπάρχει μεγάλη ζήτηση για ορισμένες

ποικιλίες, ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων έχει ενταθεί και δεν παρατηρείται είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

Στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών, που βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, πολύ περισσότερες στη μεταποίηση υφασμάτων, και λόγω του ότι ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι μεγάλος και υπάρχουν πλεονεκτήματα παραγωγής σε κάποιες χώρες με πολύ φθινό εργατικό δυναμικό, ο ανταγωνισμός είναι έντονος. Επειδή δε οι τάσεις στη μόδα εξελίσσονται πολύ γρήγορα στις μέρες μας, η ανάγκη για δημιουργία όλο και περισσότερων σχεδίων, η ανάγκη για καινοτομίες στα προϊόντα και στη συσκευασία τους είναι έντονη. Και όσο υπάρχει ζήτηση στον κλάδο, τόσο ο ανταγωνισμός θα αναπτύσσεται.

Γ. ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ ΚΛΑΔΟΥ

Δεν υπάρχουν επίσημα στοιχεία ή στοιχεία από κάποια μελέτη για τον κλάδο, αλλά μπορούμε να πούμε ότι στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών, οι επιχειρήσεις που έχουν καταφέρει να λειτουργούν με χαμηλό κόστος παραγωγής και να **μεταποιούν κορδέλες** εκτιμώντας σωστά τη ζήτηση έχουν κέρδη. Επιπλέον, όσο μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος μπορούν να παράγουν, τόσο υψηλότερα κέρδη και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς πραγματοποιούν. Όμως, όσον αφορά στην **παραγωγή υφασμάτινης κορδέλας** από πρώτη ύλη -νήμα- για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση, σήμερα, πρέπει να μεταφέρει τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό ή πρέπει να έχει αρκετά κεφάλαια και να έχει οργανώσει την

παραγωγή της έτσι ώστε να επιτυγχάνει οικονομίες κλίμακας που μπορούν να της αποφέρουν κοστολογικά οφέλη, διότι ο διεθνής ανταγωνισμός είναι μεγάλος.

Στην Ευρώπη το προϊόν του κλάδου από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις διατίθεται σε παρεμφερείς τιμές και οι ευρωπαϊκές χώρες έχουν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό από ασιατικές κυρίως χώρες, που λόγω φθηνού εργατικού δυναμικού προσφέρουν φθηνές κορδέλες οι οποίες δεν είναι τόσο καλής ποιότητας και είναι 'μιας όψης' αλλά έχουν ζήτηση λόγω χαμηλής τιμής. Ο ανταγωνισμός όμως αυτός εντοπίζεται κυρίως σε κορδέλες μικρών διαστάσεων (πλάτους 5mm, 6mm, 10mm) στις οποίες δεν διακρίνεται καλά η ποιότητα του υφάσματος, ενώ σε μεγαλύτερες διαστάσεις αρκετοί αγοραστές ενδιαφέρονται πρωτίστως για καλή ποιότητα. Οι ασιατικές χώρες ανταγωνίζονται τις ευρωπαϊκές και με καλής ποιότητας και μεγάλου εύρους σχεδίων κορδέλες, οι οποίες έχουν ελάχιστα χαμηλότερες (έχουν χαμηλό κόστος παραγωγής, αλλά επιβαρύνονται με έξοδα μεταφοράς) τιμές σε σχέση με τις ευρωπαϊκές.

Επίσης, όσο πιο πολύ διαστηριοποιείται μια επιχείρηση σε παρεμφερείς κλάδους (διαποίκιση) -εκτυπώσεις, κατασκευή φιόγκων- και όσο περισσότερο διαφοροποιείται (στρατηγική διαφοροποίησης) -ποιότητα, σχέδια, ποικιλία διαστάσεων- τόσο υψηλότερα κέρδη πραγματοποιεί.

Επιπλέον, πολύ σημαντική είναι η αναζήτηση ποιοτικών πρώτων υλών, η εξασφάλιση καλών δικτύων διανομής, η δημιουργία ονόματος και φήμης στην αγορά, αλλά και η καλή συσκευασία των προϊόντων.

Στον κλάδο των πλαστικών κορδελών, έχουμε να πούμε ότι, αν και ο κλάδος βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης και υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, ωστόσο, οι επιχειρήσεις του κλάδου συνεχίζουν να πραγματοποιούν κέρδη -μεγάλη ζήτηση έχουν οι πλαστικές κορδέλες σήμερα στις Σκανδιναβικές χώρες, στη Γαλλία και στην Αγγλία- και όταν τηρούν τις προϋποθέσεις που αναπτύχθηκαν παραπάνω για τον κλάδο των υφασμάτων κορδελών, τα κέρδη είναι ικανοποιητικά. Το θετικό στον κλάδο αυτό είναι ότι οι ασιατικές επιχειρήσεις, που είναι χαμηλού κόστους παραγωγοί, δεν μπορούν να ανταγωνιστούν σε ποιότητα προϊόντων τις ευρωπαϊκές και έτσι ο ανταγωνισμός είναι πιο ήπιος.

Η Greco ras διαθέτει πλαστικές κορδέλες στην Ελλάδα, αλλά τον κύριο όγκο παραγωγής της τον εξάγει σε πολλές χώρες του κόσμου (μέχρι πριν δύο χρόνια το 80%, ενώ τώρα το 55% κυρίως λόγω ανατιμημένου ευρώ, υψηλών ανατιμήσεων στις τιμές των πρώτων υλών (90%) και λόγω του ότι οι ξένοι οίκοι σταμάτησαν να δουλεύουν με αντιπροσώπους) και συνεχίζει να πραγματοποιεί κέρδη στον κλάδο αυτό. Ακόμη και στα είδη που είναι πιο ακριβή λόγω ποικιλίας των προσφερόμενων ειδών, εξυπηρέτησης, καλής ποιότητας υφασμάτων και καλής σχετικά κοπής έχει εξασφαλίσει ένα πελατολόγιο διεθνώς.

Δ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΔΟΜΗΣ ΚΛΑΔΟΥ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ - ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο κλάδος των υφασμάτων κορδελών, λόγω του ότι τώρα παρουσιάζει αυξημένη ζήτηση (η τάση για συσκευασία προϊόντων αυξάνεται διεθνώς) και

κερδοφορία και εξαιτίας όλων των ανταγωνιστικών δυνάμεων που δρουν σε αυτόν, στο μέλλον θα έχει ως εξής:

Οι παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου δεν θα αυξηθούν πολύ σε αριθμό, λόγω των τεράστιων εμποδίων εισόδου και εξόδου από αυτόν, αλλά θα δημιουργηθούν πάρα πολλές μεταποιητικές επιχειρήσεις, απ' τις οποίες κάποιες θα καταφέρουν να επιβιώσουν σε χώρες με φθινό κόστος εργατικού δυναμικού και οι υπόλοιπες παντού ανά τον κόσμο. Επίσης, αναμένεται η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου να μην παρουσιάσει μεγάλες αυξομειώσεις, αλλά να υπάρχει μια σταθερή ζήτηση.

Για τις πλαστικές κορδέλες, αναμένεται να αυξηθεί η ζήτηση και πάλι, η οποία θα ικανοποιηθεί κυρίως από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

E. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΛΑΔΟΥ

Η Graco ras προκειμένου να αυξήσει την ελκυστικότητα του κλάδου θα πρέπει να συνεχίσει προς την κατεύθυνση της διαφοροποίησης των προϊόντων της, τόσο όσον αφορά στην ποιότητά τους -βελτιωμένες μέθοδοι παραγωγής- αλλά και όσον αφορά στα σχέδια και στις διαστάσεις στις οποίες διατίθενται αλλά και στη συσκευασία τους. Έτσι, θα προωθήσει την καινοτομία στον κλάδο. Επίσης, θα πρέπει να συνεχίσει προς την κατεύθυνση της επίτευξης μείωσης του κόστους παραγωγής και αύξησης της παραγωγικότητάς της, ώστε να προσφέρει φθηνά προϊόντα στον κλάδο και να επιτυγχάνει τιμές που θα της εξασφαλίζουν καλά περιθώρια κέρδους.

Επιπλέον, θα πρέπει να συνεχίσει να εφαρμόζει συσχετισμένη διαποίκιση σε περισσότερα είδη συσκευασίας, διαφορετικά της κορδέλας, ώστε να συμπληρώσει επαρκώς τη γκάμα των προϊόντων της και να διαφοροποιηθεί σημαντικά στην εγχώρια, αλλά και στη διεθνή αγορά. Έτσι, θα μπορέσει να έχει οικονομική απόδοση πάνω από το μέσο όρο των άλλων επιχειρήσεων, εφόσον θα μπορεί να θέσει ικανοποιητικού ύψους τιμή στα προϊόντα της, και εφόσον η τιμή αυτή θα υπερκαλύπτει το επιπλέον κόστος της διαφοροποίησης.

ΣΤ. ΑΝ Ο ΚΛΑΔΟΣ ΓΙΝΕΙ ΜΗ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΣ ΠΩΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΘΑ ΕΧΕΙ ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΠΩΣ ΘΑ ΒΓΕΙ ΑΠ΄ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ; ΠΩΣ ΑΥΤΟ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ;

Για να απαντηθεί καλύτερα το θέμα αυτό, θα πρέπει να εξετασθεί ο πίνακας 7.1, που καταδεικνύει, ανάλογα με το βαθμό ελκυστικότητας ενός κλάδου και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης σε αυτόν, ποια θα πρέπει να είναι η επιχειρησιακή στρατηγική μιας επιχείρησης, δηλαδή η στρατηγική όσον αφορά στη γενική κατεύθυνση της επιχείρησης ως οργανισμού.

Ο κλάδος των πλαστικών κορδελών είναι ήδη μη ελκυστικός και για το λόγο αυτό η Greco ras, που η ανταγωνιστική της θέση είναι ισχυρή (ιδιαίτερα στην εγχώρια αγορά), εφαρμόζει **στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης** (παραγωγή πλαστικών φιόγκων, μεταποίηση υφασμάτων κορδελών κ.τ.λ.) ώστε να επιτυγχάνει κέρδη.

Πίνακας 7.1: Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		Ισχυρή	Μέτρια	Αδύνατη
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Συγκέντρωση - Καθετοποίηση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Συγκέντρωση - Οριζόντια ολοκλήρωση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ - Διάσωση-αναστροφή (Turnaround)
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ - Παύση ή συνέχιση με προσοχή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Συγκέντρωση - Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ - Καμία αλλαγή	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ - Αιχμάλωτη επιχείρηση - Αποεπένδυση
	Χαμηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Συσχετισμένη Διαποίκιση	ΑΝΑΠΤΥΞΗ - Ασυσχέτιστη Διαποίκιση	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ - Χρεοκοπία - Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ. Μπένος, 2002, σελ. 177

Αν η επιχείρηση περιέλθει σε μέτρια ανταγωνιστική θέση, θα πρέπει να οδηγηθεί σε ασυσχέτιστη διαποίκιση προκειμένου να συνεχίσει να πραγματοποιεί κέρδη. Τέλος, αν βρεθεί σε αδύνατη ανταγωνιστική θέση, θα πρέπει να εφαρμόσει στρατηγικές περισυλλογής.

Στην περίπτωση που ο κλάδος των υφασμάτων κορδελών γίνει λιγότερο ελκυστικός, η επιχείρηση, εφόσον συνεχίσει να έχει μέτρια ανταγωνιστική θέση, θα πρέπει να εφαρμόσει **στρατηγική συγκέντρωσης (όπως τώρα) ή στρατηγική καμίας αλλαγής**, ενώ αν ο κλάδος γίνει μη ελκυστικός θα επιλέξει στρατηγική **ασυσχέτιστης διαποίκισης**. Αν μεταβληθεί η ανταγωνιστική θέση της στον κλάδο (και εφόσον ο κλάδος είναι μη ελκυστικός), θα πρέπει να

επιλέξει στρατηγικές κινήσεις αντίστοιχες με αυτές που περιγράφηκαν για τον κλάδο των πλαστικών κορδελών.

Βέβαια, στην περίπτωση της Greco pac που εφαρμόζει στρατηγική συγκέντρωσης (παράλληλα με συσχετισμένη διαποίκιση) και έχει αναπτύξει ικανότητες και εμπειρία μόνο στη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα, θα ήταν δύσκολο να εισέλθει σε έναν ασυσχέτιστο κλάδο και οι πιθανότητες χρεοκοπίας ή εξαγοράς από κάποια άλλη επιχείρηση, εάν ο κλάδος των κορδελών γίνει μη ελκυστικός, είναι μεγάλες. Επομένως, η Greco pac είναι δύσκολο να συνεχίζει να πραγματοποιεί κέρδη σε μια τέτοια περίπτωση και δεδομένου ότι τα εμπόδια εξόδου απ' τον κλάδο της κύριας δραστηριότητάς της είναι πολύ υψηλά, δύσκολα θα μπορούσε να τον εγκαταλείψει.

Εξάλλου, η στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης ενέχει υψηλούς κινδύνους διότι πιθανόν το επιχειρησιακό κλίμα και οι συνταγές επιτυχίας μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας να μην ταιριάζουν σε μια άλλη, ασυσχέτιστη, δραστηριότητα και μια επιχείρηση θα πρέπει να αναμένει υψηλή αποδοτικότητα για να προβεί σε μια τέτοια επένδυση. Σε περίπτωση πάντως που η Greco pac εγκατέλειπε τον κλάδο, και επένδυε σε κάποιον άλλο, θα ευνοούσε τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου στο να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους.

7.3.2.3 ΜΟΝΤΕΛΟ PORTER - ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗ GRECO PAC A.E.

Σύμφωνα με τον Porter η ανταγωνιστική στρατηγική για μια επιχείρηση πρέπει να στηρίζεται σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει απ' την κατάλληλη τοποθέτησή της στον κλάδο που ανήκει, όπου σε σχέση με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου προκύπτουν ευκαιρίες που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί και απειλές στις οποίες θα πρέπει να αμυνθεί. Τα στελέχη μπορούν είτε να επιλέξουν να δραστηριοποιηθούν σε λιγότερο ανταγωνιστικούς κλάδους, είτε να προσπαθήσουν να αλλάξουν τη δομή του κλάδου⁵⁸. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter, που παρουσιάζονται στο διάγραμμα 7.2, για τον κλάδο της Greco Pac.



Διάγραμμα 7.2: Μοντέλο Porter - Ανταγωνιστικές Δυνάμεις στον κλάδο

Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 61 (ελαφρώς τροποποιημένο)

⁵⁸ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ.92

A) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Η απειλή εισόδου προσδιορίζει την πιθανότητα ότι νέες επιχειρήσεις θα εισέλθουν στην αγορά και θα ανταγωνιστούν για την απομάκρυνση της αξίας από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις, είτε διοχετεύοντάς τη στους αγοραστές με τη μορφή **χαμηλότερων τιμών** ή μειώνοντάς τη με **αύξηση του κόστους ανταγωνισμού**. Η απειλή εισόδου συνίσταται στην ύπαρξη **φραγμών εισόδου για νέες επιχειρήσεις στον κλάδο**, καθώς και στην **αντίδραση των υπάρχοντων ανταγωνιστών**. Οι οικονομικές δυνάμεις που δημιουργούν εμπόδια για τη είσοδο άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο είναι οι εξής:

α) οικονομίες κλίμακας

Στον κλάδο των παραγωγών πλαστικών διακοσμητικών κορδελών υπάρχουν οικονομίες κλίμακας (καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός προϊόντος που παράγεται, το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται) λόγω της πολυετούς εμπειρίας και ανάπτυξης -προμήθεια, παραγωγή, μάρκετινγκ- των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στο χώρο και η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο, σε μικρή κλίμακα, σαφώς και θα της δημιουργήσει μειονεκτήματα κόστους.

Ακόμη και στην περίπτωση που μια επιχείρηση διαθέτει αρκετά κεφάλαια για να εισέλθει στον κλάδο, θα έχει αντίδραση από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές, διότι ο κλάδος προς το παρόν κυριαρχείται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις και κάποιες μικρομεσαίες και μικρές, και βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης, επομένως είναι ανταγωνιστικός. Επομένως, είναι δύσκολο για μια επιχείρηση να

αποφασίσει να πραγματοποιήσει μια μεγάλη επένδυση και να δραστηριοποιηθεί στο χώρο αυτό.

Στο μεταποιητικό κλάδο υφασμάτων κορδελών υπάρχουν τέτοια εμπόδια αλλά όχι τόσο μεγάλα, τουλάχιστον όσον αφορά σε οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, και μπορεί μια επιχείρηση, αγοράζοντας μία, μόνο, μικρή κοπτική μηχανή να εξασφαλίσει παραγωγή για μια μικρή αγορά, σε χαμηλό κόστος.

Συνεπώς, οι οικονομίες κλίμακας έχουν ένα μεγάλο ρόλο στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της παραγωγής πλαστικών κορδελών, αλλά ο ρόλος τους είναι μέτριος προς μικρός όσον αφορά στη μεταποίηση υφασμάτων.

β) απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο

Για την παραγωγή διακοσμητικών κορδελών από πρώτη ύλη απαιτούνται ειδικά μηχανήματα και **τεχνογνωσία** τα οποία απαιτούν την ύπαρξη μεγάλων κεφαλαίων για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο. Επίσης, απαιτείται μεγάλο κεφάλαιο κίνησης, αλλά και οι προμήθειες και οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ -ανεύρεση πελατών και προώθηση του προϊόντος- απαιτούν μεγάλα έξοδα.

Όσον αφορά στη μεταποίηση -κοπή κορδελών- τα εμπόδια για την είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο δεν είναι ανυπέρβλητα. Στην Ελλάδα, αυτή τη στιγμή υπάρχουν πενήντα μεταποιητικές επιχειρήσεις κοπής υφασμάτων, διότι η επένδυση σε πόρους (π.χ. μικρές κοπτικές μηχανές) δεν είναι μεγάλη. Ωστόσο, για να επιτευχθεί καλής ποιότητας προϊόν, σε ποσότητες που θα

ικανοποιήσουν ένα μεγάλο τμήμα της αγοράς, και για πρόσβαση σε δίκτυα διανομής, πρώτες ύλες κ.τ.λ. συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις που εισέρχονται έχουν κάποια προηγούμενη συσχετισμένη δραστηριότητα με το είδος.

Συνεπώς, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο ολοκληρωμένης παραγωγής (πλαστικής κορδέλας) είναι μεγάλες και αποτελούν ανατρεπτικό παράγοντα στην είσοδο νέων επιχειρήσεων, ενώ για την είσοδο στον κλάδο της μεταποίησης δεν απαιτούνται μεγάλα κεφάλαια.

γ) διαφοροποίηση προϊόντος

Όσον αφορά στη διαφοροποίηση του προϊόντος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχει κάποιος βαθμός διαφοροποίησης. Η διακοσμητική κορδέλα αποτελεί είδος πολυτελείας, το οποίο παρουσιάζει αισθητική αξία. Μπορεί λοιπόν να μην είναι μοναδικό, με την έννοια ότι ο πελάτης θα αναζητήσει να βρει κάτι ανάλογο στην αγορά και τον ενδιαφέρει πολύ και η τιμή του προϊόντος, αλλά δεν θα αγοράσει σε οποιαδήποτε τιμή ανεξαρτήτως της ποιότητας (εμφάνιση και σχέδιο) προϊόντος. Έτσι εξηγείται το γεγονός πως ενώ η πλαστική κορδέλα είναι πιο φθηνή από την υφασμάτινη, έχουν μειωθεί οι πωλήσεις της παγκοσμίως, ενώ η υφασμάτινη που έχει εισαχθεί εδώ και μερικά χρόνια δυναμικά στην αγορά, είναι πιο ακριβή αλλά έχει μεγαλύτερη αισθητική αξία για τον πελάτη.

Μια άλλη διάσταση της διαφοροποίησης είναι η προσφορά του προϊόντος σε διαφορετικά μεγέθη, κάτι που οι μεγάλες επιχειρήσεις της Ασίας δεν μπορούν να έχουν, λόγω της τυποποιημένης παραγωγής τους και της μεγάλης απόστασης ώστε να ανταποκριθούν άμεσα στις ανάγκες της αγοράς, με

αποτέλεσμα τα προϊόντα τους να μην είναι πρώτα σε προτιμήσεις, παρόλο που είναι πολύ πιο φθηνά. Οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να παράγουν σε χαμηλά κόστη και ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρα, αλλά παράλληλα προσπαθούν να διαφοροποιούν το προϊόν τους για να κερδίζουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Η Greco ras έχει πολλές φορές προωθήσει διαφοροποιημένα και καινοτομικά προϊόντα στην αγορά: κορδέλα 'pastel', fancy, 'srecial fancy', 'χόρτο διακόσμησης', κορδέλες πλαστικές που σχίζονται στην ευθεία (ιδανικές για κάποιους τύπους αμπαλάζ), κορδέλες πλαστικές μεγάλης ανθεκτικότητας (δεν κόβονται εύκολα) και κορδέλες πλαστικές χρώματος κόκκινου που δεν ξεβάφει, αντίθετα με ότι συμβαίνει με τις κορδέλες άλλων ανταγωνιστών. Επίσης, οι πλαστικές κορδέλες της δεν τσαλακώνονται (ποιοτική διαφοροποίηση) και έχουν κερδίσει ένα μεγάλο μερίδιο της ελληνικής αγοράς αλλά και πολλών χωρών του εξωτερικού.

Πολλές φορές -και για κάποιους πελάτες- η **τιμή** του προϊόντος είναι πιο σημαντική απ' ό,τι η ποιότητα. Γεγονός που αντικατοπτρίζεται στις εισαγωγές και πωλήσεις **ορισμένων ποικιλιών** έτοιμων υφασμάτων κορδελών ασιατικής προέλευσης, που αν και διατίθενται σε κάποια ποικιλία σχεδίων, υπολείπονται σε πραγματική ποιότητα και παρόλα αυτά έχουν αγοραστικό κοινό.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαφοροποίηση του προϊόντος αποτελεί παράγοντα φραγμού για την είσοδο νέων παραγωγικών

επιχειρήσεων στον κλάδο (πλαστικές κορδέλες), ενώ στον κλάδο της μεταποίησης ο συγκεκριμένος παράγοντας έχει όμοια επίδραση. Εφόσον οι επιχειρήσεις του κλάδου εξασφαλίσουν διαφοροποιημένες πρώτες ύλες, επιτυγχάνουν επιπλέον διαφοροποίηση του προϊόντος τους σε διαστάσεις, κοπή και εκτυπώσεις.

δ) πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Όσον αφορά στα κανάλια διανομής, οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται και στους δυο κλάδους μπορούν να τα επηρεάσουν. Νέες επιχειρήσεις δεν μπορούν εύκολα να αναζητήσουν διανομείς για τα προϊόντα τους. Οι διανομείς για να δεχθούν να προωθήσουν ένα νέο προϊόν, θα πρέπει αυτό να είναι διαφοροποιημένο ποιοτικά, ως προς την πραγματική ποιότητα και σχέδιο, να διατίθεται σε διάφορες διαστάσεις (από 5 μέτρα έως 1000 γυάρδες) και συσκευασίες και ασφαλώς να προσφέρεται σε καλή τιμή. Επίσης, θα πρέπει η παραγωγική μονάδα να έχει έναν όγκο παραγωγής, ώστε να μπορεί να καλύψει τις ανάγκες μεγάλων διανομέων.

Σημαντικό ρόλο έχουν επίσης οι γνωριμίες των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Κάποιες επιχειρήσεις, όπως η Greco Pac, έχουν μακροχρόνιες συνεργασίες -που βασίζονται σε αμοιβαία οφέλη- με πολυεθνικές επιχειρήσεις που διαθέτουν τα προϊόντα τους και επομένως δύσκολα μια νέα επιχείρηση μπορεί να βρει διεθνή κανάλια διανομής που θα προωθήσουν τα προϊόντα της (πρέπει πρώτα να εξασφαλίσει ποιότητα, όγκο παραγωγής και καλές τιμές), ώστε να ανταγωνιστεί τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και να βρει κι αυτή θέση σε αξιόλογα κανάλια.

Για παράδειγμα η ολλανδική πολυεθνική εταιρεία, που διακινεί προϊόντα της Greco pac στη δυτική Ευρώπη, συνεργάζεται με 15 πράκτορες σε διαφορετικές χώρες για προώθηση υφασμάτων εμπορευμάτων της. Στην παρούσα φάση, και για την Ελλάδα, απευθύνθηκε στη Greco pac για προώθηση πλαστικών κορδελών της με προμήθεια 10%, ενώ ο κίνδυνος και η συλλογή χρημάτων θα είναι ευθύνη της Ολλανδικής εταιρείας. Η Greco pac, που ήδη δραστηριοποιείται επιτυχώς στην ελληνική αγορά, είναι η πιο κατάλληλη για να έρθει σε επαφή με τους πελάτες της για προώθηση των ολλανδικών προϊόντων, αφού πρώτα πείσει τους πελάτες της για την ποιότητα των νέων προϊόντων -και καταφέρει να την κάνει αποδεκτή- καθώς και για τις τιμές. Η προοπτική αυτή διαφαίνεται συμφέρουσα για τη Greco pac, αν αποδεχθεί τα νέα προϊόντα η αγορά, δεδομένου ότι οι αντιπρόσωποι της ολλανδικής πολυεθνικής έχουν ετήσια κέρδη για παράδειγμα στη Γερμανία 600.000 ευρώ και 950.000 ευρώ στο Βέλγιο.

Επομένως, η δύναμη των καναλιών διανομής στην είσοδο νέων επιχειρήσεων και στους δυο κλάδους που εξετάζονται είναι μεγάλη.

ε) μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος

Υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις στον κλάδο που έχουν πλεονεκτήματα κόστους, ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης,

Η παραγωγική διαδικασία των -πλαστικών- διακοσμητικών κορδελών είναι περίπλοκη και απαιτείται εμπειρία και καλός συντονισμός της παραγωγής για να επιτευχθεί καλής ποιότητας κορδέλα. Το κόκκινο χρώμα στην πλαστική κορδέλα

συχνά παρουσιάζει προβλήματα (ξεβάφει) - ακόμη και για τις μεγαλύτερες παραγωγούς επιχειρήσεις στο χώρο, οι κουλούρες που κόβονται σε κορδέλες μπορεί να παρουσιάσουν κυματιστή όψη και όχι ευθεία που προβλέπεται και οι φιόγκοι κάποιες φορές με την τοποθέτησή τους σε συσκευασίες δεν παραμένουν στη θέση τους. Η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής που προέρχεται από την εμπειρία δραστηριοποίησης στον κλάδο, οι πατέντες, οι προσμίξεις α' και βοηθητικών υλών σε κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας, η διαδοχή στην αλληλουχία των διαδικασιών παραγωγής στους κατάλληλους χρόνους, η χρησιμοποίηση 'ακατάλληλου' (προϊόντος) σε διαδικασία 'αναγέννησης' για την παραγωγή εκ νέου ίδιου ή διαφορετικού τύπου προϊόντος, η συνεχής βελτίωση της ποικιλίας και ποιότητας των προϊόντων - λόγω εμπειρίας- και η συνεχής ανανέωση της γκάμας αυτών είναι παράγοντες που θέτουν εμπόδια στους νεοεισερχόμενους. Η **καμπύλη εμπειρίας** που διαμορφώνεται από ανθρώπους που δραστηριοποιούνται χρόνια στο χώρο, 'παίζει' πολύ σημαντικό ρόλο.

Οι **πρώτες ύλες** είναι καθοριστικής σημασίας για την ποιότητα της κορδέλας. Στον κλάδο της παραγωγής πλαστικών κορδελών συχνά οι α' ύλες δεν αποδίδουν όπως απαιτείται και πολλές φορές χρειάζεται να γίνουν προσμίξεις πρώτων υλών από διαφορετικούς προμηθευτές. Η παρακολούθηση των μιγμάτων των διαφορετικών ποικιλιών, δηλαδή η αναλογία στην οποία θα χρησιμοποιηθούν οι διάφορες πρώτες ύλες -πολυπροπυλένιο, πολυαιθυλένιο- αλλά και οι βοηθητικές -χρώματα, καταλύτες, κόλα- είναι κάτι που απαιτεί εμπειρία και πολλές δοκιμές για καλό αποτέλεσμα (χρώμα που ζητάει ο πελάτης, αντοχή και στυλπνότητα κορδέλας). Ακόμη, πολλές φορές οι

προμηθευτές αλλάζουν τα βασικά χρώματά τους και τον τρόπο συμπεριφοράς των πρώτων και βοηθητικών υλών (κόλλες, διαλυτικά) και τότε απαιτούνται δοκιμές για να επιτευχθεί η σταθερή ποιότητα στην παραγωγή. **Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν σημαντικές πηγές βασικών πρώτων υλών** (τα τελευταία χρόνια βελτιώνονται) και μια ελληνική παραγωγική επιχείρηση αναπόφευκτα θα εισαγάγει τις πρώτες ύλες της.

Στον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών υπάρχουν επίσης κάποια μειονεκτήματα κόστους για τους νεοεισερχόμενους. Η παραγωγή παρουσιάζει συχνά προβλήματα ακόμη και σε επιχειρήσεις που διαθέτουν τον καλύτερο εξοπλισμό - τα ξυράφια (πολύ ακριβά) που τοποθετούνται στις μηχανές δεν είναι σε κάθε παρτίδα καλής ποιότητας και η ανεύρεση της κατάλληλης θερμοκρασίας και ταχύτητας κοπής των διαφορετικών ποικιλιών υφάσματος δεν είναι εύκολη και απαιτεί εμπειρία. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, ένας ανταγωνιστής της Greco ras έχει την ίδια κοπτική μηχανή, αλλά δεν καταφέρνει να έχει την ίδια καλή κοπή. Άλλα θέματα έχουν να κάνουν με την εξασφάλιση **ποιοτικών πρώτων υλών** (υφάσματα), που επηρεάζουν θετικά την κοπή, με την **εξασφάλιση πρώτων υλών σε καλές τιμές**, με την προμήθεια ποικιλίας σχεδίων πρώτων υλών (υφάσματα) κ.α.

Επίσης, σημαντικός παράγοντας και για τους δύο κλάδους είναι το **δίκτυο των πελατών** των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο και οι **μακροχρόνιες συνεργασίες με οίκους προμηθευτών**. Ακόμη, η **τοποθεσία** ενός βιομηχανοστάσιου -αν είναι κοντά σε λιμάνια, σε εθνικό δρόμο- 'παίζει' σημαντικό ρόλο ως προς τη διανομή του προϊόντος (έξοδα μεταφοράς) και την

προμήθεια των πρώτων υλών. Τέλος, η τοποθεσία των εμπορικών καταστημάτων είτε πρόκειται για χονδρική, είτε για λιανική πώληση θα πρέπει να διευκολύνει τους πελάτες.

Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν μεγάλο μέγεθος πωλήσεων (μερίδιο αγοράς) -μπορούν να εκμεταλλευτούν όλα τα οφέλη της καμπύλης εμπειρίας- ενδείκνυται να ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους, ενώ οι επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς πρέπει να επιλέξουν διαφοροποίηση ή εστίαση στη διαφοροποίηση. Στην περίπτωση επιχειρήσεων που έχουν την ίδια καμπύλη εμπειρίας, η επιχείρηση που εισάγει πρώτη ένα προϊόν μπορεί να κρατάει σταθερές τις τιμές και να πραγματοποιεί μεγάλα κέρδη. Καθώς όμως αυξάνεται ο ανταγωνισμός -οι μειώσεις στις τιμές μπορεί να είναι ταχύτερες της ελάττωσης του κόστους- μπορεί η επιχείρηση που πραγματοποίησε την καινοτομία να βρεθεί και εκτός αγοράς. Στο τέλος, μόνο οι πιο αποτελεσματικές επιχειρήσεις επιβιώνουν και το περιθώριο κέρδους (τιμή - κόστος) τείνει να σταθεροποιηθεί. Έτσι κάθε επιχείρηση, ασχέτως της καμπύλης εμπειρίας της προσπαθεί να δημιουργήσει ένα διαφοροποιημένο πλεονέκτημα (πρόσβαση σε φθηνότερες πηγές, ολοκλήρωση μιας καινοτομίας). Επίσης, οι καμπύλες εμπειρίες εφαρμόζονται μόνο στα στοιχεία κόστους που δημιουργούν την προστιθέμενη αξία και επομένως περιορίζεται η χρησιμότητά τους σε επιχειρήσεις με σημαντική προστιθέμενη αξία⁵⁹, όπου:

ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ = ΠΡΟΪΟΝ-(ΥΛΙΚΑ+ΚΑΥΣΙΜΑ)

ΔΕΙΚΤΗΣ Π.Α.= ΠΡΟΪΟΝ-(ΥΛΙΚΑ+ΚΑΥΣΙΜΑ)/ΕΡΓΑΣΙΑ+ΠΑΓΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

⁵⁹ Λιούκας Σπύρος, ό.π., σελ. 93

Από την ανάλυση του κλάδου προκύπτουν μεγάλα πλεονεκτήματα κόστους για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των πλαστικών κορδελών και μικρότερα στον κλάδο μεταποίησης υφασμάτων.

στ) κυβερνητική πολιτική

Ο κλάδος των πλαστικών διακοσμητικών κορδελών βρίσκεται σε στάδιο ωρίμανσης και δεν εμπίπτει σε δραστηριότητες που θα μπορούσαν να υπάρχουν κρατικά μονοπώλια. Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου είναι μεσαίου μεγέθους. Τα θετικά του νέου αναπτυξιακού νόμου είναι ότι καταργούνται οι ποινές για τη μετεγκατάσταση ελληνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό. Ο προηγούμενος νόμος προέβλεπε επιστροφή των επιχορηγήσεων σε περίπτωση που μια επιχείρηση λάμβανε επιδότηση και στη συνέχεια μετέφερε τη δραστηριότητά της σε βαλκανικές κυρίως χώρες. Ακόμη, δίνονται νέες μορφές κινήτρων, όπως επιδοτήσεις επιτόκιου και φορολογικές ελαφρύνσεις και η ευνοϊκή μεταχείριση των νέων επιχειρήσεων έναντι των παλιών -που ίσχυε έως τώρα- μειώνεται.

Όμως, η κυβερνητική πολιτική, με το νέο αναπτυξιακό νόμο, δίνει προτεραιότητα στην επιχορήγηση επενδύσεων εντάσεως κεφαλαίου και αυξημένη επιδότηση στους κλάδους των νέων τεχνολογιών, αποκλείοντας τις ανάγκες για επενδύσεις των λοιπών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επιπλέον, σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε για το μακρο-πολιτικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, τα προβλήματα αδειοδότησης των επιχειρήσεων, τα σκληρά μέτρα περιβαλλοντικής πολιτικής, η γραφειοκρατία στις απαιτούμενες διαδικασίες και στη χρηματοδότηση ώστε να εισέλθει μια νέα μικρομεσαία

επιχείρηση σε έναν κλάδο, η ελλιπής πληροφόρηση και πρόσβαση σε προγράμματα επιχορηγήσεων, κ.α. συνιστούν παράγοντες ανασταλτικούς για την είσοδο και λειτουργία μιας επιχείρησης στον κλάδο και η μεγάλη γραφειοκρατία που προκύπτει απ' το νομοθετικό πλαίσιο και το αρνητικό φορολογικό καθεστώς δημιουργούν προβλήματα στην καθημερινή λειτουργία και επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στο μεταποιητικό κλάδο μπορούν εύκολα να εισέλθουν επιχειρήσεις με πολύ μικρά κεφάλαια, αλλά η κυβερνητική πολιτική επηρεάζει επίσης τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε πως η κυβερνητική πολιτική είναι αρνητική, αν και με αρκετές βελτιώσεις στο νέο αναπτυξιακό νόμο, ως προς την είσοδο μικρομεσαίων και μικρών επιχειρήσεων στον κλάδο παραγωγής πλαστικών κορδελών, αλλά η επίδραση που έχει στον κλάδο της μεταποίησης είναι μικρότερη λόγω της μεγαλύτερης ευελιξίας των μεταποιητικών επιχειρήσεων.

ζ) αναμενόμενη αντίδραση από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές

Για τον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών κορδελών μπορούμε να πούμε ότι η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι δύσκολη εφόσον παρατηρείται στον κλάδο:

- πλεόνασμα παραγωγικής ικανότητας
- μακροχρόνιες συνεργασίες με κανάλια διανομής
- πλεόνασμα μετρητών

Οι ανταγωνιστές είναι πολύ πιθανό να καταφύγουν σε πόλεμο τιμών, καθότι η ανάπτυξη της αγοράς δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή. Όμως, οι φραγμοί εισόδου δεν είναι τόσο ισχυροί για εκείνους τους νεοεισερχόμενους που θα κάνουν

επενδύσεις διαθέτοντας πολλά κεφάλαια και έχοντας μεγάλες δυνατότητες (οι οποίοι όμως για να μπουν στον κλάδο θα πρέπει να οδηγηθούν σε κοινοπραξίες και σε άλλες μορφές συνεργασίας για να αποκτήσουν την τεχνογνωσία που απαιτείται). Ακόμη, το ηλεκτρονικό εμπόριο μειώνει τους φραγμούς εισόδου.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως η αντίδραση απ' τους υπάρχοντες ανταγωνιστές αναμένεται να είναι μεγάλη, στην είσοδο μιας νέας επιχείρησης στον παραγωγικό κλάδο, ενώ η αντίδραση θα είναι μικρότερη στο μεταποιητικό κλάδο που βρίσκεται σε 'φάση' ανάπτυξης.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι η απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών κορδελών είναι χαμηλή. Παρότι ο κλάδος παρουσιάζει περιθώρια κέρδους, κυρίως με την εξυπηρέτηση νέων αγορών, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν θεωρείται πολύ πιθανή. Αυτό οφείλεται στην ιδιαιτερότητα της παραγωγικής διαδικασίας και σε όλους τους άλλους παράγοντες που αναλύσαμε. Όσον αφορά στον κλάδο της μεταποίησης η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων είναι μέτρια προς μεγάλη.

B) Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές, ως κύριοι συνεργάτες των επιχειρήσεων μπορούν εύκολα με μια αύξηση στις τιμές ή μείωση της ποιότητας των προϊόντων τους να ασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου, αν αυτές δεν μπορούν να μετακυλήσουν το κόστος στους αγοραστές, και να αποσπάσουν από αυτές την αξία

που δημιουργείται (για τους αγοραστές). Η δύναμη των προμηθευτών συνίσταται στους εξής παράγοντες:

α) υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών

Οι προμηθευτές των βασικών πρώτων υλών στον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών διακοσμητικών κορδελών, που αποτελεί το κύριο αντικείμενο της Graco ras, δεν είναι πάρα πολλοί και συχνά μπορούν να ασκούν δύναμη στις επιχειρήσεις.

Πρόκειται για μεγάλες πολυεθνικές πετροχημικές βιομηχανίες στο εξωτερικό, οι οποίες άλλοτε ανταγωνίζονται μεταξύ τους ρίχνοντας το επίπεδο των τιμών, κι άλλοτε συσπειρώνονται καθορίζοντας μια κοινή, πιο συμφέρουσα γι' αυτές τιμή. Πρόσφατα οι προμηθευτές μείωσαν αρκετά την τιμή του πολυπροπυλενίου προς την Ελλάδα και την Τουρκία (καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες), λόγω μεγάλων προηγούμενων αυξήσεων (90%) εξαιτίας της αύξησης της τιμής του πετρέλαιου.

Πάντως, δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών, διότι δεν υπάρχουν μικρές επιχειρήσεις, ώστε να πέφτουν οι τιμές ή να υπάρχει περιθώριο για την επιχείρηση-πελάτη ανεύρεσης καλύτερης τιμής. Δύσκολα διαπραγματεύονται οι επιχειρήσεις για χαρακτηριστικά όπως η ποιότητα των πρώτων υλών ή για την τιμή και τους όρους παράδοσης των προϊόντων.

Όταν δε κάποιοι προμηθευτές καταφέρνουν να παράγουν πρώτη ύλη με 'άριστη συμπεριφορά' στην παραγωγή, τότε γίνεται αντιληπτό το μέγεθος της δύναμής τους.

Όσον αφορά στον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών, υπάρχουν πολλοί προμηθευτές (παραγωγείς) πρώτων υλών (υφάσματα), όχι στην εγχώρια αγορά, αν και η επίτευξη κατάλληλης ποιότητας δεν είναι εφικτή από όλους. Όμως, κυρίως σε ασιατικές χώρες, υπάρχουν πολλές μεγάλες επιχειρήσεις που προμηθεύουν το μεταποιητικό κλάδο με υφάσματα καλής ποιότητας και σε καλές τιμές.

Επομένως, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρή, εν αντιθέσει με τον κλάδο των πλαστικών κορδελών.

β) δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες

Οι πρώτες ύλες -πολυπροπυλένιο και πολυαιθυλένιο- που απαιτούνται στην παραγωγή των πλαστικών διακοσμητικών κορδελών πρέπει να είναι υψηλών προδιαγραφών και τις προμηθεύονται οι εταιρίες του κλάδου από μεγάλα πετροχημικά εργοστάσια, ενώ δεν υπάρχει περίπτωση χρησιμοποίησης υποκατάστατων πρώτων υλών.

Επίσης, στις υφασμάτινες κορδέλες, τα υφάσματα που προμηθεύονται και χρησιμοποιούν ως πρώτη ύλη οι μεταποιητικές εταιρείες του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται η Greco ras, προέρχονται από εταιρείες παραγωγής

υφασμάτων (κατάλληλα για κορδέλες) και δεν υπάρχουν υποκατάστατες πρώτες ύλες για την παραγωγή του συγκεκριμένου είδους - υφασμάτινες κορδέλες.

Συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών - οίκων είναι μεγάλη και στους δύο κλάδους.

γ) οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων απ' αυτών προϊόντων

Οι επιχειρήσεις του παραγωγικού κλάδου (πλαστικών κορδελών) σαφώς και δεν αποτελούν το μοναδικό πελάτη των βιομηχανιών πετροχημικών προϊόντων. Έτσι, οι προμηθευτές, ανάλογα με τη στενότητα που έχουν μπορούν να αποστείλουν μέρος της παραγγελίας, να ανεβάσουν τις τιμές, και εν γένει να δημιουργήσουν προβλήματα στην κερδοφορία του κλάδου. Βέβαια υπάρχουν και μακροχρόνιες συνεργασίες και συμφωνίες που προστατεύουν από αυτά τα φαινόμενα.

Επιπροσθέτως, πολλές επιχειρήσεις αγοράζουν μια μεγάλη ποσότητα πρώτων υλών από τους προμηθευτές τους και αυτό αναγκάζει τους προμηθευτές να είναι πιο προσεκτικοί μαζί τους. Πάντως, το χαμηλό ύψος των πωλήσεων των προμηθευτών στον κλάδο δικαιολογεί την εξασφάλιση μιας ισχυρής θέσης γι' αυτούς έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου.

Το ίδιο συμβαίνει και στο μεταποιητικό κλάδο των υφασμάτινων κορδελών, που οι πωλήσεις των προμηθευτών σε επιχειρήσεις του κλάδου δεν

αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλήσεων τους διότι παράγουν υφάσματα για διάφορους κλάδους μεταποιητικών βιοτεχνιών και συνεπώς έχουν ισχυρή θέση έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου ως προς τον παράγοντα αυτό.

δ) το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου

Το προϊόν των προμηθευτών, όσον αφορά στις βασικές πρώτες ύλες των παραγωγικών επιχειρήσεων είναι βασική εισροή στην παραγωγή κορδέλας, διότι απ' την ποιότητα των βασικών πρώτων υλών θα εξαρτηθεί η τελική ποιότητα του προϊόντος και η εξοικονόμηση κόστους που θα έχει η επιχείρηση. Είναι δυνατόν να υπάρξουν επιπλοκές στην παραγωγική διαδικασία λόγω κακής ποιότητας πρώτων υλών, ικανές να αυξήσουν το συνολικό κόστος παραγωγής και την παραγωγή 'ακατάλληλου' προϊόντος, που μπορούν να οδηγήσουν σε προβλήματα όσον αφορά στην έγκυρη παράδοση των προϊόντων της εταιρείας και στη διατήρηση της ποιότητάς τους.

Στο μεταποιητικό κλάδο οι πρώτες ύλες αποτελούν σημαντικότερη εισροή στην παραγωγική διαδικασία και από την ποιότητά τους και τις ποικιλίες τους εξαρτάται κατά πολύ το αποτέλεσμα του τελικού προϊόντος.

Επομένως, η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη, διότι το προϊόν τους είναι καθοριστικής σημασίας για την επιχείρηση και στους δυο κλάδους που εξετάζουμε.

ε) το κόστος αλλαγής των προμηθευτών είναι υψηλό ή υπάρχει διαφοροποίηση στο προϊόν που προσφέρεται

Στον κλάδο των πλαστικών διακοσμητικών κορδελών, οι προμηθευτές είναι λίγοι και οι επιχειρήσεις δεν έχουν μεγάλα περιθώρια επιλογών. Επιπλέον, το προϊόν που προσφέρουν είναι -κυρίως- τυποποιημένο, οπότε οι επιχειρήσεις μπορούν να αγοράζουν από διαφορετικούς προμηθευτές.

Ωστόσο, λεπτές διαφοροποιήσεις στον τύπο και στην ποιότητα των πρώτων υλών που προσφέρουν οι προμηθευτές, οι οποίες μπορεί να επιδρούν και στη συμβατότητα του μηχανολογικού εξοπλισμού μιας επιχείρησης με τις εισροές αυτές (η τεχνολογία της επιχείρησης να έχει ξεπεραστεί απ' την τεχνολογία των προμηθευτών), επιδρούν στην ποιότητα του προϊόντος και αναγκάζουν τις επιχειρήσεις ορισμένες φορές να μετακινηθούν από έναν προμηθευτή σε κάποιον άλλον, όμως οι περιπτώσεις αυτές δεν αποτελούν τον κανόνα και επιπλέον δεν υπάρχει κόστος από τη μετακίνηση αυτή (κυρίως τυποποιημένες α' ύλες).

Στο μεταποιητικό κλάδο υφασμάτων κορδελών υπάρχουν πολλές προμηθεύτριες επιχειρήσεις και υπάρχει διαφοροποίηση στο προϊόν τους - ύφασμα- όσο υπάρχει διαφοροποίηση και στα προϊόντα των πελατών τους - υφασμάτινες κορδέλες. Η διαφοροποίηση αφορά σε ποιότητα, χρώματα, σχέδια.

Έτσι, το κόστος αλλαγής των προμηθευτών από μία επιχείρηση παραγωγής πλαστικών κορδελών δεν είναι μεγάλο, ενώ το κόστος αλλαγής προμηθευτών,

λόγω διαφοροποιημένων προϊόντων που προσφέρουν, για μια επιχείρηση μεταποίησης υφασμάτων κορδελών είναι μεγαλύτερο αλλά και πάλι όχι πολύ μεγάλο διότι διαφοροποιημένα προϊόντα προσφέρουν πολλές επιχειρήσεις στο συγκεκριμένο κλάδο.

στ) δυνατότητα ολοκλήρωσης του προμηθευτή προς τα εμπρός

Στον κλάδο των πλαστικών κορδελών, μια τέτοια προοπτική είναι σπάνια, διότι πρόκειται για εντελώς διαφορετικούς κλάδους - κλάδος πετροχημικών και κλάδος πλαστικών διακοσμητικών κορδελών. Για την επιχείρηση υπάρχει η ίδια απειλή να δραστηριοποιηθεί ένας προμηθευτής της ως παραγωγός κορδέλας, με την απειλή από οποιονδήποτε άλλον οικονομικό παράγοντα που θα ήθελε να δραστηριοποιηθεί σε αυτόν τον κλάδο.

Για τον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών έχουμε να πούμε πως η επέκταση των παραγωγών υφάσματος προς τα εμπρός είναι εφικτή, αλλά κάτι τέτοιο δεν έχει παρατηρηθεί έως τώρα διότι πρόκειται για μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις υφασμάτων που απευθύνονται σε διάφορες βιοτεχνίες και που έχουν συγκεντρώσει τους πόρους και την προσπάθειά τους στη συγκεκριμένη δραστηριότητα.

Επομένως, απειλή ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και των δύο κλάδων από τους προμηθευτές τους δεν υφίσταται.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη στον κλάδο των πλαστικών κορδελών και μέτρια

προς μεγάλη στη μεταποίηση και αποτελεί απειλή γι' αυτήν και γι' αυτό πρέπει να τη λάβει σοβαρά υπόψη στη χάραξη της πολιτικής της. Οι προμηθευτές απαιτούν υψηλές τιμές, σταθερή ζήτηση για τα προϊόντα που προσφέρουν και τήρηση των συμφωνιών, και δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν συνιστάται να ολοκληρώνονται προς τα πίσω, πρέπει να προσέχουν τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές και να χρησιμοποιούν πληροφοριακά συστήματα που να δημιουργούν σχέσεις αμοιβαίου οφέλους.

Γ) Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές θεωρούνται για μια επιχείρηση απειλή όταν ζητούν χαμηλότερες τιμές, καλύτερη ποιότητα και εξυπηρέτηση και έτσι κρατούν το μεγαλύτερο μέρος της αξίας που δημιουργείται (απ' τις επιχειρήσεις) γι' αυτούς, αφήνοντας στις επιχειρήσεις χαμηλές αποδόσεις. Αντιθέτως, οι αγοραστές με χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη, δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αυξάνουν τις τιμές τους και να έχουν μεγαλύτερη απόδοση οι επενδύσεις τους. Η δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους εξής παράγοντες⁶⁰:

α) Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών των προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου.

Στον κλάδο των διακοσμητικών κορδελών οι τελικοί αγοραστές είναι ζαχαροπλαστεία, οίκοι με είδη γάμου, καταστήματα με βαφτιστικά, ανθοπωλεία, σοκολατοποιείες, καταστήματα και μπουτίκ με είδη πάσης φύσης πολυτελών ειδών συσκευασίας, οίκοι που ασχολούνται με εκτυπώσεις. Οι ενδιάμεσοι

⁶⁰ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 103-105

αγοραστές είναι οι χονδρέμποροι με επιχειρήσεις εμπορίας συγκεκριμένων, ειδών συσκευασίας ή επιχειρήσεις γενικού εμπορίου.

Μπορεί οι κορδέλες να αφορούν σε πολυτελή είδη συσκευασίας, αλλά στο συγκεκριμένο χώρο υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το προϊόν αυτό και ένας παραγωγικός ή μεταποιητικός οίκος μπορεί να ανατρέξει και να βρει πελάτες παντού. Επομένως, οι αγοραστές και στους δύο κλάδους (παραγωγικός και μεταποιητικός) δεν έχουν μεγάλη δύναμη, εφόσον η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε κάποια ελάχιστα στάνταρ τιμών και ποιότητας.

β) ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος

Στον κλάδο των διακοσμητικών κορδελών, οι πελάτες αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντος. Ορισμένοι πελάτες αγοράζουν μεγαλύτερες ποσότητες από κάποιους άλλους. Οι πελάτες αυτοί είναι εύλογο πως έχουν ειδικές εκπτώσεις και απαιτούν καλύτερη εξυπηρέτηση από μια επιχείρηση του κλάδου. Επίσης, οι πελάτες μπορούν να υποδείξουν στις επιχειρήσεις τι να παράγουν, δηλαδή ποιοτικές και άλλες ειδικές προδιαγραφές προϊόντος -σχέδια, μεγέθη- και σε ποιες ποσότητες.

Η Greco Pac που ένα μεγάλο μέρος των προϊόντων της το διακινούσε επί σειρά ετών μια μεγάλη πολυεθνική ολλανδική εταιρεία -τώρα συνεργάζεται με τη μητρική της και με μια άλλη ολλανδική πολυεθνική- είχε την υποχρέωση (βάσει συμφωνίας) να μην διαθέτει από μόνη της προϊόντα στη δυτική Ευρώπη, εκτός

της Γαλλίας και της Αγγλίας. Συνεπώς, για πελάτες που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντος υπάρχουν και τέτοιες δεσμευτικές συμφωνίες.

Συμπερασματικά, δεδομένου ότι ο όγκος των αγορών των αγοραστών και των δύο κλάδων είναι μεγάλος, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή.

γ) οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου, αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού τους κόστους

Όσον αφορά στο κριτήριο αυτό πρέπει να γίνει η εξής διάκριση. Για τους χονδρέμπορους, η αγορά του προϊόντος των βιοτεχνιών διακοσμητικών κορδελών αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού τους κόστους, λόγω της φύσης του κλάδου του εμπορίου. Το ίδιο ισχύει και για τους λιανέμπορους.

Όσον αφορά στους τελικούς αγοραστές, για ορισμένους όπως είναι οι σοκολατοποιείες και τα ζαχαροπλαστεία, η κορδέλα αποτελεί σημαντικό ποσοστό του συνολικού τους κόστους, ενώ δε συμβαίνει το ίδιο για τα ανθοπωλεία που χρησιμοποιούν χαρτί περιτυλίγματος και άλλα πιο ακριβά είδη συσκευασίας και περιτύλιξης των ειδών τους - εκτός από περιπτώσεις που έχουν να καλύψουν γάμους που η κορδέλα αποτελεί βασικό στοιχείο στολισμού των ειδών τους.

Έτσι, στις περισσότερες περιπτώσεις, οι αγοραστές του κλάδου έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και θα ψάξουν για παραγωγικές και μεταποιητικές επιχειρήσεις που θα τους προσφέρουν τις καλύτερες τιμές στον κλάδο.

δ) το προϊόν που διατίθεται στους αγοραστές είναι μη διαφοροποιημένο ή τυποποιημένο και άφθονο

Μπορεί η διακοσμητική κορδέλα ως προϊόν να διατίθεται από τους προμηθευτές σε ίδιες ποιότητες - ασετάτ, πολυεστερική, σατέν ή πλαστική κορδέλα πολυπροπυλενίου και οι βιοτεχνίες να αντιγράφουν η μία την άλλη σε σχέδια και ποιότητες, όμως, κάθε επιχείρηση έχει διαφοροποιήσεις ως προς το προϊόν της σε ποιότητα, σχέδια και διαστάσεις.

Για παράδειγμα, το πόσο ανθεκτική είναι η κορδέλα, και ανάλογα με τη χρήση - κάποιες φορές πρέπει να σχίζεται εύκολα (πλαστική) για ορισμένους τύπους αμπαλάζ, οι διαστάσεις στις οποίες διατίθεται, το πόσο επιτυχημένη είναι η εκτύπωση των σχεδίων πάνω στο βασικό της χρώμα (κατά πόσο αποδίδεται σωστά χρωματικά το σχέδιο) ή η εμφάνιση (γυαλάδα, μεταλλική όψη, χάρτινη όψη κ.λ.π.) που θα έχει μετά από ειδικές επεξεργασίες, που μπορεί περισσότεροι του ενός παραγωγοί να πραγματοποιούν αλλά να μην έχουν το ίδιο αισθητικά αποτέλεσμα, συνιστούν παράγοντες διαφοροποίησης.

Η Greco rac εδώ και 13 χρόνια προωθεί την κορδέλα τύπου 'pastel' που είναι επεξεργασία βασικής κορδέλας πολυπροπυλενίου (πλαστική) η οποία μοιάζει με χάρτινη και παρουσιάζει ανάγλυφη όψη. Η καινοτομία αυτή 'τίναξε' τα κέρδη της επιχείρησης προς τα επάνω. Την ίδια προώθησε πλαστικό 'χόρτο διακόσμησης' για διάφορα είδη συσκευασίας. Η Greco rac εδώ και μερικά χρόνια προχώρησε περισσότερο και τύπωσε και σχέδια επάνω στην pastel, σε διάφορα χρώματα, κάνοντας ουσιαστικά την κορδέλα και εμπριμέ.

Επίσης, μια παραγωγός επιχείρηση στον κλάδο των διακοσμητικών κορδελών μπορεί να επεκταθεί και σε κατασκευή φιόγκων και να διαφοροποιηθεί ως προς την ποικιλία των φιόγκων σε τυπωμένα σχέδια και σε διάφορα σχήματα, ανάλογα με τον τρόπο που εφαρμόζονται επάνω στη συσκευασία, όπως έχει πράξει η Greco rac.

Κάποιες κορδέλες που προορίζονται για τούρτες είναι φτιαγμένες με οικολογικά υλικά -όπως αυτές που παράγει η Greco rac- στην επιφάνειά τους που έρχεται σε επαφή με το γλυκό, ενώ άλλες όχι.

Στις υφασμάτινες κορδέλες υπάρχει επίσης διαφοροποίηση. Υπάρχουν υφάσματα α' και β' διαλογής, 'μίας' ή 'διπλής όψης' και ανάλογα με τον τρόπο που μεταποιούνται -κόβονται σε διαστάσεις- το τελικό προϊόν διαφοροποιείται αρκετά στα μάτια του αγοραστή. Η Greco rac έχει εξασφαλίσει ένα ικανοποιητικό επίπεδο κοπής των υφασμάτων της, λίγο καλύτερο από αυτό των εγχώριων ανταγωνιστών της και συνεχώς βελτιώνεται, ενώ οι κορδέλες αγγλικών και γαλλικών οίκων έχουν ακόμη καλύτερα 'κοψίματα'.

Οι ασιατικές υφασμάτινες κορδέλες που είναι πιο φθηνές, είναι καλής αλλά κατώτερης ποιότητας απ' τις ευρωπαϊκές. Τα δύο τελευταία χρόνια, υπάρχει δυσαρέσκεια στην αγορά από κακής ποιότητας κορδέλες, οι οποίες θεωρούνται είδος πολυτελείας και η αισθητική τους αξία είναι μεγάλη, και παρατηρείται το φαινόμενο πολλοί πελάτες -νέοι αλλά και παλιοί- να προβαίνουν σε ποιοτικές μόνο αγορές ή κάποιοι παλιοί να επιστρέφουν σε ποιοτικούς προμηθευτές.

Επίσης, οι ασιατικές επιχειρήσεις δεν έχουν καταφέρει να παράγουν καλής ποιότητας πλαστική κορδέλα έως τώρα. Όμως, η πλαστική κορδέλα, μετά από καμπή λίγων χρόνων, παρουσιάζει ξανά μια πιο χαμηλή απ' την υφασμάτινη αλλά σταθερή ζήτηση και υπάρχουν πληροφορίες πως η ζήτησή της θα αυξηθεί μελλοντικά λόγω της χαμηλότερης τιμής της (ισχύ τιμής έναντι της αισθητικής αξίας).

Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει η συσκευασία του προϊόντος και οι διαστάσεις στις οποίες μπορούν να το προσφέρουν οι διάφορες επιχειρήσεις του κλάδου. Τέλος, άλλοι παράγοντες όπως η εξυπηρέτηση των πελατών στην ώρα τους, η παραγωγή εξατομικευμένων παραγγελιών, η εξυπηρέτηση μετά την αγορά, η τήρηση των συμφωνιών δημιουργούν ένα κόστος μετακίνησης για τον αγοραστή.

Οι αγοραστές μπορούν μεν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού, αλλά δύσκολα θα αλλάξουν προμηθευτή εάν ενδιαφέρονται για την ποιότητα ή για την εξυπηρέτηση, εφόσον βέβαια τα παραπάνω συνοδεύονται από μια λογική τιμή. Παράδειγμα αποτελεί η μακροχρόνια συνεργασία της Greco rac με πολυεθνική επιχείρηση της Ολλανδίας που βασίζεται στην εξασφάλιση καλής ποιότητας, σχεδίων και διαστάσεων.

Συμπερασματικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ως προς τον παράγοντα αυτό κρίνεται μέτρια προς χαμηλή και για τους δύο κλάδους.

ε) Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη

Σε περιόδους που το εμπόριο δεν ευδοκίμει και τα εμπορικά καταστήματα δεν 'κινούνται' και δεν έχουν υψηλά κέρδη, είναι αναμενόμενο πως θα ζητούν μικρές ποσότητες προϊόντος και θα πιέζουν για χαμηλές τιμές. Όμως, οι αγοραστές του κλάδου είναι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν μεγάλα κέρδη. Η 'φύση' του προϊόντος επιτρέπει ακόμη και τη δημιουργία από μέρους τους αποθέματος που μπορούν να πουλήσουν σε εύλογο (σύντομο σχετικά) χρόνο.

Οι χονδρέμποροι, πελάτες του κλάδου, και αναλόγως του είδους του προϊόντος έχουν μικτό περιθώριο κέρδους στις υφασμάτινες κορδέλες γύρω στο 50%. Σε κάποια είδη που η παραγωγός εταιρεία επιτυγχάνει μικτό περιθώριο κέρδους γύρω στο 50%, οι χονδρέμποροι μπορούν να πραγματοποιήσουν μικτό περιθώριο κέρδους έως και 350% και οι λιανέμποροι ένα ποσοστό γύρω στο 380%. Οι λιανέμποροι λοιπόν πραγματοποιούν ακόμη μεγαλύτερα ποσοστά κέρδους, τα οποία στις υφασμάτινες κορδέλες ξεκινάνε επίσης από ένα 50%. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως τα ζαχαροπλαστεία, ως τελικοί πελάτες του κλάδου, έχουν κύκλο πωλήσεων γύρω στα 40.000 ευρώ ετησίως.

Επομένως, λόγω του ότι οι επιχειρήσεις-πελάτες των υπό εξέταση κλάδων πραγματοποιούν μεγάλα κέρδη, δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.

στ) δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω

Στον κλάδο των πλαστικών διακοσμητικών κορδελών δεν έχει ισχύ αυτός ο παράγοντας και η απειλή που θα μπορούσαν να αντιμετωπίσουν οι

επιχειρήσεις του κλάδου είναι η ίδια απειλή που θα μπορούσαν να έχουν από οποιονδήποτε αποφάσιζε να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο αυτό.

Η παραγωγική διαδικασία και η τεχνογνωσία -όπως αναλύθηκε στα εμπόδια εισόδου- είναι τέτοιες που δεν επιτρέπουν σε οποιονδήποτε πελάτη, χωρίς να διαθέτει μεγάλα κεφάλαια και να έχει γνώση του κλάδου να επεκταθεί στην παραγωγή κορδέλας.

Επομένως, ο παράγοντας αυτός δεν συνιστά απειλή για τις παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου. Αντιθέτως, είναι πιο εύκολο για τους αγοραστές του κλάδου να δραστηριοποιηθούν στη μεταποίηση κορδελών.

ζ) ο βαθμός ενημέρωσης των αγοραστών είναι μεγάλος

Οι αγοραστές στον κλάδο αυτό είναι καλά ενημερωμένοι για τις τιμές των προϊόντων, για ειδικές εκπτώσεις που γίνονται ανάλογα με την παραγγελία, για την ποιότητα και τα σχέδια των προϊόντων, για την παρεχόμενη εξυπηρέτηση, αλλά και για τις συνθήκες προσφοράς και ζήτησης στον κλάδο, ακόμη και για το κόστος παραγωγής -από όσο μπορούν να γνωρίζουν την επιχείρηση- των προμηθευτών τους. Η ενημέρωση αυτή στην εγχώρια αγορά είναι άμεση, από συζητήσεις με προμηθευτές, επισκέψεις σε εκθέσεις κ.λ.π., αλλά και έμμεση, από πληροφόρηση από άλλους πελάτες του κλάδου ή χονδρέμπορους, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες στον κλάδο να διαχέονται γρήγορα.

Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σε σχέση με αυτόν τον παράγοντα είναι μεγάλη και στους δυο κλάδους.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι μέτρια προς χαμηλή στον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών κορδελών και μέτρια προς υψηλή στον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών και οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι ενέργειές τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν οι επιχειρήσεις των (δύο) κλάδων χαράσσουν τις διαδικασίες της στρατηγικής διοίκησης.

Δ) Υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστατα προσδιορίζει την έκταση στην οποία άλλα προϊόντα μπορούν να καλύψουν τις ίδιες ανάγκες των αγοραστών και επομένως θέτει ένα όριο στο ποσό που οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν για το συγκεκριμένο προϊόν των επιχειρήσεων. Υψηλά κέρδη σ' έναν κλάδο συντελούν στην ανάπτυξη των υποκατάστατων ακόμη κι αν πριν δεν υπήρχαν. Στην κατηγορία αυτή εξετάζουμε τους ακόλουθους παράγοντες⁶¹:

α) ολική υποκατάσταση ενός προϊόντος από ένα άλλο

Ολική υποκατάσταση του προϊόντος στον ευρύτερο κλάδο των ειδών συσκευασίας δε διαφαίνεται πως θα υπάρξει, διότι η κορδέλλα χρησιμοποιείται για 'δεσίματα' -που δε θα μπορούσαν να γίνουν αλλιώς- σε αμπαλάζ και στολισμούς και θεωρείται πολυτελές είδος συσκευασίας - έχει αισθητική αξία.

Επίσης, η εξέλιξη του πολιτισμού επιβάλλει την ύπαρξη κάποιων πολυτελών ειδών και πάντα θα υπάρχει αγοραστικό κοινό γι αυτά. Διότι ακόμη και στην

⁶¹ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 105-107

εποχή μας έχουν εμφανιστεί μινιμαλιστικές τάσεις σε καταναλωτικά αγαθά - έπιπλα, διακόσμηση γενικότερα, ρούχα- αλλά παράλληλα πάντα υπάρχει και η αγορά των πιο κλασικών ή εκλεπτυσμένων ή πολυτελών ειδών. Επομένως, ακόμη κι αν επικρατήσουν τάσεις για λιτό αμπαλάζ μελλοντικά, πάντα θα υπάρχει χώρος και αγοραστικό κοινό για πιο πολυτελές και διαφοροποιημένο αμπαλάζ.

Εξάλλου, η κορδέλα μπορεί να προσφερθεί και για πιο λιτό αμπαλάζ, όπως για παράδειγμα τα τελευταία χρόνια που επικρατεί η τάση να εφαρμόζεται κατευθείαν η κορδέλα επάνω σε ένα κουτί ή σε μια χάρτινη σακούλα που περιέχει κάποιο είδος και να μη χρησιμοποιείται χαρτί περιτύλιξης όπως παλιότερα.

β) μερική υποκατάσταση ενός προϊόντος και βαθμός υποκατάστασης αυτού

Στον κλάδο των διακοσμητικών κορδελών ήδη η κλασική πλαστική κορδέλα πολυπροπυλενίου -αν και οι τάσεις της αγοράς δείχνουν πως θα αυξηθεί και πάλι η χρήση της λόγω χαμηλότερης τιμής- **έχει υποκατασταθεί σε μεγάλο βαθμό απ' την υφασμάτινη**, σε διάφορες συνθέσεις (ασετάτ, σατέν κ.λ.π.).

Αλλά και η υφασμάτινη έχει εμφανίσει ποικιλίες, οι οποίες ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες της αγοράς από ότι οι απλές υφασμάτινες κορδέλες, όπως τυπωμένη κορδέλα σε διάφορα σχέδια, τυπωμένη με φίρμα καταστήματος, συρματωμένη για να στέκεται πιο εύκολα σε αμπαλάζ - αλλά ουδέποτε έχει υποκατασταθεί από 'κορδόνι' συσκευασίας για παράδειγμα.

Ακόμη και η απλή πλαστική κορδέλα είχε 'υποκατασταθεί' κατά το παρελθόν από πλαστική κορδέλα σε διάφορες ποικιλίες, όπως κορδέλα τυπωμένη, 'double face' (διπλής όψης) απλή ή τυπωμένη, κορδέλα 'ιριζέ' που έχει στη σύνθεσή της ιριδίζον φιλμ και εμφανίζει πολλούς χρωματισμούς, μεταλλική που έχει στη σύνθεσή της μεταλλικό φιλμ.

Επομένως, η εξέλιξη επιφέρει διαφοροποιήσεις στις ανάγκες των καταναλωτών και στο μέλλον θα μπορούσαμε να πούμε πως ίσως υπάρξει ζήτηση και για **νάυλον κορδέλες**, βλέποντας τις αντίστοιχες τάσεις στα υφάσματα ρούχων, καθώς το μέλλον προστάζει μεγαλύτερη 'πρακτικότητα' στη χρήση διάφορων ειδών όπως των υφασμάτων παράλληλα με τα οποία κινούνται και οι κορδέλες.

Επίσης, μελλοντικά, διαφαίνεται η **τάση για ζήτηση χάρτινης κορδέλας**, λόγω αύξησης των οικολογικών κινήματων, αλλά δεν προβλέπεται στο άμεσο μέλλον πλήρης υποκατάσταση των υπάρχουσών ειδών διακοσμητικής κορδέλας. Η Greco ras έχει καινοτομήσει στην παραγωγή 'ματ' πλαστικής κορδέλας που να μοιάζει με χάρτινη - 'pastel', 'fancy' και 'fancy special'.

Ένα άλλο είδος -μερικώς- υποκατάστατο της κορδέλας είναι ο **φιόγκος** (υφασμάτινος και πλαστικός), ο οποίος όμως **παράγεται από την ίδια πρώτη ύλη με την κορδέλα**. Επιπλέον, ο φιόγκος, χρησιμοποιείται εναλλακτικά με την κορδέλα σε αμπαλάζ, αλλά δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για 'δεσίματα' και πολλές φορές χρησιμοποιείται μαζί με την κορδέλα σε διάφορες συσκευασίες. Επίσης, υπάρχουν και υποκατάστατα του φιόγκου, σε διάφορα αμπαλάζ, όπως

αστέρια, χριστουγεννιάτικες μπάλες, λουλούδια, πλαστικά χριστουγεννιάτικα 'ανθρωπάκια' κ.τ.λ.

Ένα διαφορετικό είδος της κορδέλας -υποκατάστατο- είναι το **κορδονάκι**, που χρησιμοποιούν αρκετά τα ζαχαροπλαστεία, αλλά το είδος αυτό εμφανίζει μια σταθερή ζήτηση εδώ και πέντε χρόνια και σε καμία περίπτωση δεν έχει υποκαταστήσει πλήρως την κορδέλα. Επιπλέον, ένα εντελώς διαφορετικό είδος είναι η **υφασμάτινη κορδέλα που δεν παράγεται από ίνες αλλά από πετρέλαιο**, η οποία ήδη διατίθεται στην αγορά, αλλά λόγω πολύ υψηλού κόστους σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υποκαταστήσει πλήρως την υφασμάτινη κορδέλα που κυκλοφορεί ευρέως.

Τέλος, παρατηρείται στη **σύγχρονη συσκευασία** η τάση να μη χρησιμοποιείται πάντα κορδέλα σε είδη που έως τώρα εφαρμοζόταν, όπως για παράδειγμα στα είδη κάβας που συχνά η συσκευασία των ποτών πραγματοποιείται με **περιτύλιξη σε χάρτινη σακούλα ή με χαρτί** σε μοντέρνες ποικιλίες, όπως γκοφρέ, και στη συνέχεια προσαρμόζεται ένα **χάρτινο ή πλαστικό ανθάκι, ή κάποιο άλλο διακοσμητικό είδος**. Όμως, και πάλι, αυτά τα διακοσμητικά είδη δεν έχουν υποκαταστήσει πλήρως την κορδέλα, ούτε διαφαίνεται κάτι τέτοιο στο άμεσο μέλλον.

Συνεπώς, μερική υποκατάσταση του προϊόντος μπορεί να υπάρξει. Για κάποια από τα υποκατάστατα αυτά (π.χ. φιόγκοι) μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ίδια πρώτη ύλη που χρησιμοποιείται στην υπάρχουσα παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης ή κάποια παρόμοια παραγωγική επεξεργασία, ενώ για κάποια

άλλα -π.χ. η υφασμάτινη κορδέλα που έχει υποκαταστήσει κατά ένα μεγάλο μέρος την πλαστική- απαιτείται εντελώς διαφορετική γραμμή παραγωγής. Όμως, σε αυτή την περίπτωση, το μάρκετινγκ, οι προμήθειες υλικών, τα κανάλια διανομής του προϊόντος και πολλοί άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί, οπότε οι υπάρχουσες επιχειρήσεις δεν έχουν παρά να ανατρέξουν σε χρηματικούς πόρους για διαφοροποίηση της παραγωγικής τους διαδικασίας.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως ο ρόλος των υποκατάστατων έχει ένα μέτριο βαθμό σημαντικότητας στο συγκεκριμένο κλάδο.

Ε) Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Οι δυνάμεις που εξετάσαμε έως τώρα αποτελούν το πλαίσιο ενός κλάδου. Η κερδοφορία όμως ενός κλάδου είναι βασική απόρροια των υφιστάμενων ανταγωνιστών και του βαθμού έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ τους που προσδιορίζουν τη διανομή της υφιστάμενης αξίας (επιδρά όπως και η απειλή εισόδου)⁶². Οι παράγοντες που εξετάζονται εδώ είναι οι ακόλουθοι:

α) μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος

Δεσπόζουσες παραγωγικές επιχειρήσεις υπάρχουν στον κλάδο, κυρίως με τη διεθνοποίηση των αγορών, οι οποίες καταφέρνουν να ρίχνουν τις τιμές των προϊόντων. Οι επιχειρήσεις αυτές όσον αφορά στην πλαστική κορδέλα βρίσκονται κυρίως στην Αμερική στην Ιταλία στη Γαλλία και στη Γερμανία, αλλά και σε χώρες της Ασίας, όμως οι τελευταίες δεν μπορούν να παράγουν καλής

⁶² Λιούκας Σπύρος, ό.π., σελ. 40

ποιότητας κορδέλα. Όμως, παράλληλα υπάρχουν και πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, περίπου ίσου μεγέθους -που ανταγωνίζονται στην αγορά σε πολλές χώρες- αλλά και αρκετές μεταποιητικές σε χώρες όπως η Ιταλία, η Πορτογαλία, η Ισπανία και η Αυστρία, οι οποίες προσπαθούν να επιτύχουν διαφοροποίηση ώστε να πάρουν μέρος των πωλήσεων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων για να αυξήσουν, ή απλά να διατηρήσουν το μέγεθός τους στην αγορά.

Στην υφασμάτινη κορδέλα, οι μεγαλύτερες παραγωγικές επιχειρήσεις βρίσκονται στην Κίνα, στην Κορέα, στην Αμερική, αλλά και στη Γαλλία, στην Ισπανία και στη Σλοβενία. Οι επιχειρήσεις αυτές δεσπόζουν στην αγορά παράγοντας και διαθέτοντας μεγάλη γκάμα κορδελών και προσφέροντας χαμηλές τιμές. Παράλληλα, δραστηριοποιούνται στον κλάδο και πολλές μικρότερες. Επίσης, υπάρχουν και επιχειρήσεις μεταποίησης υφασμάτων κορδελών που στην Ελλάδα αριθμούνται σε 50.

Επομένως, οι κλάδοι των παραγωγών και μεταποιητών διακοσμητικών κορδελών, στους οποίους εκτός από λίγες δεσπόζουσες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και πολλές περίπου ίσου μεγέθους -όπου η κάθε μία προσπαθεί να επικρατήσει των υπόλοιπων- θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως αρκετά ανταγωνιστικοί.

β) χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Ο κλάδος στην παραγωγή της πλαστικής κορδέλας βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης, που σημαίνει πως έχει ολοκληρωθεί η γρήγορη ανάπτυξη. Μετά τον

πόλεμο στον Περσικό κόλπο και κυρίως από το 1993, η πλαστική κορδέλα σημείωσε φθίνουσα πορεία και μέχρι σήμερα υπάρχει στην αγορά υπερβάλλουσα προσφορά. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη ζήτηση και πληροφορίες από την παγκόσμια αγορά 'θέλουν' τη ζήτηση στην πλαστική κορδέλα να αυξάνεται μελλοντικά, λόγω χαμηλότερης τιμής απ' την υφασμάτινη.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου, πρωτίστως οργανώνονται εσωτερικά για να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους, αλλά μέσα στη γενικότερη οικονομική συγκυρία τις ενδιαφέρει να είναι ανταγωνιστικές και να επιτυγχάνουν διαφοροποίηση, κρατώντας τα κοστολόγια τους σε ικανοποιητικό επίπεδο, ώστε να επιτυγχάνουν χαμηλές τιμές, για να μη χάνουν τους υφιστάμενους πελάτες τους αλλά και για να προσελκύουν πελάτες των ανταγωνιστών ώστε να αυξάνουν το μερίδιό τους στην αγορά - αυτό ισχύει για τις μικρότερες επιχειρήσεις. Κάποιες άλλες ενδιαφέρονται να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς. Κάθε προσπάθεια από μια επιχείρηση να αυξήσει το μερίδιό της σε αυτόν τον κλάδο θα προκαλέσει αντιδράσεις διότι θα μειώσει την αξία των πωλήσεων των ανταγωνιστών της.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις φροντίζουν να εφαρμόζουν λεπτομερή κοστολόγηση για διακοπή μη επικερδών προϊόντων και τιμολόγηση που να εκμεταλλεύεται τα περιθώρια των προϊόντων. Προσπαθούν να αναπτύσσουν νέες παραγωγικές διαδικασίες, να αυξάνουν τις εξαγωγές τους και να επεκτείνονται σε εξαγορές άλλων παρόμοιων επιχειρήσεων σε καλή τιμή.

Όσον αφορά στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών, μέχρι πριν λίγα χρόνια δεν υπήρχαν μεγάλες επιχειρήσεις που να δραστηριοποιούνται στο χώρο, ενώ σήμερα υπάρχουν λίγες μεγάλες, ενώ οι μικρομεσαίες που υπάρχουν και παράγουν κορδέλα από πρώτη ύλη -ίνες- είναι λίγες. Δραστηριοποιούνται όμως πολλές μεταποιητικές στο χώρο, οι οποίες κόβουν το ύφασμα σε διάφορες διαστάσεις κορδέλας.

Υπάρχει αυξημένη ζήτηση στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών και οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν πωλήσεις και κέρδη. Συνεπώς, ο κλάδος των υφασμάτων κορδελών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης. Τις επιχειρήσεις τις ενδιαφέρει να έχουν μια ευέλικτη στρατηγική, να παρουσιάζουν καινοτομίες, να διερευνούν την αγορά για εντοπισμό νέων πελατών, γεωγραφικών περιοχών ή εφαρμογών των προϊόντων, να δημιουργούν καλή φήμη και όνομα και να προσέχουν τις κινήσεις των μεγάλων εταιρειών του κλάδου που δείχνουν νέες κατευθύνσεις σε τεχνολογία, προϊόντα, τιμές και στρατηγική γενικότερα.

Επομένως, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς για τον κλάδο των πλαστικών κορδελών θα λέγαμε πως οδηγεί σε μεγάλο ανταγωνισμό, ενώ στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών οδηγεί σε μέτριο προς χαμηλό ανταγωνισμό.

γ) μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο συνολικό κόστος

Το σταθερό κόστος -αποσβέσεις παγίων, ενοίκια, ασφάλιστρα, τόκοι δανείων, αλλά και εργατικά και ρεύμα (ημισταθερό κόστος)- στις επιχειρήσεις τόσο του κλάδου παραγωγής πλαστικών κορδελών όσο και του κλάδου των

υφασμάτων κορδελών (εάν πρόκειται για μεγάλες μεταποιητικές μονάδες), είναι μεγάλο. Έτσι, αυτές αναγκάζονται να χρησιμοποιούν μεγάλο μέρος της παραγωγικής τους δυναμικότητας, ώστε να διαμοιράζεται το κόστος σε μεγαλύτερη παραγόμενη ποσότητα προϊόντος και να αυξάνονται τα περιθώρια κέρδους τους. Όμως, έτσι, υπάρχει μεγάλη προσφορά παραγόμενης ποσότητας στην αγορά και οι τιμές των προϊόντων πέφτουν. Αυτό έχει ως απόρροια την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Βέβαια, υπάρχουν και επιχειρήσεις στον κλάδο που εισάγουν υφασμάτινες κορδέλες και έχοντας αγοράσει σύγχρονα (γρήγορα) κοπτικά μηχανήματα και με ένα μικρό κόστος παραγωγής -διότι χρησιμοποιούν μικρό αριθμό εργατικού δυναμικού, ηλεκτρικό ρεύμα κ.τ.λ.- παράγουν μικρότερες ποσότητες προϊόντος, αλλά με μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους σε σχέση με μεγαλύτερες μεταποιητικές επιχειρήσεις.

Όμως και αυτές με τη σειρά τους διαθέτουν το προϊόν τους σε χαμηλές τιμές, για να ανταγωνιστούν τα εισαγόμενα -σε ορισμένες ποικιλίες- φθηνά ανταγωνιστικά προϊόντα (που παράγονται σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό) αλλά και τους λοιπούς ανταγωνιστές τους στην εγχώρια αγορά τους και αυτό συνεπάγεται μια γενικότερη μείωση των τιμών με συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού.

Το κόστος αποθήκευσης για τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι μεγάλο, διότι το προϊόν μπορεί να μην είναι φθαρτό, αλλά η μόδα σε σχέδια και χρώματα παρέρχεται γρήγορα και τότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν

‘ιδιαίτερους’ πελάτες και χώρες για να πουλήσουν τα προϊόντα τους που βρίσκονται σε στοκ. Συγκεκριμένα, η Greco pac έχει πουλήσει ορισμένες φορές κάποια λίγα αποθέματα, που είχε σε έτοιμο προϊόν, σε χώρες όπως τα Σκόπια, η Τουρκία και το Ντουμπάι.

Ο σωστός προγραμματισμός στην παραγωγή βοηθάει στο να μη δημιουργούνται υψηλά αποθέματα, αλλά η παραγωγική διαδικασία (ολοκληρωμένη παραγωγή) -εφόσον μια επιχείρηση θέλει να καλύψει οποιαδήποτε ζήτηση (δηλαδή να παρέχει καλό σέρβις)- είναι τέτοια που απαιτεί τη δημιουργία αποθεμάτων, τουλάχιστον σε παραγωγή σε εξέλιξη -κουλούρες προϊόντος- σε βασικά χρώματα, που αποθηκεύονται και ανάλογα με τις παραγγελίες κόβονται σε διάφορες διαστάσεις και ‘προχωράνε’ σε επεξεργασίες ανάλογα με την ποικιλία της κορδέλας που πρέπει να παραχθεί.

Συνολικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως ο παράγοντας αυτός συντελεί στην αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και στους δυο κλάδους που δραστηριοποιείται η Greco pac.

δ) χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης στα προϊόντα ή έλλειψη κόστους μετακίνησης

Όπως αναλύθηκε στη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των πελατών, το προϊόν των επιχειρήσεων του κλάδου είναι διαφοροποιημένο ως προς την ποιότητα που αφορά στη σύνθεση της κορδέλας, που έχει να κάνει με τη ‘συμπεριφορά’ της κατά την εφαρμογή της σε αμπαλάζ και με την εμφάνισή της, αλλά και ως προς τα σχέδια και τις διαστάσεις. Αυτό δημιουργεί κάποιο

κόστος μετακίνησης για τους πελάτες, οι οποίοι βέβαια μπορούν να αναζητήσουν εφάμιλλη ποιότητα και σε άλλους παραγωγούς και να προγραμματίσουν τις αγορές τους και ανάλογα με την τιμή του προϊόντος.

Ένα άλλο σημείο διαφοροποίησης, που δεν έχουμε αναφέρει, είναι η συμπεριφορά της κορδέλας όταν ο πελάτης θέλει να εκτυπώσει τη φίρμα του σε αυτήν. Στην περίπτωση αυτή είναι σημαντικό για τους πελάτες να έχουν αγοράσει καλής ποιότητας κορδέλα (να μην παρουσιάζει κυματισμούς κ.λ.π.) προς εκτύπωση της φίρμας τους (η οποία ως επί το πλείστον δεν πραγματοποιείται απ' τον παραγωγό-προμηθευτή της κορδέλας), αλλά το ίδιο σημαντικές είναι και οι προσφερόμενες διαστάσεις της κορδέλας προς εκτύπωση. Στην περίπτωση αυτή ο πελάτης αποφασίζει τι ποιότητα επιθυμεί και καταβάλλει το αντίτιμο.

Επομένως, μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού και στους δυο κλάδους, λόγω διαφοροποίησης του προϊόντος σε ποιότητα και διαστάσεις που επιθυμεί ο πελάτης.

ε) εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δύναμης σε μεγάλα μεγέθη

Αν αυξηθεί η ζήτηση στον κλάδο, απαιτείται η εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δύναμης σε μεγάλα μεγέθη από τις επιχειρήσεις του κλάδου, λόγω της φύσης της παραγωγικής διαδικασίας. Επειδή δραστηριοποιούνται μεγάλες επιχειρήσεις, τόσο στον κλάδο των πλαστικών όσο και στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών, μια αύξηση της εγκατεστημένης παραγωγικής ισχύς

τους είναι ικανή να επηρεάσει τα μεγέθη του κλάδου και να οδηγήσει σε πλεονάζουσα προσφορά.

Αυτό συμβαίνει διότι με την επένδυση σε μεγάλα μεγέθη παραγωγικής δυναμικότητας ως αντίδραση των επιχειρήσεων σε μια αύξηση της ζήτησης, οι επιχειρήσεις θα παράγουν πολύ περισσότερο -λόγω μεγέθους παραγωγικής δύναμης- από τις ποσότητες που ζητάει η αγορά και έτσι θα δημιουργηθεί ανισορροπία προσφοράς και ζήτησης, με αποτέλεσμα να πέσουν οι τιμές και να ενταθεί ο ανταγωνισμός.

Η Grecο ras, που είναι μια μικρομεσαία επιχείρηση, παράγει λιγότερο από ότι της επιτρέπει η εγκαταστημένη παραγωγική ισχύ της, διότι στον κλάδο των πλαστικών κορδελών, που πραγματοποιεί παραγωγή από πρώτη ύλη, η συνολική προσφορά είναι μεγαλύτερη της συνολικής ζήτησης. Όποτε προκύψει η ανάγκη να καλύψει μια μικρή παραπάνω ζήτηση, μπορεί με τους ίδιους εργάτες και αξιοποιώντας τις υπάρχουσες παραγωγικές μηχανές της -λαμιναριστική, εκτυπωτική κ.τ.λ.- να το κάνει. Εάν όμως θελήσει να καλύψει μια πολύ μεγαλύτερη ζήτηση, τότε η πρόσθετη παραγωγική δύναμη που θα εγκαταστήσει -λόγω της 'φύσης' της παραγωγικής διαδικασίας- θα είναι μεγάλη και θα μπορεί να καλύψει πολύ μεγαλύτερη ζήτηση από αυτή που ενδεχομένως έχει προκύψει.

Στον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών, επειδή η παραγωγική διαδικασία δεν προϋποθέτει μεγάλη εγκατεστημένη ισχύ, σε μια αύξηση της ζήτησης, μια επιχείρηση του κλάδου μπορεί να εγκαταστήσει μια επιπλέον

μικρής παραγωγικής δυνατότητας κοπτική μηχανή και να καλύψει τη ζήτηση αυτή.

Επομένως, ο ανταγωνισμός εντείνεται εξαιτίας του παράγοντα αυτού όσον αφορά στον παραγωγικό κλάδο, αλλά δεν ισχύει κάτι τέτοιο στον κλάδο της μεταποίησης.

στ) παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου

Στον παραγωγικό κλάδο υφίστανται εμπόδια εξόδου που απορρέουν απ' το ότι:

- οι επιχειρήσεις διαθέτουν εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία που συνδέονται με τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα
- οι αποζημιώσεις του εργατικού δυναμικού είναι υψηλές
- οι επιχειρήσεις μπορεί να έχουν αναπτύξει στρατηγικές αλληλεξάρτησης μεταξύ των διάφορων επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης
- οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει στενές σχέσεις με το προσωπικό.

Επομένως, είναι δύσκολο μια παραγωγική επιχείρηση να εξέλθει του κλάδου, ακόμη κι όταν τα περιθώρια κέρδους της είναι μικρά, με συνέπεια την αύξηση του ανταγωνισμού. Τα εμπόδια εξόδου για τις μεταποιητικές επιχειρήσεις του κλάδου είναι μικρά. Τα εμπόδια εξόδου πρέπει να εξετάζονται παράλληλα με τα εμπόδια εισόδου μιας επιχείρησης στον κλάδο, για την εξαγωγή συμπερασμάτων (πίνακας 7.2).

Στον κλάδο των παραγωγών διακοσμητικών κορδελών που τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι υψηλά, τα έσοδα που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του

κλάδου είναι υψηλά, αλλά αμφίβολα. Στο μεταποιητικό κλάδο τόσο τα εμπόδια εισόδου, όσο και τα εμπόδια εξόδου είναι χαμηλά και τα έσοδα των επιχειρήσεων διατηρούνται σταθερά και σε χαμηλά επίπεδα.

Πίνακας 7.2: Σχέση εμποδίων Εισόδου - Εξόδου και οικονομικής απόδοσης κλάδου

		ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ	
		ΧΑΜΗΛΑ	ΥΨΗΛΑ
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ	ΧΑΜΗΛΑ	Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου διατηρούνται σταθερά και σε χαμηλά επίπεδα. Εύκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα μπορεί να τον εγκαταλείψει.	Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά και σταθερά. Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα τον εγκαταλείπει (η καλύτερη περίπτωση).
	ΥΨΗΛΑ	Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αμφίβολα και σε χαμηλά επίπεδα. Κάθε επιχείρηση δοκιμάζει τις δυνατότητές της, αλλά λόγω των υψηλών εμποδίων δεν μπορεί να τον εγκαταλείψει (η χειρότερη περίπτωση).	Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά, αλλά αμφίβολα. Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και δύσκολα τον εγκαταλείπει.

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 2002, σελ.111

Συμπερασματικά, απ' την παραπάνω ανάλυση προκύπτει πως η ένταση του ανταγωνισμού στον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών κορδελών είναι μεγάλη, ενώ στον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών είναι μέτρια προς χαμηλή.

7.3.2.4 ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΤΗΣ GRECO PAC A.E.

Η ανάλυση αυτή, εστιάζεται σε κάθε επιχείρηση με την οποία μια επιχείρηση ανταγωνίζεται και λειτουργεί συμπληρωματικά με την ανάλυση του κλάδου, δίνοντας πιο σαφή αποτελέσματα για επιχειρήσεις που έχουν έναν ή ελάχιστους σημαντικούς ανταγωνιστές, όπως η Greco pac στην εγχώρια αγορά. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να βρει η επιχείρηση μια θέση στον κλάδο ώστε να μπορεί να αμυνθεί από τους παράγοντες ανταγωνισμού ή να τους επηρεάσει προς όφελός της. Η ανάλυση των ανταγωνιστών οδηγεί στον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών για την υπό εξέταση επιχείρηση⁶³.

A. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ (ΤΙ ΟΔΗΓΕΙ ΤΟΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ): Εδώ εξετάζουμε τους εξής παράγοντες:

α. πως οι στόχοι μας σχετίζονται με τους στόχους των ανταγωνιστών

Όπως προκύπτει από την προηγούμενη ανάλυση, οι ανταγωνιστές της Greco pac στην Ελλάδα έχουν πολύ μικρή παραγωγή και λιγότερη διαφοροποίηση και επομένως οι στόχοι τους είναι διαφορετικοί. Ενδεικτικά αναφέρουμε πως η παραγωγική τους δυναμικότητα σε πλαστικές κορδέλες ανέρχεται σε 300 κιλά ημερησίως, ενώ της Greco pac σε 3 τόνους.

Οι στόχοι των κύριων ανταγωνιστών -παραγωγοί πλαστικής κορδέλας και μεταποιητές σε υφασμάτινη- στην εγχώρια αγορά είναι κυρίως να διατηρήσουν το μερίδιό τους - **στρατηγικές σταθερότητας**, προσπαθώντας για μείωση του κόστους παραγωγής τους και **διαφοροποίηση**. Οι στόχοι των διεθνών

⁶³ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ.121-122

ανταγωνιστών της Greco pac είναι να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους, κυρίως μέσω **στρατηγικών ανάπτυξης, διαποίκισης και διαφοροποίησης.**

Οι στόχοι της Greco pac είναι ανάλογοι με αυτούς των διεθνών ανταγωνιστών της όσον αφορά στην ανάπτυξη και όμοιοι με αυτούς του συνόλου των ανταγωνιστών της όσον αφορά στη στρατηγική διαφοροποίησης. Αναλυτικότερα, ορισμένοι στόχοι της είναι να αξιολογήσει τρόπους περαιτέρω ανάπτυξης, να βρει νέα δίκτυα διανομής, να ανατρέξει σε νέες πηγές πρώτων υλών -υφάσματα- αλλά επίσης πολύ σημαντικό είναι να μειώσει το κόστος της και να επενδύσει στο εμπόριο ορισμένων ποικιλιών υφασμάτων κορδελών διότι τα περιθώρια κέρδους στον κλάδο αυτό είναι μεγάλα (για παράδειγμα, στις συρματωμένες υφασμάτινες κορδέλες η Greco pac έχει υψηλό κόστος παραγωγής).

β. που θα τεθεί η έμφαση στο μέλλον

Στο μέλλον, όπως αναπτύχθηκε προηγουμένα για τον κλάδο, η έμφαση θα τεθεί στη μεταποίηση και στο εμπόριο, αλλά και σε παραγωγή σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό - κυρίως σε όσες δεν παρατηρείται μεγάλη συσσώρευση επιχειρήσεων. Επίσης, θα δραστηριοποιηθούν μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις και σε άλλες χώρες, ιδίως σε χώρες που δεν υπάρχουν έως τώρα παραγωγικές επιχειρήσεις στον κλάδο.

Όσον αφορά στη μεταποίηση, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου είναι μικρά για τις επιχειρήσεις του κλάδου διότι μπορούν με ένα σύγχρονο, γρήγορο μηχάνημα

κοπής και με λίγους εργαζόμενους να έχουν μια μικρή παραγωγή που να τους εξασφαλίζει κέρδη.

B. ΠΑΡΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (ΤΙ ΚΑΝΕΙ Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗΣ ΚΑΙ ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ): Στην ανάλυση αυτή εξετάζονται τα εξής:

α. πως ανταγωνιζόμαστε σήμερα

Η επιχείρηση, σε επιχειρησιακό επίπεδο, ακολουθεί στρατηγική συγκέντρωσης και συσχετισμένης διαποίκισης, ενώ σε επιχειρηματικό επίπεδο εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης.

Τη διαφοροποίηση επιτυγχάνει με την εξασφάλιση καλής ποιότητας πρώτων υλών, καλών παραγωγικών μεθόδων και προσεγμένης συσκευασίας, για επίτευξη ποιοτικών προϊόντων, ενώ υπερτερεί σημαντικά, και έναντι των διεθνών ανταγωνιστών της, στη διαφοροποίηση που επιτυγχάνει μέσω καλής εξυπηρέτησης στους πελάτες της -πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αγορά των προϊόντων της- και εξυπηρέτησης εξατομικευμένων παραγγελιών σε σχέδια, χρώματα και ποσότητες σε χρόνο που ζητάνε οι πελάτες. Ο τελευταίος αυτός παράγοντας την αναγκάζει στη δημιουργία αποθεμάτων παραγωγής σε εξέλιξη.

Η επιχείρηση πουλάει το προϊόν της τόσο σε χονδρέμπορους, όσο και σε λιανέμπορους και σε τελικούς αγοραστές, εφόσον διαθέτει απόθεμα προϊόντος, και με διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζει προσπαθεί να αυξήσει τις πωλήσεις της στην αγορά και συνακολούθως τα κέρδη της.

β. η ακολουθούμενη στρατηγική υποστηρίζει αλλαγές στη δομή του ανταγωνισμού;

Η ανάλυση αυτή αφορά κυρίως στην εγχώρια αγορά που δραστηριοποιείται η Greco pac, που λόγω μεγέθους μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό στον κλάδο. Η ακολουθούμενη στρατηγική της επιχείρησης θα οδηγήσει στο να κλείσουν κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου και κάποιες άλλες να τον δουν ως ελκυστικό και να εισέλθουν ως μεταποιητές, αλλά η τάση που διαφαίνεται έντονα είναι η αύξηση της εμπορικής δραστηριότητας στον ευρύτερο κλάδο των διακοσμητικών κορδελών.

Κάποιες μικρές επιχειρήσεις του κλάδου θα κλείσουν, διότι η στρατηγική συγκέντρωσης που ακολουθεί η επιχείρηση την έχει οδηγήσει σε εξειδίκευση στη συγκεκριμένη δραστηριότητα, στην αποφυγή στρατηγικών λαθών και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, η επιχείρηση γνωρίζει τον ανταγωνισμό και τον αντιμετωπίζει επαρκώς. Επίσης, η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης που ακολουθεί η επιχείρηση τη βοηθά στο να επεκτείνει την ανταγωνιστική της ικανότητα και σε άλλους σχετικούς κλάδους, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της και υποβαθμίζοντας τα πλεονεκτήματα των ανταγωνιστών της.

Η επιχείρηση εφαρμόζει επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης και είναι δύσκολο για μια νεοεισερχόμενη, στον κλάδο, επιχείρηση να χτίσει μια εικόνα και να αποσπάσει πελάτες από μια επιχείρηση σαν τη Greco pac, που έχει καλή φήμη και όνομα, όπως δύσκολο είναι μια επιχείρηση που θα προσπαθήσει να

προωθήσει στην αγορά υποκατάστατα προϊόντα να πάρει μερίδιο αγοράς από την Greco ras που είναι σαφώς διαφοροποιημένη.

Εξάλλου, λόγω της συγκεκριμένης στρατηγικής που ακολουθεί, η επιχείρηση μπορεί να εδραιώσει καλύτερα την ανταγωνιστική της θέση -διότι δημιουργεί εμπιστοσύνη στους πελάτες και συμβάλει στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών τους- και ο ανταγωνισμός αυξάνεται για τους λοιπούς ανταγωνιστές στον κλάδο, που προσπαθούν να διατηρήσουν (ή να αυξήσουν) το μερίδιο αγοράς τους.

Αντιθέτως, τα υψηλά περιθώρια κέρδους που απολαμβάνει η επιχείρηση, σε όσα προϊόντα της επιτρέπει το κόστος της, και η δυνατότητά της να αποκτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα μπορούσαν να αντιγράψουν οι ανταγωνιστές, αποτελούν παράγοντες που αυξάνουν την ελκυστικότητα του κλάδου και αποτελούν πόλο έλξης για μεγάλες επιχειρήσεις, για να εισέλθουν στον κλάδο πραγματοποιώντας μεγάλες επενδύσεις. Επίσης, νέες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιθανό να προσπαθήσουν να εισέλθουν στον κλάδο, διαβρώνοντας τους παράγοντες διαφοροποίησης της επιχείρησης, με στόχο να αποσπάσουν απ' αυτή μερίδιο αγοράς και να πραγματοποιήσουν υψηλά κέρδη.

Κατά τον ίδιο τρόπο, ως πόλος έλξης νέων επιχειρήσεων στον κλάδο της εμπορίας κορδελών λειτουργούν τα υψηλά περιθώρια κέρδους που έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση όποτε έχει δραστηριοποιηθεί στην εμπορία διακοσμητικών κορδελών.

Γ. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΗ): Εδώ μελετώνται οι εξής παράγοντες:

- ποιες είναι οι δυνάμεις και αδυναμίες

α. δυνάμεις

Η επιχείρηση είναι διαφοροποιημένη έναντι των ανταγωνιστών της -στην παραγωγή πλαστικής κορδέλας- ως προς το όνομα και τη φήμη της στην αγορά, ως προς την ποιότητα και ως προς το σέρβις που παρέχει στους πελάτες της. Στην εγχώρια αγορά είναι επίσης διαφοροποιημένη ως προς την ποικιλία των κορδελών της, την ικανότητα ποσοτικής κάλυψης της αγοράς, το μερίδιο αγοράς, τα κανάλια διανομής αλλά και ως προς την ποιότητα. Η Greco rac στην ελληνική αγορά κατέχει τη θέση του ηγέτη.

Οι δύο ανταγωνιστές της είναι λίγο πιο φθηνοί σε ορισμένα είδη, λόγω φθηνών κοστολόγιων, αλλά δεν μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς (μεμονωμένες παραγγελίες μεγάλων χονδρέμπορων) σε ζήτηση -ούτε σε ποσότητα, ούτε σε ποιότητα και ποικιλία σχεδίων και διαστάσεων- και εφαρμόζουν στρατηγικές εστίασης στην αγορά. Επίσης, οι τιμές στις οποίες προσφέρει η επιχείρηση το προϊόν της είναι χαμηλότερες έναντι των εισαγόμενων προϊόντων που έχουν ανάλογη ποιότητα.

Στις υφασμάτινες κορδέλες η Greco rac είναι επίσης διαφοροποιημένη ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών της διεθνώς. Στην Ελλάδα, προμηθεύει τους μεγάλους χονδρέμπορους, σε τιμές ανάλογες του ανταγωνισμού (κάποιες φορές ελαφρώς υψηλότερες) και έχει παραγωγή ώστε να καλύψει ζήτηση για

μεγάλες ποσότητες προϊόντος. Επίσης, προσφέρει προϊόντα ποιοτικά και σε μεγάλο εύρος σχεδίων και διαστάσεων.

β. αδυναμίες

Στην εγχώρια αγορά η επιχείρηση έχει ανταγωνισμό από τους χονδρέμπορους πελάτες της, στις υφασμάτινες κορδέλες, διότι οι ίδιοι είναι παράλληλα εισαγωγείς τέτοιων ειδών. Επίσης, στον κλάδο των υφασμάτινων κορδελών υπάρχουν πενήντα μεταποιητές στην Ελλάδα. Στην αγορά υπάρχει πόλεμος τιμών και παρατηρείται και αθέμιτος ανταγωνισμός, ενώ οι ασιατικές κορδέλες διατίθενται σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές,

Για παράδειγμα, ένας χονδρέμπορος εισήγαγε 'δίχτυ' στη διάσταση των 50cm 5yards από την Κίνα και εμφανίστηκε να το διαθέτει στα 18 ευρώ -διότι πουθενά δεν αναγραφόταν η διάσταση- ενώ οι πελάτες του και οι πελάτες των ανταγωνιστών του που προσέλυσε θεώρησαν (έως ότου το αντιληφθούν) ότι είχαν αγοράσει δίχτυ 10 γιαρδών, που είναι η συνηθισμένη διάσταση και διατίθεται στην αγορά στην τιμή των 20 ευρώ. Ένας άλλος χονδρέμπορος εμφάνισε δειγματολόγιο -σε έκθεση- σε ένα νέου τύπου 'δίχτυ' στην τιμή του 1,90 ευρώ το μέτρο, ενώ οι ανταγωνιστές του το προσφέρουν στην τιμή των 2 ευρώ διότι το προσφέρουν σε μικρότερες ποσότητες. Με αυτόν τον τρόπο κατάφερε να μπει στην αγορά, κερδίζοντας τους πελάτες των ανταγωνιστών του, σε ένα είδος με μεγάλη ζήτηση και να πουλήσει παράλληλα και άλλα είδη του.

Τέλος, υπάρχουν έμποροι πρώτων υλών (υφασμάτων) προς μεταποίηση, που τα δίνουν σε μεταποιητές -εξασφαλίζοντάς τους ένα περιθώριο κέρδους γύρω στο 30%- ενώ οι ίδιοι πραγματοποιούν πολύ υψηλά κέρδη.

Δ. ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ: Ο παράγοντας αυτός έχει να κάνει με τα εξής:

α. τι θα κάνουν οι ανταγωνιστές στο μέλλον

Οι ανταγωνιστές στις πλαστικές κορδέλες, στη μεν εγχώρια αγορά πρόκειται για δύο μικρές επιχειρήσεις που δεν θα επιβιώσουν εάν δεν εφαρμόσουν στρατηγικές εξωτερικής ανάπτυξης, στη δε διεθνή αγορά οι επιχειρήσεις θα συνεχίσουν τη στρατηγική ανάπτυξης ή κάποιες άλλες θα ακολουθήσουν στρατηγική σταθερότητας και διαφοροποίησης των προϊόντων τους ευελπιστώντας σε αύξηση της ζήτησης, που τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί. Κάποιοι ανταγωνιστές θα μεταφερθούν σε χώρες με φθηνά εργατικά, ενώ ίσως δραστηριοποιηθούν νέες μεγάλες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Στις υφασμάτινες κορδέλες οι ανταγωνιστές (μεταποιητές) της Graco ras στην εγχώρια αγορά δεν αναμένεται να αυξήσουν πολύ την παραγωγική τους δυναμικότητα, οπότε θα συνεχίσουν την εστίαση σε μικρή κλίμακα στην αγορά, αλλά αναμένεται ότι θα επεκταθούν στο εμπόριο, για τη συμπλήρωση της γκάμας των ειδών τους, και ότι θα προσεγγίσουν περισσότερα κανάλια διανομής -χονδρέμπορους- προβάλλοντας τις χαμηλές τιμές τους. Διεθνώς, αναμένεται να μεταφερθούν κάποιες επιχειρήσεις σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό και να εισέλθουν κι άλλες μεγάλες και μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον κλάδο.

β. που έχουμε διακεκριμένη ικανότητα

Η επιχείρηση έχει διακεκριμένη ικανότητα, τόσο στον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών διακοσμητικών κορδελών, όσο και στο μεταποιητικό κλάδο των υφασμάτων κορδελών, διεθνώς, στην καλή εξυπηρέτηση των πελατών όσον αφορά στην παράδοση των προϊόντων, για όποια σχέδια, διαστάσεις, χρώματα και ποσότητες ζητηθούν, σε χρόνο που έχει προσυμφωνηθεί και που εξυπηρετεί τους πελάτες. Επομένως, μπορούμε να πούμε πως η Greco ras εξυπηρετεί εξατομικευμένες παραγγελίες πελατών. Επίσης, η επιχείρηση παραδίδει τα προϊόντα σε άριστη κατάσταση και 'επιδεικνύει' άριστη συμπεριφορά πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις κορδελών δεν μπορούν να ανταποκριθούν με παράδοση παραγγελιών σε χρόνους που ζητάει ο πελάτης και σε συγκεκριμένα σχέδια, διότι έχουν τυποποιημένη, μαζική παραγωγή που δεν τους επιτρέπει να παραδίδουν παραγγελίες σε οποιοδήποτε χρόνο και για όποιες ποσότητες, ποικιλίες, διαστάσεις και χρώματα χρειάζονται οι πελάτες. Συνήθως, απαιτούν απ' τους πελάτες κάποιο πλαφόν παραγγελίας -μίνιμουμ ποσότητες για κάθε ποικιλία προϊόντων, σχεδίων, διαστάσεων και χρωμάτων- και σε παραδοτέο χρόνο που αυτές ορίζουν. Το πρόβλημα αυτό για τις οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου γίνεται εντονότερο όταν εξάγουν σε μακρινές χώρες, που ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων τους είναι ακόμη πιο δύσκολο να επιτευχθεί.

Επίσης, ως απόρροια της παραπάνω ικανότητας, η Greco ras έχει καλό όνομα και φήμη στην αγορά ως μια ποιοτική και φερέγγυα επιχείρηση. Στην εγχώρια αγορά, η επιχείρηση έχει ένα επιπλέον συγκριτικό πλεονέκτημα και στους δύο

κλάδους (πλαστικές και υφασμάτινες κορδέλες) που είναι η ικανότητα κάλυψης των παραγγελιών μεγάλων πελατών και επιπλέον στις πλαστικές κορδέλες έχει τη μεγαλύτερη διαφοροποίηση -πλήρης γκάμα προϊόντων- και έχει ικανότητα, θεωρητικά, κάλυψης όλης της ζήτησης του κλάδου. Στην εγχώρια αγορά η Greco pac είναι ηγέτιδα στον κλάδο των διακοσμητικών κορδελών (έχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς).

γ. πως αυτό θα αλλάξει τις σχέσεις μας με τους ανταγωνιστές

Η επιχείρηση στον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών κορδελών θα αυξήσει κι άλλο το μερίδιό της στην αγορά διεθνώς. Επιπλέον, θα επεκταθεί σε παραγωγή και σε άλλα είδη (ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση) αλλά και σε εμπορική δραστηριότητα (σε άλλα παρεμφερή είδη συσκευασίας). Επίσης, θα αναζητήσει νέα κανάλια διανομής και θα μπορούσε να μεταφέρει τις παραγωγικές εγκαταστάσεις της σε άλλη χώρα φθηνού κόστους ή να επιδιώξει στρατηγικές συμμαχίες. Διαφορετικά θα βρεθεί στη θέση να μην μπορεί να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της περαιτέρω και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Οι εγχώριοι ανταγωνιστές της θα αναγκαστούν να κλείσουν, ενώ διεθνώς οι ανταγωνιστές της θα επιδιώξουν στρατηγικές ανάπτυξης, είσοδο σε νέα κανάλια διανομής και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις στρατηγικές ηγεσίας κόστους.

Στον κλάδο των υφασμάτινων κορδελών, η Greco pac θα επιδιώξει ανάπτυξη με ίδιους πόρους, θα επεκταθεί σε εκτυπώσεις σχεδίων στις υφασμάτινες κορδέλες και σε εκτυπώσεις της φήμας εταιρειών και θα αναζητήσει νέα δίκτυα διανομής των προϊόντων της. Οι ανταγωνιστές της θα επιδιώξουν

διαφοροποίηση σε διαφορετική βάση και αντιγραφή πλεονεκτημάτων (κυρίως οι ίσου μεγέθους με αυτήν).

7.3.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ - ΑΠΕΙΛΕΣ

Η ακόλουθη καταγραφή ευκαιριών-απειλών βασίζεται κυρίως όσον αφορά στους δύο κύριους κλάδους δραστηριοποίησης της Greco ras που είναι ο κλάδος παραγωγής πλαστικών κορδελών από πρώτη ύλη και ο μεταποιητικός κλάδος υφασμάτων κορδελών.

A. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Η κατάργηση της διάκρισης παλιών και νέων επιχειρήσεων στα αναπτυξιακά κίνητρα, το αυξημένο ποσοστό ενίσχυσης 5-15%, η ένταξη στα κίνητρα ορισμένων δραστηριοτήτων εμπορίας και παροχής υπηρεσιών, η μείωση του ποσοστού της ίδιας συμμετοχής από 40% στο 25%, η αποσύνδεση του μεγέθους της επιδότησης από τις νέες θέσεις εργασίας, η κατάργηση ποινών από τη μετεγκατάσταση επιδοτούμενων επιχειρήσεων στο εξωτερικό
2. Νέο πλαίσιο αδειοδότησης, με μείωση του χρόνου και κόστους ίδρυσης νέων επιχειρήσεων

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

3. Αύξηση δημόσιων εσόδων κατά 1,5 δις. - τόνωση της οικονομίας, αύξηση ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων, ενίσχυση εισοδημάτων

4. Αύξηση Α.Ε.Π. - αύξηση κατά κεφαλήν εισοδήματος
5. Χαμηλά επίπεδα πληθωρισμού
6. Εισροή κονδυλίων από Γ' κοινοτικό πλαίσιο στήριξης
7. Εξαγωγική διείσδυση σε χώρες Βαλκανίων - μείωση εξάρτησης από αναπτυσσόμενες χώρες
8. Συγχρηματοδοτούμενα έργα δημόσιου με ιδιωτικούς φορείς

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

9. Η σημασία της συσκευασίας των προϊόντων αυξάνεται (EOMMEX)
10. Εποχή καταναλωτικής έξαρσης και ακριβών καταναλωτικών προτιμήσεων που οδηγούν σε κοινωνική καταξίωση (μάρκετινγκ και νεοπλουτισμός)

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

11. Βελτίωση τεχνολογίας - τεχνογνωσία - αύξηση ζήτησης

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

12. Αύξηση πληθυσμού - αύξηση συνολικής ζήτησης για τα προϊόντα του κλάδου (π.χ. συσκευασία ειδών γάμου)
13. Αύξηση εκπαίδευσης -μετακίνηση προς τα πάνω στην πυραμίδα αναγκών κατά Maslow- και ζήτηση αναβαθμισμένων προϊόντων (προϊόντα πολυτελείας του κλάδου)

ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

14. Η Greco Pac είναι ηγέτιδα στον κλάδο των πλαστικών κορδελών στην ελληνική αγορά - όγκος πωλήσεων, όγκος παραγωγής, ποιότητα παραγωγής (σχέδια, διαστάσεις, πραγματική ποιότητα προϊόντος), εξυπηρέτηση, κανάλια διανομής, φήμη.

15. Στον κλάδο των πλαστικών κορδελών διαθέτει μεγαλύτερο όγκο παραγωγής και προϊόντα σε περισσότερες διαστάσεις από τους έλληνες ανταγωνιστές, ανταγωνίζεται με μεγαλύτερη ποικιλία σχεδίων και διαστάσεων τις φθηνές ιταλικές εισαγόμενες πλαστικές κορδέλες και εξασφαλίζει χαμηλότερες τιμές απ' τον ξένο (εκτός των ιταλικών κορδελών) ανταγωνισμό στην ελληνική αγορά ακόμη και στα πιο ακριβά είδη
16. Στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών και στην εγχώρια αγορά έχει μεγαλύτερο όγκο παραγωγής από τους εγχώριους ανταγωνιστές, καλύτερη ποιότητα σε σχέση με τους ξένους φθηνούς ανταγωνιστές (Ασία, Τουρκία) και καλύτερες τιμές σε σχέση με τα ποιοτικά προϊόντα των ευρωπαϊκών χωρών, ενώ ο ανταγωνισμός είναι μέτριος προς χαμηλός
17. Η Greco ras παράγει πολύ καλύτερης ποιότητας πλαστικές κορδέλες απ' τις Ασιατικές -που έχουν χαμηλές τιμές- και μπορεί να ανταγωνιστεί σε διεθνές επίπεδο
18. Υπάρχει ζήτηση στην αγορά για εκτυπώσεις της φέρμας των επιχειρήσεων των πελατών του κλάδου
19. Τάση στην αγορά για καινοτομίες σε προϊόντα και συσκευασία
20. Ο κλάδος των υφασμάτων κορδελών βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης και παρουσιάζει σταθερά κέρδη (χαμηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου)
21. Ο κλάδος των πλαστικών κορδελών βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης και παρουσιάζει υψηλά κέρδη (υψηλά εμπόδια εισόδου και εξόδου)
22. Απαιτείται μεγάλη αρχική επένδυση για παραγωγή από πρώτη ύλη προϊόντων (υφασμάτινες ή πλαστικές κορδέλες) των κλάδων
23. Η διαφοροποίηση (και στους δύο κλάδους) οδηγεί σε υψηλότερη κερδοφορία

24. Αναμένεται να υπάρχει μελλοντικά ζήτηση για τα προϊόντα και των δύο κλάδων και αναμένεται αύξηση της ζήτησης για πλαστικές κορδέλες (φθηνότερες)
25. Εφαρμογή καινοτομιών και συσχετισμένης διαποίκισης από τη Greco pac για αύξηση ελκυστικότητας κλάδων
26. Μικρή απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο των πλαστικών κορδελών
27. Προσωρινά οι προμηθευτές μείωσαν τις τιμές του πολυπροπυλενίου για τις εισαγωγές από την Ελλάδα (καταναλώνει μεγάλες ποσότητες)

ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

28. Οι στόχοι της Greco pac είναι η συνέχιση της στρατηγικής ανάπτυξης, διαποίκισης και διαφοροποίησης και η επένδυση στο εμπόριο ορισμένων ποικιλιών υφασμάτων κορδελών
29. Μελλοντική έμφαση σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό
30. Η στρατηγική που ακολουθεί η Greco pac (συγκέντρωσης) την έχει οδηγήσει σε δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σε επαρκή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, στη δραστηριοποίηση σε σχετικούς κλάδους (συσχετισμένη διαποίκιση) και στη δημιουργία φήμης και ονόματος (διαφοροποίηση) στην εγχώρια αγορά. Έτσι, κάποιες μικρές επιχειρήσεις θα κλείσουν.

B. ΑΠΕΙΛΕΣ

ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Κόστος καθημερινής λειτουργικής γραφειοκρατίας των επιχειρήσεων που προκύπτει από νομοθετικές ρυθμίσεις
2. Δεν ικανοποιούνται επαρκώς οι ανάγκες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων - ο αναπτυξιακός νόμος που στηρίζεται σε διατάξεις του νόμου 2601/98 ευνοεί επενδύσεις πολύ υψηλής τεχνολογίας και καινοτομίας και δεν επιδοτούνται οι επενδύσεις των επιχειρήσεων κάτω των 100.000 ευρώ
3. Υπερβολικές εξασφαλίσεις τραπεζών, υψηλά επιτόκια και γραφειοκρατία δημιουργούν αντίξοο περιβάλλον στις ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις ξένες
4. Υψηλότεροι φορολογικοί συντελεστές από άλλες χώρες
5. Οι επενδύσεις υψηλής εξειδίκευσης στην Ελλάδα είναι προβληματικές λόγω έλλειψης δια βίου εκπαίδευσης
6. Όσον αφορά στην προσέλκυση ξένων επενδύσεων οι αδειοδοτήσεις, η γραφειοκρατία και οι δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης συνιστούν ανασταλτικό παράγοντα. Επιπλέον, αρνητικούς παράγοντες συνιστούν τα εξής: μη καταμερισμός των κινδύνων σε λογική βάση και αποζημίωση σε περίπτωση αλλαγής νομοθεσίας, μη αξιόπιστη δεισιπρία που να κατοχυρώνει τους επενδυτές και να κάνει αξιόπιστη τη συμμετοχή τους σε συμπράξεις, όχι άρτιες υλικοτεχνικές υποδομές, παραγωγικότητα και ευελιξία στην αγορά εργασίας. Η σταθερότητα στο φορολογικό καθεστώς για μια πενταετία, για τις ξένες ή τις μεγάλες επενδύσεις θα πρέπει να επεκταθεί και στις υπόλοιπες επενδύσεις
7. Οι επιδοτήσεις στην Αττική και στη Θεσσαλονίκη αφορούν σε ειδικές επενδύσεις, ενώ το ειδικό αφορολόγητο αποθεματικό (3219/2004) για επενδύσεις στην επιχείρηση δεν αφορά στην Αττική

8. Ελλιπής ενημέρωση επιχειρήσεων για δημόσιες συμβάσεις και προμήθειες δημόσιου
9. Πολύ αυστηροί όροι και προϋποθέσεις συμμετοχής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα κοινοτικά προγράμματα
10. Σκληρές περιβαλλοντικές ρυθμίσεις για επιχειρήσεις εκτός Αττικής

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

11. Υπερχρέωση νοικοκυριών από καταναλωτικά δάνεια που δεν μπορούν να αποπληρώσουν σε βάρος της αποταμίευσης και του δανεισμού των επιχειρήσεων
12. Έλλειμα ισοζυγίου πληρωμών - σημαντική αύξηση των εξαγωγών σε υπηρεσίες σημειώνει μόνο η ελληνική ναυτιλία
13. Μείωση επενδύσεων, καθοδική πορεία χρηματιστηρίων παγκόσμια
14. Χώρες με φθηνότερο εργατικό δυναμικό μειώνουν το μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων χωρών όπως η Ελλάδα
15. Αύξηση τιμών πετρελαιο - α' ύλη κλάδου πλαστικών κορδελών
16. Υπερτιμημένο ευρώ σε σχέση με δολάριο - προβλήματα στην εξαγωγική δράση των χωρών της ευροζώνης (για τη Graco pac σε Αυστραλία, Ντουμπάι, Αμερική κ.λ.π.)
17. Δασμοί σε εισαγωγές πρώτων υλών -υφάσματα (85%)- των επιχειρήσεων του κλάδου υφασμάτων κορδελών από ασιατικές χώρες
18. Κλίμα αναξιοπιστίας και δυσλειτουργίας στην αγορά
19. Με την πιθανή ένταξη της Τουρκίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση θα καταργηθούν οι δασμοί για εισαγωγές (φθηνών) προϊόντων της πρώτης από χώρες της δεύτερης και θα αυξηθεί ο ανταγωνισμός

20. Έλλειψη αναπτυξιακών κινήτρων για περιφερειακή ανάπτυξη και υποδομών, ανάγκη προώθησης καινοτομικών προϊόντων και σωστού μίγματος μάρκετινγκ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

21. Μείωση ελεύθερου χρόνου και κοινωνικών επαφών (ανταλλαγή δώρων)

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

22. Κλάδος μη υψηλών τεχνολογικών επιτευγμάτων

ΟΙΚΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

23. Οικολογικές επιταγές για περιορισμό χρήσης πλαστικού

24. Αυξημένο κόστος εμπορίου με δυτική και κεντρική Ευρώπη (μεγάλες αγορές) λόγω γεωγραφικής θέσης της Ελλάδας

ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

ΚΛΑΔΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

25. Μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις στον κλάδο (υφασμάτων, πλαστικών) κορδελών σε Ασία, Ευρώπη και Αμερική

26. Στον κλάδο των πλαστικών κορδελών η Greco rac έχει πιο ακριβά προϊόντα στην εγχώρια αγορά από τα ιταλικά (σε μειωμένη ποικιλία διαστάσεων) εισαγόμενα

27. Στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών η Greco rac είναι λίγο πιο ακριβή απ' τους εγχώριους μεταποιητές (περιορισμένος όγκος παραγωγής) και πιο ακριβή σε σχέση με ασιατικές εισαγόμενες κορδέλες

28. Ανταγωνισμός από ασιατικές χώρες στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών σε διεθνές επίπεδο

29. Υπάρχει έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο των πλαστικών κορδελών

30. Η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική συγκέντρωσης (έχει αναπτύξει ικανότητες μόνο στη συγκεκριμένη δραστηριότητα), εάν μειωθεί η ελκυστικότητα του κλάδου είναι δύσκολο να πραγματοποιήσει ασυσχέτιστη διαποίκιση και μάλλον θα χρεοκοπήσει ή θα εξαγοραστεί
31. Υφιστάμενος ανταγωνισμός από λιανέμπορους (και πελάτες της Greco pac) και στους δύο κλάδους
32. Στον κλάδο της μεταποίησης (υφασμάτων κορδελών) η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων είναι μέτρια προς μεγάλη
33. Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν σημαντικές πηγές βασικών πρώτων υλών για την παραγωγή πλαστικής κορδέλας ούτε και υφάσματα για τη μεταποίηση
34. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη και στους δύο κλάδους
35. Η ένταση του ανταγωνισμού στον παραγωγικό κλάδο των πλαστικών κορδελών που δραστηριοποιείται η Greco pac είναι μεγάλη και παρατηρείται πόλεμος τιμών και αθέμιτος ανταγωνισμός
36. Πτώχευση ενός βασικού διανομέα των προϊόντων της Greco pac, στην Ολλανδία, που τροφοδοτούσε τη δυτική Ευρώπη και την Αμερική

ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

37. Μελλοντική δραστηριοποίηση μεγάλων επιχειρήσεων στους δύο κλάδους διεθνώς και κυρίως στον παραγωγικό που θα τον δουν ως ελκυστικό και λόγω των υψηλών περιθωρίων κέρδους που απολαμβάνει η Greco pac σε κάποια προϊόντα (στην εγχώρια αγορά που η Greco pac έχει δύναμη), καθώς οι ανταγωνιστές του κλάδου μπορούν να διαβρώσουν τους παράγοντες διαφοροποίησης της επιχείρησης
38. Υπάρχει αβεβαιότητα για το μέλλον και των δύο κλάδων

39. Έντονος ανταγωνισμός από έμπορους προϊόντων και α' υλών (υφασμάτων)
40. Η Greco pac πρέπει να επιδιώξει ανάπτυξη με ίδιους πόρους ή με στρατηγικές συμμαχίες και να επεκταθεί και σε άλλα είδη συσκευασίας (ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση), αρχικά με εμπόριο, διαφορετικά δε θα μπορέσει να αυξήσει το μερίδιό της περαιτέρω, αλλά ούτε και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά
41. Τελευταία, οι ανταγωνιστές της επιχείρησης στην Ευρώπη δεν λειτουργούν με μεσάζοντες, εξασφαλίζοντας καλύτερες τιμές
42. Μικρότερη αφοσίωση των καταναλωτών στα προϊόντα των επιχειρήσεων.

7.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ (S.W.) - ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ GRECO PAC A.E.

Μια επιχείρηση, για να βρει τη στρατηγική που της ταιριάζει σε σχέση με τους ανταγωνιστές της πρέπει να αξιοποιήσει τις δυνάμεις της και να γνωρίζει τις αδυναμίες της, ώστε να αποκτήσει πλεονέκτημα στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να διαθέτει ή να αναζητήσει πόρους που σε συνδυασμό με τις ικανότητές της, τον πυρήνα ανταγωνισμού της και τη διακεκριμένη ικανότητά της, θα βοηθηθεί στην εκτίμηση της υπάρχουσας και χάραξη της νέας στρατηγικής της.

Μια ικανότητα, είναι μια εσωτερική δραστηριότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από άλλες εσωτερικές δραστηριότητες. Μια βασική ικανότητα είναι μια καλο-εκτελεσμένη εσωτερική δραστηριότητα που είναι βασική στη στρατηγική,

στην ανταγωνιστικότητα και στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Μια διακεκριμένη ικανότητα είναι μια αναταγωνιστικά πολύτιμη ικανότητα που μια επιχείρηση εκτελεί καλύτερα απ' τους ανταγωνιστές της. Για τον προσδιορισμό αυτής της ικανότητας και τη λήψη αποφάσεων απ' τη Graco ras για τη συμπεριφορά που θα έχει απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και για την καλύτερη οργάνωσή της -αποφάσεις στρατηγικής- θα εξετασθεί το εσωτερικό της περιβάλλον στο οποίο εμπίπτουν όλοι οι παραπάνω παράγοντες που αναφέραμε. Η ανάλυση που ακολουθεί αφορά σε μια επιχείρηση του κλάδου, ενώ το σύστημα αξίας που θα σχολιασθεί παρακάτω, αφορά σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

7.4.1 ΔΟΜΗ - ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ - ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Για την υλοποίηση της στρατηγικής της η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να παρέμβει τόσο στις δομές, στη στελέχωση και στα συστήματα της οργάνωσής της όσο και σε ποιοτικά στοιχεία όπως στο στυλ διοίκησης, στις γνώσεις και ικανότητες και στις κοινές αξίες (κουλτούρα). Όλα αυτά τα στοιχεία αλληλοεπηρεάζονται.

Η κατανόηση της **δομής** μιας επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη για τη διαμόρφωση αποτελεσματικής επιχειρησιακής στρατηγικής. Εάν η δομή είναι συμβατή με μια αλλαγή που πρόκειται να συμβεί στη στρατηγική της επιχείρησης, υπάρχουν πολλές πιθανότητες η στρατηγική να υλοποιηθεί. Εάν η δομή δεν είναι συμβατή με την παρούσα ή με μια υποτιθέμενη στρατηγική, είναι σχεδόν βέβαιο ότι αυτή δεν θα υλοποιηθεί. Η **κουλτούρα** είναι το σύνολο των

πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Αποτελεί τον κύριο προσανατολισμό μιας επιχείρησης και επηρεάζει την ικανότητά της να αλλάζει στρατηγική κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να στηρίξει και μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σ' έναν κλάδο.

Ο **‘κώδικας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης’** είναι οι διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους αναφορικά με το πώς αυτές βλέπουν την εταιρική κοινωνική τους ευθύνη. Όσον αφορά στην κοινωνική ευθύνη, η επιχείρηση, όπως και κάθε οργανωμένη μορφή δράσης, πρέπει να σέβεται τα κοινωνικο-πολιτιστικά πλαίσια του χώρου στον οποίο αναφέρεται και να συμπεριφέρεται ανάλογα με τις επιταγές του. Πέραν του καθαρά νομικού πλαισίου, υπάρχει και το αποδεκτό ηθικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να ενεργεί. Ο κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας υποδηλώνει την κοινωνικά ευαισθητοποιημένη πρόθεση μιας εταιρείας, προηγείται του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης (άσκηση εξουσίας στο διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας) και εκφράζεται αναφορικά με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους ιδιοκτήτες και το περιβάλλον γενικότερα. Όταν μια επιχείρηση δεν ενεργεί προς θετική κατεύθυνση απέναντι στο κοινωνικό της περιβάλλον ενδέχεται να αντιμετωπίσει κοινωνικές αντιδράσεις που θα είχαν ως συνέπεια χαμηλότερη αποτελεσματικότητα, υψηλότερο κόστος, προβλήματα αγοράς κ.α. Το 1999, στο παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ στο Νταβός, για πρώτη φορά επισημοποιείται η εταιρική ευθύνη ως κοινωνική αναγκαιότητα⁶⁴.

⁶⁴ Θανόπουλος Ν. Γιάννης, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Interbooks, 2003, σελ. 163-166

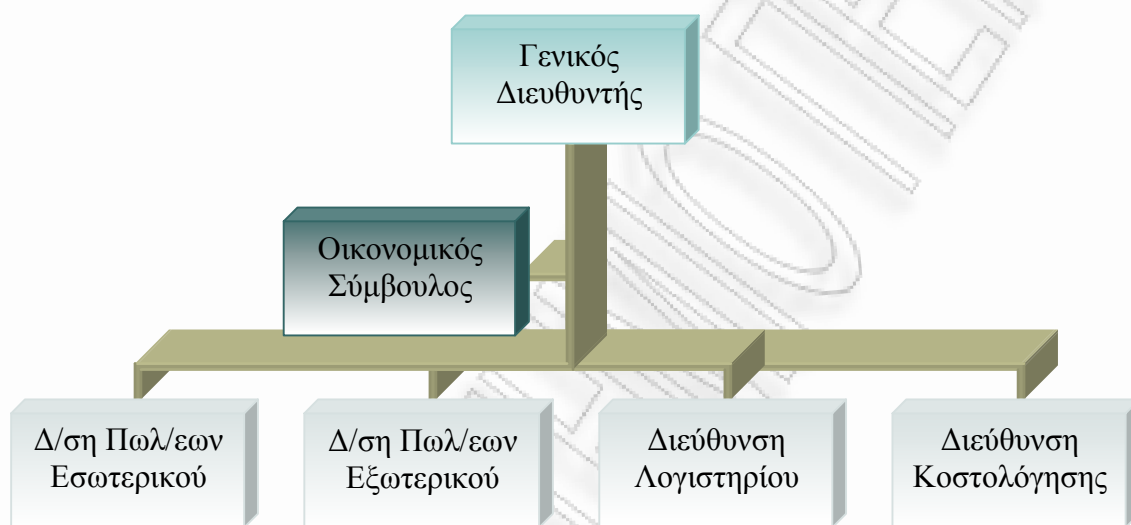
7.4.1.1 ΔΟΜΗ

Η δομή μας δείχνει τον τρόπο που είναι οργανωμένη μια επιχείρηση ως προς τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας. Έχει υποστηριχθεί ότι μια στρατηγική ηγεσίας κόστους πρέπει να ακολουθείται από μια συγκεντρωτική δομή με έμφαση στα συστήματα μέτρησης κόστους, ενώ μια στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να ακολουθείται από μια αποκεντρωτική δομή, συστήματα και διαδικασίες που επιτρέπουν την αξιοποίηση των εμπειριών των ατόμων απ' την αγορά. Όμως, δεν έχει αποδειχθεί κάτι τέτοιο και οι τάσεις για αποκεντρωτικές δομές ('επιχείρηση μέσα στην επιχείρηση', 'εσωτερικές πελατειακές σχέσεις' - δεκαετία '80) είναι γενικές και ανεξάρτητες από τη βασική οργανωτική δομή⁶⁵.

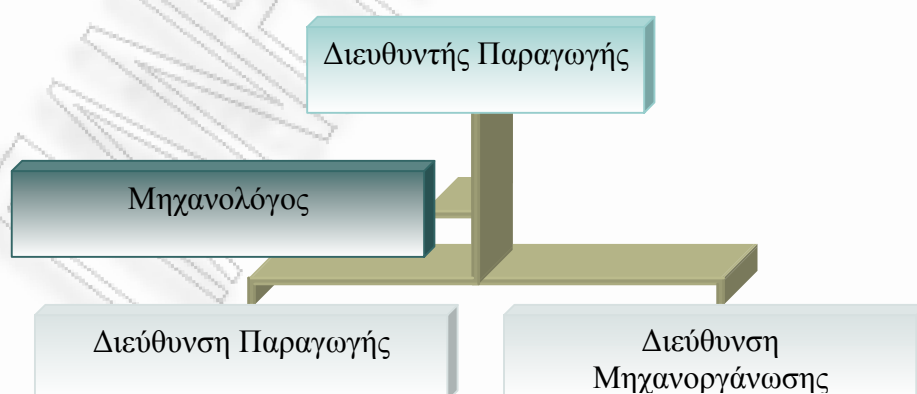
Στα διαγράμματα 7.3 και 7.4 παρουσιάζονται τα οργανογράμματα της έδρας και του βιομηχανοστάσιου της Greco pac. Η δομή της επιχείρησης είναι η λειτουργική δομή, η οποία είναι κατάλληλη για μικρομεσαίες επιχειρήσεις με ορισμένες γραμμές προϊόντος όπως η Greco pac. Στο γενικό διευθυντή αναφέρονται οι διευθυντές παραγωγής, εμπορίας-μάρκετινγκ, οικονομικών. Υπάρχει εξειδίκευση των διευθύνσεων που έχουν στελέχη με παρόμοια προσόντα, δημιουργούνται συνέργιες και προωθούνται οι επαγγελματικές ικανότητες. Τα μειονεκτήματα αυτής της δομής είναι η διαμόρφωση 'λειτουργικών' διευθυντών με μερική αντίληψη των θεμάτων και το ότι η σφαιρική αντίληψη της επιχείρησης επιτυγχάνεται στο επίπεδο του γενικού

⁶⁵ Λιούκα Σπύρου, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Συμπληρωματικές Σημειώσεις από τις παραδόσεις του Καθηγητή Σπύρου Λιούκα και του Δρα Βασίλη Παπαδάκη (Research Fellow του London Business School), 1995-1996, σελ. 112-113

διευθυντή, παράγοντες που δεν ισχύουν απόλυτα στη Greco pac διότι είναι οικογενειακή επιχείρηση, με διευθυντές και μέλη της οικογένειας και μικρό αριθμό διοικητικού προσωπικού, οπότε η ενημέρωση είναι άμεση. Επιπλέον, τα μειονεκτήματα αυτής της δομής ξεπερνιούνται από οριζόντιες ομάδες κατά προϊόν.



Διάγραμμα 7.3: Οργανόγραμμα εταιρείας Greco pac α.ε. (έδρα)



Διάγραμμα 7.4: Οργανόγραμμα της Greco pac α.ε. (βιομηχανοστάσιο)

7.4.1.2 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η κουλτούρα αντικατοπτρίζει το όραμα του ιδιοκτήτη και τις αξίες του που μεταβιβάζει σε όλα τα μέλη της επιχείρησης και επηρεάζει την αποστολή και διοίκηση της επιχείρησης, τη σταθερότητά της, την επίτευξη στόχων, την καθοδήγηση συμπεριφορών. Είναι η ταυτότητα μιας επιχείρησης, μπορεί να επηρεάσει την ικανότητά της να αλλάξει τη στρατηγική της κατεύθυνση και να μπορεί να στηρίξει μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο. Οι στρατηγικές που απαιτούν λιγότερες αλλαγές στην κουλτούρα είναι πιο ελκυστικές και στην περίπτωση συνεργασίας δύο επιχειρήσεων αυτό έχει καθοριστικό ρόλο. Πολλές φορές τα στελέχη είναι τόσο προσηλωμένα στην κουλτούρα που δεν αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στις εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος που υπαγορεύουν μια διαφορετική στρατηγική για την επιχείρηση.

7.4.1.2.1 ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

A. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η κουλτούρα της Greco ras καταδεικνύει πως η επιχείρηση είναι σχετικά καινοτομική και αναλαμβάνει κινδύνους. Λόγω του ότι ο κλάδος των υφασμάτων κορδελών παρουσιάζει υψηλό βαθμό ελκυστικότητας και η επιχείρηση έχει μια μέτρια ανταγωνιστική θέση στον κλάδο, εφαρμόζει επιχειρησιακή **στρατηγική ανάπτυξης** (συγκέντρωσης) και επιχειρηματική **στρατηγική διαφοροποίησης**, φροντίζοντας παράλληλα για τη μείωση του

κόστους της. Επίσης, η επιχείρηση, στον κλάδο των πλαστικών κορδελών, εφαρμόζει επιχειρησιακή στρατηγική **συσχετισμένης διαποίκισης**.

Στον κλάδο των πλαστικών κορδελών που η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή και η ανταγωνιστική της θέση στη διεθνή αγορά είναι μέτρια, δεν έχει εφαρμόσει επιχειρησιακή στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης διότι δεν της το επιτρέπουν οι πόροι της και αναπτύσσεται με δικούς της πόρους (εφαρμόζει επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης και συσχετισμένης διαποίκισης). Όμως, στην εγχώρια αγορά, λόγω του ότι η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης είναι υψηλή και η ελκυστικότητα του κλάδου της κύριας δραστηριότητάς της χαμηλή, σωστά εφαρμόζει στρατηγική **συσχετισμένης διαποίκισης**.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί πως τα τελευταία χρόνια φαίνεται πως η επιχείρηση δεν επιχειρεί μεγάλα 'ανοίγματα' σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής. Σημαντική ήταν η καθυστέρηση της εισόδου της στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών, στον οποίο δραστηριοποιήθηκε ως μεταποιητής το 2000, ενώ εμπορική δραστηριότητα ξεκίνησε να πραγματοποιεί σε πολύ μικρή κλίμακα το 1995. Θα έπρεπε να έχει διεισδύσει στον κλάδο αυτό πιο νωρίς, όταν η ελκυστικότητα του κλάδου των πλαστικών κορδελών ήταν μέτρια προς χαμηλή και είχε εντοπίσει στην έκθεση της Φρανκφούρτης (1993) πολλές ποικιλίες υφασμάτων κορδελών. Επιπλέον, θα μπορούσε να πραγματοποιήσει στρατηγικές συμμαχίες, αλλά η επιχείρηση θεωρεί σημαντικό πλεονέκτημά της την εμπειρία της στην παραγωγική διαδικασία του κύριου κλάδου της και δεν θα ήθελε να τη γνωστοποιήσει.

Όσον αφορά σε επίπεδο ανταγωνιστικής στρατηγικής, η Greco pac έχει προωθήσει καινοτομικά προϊόντα στην αγορά και έχει πάρει αποφάσεις για επενδύσεις σε νέες ποικιλίες κορδελών σε εποχές οικονομικής ύφεσης, προσβλέποντας σε μελλοντικές αποδόσεις και αυτή τη στρατηγική εφαρμόζει από την ίδρυσή της έως σήμερα.

Έτσι, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον κοιτάζει συνέχεια για νέες ιδέες πίσω από τα υπάρχοντα προϊόντα, και αυτό έχει απήχηση στον κλάδο, γι' αυτό και τα προϊόντα της εξάγονται σε ένα μεγάλο ποσοστό και προτιμώνται από πάρα πολλές χώρες.

B. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

Η Greco pac θέτει στόχους που είναι κατανοητοί απ' τους εργαζόμενους και ο διευθυντής έχει την ικανότητα να μεταδίδει το όραμα προς τα κάτω - εξάλλου η προσωπικότητα του εργαζόμενου είναι σεβαστή και αυτό δημιουργεί καλές σχέσεις με τη διοίκηση. Επίσης, κίνητρα δίνονται στους εργαζόμενους, αλλά δεν θα μπορούσαμε να πούμε πως οι βιομηχανικοί εργάτες κατανοούν πλήρως τις στρατηγικές επιλογές της διοίκησης.

Γ. ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι εργαζόμενοι είναι συνεργάσιμοι και εκτιμούν θετικά τις συνθήκες εργασίας τους, αλλά έχουν και παράπονα απ' τη διοίκηση και τις σχέσεις μεταξύ τους,

διότι ο υπεύθυνος παραγωγής είναι και υπεύθυνος προσωπικού και δεν αντιμετωπίζονται σε οργανωμένη βάση οι δυσαρέσκειές τους.

Δ. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ- ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ - ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΗ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΑ

Ο βαθμός εστίασης στην ομαδική εργασία είναι μεσαίος προς υψηλός, ενώ ο βαθμός προσανατολισμού στο αποτέλεσμα είναι πολύ υψηλός, διότι η επικοινωνία μεταξύ των διάφορων τμημάτων, όπως μάρκετινγκ και παραγωγής και στη συνέχεια αυτών με το γενικό διευθυντή είναι άμεση. Οι εργαζόμενοι αναμένεται να επιδεικνύουν ακρίβεια και σημασία στη λεπτομέρεια, αλλά η εκπαίδευση που τους παρέχεται καθώς και η εποπτεία δεν είναι συστηματικές (υποδεικνυόμενες από ειδικευμένο προσωπικό και επιστημονικές μεθόδους).

7.4.1.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η κοινωνική πολιτική της Greco pac συνίσταται στους εξής παράγοντες:

- το βιομηχανοστάσιο είναι εγκαταστημένο μακριά από την Αθήνα και όχι μέσα σε πόλη
- η παραγωγική διαδικασία δεν οδηγεί σε απόβλητα και δε ρυπαίνει το περιβάλλον
- έχει εισαγάγει καινοτομικά και οικολογικά προϊόντα, όπως η δαντέλα για περιτύλιξη σε τούρτες στην οποία προσάπτεται ειδικό φιλμ, και στις δυο πλευρές, κατάλληλο για τρόφιμα

- εφαρμόζει τιμολογιακή πολιτική που προστατεύει τα συμφέροντα των καταναλωτών
- διατηρεί στρατηγική προστασίας και προαγωγής της ελκυστικότητας του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται
- διατηρεί σταθερές συνθήκες ανταγωνισμού στον κλάδο πλαστικών κορδελών στην Ελλάδα
- σέβεται σε όλες τις ομάδες συμφερόντων της
- διατηρεί σταθερό αριθμό εργαζόμενων

7.4.2 ΠΟΡΟΙ

Οι πόροι αναφέρονται σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους και χρησιμοποιούνται απ' την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της⁶⁶. Για τον επιμερισμό του κεφαλαίου και των πόρων μέσα στην εταιρεία θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε δραστηριότητες, προϊόντα ή πελάτες που έχουν σημαντική απόδοση και προσφέρουν ευκαιρίες για μεγέθυνση.

7.4.2.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Η χρηματοοικονομική ανάλυση μας δείχνει εάν έχουμε επαρκή ρευστότητα, πώς θα χρησιμοποιήσουμε τις νέες επενδύσεις, τι είδους κόστος έχουμε, πού δημιουργήθηκε και για ποια υπηρεσία, για ποιο προϊόν, ποιο γεωγραφικό τμήμα και ποιον πελάτη. Επίσης, διαφαίνεται εάν το πλάνο των επιμέρους τμημάτων

⁶⁶ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 133

της επιχείρησης καλύπτει όλους τους κύριους παράγοντες αξιολόγησης και είναι ρεαλιστικό. Άλλα ερωτήματα που τίθενται είναι πώς θα υποστηριχθούν οι υπεύθυνοι υλοποίησης του πλάνου στη διαμόρφωση των στρατηγικών τους για την επιτυχία του, ποια χρηματοοικονομικά στοιχεία και δείκτες χρειάζεται να αναφερθούν, σε ποιους και κάθε πότε και ποιο είναι το κατάλληλο σύστημα για την εταιρεία. Ένα παραδοσιακό εργαλείο του χρηματοοικονομικού ελεγκτή είναι η σύγκριση του πλάνου -το οποίο κατά τη διάρκεια της χρονιάς αναθεωρείται και προσαρμόζεται σύμφωνα με τις νέες καταστάσεις και τελευταίες εξελίξεις και πληροφορίες- με τα πραγματικά αποτελέσματα. Η διαδικασία της δυναμικής αναθεώρησης είναι γνωστή και ως **'rolling forecasting'**⁶⁷. Στα πλαίσια του ελέγχου, τα μηνιαία αποτελέσματα αντιπαρατίθενται του πλάνου και της τελευταίας πρόβλεψης, για να εντοπιστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του οργανισμού και να γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

7.4.2.1.1 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ

Η ανάλυση και κριτική διερεύνηση των λογιστικών καταστάσεων έχει σαν σκοπό να εξετάσει και να καθορίσει: το έργο, τη θέση ή κατάσταση και την εξέλιξη ή προοπτική των επιχειρήσεων.

Η ακόλουθη ανάλυση βασίζεται σε ατομικούς αριθμοδείκτες, δηλαδή σε αριθμοδείκτες της υπό εξέταση επιχείρησης για πέντε συναπτά έτη (προς εξαγωγή συμπερασμάτων). Για εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων απαιτείται η σύγκριση με τους μέσους αριθμοδείκτες του κλάδου των διακοσμητικών

⁶⁷ Βάλια Χαραλαμπίδου, 'Ο ρόλος του financial controller - Ένας εσωτερικός σύμβουλος της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας', Τα Νέα, ένθετο: Ανοικτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2005, σελ. 6

κορδελών, για τους οποίους όμως δεν υπάρχουν στοιχεία από επίσημη πηγή ή ιδιωτική μελέτη. Οι αριθμοδείκτες είναι σχετικοί αριθμοί και αποτελούν τη χαρακτηριστική σχέση των εκάστοτε συγκρινόμενων μεγεθών.

I. Αριθμοδείκτες ρευστότητας (Liquidity Ratios)

- Κυκλοφοριακή ή έμμεση ρευστότητα (Current Ratio): κυκλοφορούν ενεργητικό / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Μας δείχνει τη ρευστότητα της επιχείρησης, δηλαδή την ευχέρεια της επιχείρησης να αποπληρώσει, εντός διαστήματος ετήσιας περιόδου, τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της (που λήγουν σε χρονικό διάστημα μικρότερο των 12 μηνών από τη στιγμή που λήγει η χρήση) χρησιμοποιώντας αποκλειστικά στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού της.

Επειδή λαμβάνουμε υπόψη και τις επισφαλείς απαιτήσεις και όλα τα αποθέματα (και απαξιωμένα), για να θεωρηθεί επαρκής ο δείκτης δεν αρκεί να είναι \geq ή $=$ του 1, αλλά \geq ή $=$ του 1,5 - 2. Ωστόσο, πιο σημαντικός είναι ο κλάδος που δραστηριοποιείται η επιχείρηση για την τιμή του δείκτη και κυρίως η σύγκριση με τον αντίστοιχο δείκτη προηγούμενων χρήσεων, που πρέπει να παρουσιάζει αυξητική τάση, διότι απ' αυτή τη διαχρονική σύγκριση εξάγονται συμπεράσματα για την ικανότητα βραχυχρόνιας επιβίωσης της επιχείρησης.

Αντίστοιχα εξετάζουμε το κεφάλαιο κίνησης που είναι η διαφορά μεταξύ κυκλοφορούντος ενεργητικού και βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων και πρέπει να είναι \geq ή $=$ του 0.

Πίνακας 7.3: Κυκλοφοριακή ή έμμεση ρευστότητα

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Κυκλοφοριακή ή έμμεση ρευστότητα	1,84	1,47	1,47	1,46	1,62

Οι δείκτες έμμεσης ρευστότητας είναι ικανοποιητικοί (μεγαλύτεροι ή κοντά στο 1,5). Η αύξηση του δείκτη σε 1,62 το 2003 εν σχέση με το 2002 (1,46) οφείλεται στη μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Επίσης, το κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης είναι ικανοποιητικό (> 0). Είναι γνωστό ότι μια βιομηχανική επιχείρηση χρειάζεται μεγαλύτερο κεφάλαιο κίνησης από ότι μια εμπορική διότι οι ανάγκες της για αποθέματα και πρώτες ύλες είναι πολύ μεγάλες. Επιπλέον, σε περίπτωση χρηματοδότησης προς τους πελάτες (για αγορά με πίστωση) η κυκλοφοριακή ταχύτητα επιστροφής κεφαλαίου είναι χαμηλή. Δηλαδή η εταιρεία καθυστερεί να εισπράξει και παράλληλα έχει δεσμευμένο το κεφάλαιο κίνησής της. Η Greco ras εφαρμόζει την κατάλληλη πιστωτική πολιτική τόσο έναντι των πελατών της όσο και έναντι των προμηθευτών της, που σε συνδυασμό με την ανάλυση του χρονικού διαστήματος κατά το οποίο δεσμεύει κεφάλαια στη διαδικασία παραγωγής - αριθμοδείκτες κυκλοφοριακής ταχύτητας- την οδηγούν στην πλεονεκτική θέση να γνωρίζει αν θα έχει επαρκή κεφάλαια κινήσεως για να αντιμετωπίσει τις υποχρεώσεις της.

- Άμεση (ή πραγματική) ρευστότητα (Quick -acid test- Ratio): κυκλοφορούν ενεργητικό - αποθέματα / βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

Πρόκειται για έναν πλέον συντηρητικό δείκτη⁶⁸, απ' τον οποίο εξαιρούνται τα αποθέματα με τη λογική ότι τα αποθέματα ναι μεν θα ρευστοποιηθούν μέσω των πωλήσεων, όμως το ποσό που θα προκύψει δεν θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για εξόφληση χρεών, αλλά για επαναπόκτησή τους. Επίσης, απ' το δείκτη αυτό εξαιρούνται οι επισφαλείς απαιτήσεις και όλα τα ενεχυριασμένα στοιχεία. Ο δείκτης για να θεωρηθεί ικανοποιητικός θα πρέπει να είναι > ή = του 1.

Πίνακας 7.4: Άμεση Ρευστότητα

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Άμεση ρευστότητα	1,15	0,82	0,70	0,73	0,75

Οι δείκτες άμεσης ρευστότητας είναι κοντά στο 1 και επομένως βρίσκονται κοντά στο να θεωρηθούν ικανοποιητικοί. Η αύξηση από το 2001 και μετά οφείλεται στη μεγαλύτερη ποσοστιαία μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της εταιρείας σε σχέση με την αύξηση του κυκλοφορούντος ενεργητικού της χωρίς τα αποθέματα.

II. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας (Profitability Ratios)

- Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων (R.O.E): καθαρά κέρδη (μετά φόρων) / μέσος όρος ιδίων κεφαλαίων (αρχής και τέλους χρήσης)

Ως αποδοτικότητα θεωρείται η ικανότητα της επιχείρησης να διατηρεί και να επαυξάνει την καθαρή της θέση, δηλαδή η σχέση μεταξύ των

⁶⁸ Παπαϊωάννου Κωσταντή, παραδόσεις μαθήματος 'Ανάλυση και Κριτική Διερεύνηση Λογιστικών Καταστάσεων', Ε.Ε.Σ., 1993

πραγματοποιηθέντων κερδών εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος και του κεφάλαιου (ποσού) που επενδύθηκε γι' αυτό.

Ο δείκτης μας δείχνει αν τα κεφάλαια που επένδυσε ο επιχειρηματίας στην επιχείρηση αποδίδουν επαρκώς ή όχι. Αν δεν γνωρίζουμε το μέσο δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων των ομοειδών επιχειρήσεων, ο δείκτης αυτός θα πρέπει να συγκρίνεται με τις εναλλακτικές αποδόσεις που μπορεί να βρει ο μέτοχος στο ίδιο επίπεδο κινδύνου, ή να συγκριθεί κατ' ελάχιστο με το επιτόκιο που θα εισέπρατε αν είχε επενδύσει σε ομόλογα του δημόσιου (επένδυση χωρίς κίνδυνο). Επίσης, σημασία έχει διαχρονικά ο δείκτης να παρουσιάζει αυξητική τάση, διότι έτσι αυξάνει η ικανότητα της επιχείρησης να πραγματοποιεί κέρδη.

Πίνακας 7.5: Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	47,59	27,74	19,22	9,63	3,57

Οι δείκτες αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα μέχρι το 2001. Η πτώση στην αποδοτικότητα του μέσου όρου των ιδίων κεφαλαίων το 2002 και το 2003 οφείλεται στη μεγάλη αύξηση του κόστους παραγωγής και κατά συνέπεια του κόστους πωληθέντων λόγω της αύξησης του κόστους πρώτων υλών, αύξηση που δεν ήταν δυνατόν να ενσωματωθεί στην τιμή πώλησης λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού στην ευρωπαϊκή αγορά.

- Αποδοτικότητα συνολικών ενεργητικών ή συνολικών κεφαλαίων (R.O.I.):
καθαρά κέρδη + τόκοι έξοδα $(1-\Phi.\Sigma^*)$ / μέσος όρος συνολικών ενεργητικών

* $\Phi.\Sigma.$: φορολογικός συντελεστής

Ο αριθμοδείκτης αυτός μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και αποτελεί μια μορφή αξιολόγησης της διοίκησης.

Πίνακας 7.6: Αποδοτικότητα Συνολικών Ενεργητικών

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Αποδοτικότητα συν.ενεργητικών	22,22	14,28	10,27	5,48	2,67

Οι δείκτες αποδοτικότητας των συνολικών ενεργητικών κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα έως το 2001. Στη συνέχεια κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τα επιτόκια των ομόλογων του δημόσιου.

- Πλεονέκτημα χρηματοοικονομικής μόχλευσης: αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων - αποδοτικότητα συνολικών κεφαλαίων ή συνολικών ενεργητικών

Η διαφορά της αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων και της αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων, μας δείχνει αν η χρησιμοποίηση του ξένου κεφαλαίου ήταν επωφελής για την επιχείρηση και αυτό ονομάζεται **πλεονέκτημα χρηματοοικονομικής μόχλευσης**. Την επιχείρηση ενδιαφέρει να αυξάνει διαχρονικά αυτό το πλεονέκτημα.

Πίνακας 7.7: Πλεονέκτημα Χρηματοοικονομικής Μόχλευσης

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Πλεονέκτημα χρηματοοικονομικής Μόχλευσης	25,37	13,46	8,95	4,15	0,9

Η χρησιμοποίηση του ξένου κεφαλαίου είναι επωφελής για την εταιρεία διότι η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα

των συνολικών κεφαλαίων αλλά το πλεονέκτημα αυτό παρουσιάζει διαχρονική μείωση.

III. Αριθμοδείκτης Δομής Κεφαλαίων (Leverage Ratios)

- Δανειακή επιβάρυνση ή Σχέση: Σύνολο υποχρεώσεων (ή ξένα κεφάλαια) / Ίδια κεφάλαια (Debt to equity Ratio)

Η σχέση αυτή που ονομάζεται και δανειακή επιβάρυνση, δείχνει αν η δανειακή εξάρτηση της επιχείρησης είναι μικρή ή μεγάλη, δηλαδή αν τα ίδια κεφάλαια καλύπτουν ή όχι τις υποχρεώσεις. Αν ο δείκτης είναι > 1 (ή $> 100\%$) θεωρούμε ότι η επιχείρηση έχει μεγάλη δανειακή επιβάρυνση, που εγκυμονεί κινδύνους στην ικανότητα μακροχρόνιας επιβίωσής της. Το επιθυμητό είναι ο δείκτης να είναι < 1 , δηλαδή η επιχείρηση να έχει μικρή δανειακή εξάρτηση. Πάντως, αυτό δεν είναι απόλυτο γιατί μπορεί μια επιχείρηση να εμφανίζει μεγάλη δανειακή εξάρτηση αλλά να τη συμφέρει η χρησιμοποίηση του ξένου κεφαλαίου και να επιδιώκει τη χρησιμοποίησή του. Αυτό φαίνεται απ' το πλεονέκτημα χρηματοοικονομικής μόχλευσης που παρουσιάστηκε παραπάνω. Ο παρών δείκτης που δείχνει την ικανότητα μελλοντικής εξόφλησης των δανείων μας ενδιαφέρει να παρουσιάζει μειωτική τάση.

Πίνακας 7. 8: Σχέση Δανειακής Επιβάρυνσης

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Σχέση: σύνολο υποχρεώσεων/ Ίδια κεφάλαια	0,93	1,00	0,93	1,02	0,83

Ο δείκτης είναι πολύ 'καλός' διότι είναι μικρότερος ή ίσος με 1, μάλιστα το 2003 (0,83) μειώνεται σε σχέση με το προηγούμενο έτος και επομένως η δανειακή

εξάρτηση της επιχείρησης είναι μικρή. Επίσης, όπως φάνηκε απ' το πλεονέκτημα χρηματοοικονομικής μόχλευσης, την επιχείρηση συμφέρει αυτή η εκμετάλλευση του ξένου κεφαλαίου.

IV. Αριθμοδείκτες Κυκλοφοριακής ταχύτητας

- Κυκλοφοριακή ταχύτητα Συνολικών Ενεργητικών (Asset turnover): πωλήσεις / μέσος όρος συνολικών ενεργητικών = τόσες φορές

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο την προηγούμενη χρήση επιτεύχθηκε η ανανέωση των συνολικών ενεργητικών μέσω των πωλήσεων, δηλαδή πόσες φορές την προηγούμενη χρήση οι πωλήσεις κάλυψαν τα χρησιμοποιηθέντα ενεργητικά. Το ζητούμενο για την επιχείρηση είναι από χρήση σε χρήση να αυξάνει η κυκλοφοριακή ταχύτητα των συνολικών ενεργητικών, διότι αυτό συντελεί σε αύξηση της αποδοτικότητας: $\text{Αποδοτικότητα συνολικών Ενεργητικών} = (\text{καθαρά κέρδη} / \text{πωλήσεις}) \times (\text{πωλήσεις} / \text{συνολικά ενεργητικά}) = \text{Αποδοτικότητα Πωλήσεων} \times \text{Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Συνολικών Ενεργητικών}$.

Πίνακας 7.9: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Συνολικών Ενεργητικών

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Κυκλοφοριακή ταχύτητα συνολικών ενεργητικών	1,38	1,24	1,07	1,04	0,96

Παρατηρούμε ότι η κυκλοφοριακή ταχύτητα των συνολικών ενεργητικών μειώνεται κατά τη διάρκεια των χρήσεων, αλλά τα τρία τελευταία χρόνια, ουσιαστικά, κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα.

- Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων: Κόστος πωληθέντων / αποθέματα
Όπου αποθέματα: (αρχικό απόθεμα + τελικό απόθεμα) / 2

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει πόσες φορές κατά μέσο όρο την προηγούμενη χρήση τα αποθέματα ρευστοποιήθηκαν και επαναποκτήθηκαν μέσω των πωλήσεων.

Πίνακας 7.10: Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	2,54	2,82	2,24	2,13	1,97

Παρατηρούμε πως η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων μειώνεται από χρήση σε χρήση.

- Περίοδος πώλησης αποθεμάτων (Days of Inventory): 365 ημέρες / κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων

Πρόκειται για τον προηγούμενο δείκτη μεταφρασμένο σε ημέρες και δείχνει το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί απ' τη στιγμή που η επιχείρηση αγοράζει τα αποθέματα έως τη στιγμή που θα μετατραπούν σε μετρητά. Το ζητούμενο για την επιχείρηση είναι να αυξάνει από χρήση σε χρήση η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων ώστε να μειώνεται η περίοδος πώλησης, δηλαδή να πουλάει πιο γρήγορα.

Πίνακας 7.11: Περίοδος Πώλησης Αποθεμάτων

ΕΤΗ	1999	2000	2001	2002	2003
Περίοδος πώλησης αποθεμάτων	144	129	163	171	185

Παρατηρούμε μια αύξηση της περιόδου πώλησης των αποθεμάτων από το 2000 και μετά. Η αύξηση στην περίοδο πώλησης των αποθεμάτων κατά τα έτη 2002 και 2003 οφείλεται αφενός στη μείωση του κύκλου εργασιών και αφετέρου στις αυξημένες παραγγελίες πρώτων υλών λόγω αλλαγής της ποιότητάς του πολυπροπυλενίου από τους προμηθευτικούς οίκους.

7.4.2.1.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

I. ΚΛΑΔΟΣ

Επειδή δεν υπάρχουν κλαδικά στοιχεία δεν μπορούμε να μιλήσουμε για μερίδια αγοράς. Όμως, η Greco ras έχει έναν υψηλό κύκλο πωλήσεων, τουλάχιστον στον κλάδο της πλαστικής κορδέλας που δραστηριοποιείται πάνω από είκοσι πέντε χρόνια και δεν εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, αλλά απευθύνεται σε κάθε πιθανό πελάτη. Στη δε εγχώρια αγορά, στον κλάδο των πλαστικών κορδελών, είναι ηγέτιδα εταιρεία από άποψη παραγωγής και πωλήσεων.

II. GRECO PAC

A. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Πίνακας 7.12: Σύγκριση Οικονομικών Μεγεθών Greco pac 1999-2003

ΕΤΟΣ	1999	2000	2001	2002	2003
ΧΡΗΜΑΤ/ΚΑ ΜΕΓΕΘΗ					
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	2.083.816,36	2.139.207,37	1.986.885,93	1.984.172,55	1.759.161,01
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	1.331.443,73	1.525.910,60	1.409.309,03	1.468.251,89	1.336.574,66
%ΚΟΣΤ.ΠΩΛ./ΚΥΚΛ.ΕΡΓΑΣ.	63,89	71,33	70,93	74,00	75,98
ΚΕΡΔΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	752.372,63	613.296,77	577.576,90	515.920,66	422.586,35
ΚΑΘ. ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	455.207,09	336.246,34	264.245,49	140.276,33	51.722,86
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	882.962,57	959.235,96	1.034.409,72	1.186.352,54	1.090.975,24
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	312.370,85	314.710,05	337.661,06	406.852,00	391.328,37
Δαπάνες διοίκησης	117.988,69	116.962,87	117.255,01	147.174,78	141.698,82
Δαπάνες διάθεσης	176.983,03	175.444,30	198.620,97	237.911,82	225.065,80
Χρηματοοικονομικές δαπάνες	17.399,13	22.302,88	21.785,08	21.765,40	24.563,75
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	570.591,72	644.525,91	696.748,66	779.500,54	699.646,87

Πίνακας 7.13: Ποσοστιαία μεταβολή Μεγεθών 1999-2003

ΕΤΟΣ	%1999-2000	%2000-2001	%2001-2002	%2002-2003
ΧΡΗΜΑΤ/ΚΑ ΜΕΓΕΘΗ				
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	2,66	-7,12	-0,14	-11,34
ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	14,61	-7,64	4,18	-8,97
ΚΕΡΔΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	-18,48	-5,82	-10,67	-18,09
ΚΑΘ. ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	-26,13	-21,41	-46,91	-63,13
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	8,64	7,84	14,69	-8,04
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0,75	7,29	20,49	-3,82

Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης μειώνεται κατά τα παραπάνω έτη, με εξαίρεση τη χρήση του έτους 2000, ενώ το έτος 2003 μειώνεται σημαντικά. Αυτό οφείλεται κυρίως στη μεγάλη μείωση των εξαγωγών της εταιρείας λόγω μη επίτευξης ανταγωνιστικών τιμών στις διεθνείς αγορές. Παρατηρούμε πως το κόστος πωληθέντων ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης παρουσιάζει διαχρονική αύξηση. Όσον αφορά στα καθαρά κέρδη προ φόρων παρατηρούμε πως απ' το 1999 έως το 2003 μειώνονται, γεγονός που οφείλεται

κατά ένα μεγάλο μέρος στη διαχρονική αύξηση του κόστους πωληθέντων, αλλά και των συνολικών εξόδων καθώς και στη μείωση των πωλήσεων. Η κριτική των παραπάνω μεγεθών παρουσιάζεται παρακάτω στο εδάφιο ΙΙΙ, σελίδα 308.

Β. ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ



Διάγραμμα 7.5: Διαχρονική εξέλιξη Κύκλου Εργασιών 1999-2003

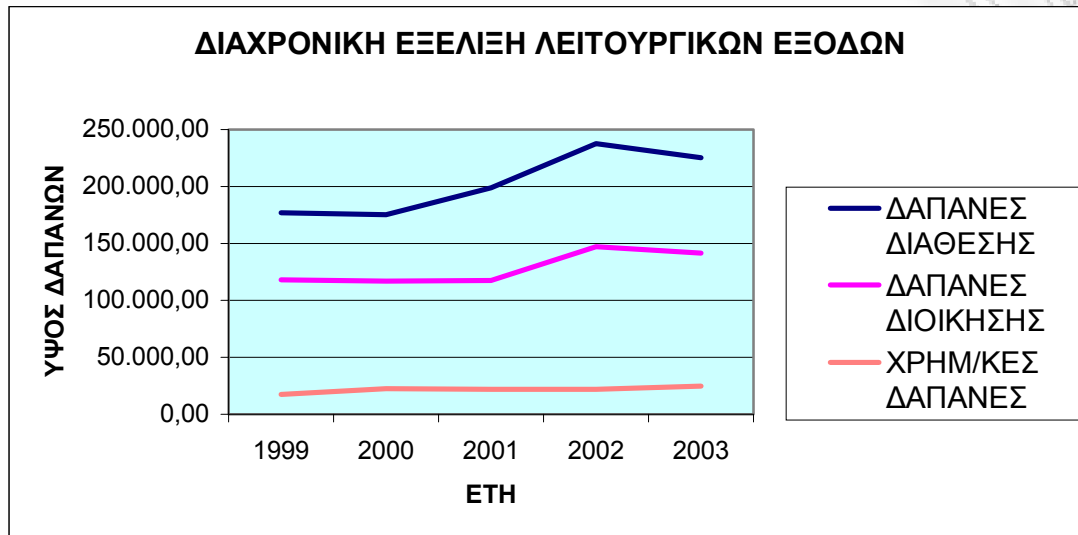
Παρατηρούμε ότι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης το 2000 αυξάνεται σε σχέση με το 1999. Επίσης, απ' το 2000 στο 2001 μειώνεται κατά 7,12%, ενώ απ' το 2001 στο 2002 παραμένει σχεδόν σταθερός και απ' το 2002 στο 2003 μειώνεται.

Γ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

Τα λειτουργικά έξοδα, όπου τα κυριότερα μεγέθη παρατηρούνται στα έξοδα διοίκησης και διάθεσης και όχι στους τόκους, αυξάνονται από το 2000 έως το

2001, ενώ μεγαλύτερη αύξηση (20,49%) παρατηρείται απ' το 2001 στο 2002.

Απ' το 2002 στο 2003 έχουν ελάχιστη μείωση της τάξης του (-3,82%).



Διάγραμμα 7.6: Διαχρονική εξέλιξη Λειτουργικών Εξόδων 1999-2003

Δ. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ



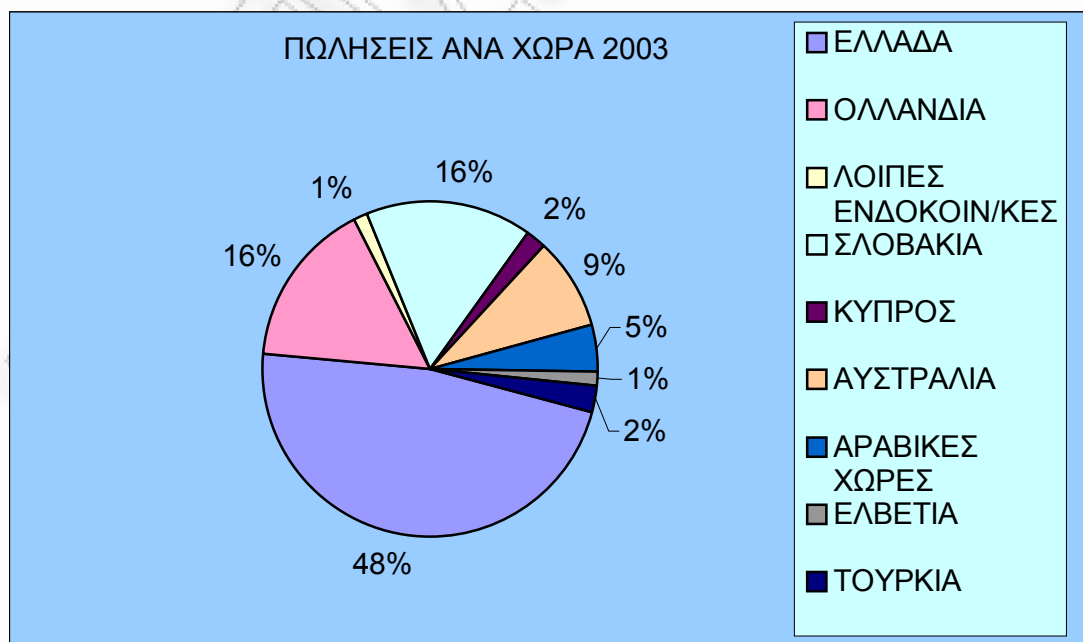
Διάγραμμα 7.7: Διάρθρωση Δαπανών 2003

Παρατηρούμε ότι το 2003 το μεγαλύτερο ποσοστό 'κατέχουν' οι δαπάνες διάθεσης (58%), ακολουθούν οι δαπάνες διοίκησης με (36%), ενώ οι τόκοι εξυπηρέτησης των δανείων κατέχουν μόνο το 6%.

Ε. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΧΩΡΑ

Πίνακας 7.14: Διάρθρωση Εσόδων: Πωλήσεις ανά χώρα - 2003

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΣΟΔΩΝ (ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΧΩΡΑ) 2003		
ΧΩΡΑ	ΑΞΙΑ	%
ΕΛΛΑΔΑ	823.905,11	47,24
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	280.330,79	16,07
ΙΣΠΑΝΙΑ	2.106,00	0,12
ΑΓΓΛΙΑ	7.360,00	0,42
ΔΑΝΙΑ	9.257,50	0,53
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	7.429,98	0,43
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	277.431,56	15,91
ΚΥΠΡΟΣ	34.759,13	1,99
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	154.770,65	8,87
ΙΣΡΑΗΛ	76.954,60	4,41
ΝΤΟΥΜΠΑΪ	2.595,00	0,15
ΕΛΒΕΤΙΑ	24.460,45	1,40
ΤΟΥΡΚΙΑ	42.827,31	2,46
	1.744.188,08	100,00



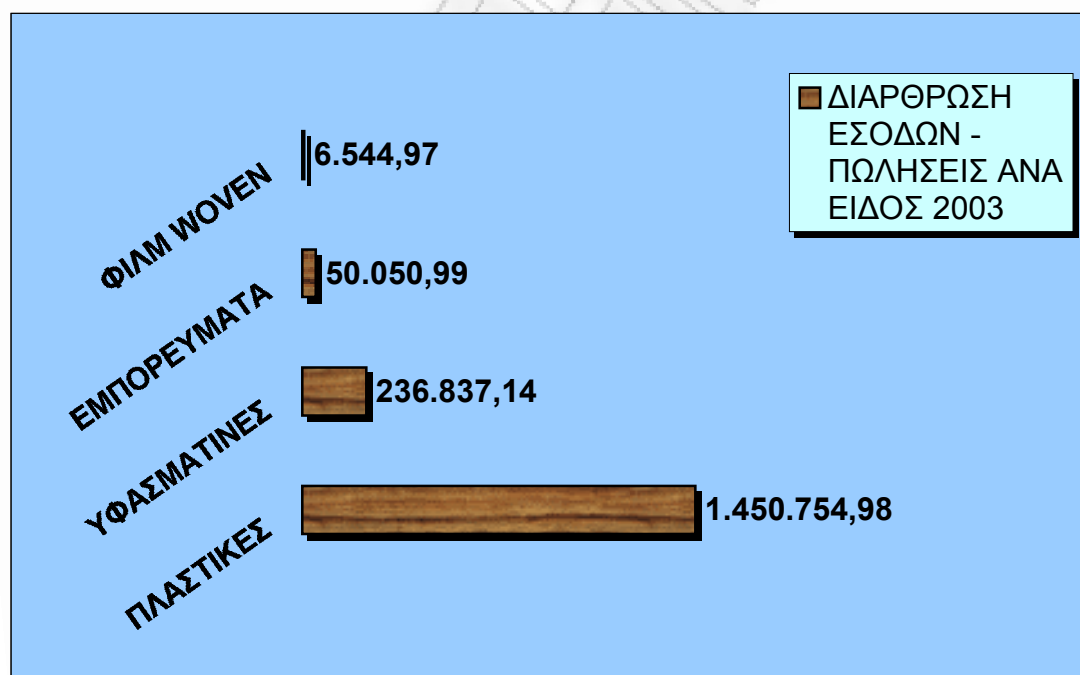
Διάγραμμα 7.8: Διάρθρωση Εσόδων - Πωλήσεις ανά χώρα - 2003

Βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλήσεων (στο σύνολο των προϊόντων και εμπορευμάτων) της επιχείρησης πραγματοποιείται στην Ελλάδα (47,24%), ενώ ακολουθούν η Ολλανδία, η Σλοβακία και η Αυστραλία.

ΣΤ. ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ

Πίνακας 7.15: Διάρθρωση Εσόδων: Πωλήσεις ανά είδος - 2003

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΙΔΟΣ 2003	
ΕΙΔΟΣ(ΚΟΡΔΕΛΕΣ)	ΑΞΙΑ
ΠΛΑΣΤΙΚΕΣ	1.450.754,98
ΥΦΑΣΜΑΤΙΝΕΣ	236.837,14
ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	50.050,99
ΦΙΛΜ WOVEN	6.544,97



Διάγραμμα 7.9: Διάρθρωση Εσόδων - Πωλήσεις ανά είδος - 2003

Παρατηρούμε ότι η κύρια γραμμή της επιχείρησης (παραγωγή πλαστικών κορδελών από α' ύλη), αποφέρει και το μεγαλύτερο όγκο των εσόδων της, ενώ ακολουθεί η δραστηριότητα της επιχείρησης στη μεταποίηση υφασμάτων κορδελών.

III. ΚΡΙΤΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ

Κατά τα έτη 1999-2003 η δραστηριότητα της επιχείρησης έχει ως εξής:

- διάσπαση του διανομέα των προϊόντων της στη δυτική Ευρώπη και συνέχιση της συνεργασίας της με την κάθε μία εταιρεία ξεχωριστά
- είσοδος της επιχείρησης στον κλάδο της μεταποίησης υφασμάτων κορδελών και επενδύσεις σε μηχανήματα και στους δύο κλάδους
- εμπόριο σε κορδόνι, δίχτυ, χαρτί αδιάβροχο
- μετά από επίσκεψη έκθεσης στην Κίνα άρχισε να δραστηριοποιείται στο εμπόριο κάποιων φθηνών ειδών που έχουν απήχηση στην αγορά
- πτώχευσε ο ένας απ' τους δυο βασικούς διανομείς των προϊόντων της στην Ολλανδία
- εντόπισε προμηθευτές ποιοτικών α' υλών - υφάσματα
- προχώρησε σε συσχετισμένη διαποίκιση - κατασκευή φιόγκων
- προώθησε νέες ποικιλίες προϊόντων - καρδιές και γιρλάντες σε πλαστική και υφασμάτινη κορδέλα

Την παραπάνω περίοδο παρατηρείται μείωση του κύκλου εργασιών, αύξηση του κόστους πωληθέντων ως ποσοστό επί του κύκλου εργασιών και μείωση των κερδών της επιχείρησης που οφείλεται στους εξής παράγοντες:

- α) η διεθνής συγκυρία αύξησης του ανταγωνισμού για τις χώρες της ευρωζώνης, λόγω της ανόδου της τιμής του ευρώ σε σχέση με άλλα νομίσματα και η αύξηση του αριθμού των ανταγωνιστών διεθνώς
- β) μεγάλη αύξηση των τιμών των πρώτων υλών της επιχείρησης, που είναι υποπροϊόντα του πετρελαίου
- γ) επιβολή δασμών (85%) στα εισαγόμενα υφάσματα από ασιατικές χώρες
- δ) οι ανταγωνιστές της επιχείρησης στην Ευρώπη σταμάτησαν να λειτουργούν με αντιπρόσωπους και εξασφαλίζουν καλύτερες τιμές σε γειτονικές χώρες- η Graco pac έχει οδηγηθεί στο να έχει μείωση του κύκλου των πωλήσεών της σε διεθνές επίπεδο
- ε) ο βασικός πολυεθνικός διανομέας των προϊόντων της σταμάτησε τη δραστηριότητά του
- στ)μη αναμενόμενη αρχική δυσμενής απόδοση του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, το περασμένο έτος, στην υφασμάτινη κορδέλα (μεγάλη ζήτηση παγκοσμίως), που οδήγησε σε προβλήματα ποσοτήτων διάθεσης προϊόντων σε περιόδους μεγάλης ζήτησης
- ζ) η μη συμβατότητα (τώρα έχει λυθεί το πρόβλημα) του πολυπροπυλενίου και πολυαιθυλενίου με το μηχανολογικό εξοπλισμό της επιχείρησης, λόγω αλλαγής των αντιδραστήρων των μηχανημάτων των προμηθευτών της το 2002
- η) υψηλά κοστολόγια κυρίως λόγω ακριβού εργατικού δυναμικού και βιομηχανικών εξόδων που έχουν οδηγήσει και σε αύξηση των τιμών, παρότι η επιχείρηση τα τελευταία χρόνια έχει τηρήσει πολιτική συγκράτησης των τιμών στα ίδια περίπου επίπεδα
- θ) αύξηση των εξόδων διοίκησης και διάθεσης

IV. ΔΙΑΦΑΙΝΟΜΕΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ (2004-2006)

(ΣΤΟΧΟΙ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ)

Η επιχείρηση έχει δεσμευτεί να εισαγάγει μια σειρά μέτρων που θα τη βοηθήσουν να:

- αυξήσει τον κύκλο των πωλήσεών της και την παραγωγή κατά 20%
- βελτιώσει την αποτελεσματικότητα
- ενισχύσει την ανταγωνιστική της θέση

Οι ενέργειες στις οποίες θα προβεί είναι οι εξής:

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις με δικό της 'περίπτερο' προς ανεύρεση νέων πελατών
- αναβάθμιση των συνεργασιών με πελάτες

ΜΕΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

- περικοπές δαπανών διοίκησης και διάθεσης κατά 15%

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

- νέοι μέθοδοι παρακολούθησης κοστολόγιου
- νέοι μέθοδοι εκτίμησης της ζήτησης για προγραμματισμό παραγγελιών υφασμάτων
- καλύτερη οργάνωση στη γραμμή των υφασμάτων κορδελών

- επενδύσεις για βελτιώσεις παραγωγικές στις πλαστικές κορδέλες (τροποποιήσεις σε καλούπια για μείωση του αριθμού εργατών κ.λ.π.)
- ανεύρεση νέων προμηθευτών υφασμάτων (φθηνότερων, ποιοτικών)

ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

- διείσδυση της εταιρείας στον κλάδο εκτυπώσεων της φίρμας εταιρειών σε υφασμάτινες κορδέλες και εκτυπώσεις (σχέδια) υφασμάτινων κορδελών
- μεγαλύτερη διείσδυση σε δίκτυο λιανέμπορων
- επέκταση στα εμπόριο υφασμάτινων κορδελών
- εμπορία σε παρεμφερείς κλάδους συσκευασίας
- προώθηση καινοτομικών προϊόντων

7.4.2.1.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΟΔΗΓΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ

Για να αυξηθεί η αξία μιας εταιρείας θα πρέπει να βρει και να τοποθετήσει το περιορισμένο κεφάλαιο στην πιο παραγωγική του χρήση και μάλιστα θα πρέπει να επιτύχει καλύτερη απόδοση από τους ανταγωνιστές. Το οικονομικό κέρδος (καθαρά λειτουργικά κέρδη μετά από φόρους μείον τη χρέωση της χρήσης του συνολικού κεφάλαιου) αποτελεί ένα σύστημα χρηματοοικονομικής διοίκησης που συνδέεται με τη δημιουργία αξίας. Με τον τρόπο αυτό ανατρέπεται η λανθασμένη παραδοχή ότι η μακροπρόθεσμη οικονομική αξία της εταιρείας προέρχεται από τα κέρδη⁶⁹.

⁶⁹ 'Η χρησιμότητα της θεωρίας της πρόσθετης αξίας - Μάνατζμεντ με οδηγό το οικονομικό κέρδος', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 21 Νοεμβρίου 2005, σελ. 4

Το οικονομικό κέρδος μετρά το ποσό της αξίας που η εταιρεία δημιουργεί σε συγκεκριμένη -μικρή- περίοδο από τις λειτουργικές τις αποφάσεις που αφορούν στη βελτίωση των περιθώριων και του κεφάλαιου κίνησης, στην αποτελεσματική χρήση των παραγωγικών της εγκαταστάσεων και την ανακατανομή (ή αποεπένδυση) της χαμηλής αποδοτικότητας παραγωγικών της πόρων. Επομένως, το οικονομικό κέρδος προάγει την υπευθυνότητα για τη χρήση των παραγωγικών πόρων ανεξάρτητα αν αυτοί καταχωρούνται στα Αποτελέσματα, στον Ισολογισμό ή στο Προσάρτημα των Οικονομικών καταστάσεων. Το οικονομικό κέρδος δημιουργεί μια οικονομική κατάσταση που περιλαμβάνει το κόστος 'του να κάνει κανείς δουλειές', συμπεριλαμβανόμενου και του κόστους του συνολικού κεφάλαιου. Η οικονομική αυτή κατάσταση δίνει στη διοίκηση την πλήρη εικόνα των σχέσεων μεταξύ επενδυμένου κεφάλαιου, περιθώριου και δημιουργίας αξίας (οικονομικό κέρδος). Επομένως, η διοίκηση έχει επίγνωση του ποσού που ξοδεύεται κάθε φορά και το αν αυτό ξοδεύεται για δημιουργία αποτελέσματος, για λειτουργικά έξοδα, για κεφάλαιο κίνησης ή για πάγια κεφάλαια.

Έτσι, διευκολύνεται η λήψη στρατηγικών αποφάσεων, επιλύονται προβλήματα προϋπολογισμού, αξιολογείται η απόδοση των επιχειρηματικών μονάδων και των διοικήσεών τους και μετράται η ανάπτυξη νέων ευκαιριών που αυξάνουν την εταιρική αξία. Αποτέλεσμα της δημιουργίας ενός τέτοιου περιβάλλοντος αποφάσεων είναι η αύξηση της ποιότητας των αποφάσεων και ο προσανατολισμός προς μακροπρόθεσμου ορίζοντα στρατηγικούς στόχους.

Όταν το οικονομικό κέρδος αποτελεί τη βάση των αποφάσεων, η διοίκηση της εταιρείας διερευνά διεξοδικά τη χρήση μετρητών προστιθέμενης αξίας που καθοδηγούν τις λειτουργικές δραστηριότητές της. Επόμενως, η μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στο λειτουργικό περιθώριο που δικαιολογεί τις δαπάνες κεφάλαιου. Η αποτελεσματική χρήση του κεφάλαιου ευνοεί με τη σειρά της τη δημιουργία πρόσθετου πριμ υπεραξίας. Με τη χρήση μετρητών προστιθέμενης αξίας στο επίπεδο της επιχειρηματικής μονάδας, οι εταιρείες γνωρίζουν πού μπορεί να επενδυθεί το κεφάλαιο αποτελεσματικότερα και ποια είναι η συνεισφορά κάθε επιχειρηματικής μονάδας στη συνολική αξία της εταιρείας. Στη συνέχεια, οι διευθυντές αμείβονται στη βάση αυτής της συνεισφοράς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το οικονομικό αποτέλεσμα βελτιώνει τις καθημερινές λειτουργικές δραστηριότητες και τις αποφάσεις της διοίκησης και λαμβάνονται αποφάσεις που απελευθερώνουν ρευστότητα για χρήση σε άλλες δραστηριότητες, στις οποίες είναι πιο χρήσιμη.

7.4.2.2 ΦΥΣΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι φυσικοί πόροι για τη Greco pac έχουν ως εξής:

A. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης ανήκουν στην ιδιοκτησία της. Ο χώρος της έδρας της επιχείρησης είναι ένα πενταόροφο ιδιόκτητο κτίριο με γραφεία, αποθηκευτικούς χώρους, εκθετήριο. Στο βιομηχανοστάσιο, τα ακίνητα εκτείνονται σε ένα οικόπεδο 5000 τ.μ., και σε δύο όροφους ιδιόκτητου κτίριου

2.270 τ.μ. και υπάρχει και 'αέρας' για τη λειτουργία ενός επιπλέον ορόφου. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός αποτελείται από μονάδες με μεγάλη εγκατεστημένη ισχύ, έχουν πραγματοποιηθεί και πρόσφατες επενδύσεις, αλλά το μεγαλύτερο μέρος του εξοπλισμού έχει απαρχαιωθεί και απαιτούνται νέα μηχανήματα, πιο παραγωγικά.

B. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ

Το κτίριο των γραφείων, εκθετήριου στην Αθήνα, βρίσκεται -δίπλα σε σταθμό μετρό- στο κέντρο της Αθήνας, γεγονός που ενισχύει την επιχείρηση στην άμεση ανταπόκρισή της στην αγορά -διακίνηση των προϊόντων- και στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της - εξυπηρέτηση μετά την πώληση κ.τ.λ.

Οι παραγωγικές εγκαταστάσεις της επιχείρησης βρίσκονται μακριά από την έδρα (συγκεκριμένα βρίσκονται στην εθνική οδό Αθηνών-Κορίνθου), λόγω φορολογικών απαλλαγών (ειδικά αφορολόγητα αποθεματικά) και εκπτώσεων στη χρήση ηλεκτρικού ρεύματος κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της - η Greco ras ανήκει στη β' ζώνη βιομηχανικών επιχειρήσεων. Οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε κατάλληλη τοποθεσία, διότι η αποστολή των προϊόντων στο εξωτερικό και η παραλαβή των πρώτων υλών πραγματοποιείται από εκεί, από τα λιμάνια της Πάτρας και του Πειραιά και οδικώς.

Η επιχείρηση δεν μπορεί να βρίσκεται δίπλα στους προμηθευτές των πρώτων υλών της -εξωτερικό- ενώ η επαφή με τους πελάτες της -χονδρέμπορους-

γίνεται μέσω εκθέσεων, αποστολής δειγματολόγιων, ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, επισκέψεων των πελατών στα εκθετήρια της έδρας της επιχείρησης και με επισκέψεις και επαφές των πωλητών με τους πελάτες.

Οι δύο ιδιοκτήτες -ο ένας διευθυντής παραγωγής και ο δεύτερος περισσότερο υπεύθυνος για την απόδοση του μηχανολογικού εξοπλισμού- βρίσκονται στην Κόρινθο εκ περιτροπής μέσα στην εβδομάδα, για να επιβλέπουν την παραγωγή, ενώ δημιουργούνται αρκετά έξοδα σε βενζίνες για την αποστολή των προϊόντων από την Κόρινθο στην Αθήνα, σε τηλεπικοινωνίες κ.λ.π. Επίσης, το εργατικό δυναμικό που μπορεί να βρεθεί εκεί δεν είναι πάντα το πλέον κατάλληλο και πολλές φορές είναι δύσκολο να βρεθούν και οι κατάλληλοι τεχνικοί.

Γ. ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ Α΄ ΥΛΩΝ Ή ΠΡΟΣΒΑΣΗ ΣΕ Α΄ ΥΛΕΣ

Τα αποθέματα των βασικών πρώτων υλών ανανεώνονται στη διάρκεια ενός μήνα, ενώ τα πλαστικά χρώματα μπορεί να υπάρχουν στις αποθήκες του βιομηχανοστάσιου και για δύο μήνες. Η ανα-παραγγελία πρώτων υλών είναι εύκολη, ενώ η τοποθεσία των εγκαταστάσεων ευνοεί την άμεση παραλαβή τους από οίκους του εξωτερικού, αλλά και από την εγχώρια αγορά.

Η επιχείρηση παράγει από μόνη της, από ακατάλληλο προϊόν (υλικό) που προκύπτει απ' την παραγωγική διαδικασία, καρούλια τάπες και πλαστικές φλάντζες για την τύλιξη και συσκευασία των προϊόντων της, ενώ όσο περισσέψει λιώνεται και χρησιμοποιείται σε μικρές ποσότητες -αναμειγνυόμενο

με πολυπροπυλένιο και πολυαιθυλένιο- ως πρώτη ύλη για την παραγωγή νέων προϊόντων. Επίσης, το ακατάλληλο προϊόν πωλείται και σε πελάτες που το χρησιμοποιούν ως πρώτη ύλη στη δραστηριότητά τους.

Δ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η διανομή του προϊόντος γίνεται είτε από το βιομηχανοστάσιο για τους πελάτες του εξωτερικού, είτε από την έδρα της επιχείρησης για την εγχώρια αγορά, με φορτηγά της επιχείρησης εντός της Αττικής και μέσω πρακτορείων δια ξηράς ή θαλάσσης για την υπόλοιπη Ελλάδα, βάσει προγραμματισμού χρόνου παράδοσης των παραγγελιών και τοποθεσίας των επιχειρήσεων των πελατών.

Στην Αθήνα, οι πελάτες -κυρίως κάποιοι μεγάλοι λιανέμποροι- επισκέπτονται οι ίδιοι τα γραφεία της εταιρείας, όπου λειτουργεί και εκθετήριο. Τρεις φορές την εβδομάδα, μεταφέρονται προϊόντα από τις αποθήκες του βιομηχανοστασίου προς τις αποθήκες της έδρας της επιχείρησης για την κάλυψη των αναγκών της εγχώριας αγοράς.

Για την Ελλάδα η επιχείρηση συνεργάζεται με ένα μεγάλο δίκτυο χονδρέμπορων ειδών συσκευασίας που προμηθεύουν λιανέμπορους, όπως καταστήματα ειδών γάμου, σούπερ μάρκετ, αλλά και πελάτες όπως ζαχαροπλαστεία, σοκολατοποιείες, καταστήματα με είδη δώρου, ανθοπωλεία και άλλες βιοτεχνίες που συσκευάζουν με κορδέλα το προϊόν που πουλούν και θεωρούνται τελικοί πελάτες. Για το εξωτερικό συνεργάζεται με μια μεγάλη

Ολλανδική πολυεθνική εταιρεία, αλλά η επιχείρηση τροφοδοτεί και από μόνη της πολλές χώρες σε διάφορες ηπείρους.

Ορισμένοι τελικοί πελάτες και λιανέμποροι που αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντος, αγοράζουν απευθείας απ' τη Greco pac, με εξαίρεση τα σούπερ μάρκετ στα οποία δεν συμφέρει την εταιρεία να πουλάει απ' ευθείας διότι υπάρχει κόστος τοποθέτησης των προϊόντων στα ράφια, ανεξάρτητα της ποσότητας που θα πουλήσει το σούπερ μάρκετ.

7.4.2.3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

A. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η Greco pac έχει αναπτύξει αρκετά την έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων της και γι' αυτό έχει οδηγηθεί σε αρκετά βελτιωμένα και καινοτομικά προϊόντα και έχει αναπτύξει βελτιωμένες διαδικασίες επεξεργασίας των α' και βοηθητικών υλών της και βελτιωμένες διαδικασίες παραγωγής.

Συγκεκριμένα, οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος είναι αποδοτικές λόγω της συσσωρευμένης πείρας από τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει επενδύσεις ακόμη και τα τελευταία χρόνια σε μηχανολογικό εξοπλισμό, για παραγωγή νέων ποικιλιών πλαστικής και υφασμάτινης κορδέλας, ωστόσο δεν έχει πλήρως αυτοματοποιημένη παραγωγή διότι αυτό θα απαιτούσε μεγάλα έξοδα προς αντικατάσταση μεγάλου μέρους του μηχανολογικού της εξοπλισμού (παραγωγής πλαστικών κορδελών).

Όμως παρά το γεγονός αυτό η Greco ras, με ενδεδειγμένη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας από το διευθυντή παραγωγής και ιδιοκτήτη της επιχείρησης -πέραν της επίβλεψης των δύο εργοδηγών- για θέματα όπως (στη βασική γραμμή προϊόντος της επιχείρησης) χρόνοι παραγωγής, συντονισμός των λειτουργιών που επιτελούνται διαδοχικά, επίβλεψη των εκτυπωτικών μηχανών, χρησιμοποίηση σε σωστές αναλογίες των πρώτων υλών για επίτευξη καλής εμφάνισης και ποιότητας (ανθεκτικότητα) προϊόντος, σωστή τροφοδότηση των μηχανών, πολλές δοκιμές στη μηχανή βασικής παραγωγής κορδέλας-κουλούρας ώστε να μη δημιουργεί 'κύματα', χρησιμοποίηση σε σωστές αναλογίες των βοηθητικών υλικών όπως χρώματα, κόλλες, διαλυτικά κ.τ.λ., έχει πετύχει σημαντική διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών της (μεγάλες βιομηχανίες πλαστικής κορδέλας στο εξωτερικό) που δεν παράγουν όλοι καλής ποιότητας προϊόν σε όλες του τις λεπτομέρειες. Η Greco ras έχει τη φήμη ως μια από τις λίγες απόλυτα ποιοτικές παραγωγικές επιχειρήσεις σε πλαστικές κορδέλες, διεθνώς.

Η επιχείρηση δεν προέβη σε επενδύσεις για την αντικατάσταση του παλιού μηχανολογικού εξοπλισμού διότι, δεδομένων των οικονομικών δυνατοτήτων της και της χαμηλής ελκυστικότητας του κλάδου των πλαστικών κορδελών, εστίασε την προσοχή και τους πόρους της στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών που είναι 'νεότερος' και ελκυστικότερος, ώστε να εξασφαλίσει ένα καλό μερίδιο στην αγορά.

Στις υφασμάτινες κορδέλες που μεταποιεί, χρησιμοποιώντας ως πρώτη ύλη υφάσματα, υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της (με την ευρεία έννοια του

κλάδου) παραγωγών υφασμάτων κορδελών από πρώτη ύλη -μεγάλες βιομηχανίες κυρίως στην Κίνα- διότι εκείνοι, δεδομένων των αποστάσεων (τοποθεσία), αργούν στην εκτέλεση των παραγγελιών τους. Επιπλέον, λόγω μεγέθους, εφαρμόζουν μαζική παραγωγή σε προτυποποιημένες διαστάσεις κορδέλας και διατηρούν μεγάλα αποθέματα προϊόντος (γιατί προμηθεύουν σε μεγάλες ποσότητες μακρινές χώρες) και αδυνατούν να ικανοποιήσουν εξατομικευμένες παραγγελίες σε διαστάσεις και χρώματα προϊόντος.

Κάποια προβλήματα που έχει η επιχείρηση στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών προκύπτουν απ' το γεγονός ότι η θερμοκοπτική μηχανή υφάσματος που αγόρασε δεν είναι τόσο καλή. Έτσι, παρουσιάζονται προβλήματα που έχουν να κάνουν αφενός με την ταχύτητα της κοπτικής μηχανής και αφετέρου με την εύρεση της κατάλληλης θερμοκρασίας, κάθε φορά, ανάλογα με τον τύπο και τη 'συμπεριφορά' κάθε υφάσματος, ώστε να επιτυγχάνεται καλό κόψιμο. Το μειονέκτημα αυτό προέκυψε για τη Greco ras διότι παρότι είχε πληροφόρηση για προμηθευτικές εταιρείες, δεν προέβη σε ενδελεχή έρευνα της αγοράς, για να γνωρίσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε μηχανής και τον τρόπο λειτουργίας της πριν προβεί σε αγορά. Έτσι, λειτούργησε βάσει των υποδείξεων ενός, τότε, μεγάλου προμηθευτή και πελάτη της στο εξωτερικό που και ο ίδιος είχε αγοράσει τη συγκεκριμένη κοπτική μηχανή, η οποία σημειωτέον ήταν πιο φθηνή από άλλη καταλληλότερη, διαφορετικής προέλευσης, που η επιχείρηση εντόπισε αργότερα από προμηθευτή της.

Με τα προβλήματα αυτά, με την είσοδο της επιχείρησης στη μεταποίηση υφασμάτων κορδελών, η επιχείρηση ήταν ανέτοιμη να προσφέρει μία πλήρη

γκάμα προϊόντων (όχι τόσο καλά κοψίματα σε όλους τους τύπους υφάσματος) σε περιόδους αυξημένης ζήτησης για κορδέλα (γιορτές) και οδηγήθηκε σε παραγωγή ακατάλληλου προϊόντος, για ένα έτος και πλέον. Επιπλέον, δεν έχει καταφέρει να οργανώσει την παραγωγή της τόσο καλά, όσο στην πλαστική κορδέλα, και έτσι έχει υψηλό κόστος εργατικών, ενώ κάποιες φορές δεν προλαβαίνει να καλύψει τη ζήτηση της αγοράς. Επομένως, η επιχείρηση, στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών, έχει **μειονέκτημα κόστους**, ενώ οι ανταγωνιστές της -στην εγχώρια αγορά- οι μεν μεταποιητές καλύπτουν ένα μικρό τμήμα της αγοράς, αλλά έχοντας ελάχιστο κόστος εργατικών πραγματοποιούν ικανοποιητικά κέρδη, οι δε έμποροι που εισάγουν υφάσματα και τα δίνουν σε μεταποιητές (προς κοπή) εξασφαλίζουν καλές τιμές και υψηλά περιθώρια κέρδους.

Ωστόσο, έχει **πλεονέκτημα παραγωγικής δυναμικότητας** έναντι των μεταποιητών στην Ελλάδα που λόγω μεγέθους δεν μπορούν να ικανοποιήσουν -λόγω ανεπαρκούς παραγωγής- τη ζήτηση και χάνουν μεγάλους πελάτες. Ακόμη, με την **απόκτηση εμπειρίας** έχει καταφέρει να πραγματοποιεί λίγο καλύτερα 'κοψίματα' στις κορδέλες απ' τους εγχώριους ανταγωνιστές της, ενώ έχει ήπιο ανταγωνισμό από οίκους της Γαλλίας και της Αγγλίας που οι κορδέλες τους έχουν πολύ καλά 'κοψίματα', αλλά διατίθενται σε ακριβότερες τιμές.

Επιπλέον, η Grecopac πραγματοποιεί εκτυπώσεις της φίρμας πελατών της, σε πλαστική κορδέλα, σε χαμηλότερες τιμές απ' ότι άλλες επιχειρήσεις -λόγω του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί η εκτυπωτική μηχανή που χρησιμοποιεί (βαθυτυπία)- οπότε προκύπτει **πλεονέκτημα τιμής**. Όμως, η λειτουργία της

συγκεκριμένης μηχανής απαιτεί την εκτύπωση 10.000 μέτρων την ημέρα, σε κάθε διάσταση και χρώμα προϊόντος, οπότε μιλάμε για μεγάλες παραγγελίες που αφορούν σε μεγάλους πελάτες, όπως κάποια ζαχαροπλαστεία.

B. ΥΠΕΡΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ - ΕΡΕΥΝΑ - ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΜΕΝΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Τα σχέδια των προϊόντων δημιουργούνται είτε κατ' υπόδειξη της πολυεθνικής εταιρείας με την οποία η Greco pac συνεργάζεται -σχέδια που έχουν μεγάλη ζήτηση στο εξωτερικό, απ' τα οποία η Greco pac επιλέγει ποια θα προωθήσει στην ελληνική αγορά- είτε απ' το τμήμα μάρκετινγκ και παραγωγής ύστερα από μελέτη των τάσεων της μόδας και των προτιμήσεων της αγοράς για συγκεκριμένα σχέδια, υφάσματα και χρώματα.

Η Greco pac εξασφαλίζει αρκετά διαφοροποιημένα και ποιοτικά προϊόντα και αρκετές φορές έχει προωθήσει στην αγορά **προϊόντα καινοτομικά**. Στην κρίση του 1991 -πόλεμος στον Περσικό κόλπο- αντέγραψε μια ποικιλία πλαστικής κορδέλας, που λίγα χρόνια πριν είχε προωθήσει στην αγορά ανταγωνίστρια εταιρεία, το 'pastel', ένα προϊόν με χάρτινη εμφάνιση και ανάγλυφη όψη το οποίο προωθεί κατά μεγάλες ποσότητες στην παγκόσμια αγορά έως σήμερα. Η αντιγραφή μάλιστα του προϊόντος από τον ανταγωνισμό οδήγησε την επιχείρηση στην παραγωγή όχι μόνο καλύτερου προϊόντος αλλά πολύ προηγμένου (σε ποιότητα 'πραγματική' και εμφάνιση) και της χάρισε **συγκριτικό πλεονέκτημα** που οδήγησε σε μεγάλη ζήτηση για το προϊόν αυτό.

Την επόμενη χρονιά έβγαλε ένα νέο προϊόν, το 'διακοσμητικό χόρτο' -από ακατάλληλο υλικό πλαστικής κορδέλας που με ειδική επεξεργασία καταρρώνει- το οποίο πουλάει σε συσκευασία των πέντε κιλών. Το προϊόν αυτό διαθετόταν στην αγορά έως τότε, αλλά ως 'χάρτινο χόρτο' που δεν είναι εντυπωσιακό και ως 'μεταλλικό χόρτο' το οποίο είναι πολύ ακριβό. Το προϊόν αυτό βρήκε μεγάλη απήχηση στην αγορά. Έτσι, η επιχείρηση ξεπέρασε την τότε οικονομική κρίση και μελλοντικά αύξησε τις πωλήσεις της και έως σήμερα το προϊόν αυτό βρίσκεται στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων των πελατών.

Το 1998, η επιχείρηση προώθησε στην αγορά ένα νέο προϊόν, το 'fancy', το οποίο παράγεται με ειδική επεξεργασία και με έναν ειδικό κύλινδρο εκτύπωσης - που κατασκευάστηκε κατ' υπόδειξη της Greco rac και παρουσιάζει ένα διαφορετικό του 'pastel' ανάγλυφο σχέδιο στην κορδέλα, η οποία δεν γυαλίζει και μοιάζει με χάρτινη. Το προϊόν αυτό αύξησε το μερίδιο της αγοράς της επιχείρησης στην Ολλανδία, στην Αγγλία και στην Αυστραλία. Το 2004 το προϊόν αυτό, λόγω μεγάλης ζήτησης, η εταιρεία το εξέλιξε σε 'special fancy' με πιο έντονους χρωματισμούς και σε μεταλλικές αποχρώσεις. Το 2002 η Greco rac προώθησε στην αγορά κορδέλα πλαστική και υφασμάτινη, σε μεμονωμένα κομμάτια και σε γιρλάντα και σε σχήματα καρδιάς και αστεριών, για εφαρμογή σε διάφορες συσκευασίες (ακόμη και για στολισμό χριστουγεννιάτικων δένδρων). Το προϊόν αυτό συνέβαλε σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί πως οι περισσότεροι κύλινδροι εκτύπωσης που χρησιμοποιεί η Greco rac ανήκουν στην ιδιοκτησία της, επομένως δύσκολα οι

ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν δικά της προϊόντα. Ακόμη και στην περίπτωση της ολλανδικής πολυεθνικής επιχείρησης με την οποία συνεργάζεται και εκτελεί παραγγελίες σε σχέδια κατ' υπόδειξή της η Greco ras φροντίζει να εξασφαλίζει την ιδιοκτησία των κυλίνδρων της.

Πέραν των καινοτομικών προϊόντων, η εταιρεία, από την ίδρυσή της, φροντίζει να παράγει ποιοτικά και σε διάφορα σχέδια, χρώματα και διαστάσεις προϊόντα και να ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες της αγοράς. Η Greco ras παράγει όλες τις ποικιλίες των πλαστικών κορδελών που υπάρχουν στην αγορά διεθνώς και μεταποιεί μια μεγάλη γκάμα υφασμάτων κορδελών. Στην εγχώρια αγορά διαθέτει τη μεγαλύτερη ποικιλία (σε σχέση με όλους τους παράγοντες που δραστηριοποιούνται) σε πλαστικές κορδέλες και διαθέτει μία μεγάλη γκάμα υφασμάτων. Επίσης, η εταιρεία φροντίζει να συμπληρώνει τη γκάμα των προϊόντων της, με εισαγωγές σε ορισμένες ποικιλίες υφασμάτων κορδελών που δεν παράγει, αλλά και με κάποια είδη συσκευασίας που δεν ανήκουν στον κλάδο των κορδελών, όπως το κορδονάκι και το χαρτί περιτυλίγματος (ανατύλιξη) που τα εισάγει και τα μεταπωλεί στην εγχώρια αγορά.

Ακόμη, η εταιρεία συμπληρώνει τη 'γκάμα' της και με προϊόντα αντίστοιχα αυτών που παράγει, εμπορευόμενη συρματωμένες κορδέλες από την Ολλανδία και κορδέλες από την αγορά της Ασίας σε μικρές διαστάσεις μιας όψης, όλες υφασμάτινες, οι οποίες είναι πιο φθηνές από τις δικές της. Επίσης, η επιχείρηση μεταποιεί ορισμένες υφασμάτινες κορδέλες στην ποικιλία 'διπλής όψης' όπου οι αντίστοιχες ασιατικές είναι ακριβότερες.

Τις περιόδους των Χριστουγέννων, του Πάσχα και εορτών όπως του Αγίου Βαλεντίνου πάντα παρουσιάζει νέα σχέδια τα οποία κάποιες φορές έχουν τύχει μεγαλύτερης αποδοχής από σχέδια που προωθούν εταιρείες του εξωτερικού. Η Grecopac εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία για προώθηση νέων προϊόντων της στην αγορά, όπως για τον εορτασμό της αλλαγής της χιλιετηρίδας που προώθησε μία τυπωμένη πλαστική κορδέλα -σε δικό της σχέδιο- που έκανε αίσθηση στην αγορά και άφησε κατά πολύ πίσω τις πωλήσεις κορδελών άλλων οίκων του εξωτερικού, που είχαν σχεδιαστεί για τον ίδιο λόγο.

Γ. ΑΝΩΤΕΡΟΤΗΤΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ

Όσον αφορά στη συσκευασία του προϊόντος, αυτή είναι πολύ σημαντική στο συγκεκριμένο κλάδο. Τις πλαστικές τάπες, τις φλάντζες και τα καρούλια τα παράγει μόνη της η επιχείρηση, ενώ χάρτινα είδη συσκευασίας και σελοφάν εξασφαλίζει από εξωτερικούς προμηθευτές.

Η συσκευασία, τύλιξη των μπομπίνων με σελοφάν, τοποθέτηση φλαντζών στα ρολά κορδέλας, πακετάρισμα σε συσκευασίες των είκοσι, πενήντα ρολών κ.λ.π. σε κουτιά και σακούλες (για τις μπομπίνες) τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής, και μάλιστα η παλετοποίηση των προϊόντων όταν πρόκειται να σταλούν με κοντέινερ στο εξωτερικό είναι τόσο προσεκτική που οι πελάτες μένουν πολύ ικανοποιημένοι από την κατάσταση των προϊόντων κατά την παράδοσή τους, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στο σχεδόν ανύπαρκτο ποσοστό επιστροφών. Τέλος, η επιχείρηση φρονίζει πάντα να αναβαθμίζει τη συσκευασία των προϊόντων της.

7.4.2.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

A. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Η επιχείρηση έχει προσωπικό με ικανότητες και γνώσεις αλλά και εμπειρία που έχει αποκτηθεί κατά τη διάρκεια της πολυετούς εργασίας του και γι' αυτό επιτυγχάνει ποιοτικό αποτέλεσμα. Οι εργάτες σε βασικές θέσεις στην παραγωγική διαδικασία, όπως στις εκτυπωτικές μηχανές και στη θερμοκοπτική μηχανή υφασμάτων, είναι άριστα εκπαιδευμένοι και διαθέτουν υψηλή αντίληψη και ικανότητες.

Οι εργαζόμενοι στο λογιστήριο, στην παραγωγή και στο τμήμα μάρκετινγκ έχουν τελειώσει οικονομικές, πανεπιστημιακές ή άλλες σχολές και παρακολουθούν διαρκώς τις νέες τάσεις στους τρόπους οργάνωσης, στα νέα λογισμικά, στις τεχνολογικές εξελίξεις. Τα στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ βρίσκονται διαρκώς κοντά στους πελάτες, 'μέσα' στην αγορά και ενημερώνονται συνεχώς (οικολογικές, κοινωνικές τάσεις, ανταγωνισμός κ.ο.κ.).

B. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Το διοικητικό προσωπικό έχει καλό επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων συνεργασίας, ενώ **ο γενικός διευθυντής της επιχείρησης**, που είναι ένας εκ' των ιδιοκτητών, για πολλά χρόνια **εφαρμόζει μια καινοτομική στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων και διεξόδου στην αγορά με παράλληλο έλεγχο του κόστους**, συνάπτοντας συμφέρουσες συμφωνίες με οίκους του

εξωτερικού και αναλαμβάνοντας κινδύνους σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, ενώ είναι τολμηρός στη χρησιμοποίηση νέου κεφάλαιου μέσω σύναψης δανείων με ευνοϊκούς όρους, αλλά και υποθηκεύσεων (παλιότερα) σε περιόδους που η επιχείρηση χρειαζόταν κεφάλαιο κίνησης για μεγάλες επενδύσεις. **Επίσης, η επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις ιδιαίτερες ικανότητες των διευθυντών μάρκετινγκ και παραγωγής.**

Οργανωμένο τμήμα διοίκησης προσωπικού δεν υπάρχει, αλλά καλύπτεται από τις ικανότητες και τη θέληση των στελεχών της επιχείρησης, που είναι προσανατολισμένοι στους στόχους της επιχείρησης, και σύμφωνα με την κουλτούρα της, για σεβασμό της προσωπικότητας όλων των συνεργαζόμενων με την επιχείρηση ομάδων συμφερόντων.

7.4.3 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

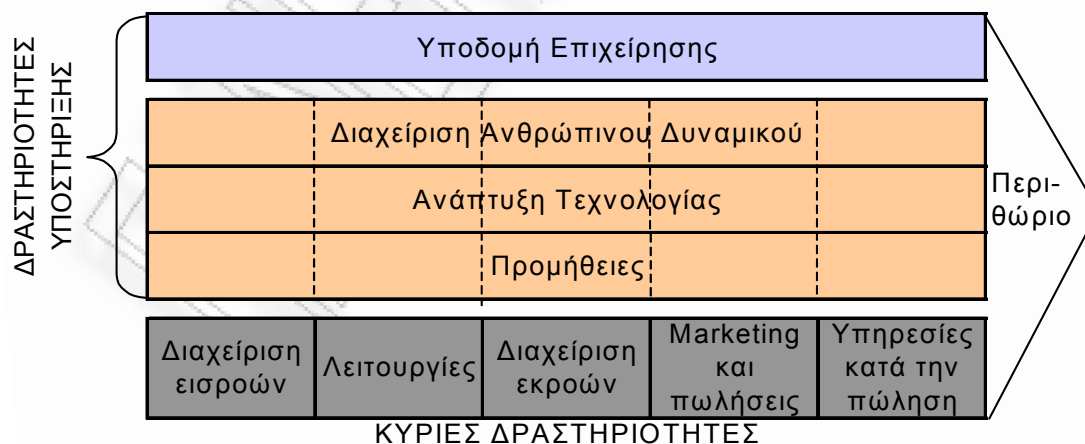
Η στρατηγική σε κάθε επίπεδο συνδέεται άμεσα με την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο μικρο-περιβάλλον. Η αποδοτικότητα (κόστος εισροών) και οι αποτελεσματικότερες παραγωγικές διαδικασίες, η ανταπόκριση στους πελάτες μέσω ενός αποτελεσματικού δικτύου διανομής, αλλά και η ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών, δημιουργούν πλεονέκτημα κόστους⁷⁰. Η ποιότητα, η ανταπόκριση στους πελάτες και η καινοτομία σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί και τα προϊόντα που παράγει μια επιχείρηση, οδηγούν σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Επίσης, με την παγκοσμιοποίηση των αγορών, μια παγκόσμια στρατηγική μπορεί να επιδράσει

⁷⁰ Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, ό.π., σελ. 154-155

σε όλη την αλυσίδα αξίας, οπουδήποτε στον κόσμο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

7.4.4 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Σύμφωνα με την ανάλυση αυτή -που προτείνει ο Porter- οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές, που αφορούν στο σχεδιασμό, παραγωγή, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος. Αν οι δραστηριότητες αυτές εκτελεστούν κατά τρόπο καλύτερο απ' τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, τότε δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει καλύτερες τιμές ή διαφοροποιημένο προϊόν. Αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση μετατρέπει αποτελεσματικότερα α' ύλες σε προϊόντα και η αξία που η επιχείρηση προσφέρει στους πελάτες της είναι μεγαλύτερη από το κόστος δημιουργίας της. Αυτό φαίνεται στο περιθώριο της αλυσίδας αξίας. Η αλυσίδα αξίας για μια επιχείρηση παρουσιάζεται στο διάγραμμα 7.10.



Διάγραμμα 7.10: Η Αλυσίδα αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 2002, σελ. 139

7.4.4.1 ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

A. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΡΟΩΝ

Η πολιτική αποθεμάτων της επιχείρησης, λόγω του ότι η ζήτηση στον κλάδο είναι ελαφρά εποχιακή και η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε εξατομικευμένες παραγγελίες, είναι η διατήρηση αποθεμάτων παραγωγής σε εξέλιξη -πλαστικές κουλούρες- ώστε να ανταποκρίνεται στη ζήτηση ανά πάσα στιγμή. Η επιχείρηση είναι πάντα έτοιμη να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ζήτηση και να εξυπηρετήσει άριστα τους πελάτες σε οποιαδήποτε ποσότητα προϊόντος, χρώματος ή σχεδίου ζητήσουν και σύμφωνα με προτιμήσεις πελατών -ανάλογα με τη χώρα, τη χρήση και την οικονομική επιφάνεια τους- που είναι αρκετά διαφοροποιημένες. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται είκοσι κουλούρες το μήνα, αλλά να παράγει είκοσιπέντε για να καλύπτει περιόδους υψηλής ζήτησης.

Κατά περιόδους -ιδιαίτερα παλιότερα- δημιουργούνται κάποια αποθέματα σε 'μπομπίνες' (στενή κορδέλα-ρολάκια) που προκύπτουν από τις άκρες των κουλούρων (που περισσεύουν) κατά τη διαδικασία κοπής τους σε προϊόντα (ρόλοι). Τα προϊόντα αυτά (ρολάκια) η επιχείρηση έχει διαθέσει σε μειωμένη τιμή σε αγορές όπως της Τουρκίας, στα Σκόπια, στη Σλοβακία κ.α.

Η επιχείρηση εφαρμόζει '**just in time**' (παραγγελίες πρώτων υλών ανάλογα με τη ζήτηση σε τακτά χρονικά διαστήματα) συστήματα προμηθειών. Έτσι, οι φορτώσεις σε πρώτες ύλες είναι συχνές και προγραμματισμένες, το πακετάρισμα γίνεται σε συγκεκριμένες ποσότητες, οι προμηθευτές

ανταποκρίνονται στα ποιοτικά πρότυπα της υπό εξέταση επιχείρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δεν υπάρχουν διακυμάνσεις στην παραγωγή, στον προγραμματισμό, στα μηχανολογικά σχέδια, στις παραγγελίες των πελατών, τέτοιες ώστε να δυσχεραίνουν την παραγωγική διαδικασία.

Για τον έλεγχο των αποθεμάτων έχει εκπαιδευμένο προσωπικό και χρησιμοποιεί **'bar code'** για τα προϊόντα που εισέρχονται και εξέρχονται της αποθήκης. Η φιλοσοφία 'just in time' που εφαρμόζει η Greco pac, εστιάζει κυρίως εσωτερικά στην επιχείρηση, επιζητώντας διαρκή εσωτερική βελτίωση. Όμως, η Greco pac λαμβάνει υπόψη και τον πελάτη - **φιλοσοφία 'lean production'**.

Όσον αφορά στη διακίνηση των υλικών, οι συμφωνίες με οίκους του εξωτερικού και πρακτορεία είναι συμφέρουσες για την επιχείρηση. Κάποια στελέχη έχουν την πεποίθηση πως η μεταφορά των παραγωγικών εγκαταστάσεων κοντά στην έδρα της επιχείρησης θα μείωνε αρκετά το κόστος διακίνησης και άλλα κόστη παραγωγής (ανταλλακτικά, τεχνικοί κ.λ.π.).

B. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

B.1 Στήσιμο και συστήματα ελέγχου της παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και μείωση του κόστους

Εδώ τίθενται ζητήματα όπως το αν η παραγωγικότητα είναι ικανοποιητική, αν χρειάζεται μια επιχείρηση να παράγει τα πάντα μόνη της ή κάποια κομμάτια του

προϊόντος ή υπηρεσίες μπορούν να αγοραστούν από εταιρείες που έχουν ειδικευτεί σε αυτήν την παραγωγή κ.α.

Η **παραγωγική διαδικασία** που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι **‘process focus’**⁷¹ -εστιασμένη στις διαδικασίες σε εξέλιξη- και έχει κάποια χαρακτηριστικά απ’ τη **‘repetitive focus’** -εστιασμένη στην επανάληψη- σε σχέση με το σταθερό κόστος, τη μέτρηση της ροής των υλικών και του μεγάλου όγκου παραγωγής. Δεν κρίνεται σκόπιμο να μετακινηθεί η επιχείρηση σε άλλο είδος παραγωγικής διαδικασίας για τη μείωση του κόστους, διότι η επιχείρηση λειτουργεί στη βάση μαζικής παραγωγής με την καλύτερη δυνατή ποιότητα και κατά ένα μέρος ‘εξειδικευμένης’ παραγωγής για κάποιους πελάτες.

Στη **διαδικασία στησίματος της παραγωγικής διαδικασίας** εφαρμόζεται **‘process oriented layout’** (στήσιμο προσανατολισμένο στις διαδικασίες) και **‘repetitive and product oriented layout’** (στήσιμο προσανατολισμένο στην επανάληψη και στα προϊόντα), γεγονός που υπαγορεύεται απ’ τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας. Στόχος της επιχείρησης είναι να έχει παραγωγή σε εξέλιξη (σε απόθεμα), ώστε και να χαλάσει ένα μηχάνημα να μπορεί να αντεπεξέλθει στη ζήτηση. Επιπλέον, εάν χαλάσει μια μηχανή παραγωγής δεν σταματάει η παραγωγή διότι υπάρχουν και άλλες που επιτελούν το ίδιο έργο. Επίσης, πέρα απ’ τις μηχανές που παράγουν τα προϊόντα σε εξέλιξη, οι υπόλοιπες παραγωγικές διαδικασίες -εκτύπωση, κοπή, λαμινάρισμα- επιτελούνται όχι σε ημερήσια βάση, αλλά κατόπιν προγραμματισμού ανάλογα με τις παραγγελίες. Η παραγωγή είναι οργανωμένη ως **‘repetitive process’**

⁷¹ Heizer Jay, Render Barry, Operations Management, Pearson Prentice Hall, Glorybook Economist ΕΠΕ, 2004, σελ. 248

(επαναληπτική διαδικασία) ως προς το ότι ο χρόνος εκτέλεσης ενός σταδίου, εξαρτάται απ' το χρόνο εκτέλεσης του προηγούμενου απ' αυτό στάδιο και εδώ η επιχείρηση εφαρμόζει σωστό προγραμματισμό.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί **'aggregate planning'** (συνολικό σχέδιο) **ως προς το σχεδιασμό της παραγωγής**, καθορίζοντας τις ποσότητες και το χρονοδιάγραμμα της παραγωγής για τους επόμενους τρεις μήνες. Για να αντεπεξέρχεται στην παραγωγική της ικανότητα μπορεί και μεταβάλλει τα επίπεδα των αποθεμάτων της, και διατηρεί απόθεμα παραγωγής σε εξέλιξη στα είδη ευρείας κατανάλωσης, ενώ διατηρεί σταθερό τον αριθμό των εργαζόμενων, εφόσον παράγει συγκεκριμένες ποσότητες για όλο το χρόνο, βάσει μακροπρόθεσμων προγραμμάτων που έχουν ετοιμάσει οι 'executives'.

Σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, η επιχείρηση -λόγω αύξησης των πωλήσεων- φροντίζει να επιφέρει βελτιώσεις στο προϊόν, ενώ όταν έχει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα πραγματοποιεί εκπτώσεις και επιθετικό μάρκετινγκ, αλλά ποτέ δεν μεταβάλλει τον αριθμό των εργαζομένων της. Οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιεί στις λοιπές μηχανές επεξεργασίας της κορδέλας, πέραν της παραγωγής σε εξέλιξη, είναι αρκετά εξειδικευμένοι και είναι αδύνατο να τους απολύει και να προσλαμβάνει άλλους όταν η ζήτηση είναι αυξημένη. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης η επιχείρηση προβαίνει σε εκπτώσεις προκειμένου να αυξήσει τη ζήτηση, ενώ πολλές φορές οι ίδιοι οι πελάτες ζητάνε παραγγελίες που θα τις παραλάβουν και αποπληρώσουν σε αργότερο χρόνο.

Το **'aggregate schedule'** είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια των διευθυντών παραγωγής, που μπορεί να οδηγήσει σε προγραμματισμό έργου και συστήματα 'Management Resource Planning' - σχεδιασμού διοικητικών πόρων. Τα πιο βραχυπρόθεσμα προγράμματα στα οποία σπάει ένα 'aggregate schedule' μεταφέρουν τις αποφάσεις για παραγωγική ικανότητα και τα προγράμματα παραγωγής σε αλληλουχίες εργασιών και ειδικές αναθέσεις προσωπικού, υλικών και μηχανημάτων, σε εβδομαδιαία, ημερήσια και ωριαία βάση.

Η επιχείρηση διαθέτει ανταλλακτικά για απλές βλάβες (ασφάλειες, ρουλεμάν), αλλά για παράδειγμα δεν διαθέτει ανταλλακτικά για μοτέρ. Οι υπεύθυνοι για τη συντήρηση είναι εξωτερικοί συνεργάτες (μηχανικοί, ηλεκτρολόγοι), και έχει οριστεί ένας τεχνικός ασφάλειας. Επίσης, υπάρχουν συμβόλαια με κατασκευαστές - προμηθευτές μηχανών, για σοβαρές βλάβες. Η Greco ras πραγματοποιεί πολιτική **προληπτικής συντήρησης**, αντικατάστασης, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, των κινητών μερών των εξαρτημάτων, που είναι εύκολο να χαλάσουν (καλώδια), ή έχουν συγκεκριμένες εργατώρες ζωής (ρουλεμάν), και προβαίνει σε τακτικό καθαρισμό των μηχανημάτων. Οι αποφάσεις σε σχέση με τα επιθυμητά επίπεδα αξιοπιστίας και σταθερότητας και η δημιουργία συστημάτων για τη διατήρησή τους είναι πολύ σημαντικές. Διότι ο καλοσυντηρημένος εξοπλισμός δεν παρέχει μόνο καλύτερη χρήση αλλά και καλύτερη ποιότητα και λειτουργία εντός προγράμματος, ώστε να δημιουργείται ποιότητα και συγκριτικό πλεονέκτημα για τους πελάτες.

B.2 Δυνατότητα αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών

Η αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών δεν αποτελεί σημείο διαφοροποίησης έναντι των ανταγωνιστών, διότι παρότι η παραγωγική διαδικασία είναι αυτοματοποιημένη η Greco pac προσπαθεί να επιτύχει καλύτερη οργάνωση και διεκπεραίωση της παραγωγής της με την υπάρχουσα τεχνολογία που διαθέτει και που της επιτρέπει η χρηματοοικονομική της θέση.

Γ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΡΟΩΝ

Γ.1 Δραστηριότητα αποθήκευσης τελικών προϊόντων

Η αποθήκευση των τελικών προϊόντων, για τα μεν προϊόντα που θα πουληθούν στο εξωτερικό γίνεται σε μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους στις εγκαταστάσεις του βιομηχανοστάσιου, από έμπειρο αποθηκάριο, ενώ για τα προϊόντα που θα διατεθούν στην Ελλάδα, η αποθήκευση γίνεται στους τέσσερις όροφους του κτίριου της έδρας της επιχείρησης. Τα μεν προϊόντα που προορίζονται για το εξωτερικό, αφότου παραχθεί κάθε παραγγελία, μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα φορτώνονται και αποστέλλονται στον πελάτη, ενώ τα υπόλοιπα τοποθετούνται σε ράφια της αποθήκης της έδρας, κατηγοριοποιημένα κατά κωδικό, χρώμα, μέγεθος κ.τ.λ.

Γ.2 Δραστηριότητα διανομής

Η δραστηριότητα της διανομής έχει αναλυθεί παραπάνω, όταν σχολιάστηκαν οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης.

Δ. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Πολιτική του τμήματος μάρκετινγκ είναι η παραγωγή ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών και η άμεση ανταπόκριση στην αγορά. Το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του συνολικού κόστους μιας επιχείρησης και η Graco παρακολουθεί άμεσα τα αποτελέσματα των ερευνών της και δεν εκταμιεύει χρήματα για έρευνα εάν δεν αναμένει οικονομικό όφελος.

Δ.1 Έρευνα αγοράς και καινοτομία στους τομείς προώθησης και διαφήμισης των προϊόντων

Για να παρουσιασθούν οι προηγμένες μέθοδοι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση σε αυτούς τους τομείς, θα αναφερθεί η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος που πριν ένα χρόνο εισήγαγε η επιχείρηση στην αγορά.

Έχοντας ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη διαφοροποίηση (καλή ποιότητα προϊόντος και παράδοση) και την ευέλικτη (σχέδια και όγκος παραγωγής) και γρήγορη (ταχύτητα σε σχεδιασμό, παραγωγή, παράδοση) ανταπόκριση στην αγορά, η επιχείρηση δημιούργησε ένα νέο προϊόν που είχε ως στόχο να

συνεισφέρει στην αύξηση των πωλήσεων - έπειτα από 'value analysis' (ανάλυση αξίας).

Αρχικά έγινε 'brainstorming' (συζητήθηκαν πολλές ιδέες) γύρω από νέα προϊόντα και βελτιώσεις και το τμήμα μάρκετινγκ εντόπισε πως η αγορά έχει ανάγκη από ενός νέου τύπου πλαστική κορδέλα, που να είναι μη τοξική, για χρήση περιτυλίγματος τούρτας. Προχωρώντας στην ανάπτυξη του προϊόντος το τμήμα μάρκετινγκ εξασφάλισε πως η επιχείρηση διέθετε τα απαιτούμενα κεφάλαια, καθώς και τις πρώτες ύλες και το εργατικό δυναμικό για τη δημιουργία του νέου αυτού προϊόντος. Το τμήμα, αφού εκμεταλλεύτηκε πηγές ενημέρωσης και διαπίστωσε πως υπήρχε στην αγορά το μηχάνημα για παραγωγή δαντέλας, εντόπισε προμηθευτές αυτού του ειδικού φιλμ.

Η επιχείρηση έπρεπε να αγοράσει ένα νέο μηχάνημα υπέρηχων ώστε να διαμορφώσει το σχέδιο της δαντέλας, ενώ παράλληλα θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει μηχανήματα του υπάρχοντος εξοπλισμού της. Το προϊόν επρόκειτο να παραχθεί με τη χρησιμοποίηση διαφορετικών κυλίνδρων -για να δώσουν διαφορετικά σχέδια- και με εκτυπωτικές μηχανές που διαθέτει η επιχείρηση και δίνουν ποικιλία χρωμάτων. Όλα αυτά αποτελούν μικρές παραγωγικές τροποποιήσεις. Στη συνέχεια το προϊόν δόθηκε προς δειγματισμό στους πελάτες και τους ζητήθηκε να υποβάλλουν παρατηρήσεις (τεστ αγοράς). Στην αρχή χρησιμοποιήθηκαν μόνο δέκα κύλινδροι προς δημιουργία δειγμάτων για τους χονδρέμπορους. Στη συνέχεια, και αφού εξασφάλισε την αποδοχή των πελατών, η επιχείρηση προχώρησε στη γρήγορη παραγωγή και εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά, διότι και με τον προμηθευτή που κατασκεύασε

τους κυλίνδρους έχει καλή και μόνιμη συνεργασία και οι παραγωγικές διαδικασίες της ήταν ήδη γνωστές. Κατ' αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση πέτυχε διαφοροποίηση και υψηλή τιμή για το νέο προϊόν, ενισχύοντας τη στρατηγική συγκέντρωσης (ανάπτυξη με ίδιους πόρους) και διαφοροποίησης που έχει επιλέξει.

Το τεστ για το αν το προϊόν θα μπορούσε να παραχθεί εντός των προδιαγραφών ποιότητας που θέτει η επιχείρηση, πραγματοποιήθηκε στο χώρο του προμηθευτή της νέας μηχανής, πριν την αγορά της, και η εκπαίδευση του διευθυντή παραγωγής της Greco pac, ο οποίος εκπαίδευσε στη συνέχεια τους εργάτες, έγινε επίσης απ' τον προμηθευτή. Το 'design' του νέου προϊόντος ήταν γνωστό απ' την έρευνα αγοράς και επομένως, μέσα σε δέκα ημέρες από την απόκτηση του μηχανήματος, το προϊόν παραδόθηκε στους χονδρέμπορους.

Δ.2 Εκτίμηση εναλλακτικών δικτύων διανομής

Η επιχείρηση τον Οκτώβριο του 2002 ήρθε σε επαφή με την πρεσβεία της Ρωσίας, για να ανοίξει και εκεί ένα κανάλι διανομής των προϊόντων της και ήρθε σε επαφή με 'οίκους κορδελών', αλλά οι διαπραγματεύσεις δεν οδήγησαν πουθενά.

Το 1999 που διασπάστηκε ο μεγαλύτερος πολυεθνικός διανομέας της, η Greco pac συνέχισε τη συνεργασία της και με τις δυο εταιρείες που προέκυψαν. Από τον Απρίλιο του 2003 και μετά την πτώχευση ενός από τους δυο αυτούς διανομείς η Greco pac συνεχίζει τη συνεργασία της με τη μητρική της εταιρείας

που πτώχευσε. Όμως, η Greco pac έχει απολέσει ένα μεγάλο ποσοστό πωλήσεων λόγω του τερματισμού της συνεργασίας της με τον επί σειρά ετών κυριότερο διανομέα της (που διασπάστηκε) και αναζητά πιθανές συνεργασίες με νέες πολυεθνικές επιχειρήσεις του εξωτερικού. Προς την κατεύθυνση αυτή επισκέπτεται διεθνείς εκθέσεις και αναζητά πελάτες μέσω Διαδίκτυου.

Δ.3 Μίγμα μάρκετινγκ: προϊόν - προώθηση και παρακίνηση προσωπικού πωλήσεων - διανομή - τιμολόγηση

Εδώ τίθενται ερωτήματα όπως πώς και μέσω ποιων θα πουληθεί το προϊόν, σε ποια τιμή θα πουληθεί και πώς θα υπολογιστεί μια σταθερή τιμή πώλησης που να επιφέρει κέρδη στην εταιρεία, αλλά παράλληλα να κρατάει το προϊόν ανταγωνιστικό, όπως και ποιες είναι οι επιπτώσεις στη ρευστότητα της εταιρείας αν προσφερθεί στους πελάτες μεγαλύτερο περιθώριο πληρωμής και πόσο θα αυξηθεί το κόστος πωλήσεων αν συμπεριληφθούν στους όρους συμβόλαιου επιπλέον μήνες εγγύησης⁷².

Όσον αφορά στις στρατηγικές της στο μάρκετινγκ, η επιχείρηση σχεδιάζει προϊόντα πριν τα ζητήσει η αγορά, παράγει διαφοροποιημένα όπως είδαμε ως προς την ποιότητα (υψηλή) προϊόντα, και απαιτεί ποιότητα απ' τους προμηθευτές της, ενώ έχει επισκευθεί τις εγκαταστάσεις ενός προμηθευτή της .

Επίσης, η επιχείρηση φέρεται με ευθύτητα στους πελάτες της και πάντα προσπαθεί να βρίσκει καινοτομικούς τρόπους όπως είδαμε για να εισάγει και να

⁷² Βάλια Χαραλαμπίδου, 'Ο ρόλος του financial controller - Ένας εσωτερικός σύμβουλος της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας', Τα Νέα, ένθετο: Άνοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2005, σελ. 6

προωθεί προϊόντα στην αγορά. Τα ελαττωματικά προϊόντα δεν παραδίδονται ποτέ στους πελάτες (παρά πωλούνται σε κάποιες χώρες σε μειωμένες τιμές και κατόπιν συμφωνίας με τον πελάτη). Στους πωλητές η επιχείρηση συχνά δίνει κίνητρα με τη μορφή 'μπόνους' και το εργατικό αυτό 'δυναμικό' αντιμετωπίζεται ως πελάτης της επιχείρησης. Η εταιρεία έχει ιστοσελίδα στο Internet, επισκέπτεται παγκόσμιες εκθέσεις με πολυτελή είδη συσκευασίας - το 2002 επισκέφθηκε μια μεγάλη έκθεση στο 'Guangzhou' της Κίνας. Η πολιτική της διανομής του προϊόντος έχει αναπτυχθεί νωρίτερα κατά την περιγραφή των φυσικών πόρων της επιχείρησης.

Όσον αφορά στην τιμολόγηση, έχουμε να πούμε τα εξής: για να καταλήξει μια επιχείρηση στην απόφαση αυτή θα πρέπει να έχει ελέγξει τη δομή των τιμών των προϊόντων των ανταγωνιστών της, καθώς και των υποκατάστατων. Η Greco ras προβαίνει σε καθορισμό των τιμών των προϊόντων της βάσει του κοστολόγιου (κόστος παραχθέντων προϊόντων) και του περιθωρίου κέρδους, έρευνας της αγοράς για τις προτιμήσεις των πελατών και του αντίτιμου που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τις προσφερόμενες ποικιλίες προϊόντων, μελέτη της στρατηγικής του ανταγωνισμού (και αφού λάβει υπόψη της τις τιμές στις οποίες προσφέρουν τα ίδια ή παρεμφερή προϊόντα οι ανταγωνιστές της) και προσδιορισμού της δικής της στρατηγικής απέναντι σ' αυτόν, π.χ. 'διείσδυση στην αγορά', 'ανάπτυξη προϊόντος' κ.λ.π. Έτσι η επιχείρηση, έχοντας καθορίσει τα περιθώρια κέρδους που αναμένει από ένα προϊόν και έχοντας προσδιορίσει το κόστος του, ορισμένες φορές χρειάζεται να κάνει αναπροσαρμογές στην τιμή που έχει ορίσει, λόγω των τιμών των ανταγωνιστών. Βέβαια, κάποιες φορές το κόστος παραγωγής ενός προϊόντος μπορεί να μην επιτρέπει κάτι τέτοιο. Τέλος,

αφού καθοριστούν οι τιμές ετοιμάζονται οι νέοι τιμοκατάλογοι και δειγματολόγια αντίστοιχα και διανέμονται στους πελάτες-χονδρέμπορους.

Ο προσδιορισμός του κόστους παραγωγής γίνεται για κάθε ποικιλία κορδέλας (μίγμα) ξεχωριστά, αφού αρχικά λογιστούν τα έξοδα των βασικών υλικών παραγωγής: πολυπροπυλένιο, πολυαιθυλένιο, διογκωτικό και πλαστικά χρώματα, χρώματα εκτύπωσης και λοιπά υλικά αναλόγως της ποικιλίας. Στη συνέχεια, στο συνολικό κόστος υλικών, και για κάθε μίγμα, προσθέτονται τα βιομηχανικά έξοδα (το ρεύμα, οι αποσβέσεις, τα εργατικά και τα έξοδα κυλίνδρων) επιμεριζόμενα στις παραγωγικές μηχανές και σε αυτά προσθέτονται τα (γενικά βιομηχανικά) έξοδα περισυλλογής, μηχανής φιόγκων, παραγωγής χόρτου και διάφορα άλλα βιομηχανικά έξοδα. Τέλος, σε αυτά προστίθεται το συνολικό κόστος υλικών συσκευασίας για κάθε ποικιλία: φλάντζες, καρούλια για μπομπίνες και ρολάκια πλαστικά, ανά τεμάχιο, καθώς και χαρτοκιβώτια και έτσι προκύπτει το συνολικό κόστος προϊόντος που διαιρεμένο με την παραχθείσα ποσότητα μας δίνει το κόστος ανά μονάδα του προϊόντος αυτού. Κατά τη διαδικασία της παραγωγής όλων των ποικιλιών δημιουργείται φύρα 10% (λόγω καθαρισμού στις άκρες).

Η τιμολογιακή πολιτική της Greco pac συνίσταται σε τιμολόγηση ανά κατηγορία πελάτη και σε παραχώρηση ειδικών τιμών και εκπτώσεων. Στους χονδρέμπορους αλλά και λιανέμπορους πελάτες της που αγοράζουν προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες, πουλάει επί πιστώσει και εφαρμόζει ειδικές τιμές, τις οποίες και τους αποστέλλει με τιμοκατάλογους. Επί των τιμών αυτών και ανάλογα με το τζίρο που πραγματοποιεί κάθε πελάτης, εφαρμόζει εκπτώσεις σε

κάποιες διαβαθμίσεις. Σε κάποιους λίγους πελάτες της, τελικούς χρήστες των προϊόντων της, εφαρμόζει μια μικρή έκπτωση και εξασφαλίζει ένα μικρό ποσοστό κέρδους, ενώ πουλάει τοις μετρητοίς. Η εταιρεία σε κάποια είδη εξασφαλίζει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους ενώ σε άλλα (ορισμένες πλαστικές κορδέλες) μικρότερα. Ανάλογο περιθώριο μικτού κέρδους και μεγαλύτερο εμφανίζονται να έχουν και οι χονδρέμποροι, ενώ ακόμη μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους επιτυγχάνουν οι λιανέμποροι του κλάδου. Σε ορισμένα είδη οι επιχειρήσεις του κλάδου πραγματοποιούν πολύ μεγάλα περιθώρια κέρδους. Σημαντικά περιθώρια κέρδους έχει το εμπόριο έτοιμων προϊόντων.

Όσον αφορά στις πληρωμές, όπως προκύπτει από την ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών, η επιχείρηση εφαρμόζει την κατάλληλη πιστοληπτική πολιτική. Με τους πελάτες του εξωτερικού η επιχείρηση συνεργαζόταν στη βάση του 'open account' -με ανοιχτό λογαριασμό- για πολλά χρόνια (σήμερα έχει αυτή τη συμφωνία με τρεις πελάτες της), ενώ με κάποιους άλλους με όρους 'cash against documents' -έναντι φορτωτικών εγγράφων.

Η Greco pac μπορεί και διατηρεί 'λογικές' τιμές - για τρία χρόνια και έως το 2004 δεν πραγματοποίησε αυξήσεις. Προς την κατεύθυνση αυτή συντελεί και το γεγονός ότι είναι απαλλαγμένη από κόστος διαφήμισης. Η μοναδική διαφήμιση που πραγματοποιεί είναι η καταχώρηση ιστοσελίδας στο Διαδίκτυο και η συμμετοχή της σε δύο διεθνείς βάσεις δεδομένων. Η διαφήμιση με διάφορους τρόπους βοηθάει τη στρατηγική διαφοροποίησης (που έχει επιλέξει η επιχείρηση), αλλά τα προϊόντα της Greco pac διαφημίζονται ούτως ή άλλως σε φυλλάδια και σε εκθέσεις των χονδρέμπορων πελατών της.

Δ.4 ανάπτυξη ποιοτικής εικόνας και ευνοϊκής φήμης της επιχείρησης - εξυπηρέτηση πελατών - βαθμός αφοσίωσης πελατών στα προϊόντα της επιχείρησης

Οι πελάτες εξυπηρετούνται με σεβασμό και συνέπεια, πριν - επισκέψεις πωλητών στις επιχειρήσεις τους, κατά τη διάρκεια - κατάλληλη ενημέρωση και επίδειξη των προϊόντων της επιχείρησης, και μετά την πραγματοποίηση της πώλησης - η επιχείρηση δέχεται παράπονα, αν προκύψουν, και προβαίνει σε άμεσες και κατάλληλες λύσεις. Επίσης, παρέχει υπηρεσίες μετακίνησης και ύπνου, τόσο στους πωλητές της, όσο και σε πελάτες της από χώρες του εξωτερικού.

Ακόμη, η επιχείρηση έχει πάντα πλαστικές κουλούρες σε εξέλιξη και εξυπηρετεί πάντα, σχεδόν άμεσα, και με τα ίδια ποιοτικά πρότυπα παραγωγής, οποιονδήποτε πελάτη της και για όποιες ποικιλίες, ποσότητες και μεγέθη ζητηθούν. Η Greco ras έχει εξυπηρετήσει κατά καιρούς πελάτες της, που υπέβαλλαν παραγγελίες για πολύ σύντομο χρόνο παράδοσης, και σε περιόδους που έχουν μεγάλη κίνηση τα συγκεκριμένα προϊόντα (π.χ. γιορτές).

Το γεγονός αυτό -σε συνδυασμό με την προηγμένη ποιότητα και έντονη διαφοροποίηση σε σχέδια και ποικιλίες χρωμάτων και μεγεθών των προϊόντων της, αλλά και με την εντιμότητα με την οποία συναλλάσσεται με τους πελάτες της τόσο στην εγχώρια όσο και στην παγκόσμια αγορά- έχει δημιουργήσει μια θετική εικόνα και φήμη για την επιχείρηση, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με συνέπεια να υπάρχει ένας ικανοποιητικός βαθμός αφοσίωσης στα

προϊόντα της (εξάλλου έχει εφάμιλλες τιμές με τους ανταγωνιστές της και πραγματοποιεί μεγάλες εκπτώσεις). Υπάρχουν και άλλοι μεταποιητές - υφασμάτων και πλαστικών κορδελών- στην Ελλάδα, που μεταποιούν επίσης ποιοτικά προϊόντα, αλλά υστερούν σε φήμη, σε ποικιλίες προϊόντων, σε εξυπηρέτηση πελατών και σε παραγωγική δυναμικότητα.

Όσον αφορά στις πλαστικές κορδέλες, η Greco rac έχει χτίσει ένα όνομα, εδώ και πολλά χρόνια, έχοντας εξασφαλίσει από την έναρξη της λειτουργίας της συνεργασία με έναν φερέγγυο και ποιοτικό προμηθευτή α' υλών και έκτοτε μακροχρόνιες συνεργασίες με άλλους οίκους προμηθευτών.

Όσον αφορά στις υφασμάτινες κορδέλες η Greco rac έχει επιτύχει την εξασφάλιση ποιοτικών πρώτων υλών, και σε σχέση με προϊόντα των ανταγωνιστών της καλά κοψίματα στις κορδέλες της. Η ποικιλία και οι διαστάσεις των προϊόντων είναι σημαντικές και σε αυτή τη γραμμή παραγωγής της, την οποία έχει συμπληρώσει και με φθηνά προϊόντα από την Κίνα. Τα παραπάνω καθώς και η καλή εξυπηρέτηση των πελατών, η εντιμότητα και οι λογικές τιμές, τα ποιοτικά προϊόντα, και η μεγαλύτερη παραγωγική της ικανότητα σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές (στον εγχώριο κλάδο), αλλά και η αφοσίωση των πελατών της εδώ και χρόνια για τα προϊόντα της κύριας δραστηριότητάς της, έχουν συντελέσει σε αφοσιωμένους πελάτες και στον κλάδο αυτό, αλλά και στην ενίσχυση του καλού ονόματος και φήμης της επιχείρησης. Επομένως η Greco rac είναι μια επιχείρηση που έχει διαφοροποιηθεί αρκετά στα 'μάτια' των καταναλωτών, παρέχοντας ποιοτικά αλλά και καινοτομικά προϊόντα.

Δ.5. Βαθμός κυριαρχίας σε ολόκληρη την αγορά

Επειδή δεν υπάρχουν κλαδικά στοιχεία δεν μπορούμε να μιλήσουμε για μερίδια αγοράς. Όμως, η Greco pac έχει έναν υψηλό κύκλο πωλήσεων, τουλάχιστον στον κλάδο της πλαστικής κορδέλας που δραστηριοποιείται πάνω από είκοσι πέντε χρόνια και δεν εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, αλλά απευθύνεται σε κάθε πιθανό πελάτη. Στη δε εγχώρια αγορά, στον κλάδο των πλαστικών κορδελών, είναι ηγέτιδα εταιρεία από άποψη παραγωγής και πωλήσεων.

Τα δύο τελευταία χρόνια όμως α) με τη μη αναμενόμενη δυσμενή απόδοση του νέου μηχανολογικού εξοπλισμού της επιχείρησης στην υφασμάτινη κορδέλα, β) με τα υψηλά κοστολόγια, γ) με τη διεθνή συγκυρία αύξησης του ανταγωνισμού για τις χώρες της ευρωζώνης, λόγω της ανόδου της τιμής του ευρώ σε σχέση με άλλα νομίσματα, δ) με τον έντονο ασιατικό ανταγωνισμό, ε) με την αύξηση των τιμών των πρώτων υλών της επιχείρησης, που είναι υποπροϊόντα του πετρελαίου, στ) με τη μη συμβατότητα (τώρα έχει βρει λύση) του πολυπροπυλενίου και πολυαιθυλενίου με το μηχανολογικό εξοπλισμό της, ζ) με το γεγονός ότι ο βασικός πολυεθνικός διανομέας της έκλεισε και η) λόγω του ότι τελευταία οι ανταγωνιστές της επιχείρησης στην Ευρώπη δεν λειτουργούν με μεσάζοντες, η Greco pac έχει οδηγηθεί στη μείωση του κύκλου των πωλήσεών της σε διεθνές επίπεδο.

Η επιχείρηση έχει δεσμευτεί να εισαγάγει μια σειρά μέτρων που θα τη βοηθήσουν να αυξήσει τον κύκλο των πωλήσεών της όπως:

- συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις με δικό της 'περίπτερο' προς ανεύρεση νέων πελατών
- περικοπές διοικητικών εξόδων
- νέοι μέθοδοι παρακολούθησης κοστολόγιου
- ενδεχόμενη μείωση εργατικού προσωπικού
- μη πραγματοποίηση νέου δανεισμού, έως ότου βρεθούν οι κατάλληλες συνθήκες για ανάπτυξη
- διείσδυση της εταιρείας στον κλάδο εκτυπώσεων της φίρμας εταιρειών σε υφασμάτινες κορδέλες
- εκτυπώσεις σχεδίων σε υφασμάτινες κορδέλες.

7.4.4.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

A. ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ

Η επιχείρηση αναπτύσσει καλές και μακροχρόνιες σχέσεις με ορισμένους αξιόπιστους προμηθευτές της, προμηθεύεται υλικά στον κατάλληλο χρόνο, σε καλά επίπεδα ποιότητας και στο χρόνο που απαιτεί η παραγωγική της διαδικασία, προσπαθεί πάντα για την καλύτερη ανεύρεση των κατάλληλων εξαρτημάτων και ανταλλακτικών μηχανών. Στην ανάλυση της εισαγωγής του νέου προϊόντος, της δαντέλας, που παρουσιάστηκε στη λειτουργία του μάρκετινγκ, η επιχείρηση έκανε προσπάθειες ανεύρεσης πιο φθηνών πρώτων υλών και συνεργασίας με τους κατάλληλους προμηθευτές.

Ένα σημείο που συνιστά αδυναμία για τη Greco pac είναι η μη συμβατότητα των βασικών πρώτων υλών (πολυπροπυλένιο και πολυαιθυλένιο) που χρησιμοποιεί -διότι κατά καιρούς οι προμηθεύτριες εταιρείες αλλάζουν τους αντιδραστήρες τους- με τον υπάρχον μηχανολογικό εξοπλισμό της. Αυτό συντέλεσε στη δημιουργία μεγάλου όγκου παραγωγής ως 'ακατάλληλο προϊόν' το 2001.

Το πρόβλημα της μη συμβατότητας των πρώτων υλών (τώρα έχουν βελτιωθεί) αρχικά αντιμετωπίστηκε με πειραματισμούς στα μίγματα πρώτων υλών των διάφορων ποικιλιών και αργότερα με την ανεύρεση συμβατών με το μηχανολογικό εξοπλισμό της εταιρείας πρώτων υλών το 2002 από προμηθευτές άλλων χωρών.

Η ποιότητα των πρώτων και βοηθητικών υλών της, τόσο στην πλαστική κορδέλα -στο ξεκίνημά της η επιχείρηση είχε καλή συνεργασία με οίκο του εξωτερικού που της παρείχε πολύ ποιοτικές πρώτες ύλες, αλλά και στη συνέχεια συνέχισε να αναζητά την ποιότητα στους εκάστοτε προμηθευτές της- όσο και στην υφασμάτινη -καλής σύνθεσης και εμφάνισης (γυαλάδας) και διπλής όψης υφάσματα- για τη μεταποίηση της οποίας αρχικά έκανε πολλές δοκιμές στην παραγωγή (με συνέπειες τότε στη διαθεσιμότητα των προϊόντων της σε περιόδους εορτών) και προέβη σε αγορά διαφορετικών υφασμάτων (πολυεστερικό, ασετάτ) από πολλές και διαφορετικές ενίοτε χώρες με κριτήριο πάντα τη διατήρηση και αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων της, της δίνει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Η Greco pac, πριν ένα χρόνο, έκανε επαφές και στην Ινδονησία για ανεύρεση νέων ποιοτικών πρώτων υλών -υφάσματα- αλλά ήταν εξαιρετικά δύσκολη η επικοινωνία λόγω γλωσσικών εμποδίων. Δύσκολη ήταν και η επικοινωνία της με επιχειρήσεις της Κίνας για τους ίδιους λόγους αλλά τελικά ξεπεράστηκαν τα εμπόδια και τώρα η επιχείρηση έχει μια καλή συνεργασία με τις επιχειρήσεις αυτές.

B. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ - Επιτυχία δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης προς την κατεύθυνση καινοτομιών - συνεργασία του προσωπικού του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης με άλλα τμήματα της επιχείρησης - ικανότητα του εργασιακού περιβάλλοντος να προωθεί την καινοτομία - εμπειρία τμήματος παραγωγής - ακρίβεια δραστηριοτήτων ανάπτυξης τεχνολογίας ώστε να είναι έγκαιρες

Μιλήσαμε στις κύριες λειτουργίες για την επιτυχία του τμήματος μάρκετινγκ στην έρευνα και ανάπτυξη ενός καινοτομικού προϊόντος της επιχείρησης - της δαντέλας. Κατά την ανάπτυξη του προϊόντος χρησιμοποιήθηκε προσωπικό από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, για καλύτερη και ταχύτερη ανάπτυξη (**'manufacturability'**, **'marketability'**, **'serviceability'**) (ικανότητα στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ και στην εξυπηρέτηση). Επίσης, χρησιμοποιήθηκε **'robust design'**⁷³ (εύρωστος σχεδιασμός) με την έννοια ότι στην υπάρχουσα μηχανή υπέρηχων λαμιναρίσματος επήλθαν αλλαγές για μείωση του χρόνου επικόλλησης των δύο φιλμ μεταξύ τους - του βαμμένου με αυτό που ακουμπάει στην τούρτα ('διάσταση' περιβαλλοντικού, φιλικού σχεδιασμού) και για να

⁷³ Heizer Jay, Render Barry, ό.π., σελ.165

παράγει η μηχανή μεγαλύτερου πλάτους φιλμ, απαιτήσεις που προϋπέθετε η παραγωγή του νέου προϊόντος.

Αφού πραγματοποιήθηκε η παραγωγή η επιχείρηση πέτυχε διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών, διότι κατάφερε το χρώμα στο φιλμ-δαντέλα να βρίσκεται ανάμεσα στα δύο φιλμ και έτσι να μην έρχεται σε επαφή με τον άνθρωπο ή το προϊόν - τούρτα. Επίσης, η επιχείρηση έχει ευελιξία στο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς με την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντος σε πολλά σχέδια, με την εξυπηρέτηση παραγγελιών σε μικρά και τακτά χρονικά διαστήματα, την ταχύτητα σχεδιασμού παραγωγής και την παράδοση του προϊόντος σε 'μεγάλους' πελάτες αλλά και σε κάποιους 'μικρότερους' στο χώρο τους.

Ακόμη, η καινούρια μηχανή των υπέρηχων (διαμόρφωση σχεδίου) χρησιμοποιείται από το τμήμα παραγωγής στην παραγωγή και άλλων υφασμάτων σχεδίων. Τα καρούλια στα οποία τυλίγεται η δαντέλα αλλά και το 'χόρτο διακόσμησης' και άλλα προϊόντα, τα φτιάχνει μόνη της η επιχείρηση από αναγεννημένο υλικό (ακατάλληλο προϊόν που μετατρέπεται σε πρώτη ύλη). Έτσι, **μειώνεται το κόστος αποθήκευσης** και δεν παραμένει 'άχρηστο υλικό' στις αποθήκες.

Στην παραγωγή χρησιμοποιείται το έγγραφο '**work order**' και στο τέλος της ημέρας η μηχανή μας δίνει αυτόματα πόσα μέτρα έχουν παραχθεί, τα οποία καταχωρούνται σε δελτία παραγωγής. Ακόμη, η Greco rac εφάρμοσε '**benchmarking**' - επισκέφθηκε τις παραγωγικές εγκαταστάσεις ενός

ανταγωνιστή της στη Γαλλία που φημίζεται για την καλής ποιότητας κορδέλα του και απέκτησε πολύτιμες πληροφορίες. Στις προμήθειες **'just in time'** δεν εφαρμόζεται ολοσχερώς στην επιχείρηση, καθώς είναι εποχιακή η δουλειά και η εξυπηρέτηση εξατομικευμένων παραγγελιών αποτελεί στρατηγική επιλογή της επιχείρησης - στα πλαστικά γίνεται συνέχεια παραγωγή σε κουλούρες και όταν παραληφθούν οι παραγγελίες γίνεται το κόψιμο σε διάφορες διαστάσεις. Στα υφασμάτινα είδη που η μεταποιητική διαδικασία αφορά μόνο στην κοπή, εφαρμόζεται **'just in time'**.

Επίσης, η επιχείρηση εφαρμόζει **'poka-yoke'** σύστημα με ειδικούς φασματογράφους για έλεγχο των χρωμάτων κατά την εκτύπωση των πλαστικών κορδελών, με ειδικά φωτοκύτταρα ώστε να μην ξεφεύγει η υφασμάτινη κορδέλα κατά την κοπή και με μικρόμετρα ώστε το πάχος της κορδέλας να είναι παντού το ίδιο. Η επιχείρηση στοχεύει στο να επενδύσει σε αυτόματες μηχανές φιόγκων, που θα δείχνουν αν υπάρχουν πρώτες ύλες, η σωστή ποσότητα κορδέλας κ.λ.π. κατά την κατασκευή φιόγκων. Έτσι, συνολικά η επιχείρηση έχει έλεγχο σε **'variables'** και όχι σε **'attributes'**, δηλαδή ελέγχει μεταβλητές και όχι ιδιότητες της παραγωγικής διαδικασίας.

Τέλος, κάθε προμηθευτής, διαδικασία και εργαζόμενος συμπεριφέρεται στο επόμενο στάδιο παραγωγής σαν να ήταν ο πελάτης του προηγούμενου, γεγονός που βελτιώνει την παραγωγή του επόμενου παραγωγικού σταδίου.

Γ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επιχείρηση ενεργεί προς την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Η ζήτηση των προϊόντων της Greco ras είναι ελαφρώς κυκλική και η ανάγκη για ύπαρξη αποθεμάτων παραγωγής σε εξέλιξη, οδηγεί την επιχείρηση στο να διατηρεί την απασχόληση σταθερή. Τα προγράμματα εργασίας που ακολουθεί η Greco ras είναι σαφώς προκαθορισμένα (**'standard schedules'**) και κρατάνε τον κάθε εργαζόμενο απασχολημένο οχτώ ώρες την ημέρα, ενώ επιτελούνται δύο βάρδιες παραγωγής ημερησίως. Υπάρχει μεγάλη εξειδίκευση εργασίας και έτσι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν ευκολότερα, ευνοείται η ανάπτυξη εργασιακών 'εργαλείων' και αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου. Επίσης, η επιχείρηση εφαρμόζει **'job enlargement'** όπου ένας εργαζόμενος εργάζεται σε δύο και τρεις διαφορετικές θέσεις εργασίας, ενώ εφαρμόζει και **'job enrichment'** όπου π.χ. οι δύο μηχανοδηγοί σχεδιάζουν, εκτελούν και παρουσιάζουν το έργο τους.

Το εργατικό δυναμικό αποτελείται από ανθρώπους φιλόδοξους, με γνώσεις κυρίως αποκτώμενες από εμπειρία επάνω στον αντικείμενό τους. Στην παραγωγή, δεν ανευρίσκεται πάντα το πλέον κατάλληλο εργατικό δυναμικό (στην Κόρινθο), ωστόσο στρατολογούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι για βασικές θέσεις παραγωγής, ενώ η εκπαίδευση είναι συνεχής (αν και όχι σχεδιασμένη από εξειδικευμένα στελέχη) και η παρακίνηση των εργαζόμενων μεγάλη, με πριμ παραγωγικότητας που δίνονται μηνιαία επιπλέον του βασικού μισθού. Αυτά αφορούν σε συστήματα κινήτρων 'χρόνου παραγωγής' ή 'τεμαχίων

παραγωγής' -που ξεπερνούν τα αναμενόμενα- και που θέτουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι αμοιβονται αναλόγως του τι επιτυγχάνουν.

Η ανταμοιβή των εργαζόμενων γίνεται βάσει παραδοσιακών συστημάτων, ενώ η επιχείρηση θέλει να αρχίσει να εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα αμοιβών, όπως, για παράδειγμα, αυτά που βασίζονται στις γνώσεις των εργαζόμενων. Επειδή για να δημιουργηθεί αξία στην επιχείρηση θα πρέπει όλοι να συμπεριφέρονται με ένα τρόπο που να οδηγεί σε αυτή την αξία, θα πρέπει τα συμφέροντα της διοίκησης και των εργαζόμενων να ευθυγραμμιστούν με αυτά της μεγιστοποίησης της οικονομικής αξίας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα απ' την εγκατάσταση ενός συστήματος κινήτρων και αμοιβών που αποζημιώνει τους εργαζόμενους με βάση τη διατηρήσιμη βελτίωση του οικονομικού κέρδους, σε συνδυασμό με την κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν το κέρδος αυτό⁷⁴. Τα παραδοσιακά συστήματα κινήτρων βάζουν πλαφόν στη δυνητική απόδοση της εταιρείας. Οι οικονομολόγοι λένε ότι οι αυξήσεις μισθών δεν πρέπει να υπερβαίνουν την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά είναι δύσκολο να πεισθούν οι εργαζόμενοι, αφού υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για το τι είναι παραγωγικότητα. Τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών που βασίζονται στο οικονομικό κέρδος είναι ο μοναδικός τρόπος ώστε οι εργαζόμενοι να αμοιβονται σύμφωνα με τη μεταβολή της παραγωγικότητας.

Για να είναι αποτελεσματικό ένα τέτοιο σύστημα α) θα πρέπει να αποτελεί αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης και να μη γίνεται αντικείμενο λαθροχειριών

⁷⁴ 'Το εργασιακό μοντέλο σύγκρουσης δίνει τη θέση του στους εργαζόμενους επιχειρηματίες - Τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών που δίνουν αξία στην εταιρεία', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Χρηματοοικονομικά, 14 Νοεμβρίου 2005, σελ. 4-5

από π.χ. διευθυντές όταν ο προϋπολογισμός τους συνδέεται με το σύστημα 'μπόνους', β) τα ποσά του 'μπόνους' θα πρέπει να είναι σημαντικά, γ) θα πρέπει να είναι απλό, δ) οι στόχοι θα πρέπει να είναι καθορισμένοι, ε) δεν πρέπει να υπάρχει πλαφόν - όσο μεγιστοποιείται το κέρδος τόσο μεγαλύτερη θα πρέπει να είναι η διάχυση προς τα κάτω του δημιουργούμενου πλούτου.

Όσον αφορά στη μέτρηση των επιδόσεων, αυτή γίνεται μηνιαία και στο τέλος του χρόνου, απ' το γενικό διευθυντή και τους διευθυντές των τμημάτων, βασιζόμενοι στις επίσημες λογιστικές καταστάσεις και στις στατιστικές καταστάσεις της εταιρείας. Γίνεται σύγκριση των επιδόσεων των διάφορων τμημάτων της εταιρείας και των βασικών αντικειμένων της δραστηριότητάς τους σύμφωνα με την αρχική στοχοθεσία (**management by objectives**), από τους διευθυντές και το γενικό διευθυντή, και προσδιορίζονται αποκλίσεις με σκοπό τη διορθωτική παρέμβαση στη λειτουργία των τμημάτων της εταιρείας ή στην αλλαγή στόχων, όπου αυτό κρίνεται σωστό, π.χ. στο τμήμα πωλήσεων εξετάζεται κατά πόσο 'έπιασαν' το στόχο τους οι πωλητές σε πωλήσεις συγκεκριμένων προϊόντων, σύμφωνα με το μείρασμα της αγοράς ή το τζίρο που έφεραν στην εταιρεία ανά πελάτη τους. Τα στοιχεία αυτά συγκρίνονται με τα αρχικά πλάνα, τις επιδόσεις του προηγούμενου χρόνου ή σε σχέση με το κόστος του χρόνου που ανάλωσε το τμήμα πωλήσεων για κάθε πελάτη χωριστά.

Επίσης, εξετάζεται το μερίδιο της αγοράς σε σχέση με τον ανταγωνισμό, το κόστος προβολής της εταιρείας και του προϊόντος και το κόστος για έρευνα και ανάπτυξη. Ακόμη, αξιολογείται η επιλογή των πωλητών για τους τρόπους

προώθησης των προϊόντων και των των δίκτυων διανομής, το αποτέλεσμα της τιμής που επέλεξαν για τα προϊόντα στην κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητα, και το αποτέλεσμα που έφεραν στη ρευστότητα τα περιθώρια πληρωμής που όρισαν ανά κατηγορία πελάτη. Τέλος, αξιολογείται η προσπάθεια που επέδειξαν οι πωλητές για προσέλκυση νέων πελατών και το 'service' που προσέφεραν για τη διατήρηση των παλιών.

Ο διευθυντής παραγωγής εξετάζει την αποτελεσματικότητα νέων μεθόδων στη μείωση του κόστους των προϊόντων και του χρόνου παράδοσης αυτών στον πελάτη, την επίτευξη καλύτερης οργάνωσης των αποθηκών και μείωσης του κόστους τους (εφόσον 'just in time' εφαρμόζεται στις προμήθειες μόνο στη γραμμή υφασμάτων και η ύπαρξη αποθήκης είναι αναγκαία), τη μείωση των γενικών βιομηχανικών εξόδων, την αύξηση της παραγωγικότητας (π.χ. αύξηση του αριθμού παραγόμενων τεμαχίων ανά εργατώρα), το αν η επιχείρηση θα εφαρμόσει 'outsourcing' (αγορά εξαρτημάτων -πλαστικές φλάτζες, τάπες- προϊόντος από ειδικευμένες εταιρείες που τα παράγουν καλύτερα και φθηνότερα) ώστε να επικεντρωθεί στην παραγωγή των μερών που γνωρίζει πολύ καλά και στα οποία έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κ.ο.κ.

Ο κύκλος εργασιών επηρεάζεται θετικά από τη μη πραγματοποίηση απουσιών εκ μέρους των εργαζόμενων. Μάλιστα, οι εργαζόμενοι στην παραγωγή, κατόπιν συμφωνίας με τους ιδιοκτήτες, τις περιόδους πριν το Πάσχα και τα Χριστούγεννα εργάζονται και τα Σαββατοκύριακα προκειμένου να έχουν άδεια για δεκαπέντε ημέρες κατά τις περιόδους των εορτών. Επίσης, το εργασιακό κλίμα είναι τόσο καλό, ώστε όποτε ζητηθεί από τους εργαζόμενους να

πραγματοποιήσουν επιπλέον βάρδιες - κυρίως λόγω κάποιας μεγάλης ή σπανιότερα επείγουσας παραγγελίας (κατά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης), ανταποκρίνονται πρόθυμα και 'δίνουν' τον καλύτερό τους εαυτό για την επίτευξη της μέγιστης ποσότητας αλλά και ποιότητας.

Σε περιόδους όπως των Χριστουγέννων και του Πάσχα, η επιχείρηση πάντα πραγματοποιεί εκδηλώσεις και χαρίζει δώρα στα παιδιά των εργαζόμενων στο βιομηχανοστάσιο και επίσης προσφέρει δώρα σε όλους τους εργαζόμενους. Οι εργασιακές σχέσεις στην έδρα είναι καλές, η λήψη αποφάσεων γρήγορη και η εφαρμογή των αποφάσεων άμεση, διότι οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ομάδες των τριών ατόμων - για κάθε τμήμα, ενώ οι υπεύθυνοι της παραγωγής κάθε δεύτερη ημέρα είναι στην έδρα της επιχείρησης και υπάρχει καθημερινή συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων για τα προβλήματα που προκύπτουν τόσο στην παραγωγή όσο και στην έδρα, για θέματα προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό.

Δ. ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

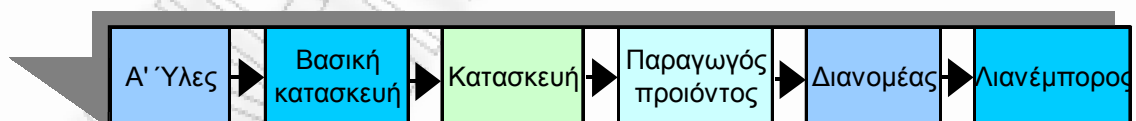
Η υποδομή της επιχείρησης -λογιστικά συστήματα, σχέσεις της επιχείρησης με το ευρύτερο περιβάλλον και ροή πληροφοριών- αν και δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη, ωστόσο είναι τέτοια που επιτρέπει την ικανότητα αναγνώρισης ευκαιριών και απειλών στο περιβάλλον, την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, την απόκτηση φθηνού κόστους κεφαλαίου (μακροχρόνιες συνεργασίες με τράπεζες), τη γρήγορη ροή των πληροφοριών στον οργανισμό (η ευελιξία αυτή υποβοηθάται από το μικρό μέγεθος της επιχείρησης και τη

‘φύση’ της ως οικογενειακής), τη δημιουργία θετικής εικόνας και φήμης για την επιχείρηση. Ιδιαίτερη συμβολή στην καλή λειτουργία του οργανισμού έχει η **αξιοποίηση της υπάρχουσας δομής** από το έμπυχο δυναμικό της επιχείρησης.

Η υποδομή της επιχείρησης υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας -κύριες και δευτερεύουσες λειτουργίες- και χαρακτηρίζεται από ποιότητα, όσο αυτή μπορεί να επιτευχθεί δεδομένων των πόρων που διαθέτει η επιχείρηση.

7.4.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΑΣ

Η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7.11, είναι συνδεδεμένη με τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των δίκτυων διανομής και των αγοραστών της. Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν το προϊόν της επιχείρησης και η επιχείρηση διαφοροποιείται στην αλυσίδα αξίας του αγοραστή.



Διάγραμμα 7.11: Τυπική αλυσίδα αξίας για ένα προϊόν

Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 84

Η Greco ras προμηθεύεται πρώτες ύλες από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες που παράγουν ποιοτικές πρώτες ύλες και παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις στις διεθνείς αγορές. Επίσης, η επιχείρηση δημιουργεί μακροχρόνιες

συνεργασίες με λίγους προμηθευτές, στη βάση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και οφέλους. Πολλές φορές οι προμηθευτές της, καταδεικνύουν καλύτερους τρόπους παραγωγής του προϊόντος της.

Οι πρώτες ύλες είναι πολύ σημαντικές στη συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία και αποτελούν σημαντική εισροή για τις επόμενες αλυσίδες αξίας, επηρεάζοντας τελικά θετικά την αλυσίδα αξίας των αγοραστών. Παράλληλα, η επιχείρηση έχει εξασφαλίσει και συνεχίζει να αναζητά τα καλύτερα δίκτυα διανομής του προϊόντος της, διεθνώς, που σε συνδυασμό με τα ποιοτικά προϊόντα της, της εξασφαλίζουν μεγάλη αξία -ως 'εισροή'- στην αλυσίδα αξίας των πελατών της.

Έτσι, η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της που συνάδουν με μια στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί και που ξεκίνησε απ' την αρχή της πορείας της έως και σήμερα, και που σχετίζεται με την ανεύρεση πρωτίστως ποιοτικών πρώτων υλών.

7.4.6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Απ' την παραπάνω ανάλυση προκύπτει πως η συνεργασία των διαφορετικών κρίκων της αλυσίδας δημιουργεί όλες τις αναγκαίες συνθήκες για να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη, αλλά και για το συντονισμό σημαντικών θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση, όπως η ποιότητα, η σχέση ποιότητας και κόστους, η παράδοση του προϊόντος σε συγκεκριμένους χρόνους, η διαχείριση του κόστους κ.α. Κάθε κρίκος επηρεάζει την ομαλή

λειτουργία και την απόδοση ολόκληρης της αλυσίδας. Η έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη επιφέρει αλλαγές στον τρόπο κοστολόγησης των προϊόντων, επηρεάζοντας τη γενικότερη στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η σχέση πελάτη και προμηθευτή επιτρέπει τη συλλογή σημαντικών πληροφοριών από την πλευρά του πελάτη. Λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας της πώλησης ή ακόμη και προτάσεις σχετικά με ένα προϊόν που δεν υπάρχει στην αγορά. Με αυτή τη λογική το κόστος, που αφορά σε θέματα έρευνας, ανάπτυξης και σχεδιασμού ενός προϊόντος, καθώς και τρόπων προώθησής του (προϊόν), μειώνεται.

Στην αλυσίδα αξίας βλέπουμε πώς ο τρόπος που επιτελούνται οι δραστηριότητες στην επιχείρηση και οι διασυνδέσεις ανάμεσα σε αυτές δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ στο σύστημα αλυσίδας αξίας εξετάζουμε ολόκληρο τον κλάδο και βλέπουμε πως η αξία του προϊόντος πριν φτάσει στην επιχείρηση επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτής. Παραπάνω είδαμε πώς η αλυσίδα αξίας της Greco pac και το σύστημα αξίας της αποτελούν πλεονέκτημα και συνδέονται με τη στρατηγική της.

7.4.7 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Μια επιχείρηση διακρίνεται απ' τους ανταγωνιστές της ανάλογα με τους πόρους - υλικούς (χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, ανθρώπινοι) και άυλους (έρευνα, φήμη, κουλτούρα) που διαθέτει. Οι πόροι μετατρέπονται σε ικανότητες βασικές -τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν να τις αντιγράψουν- και διακεκριμένες

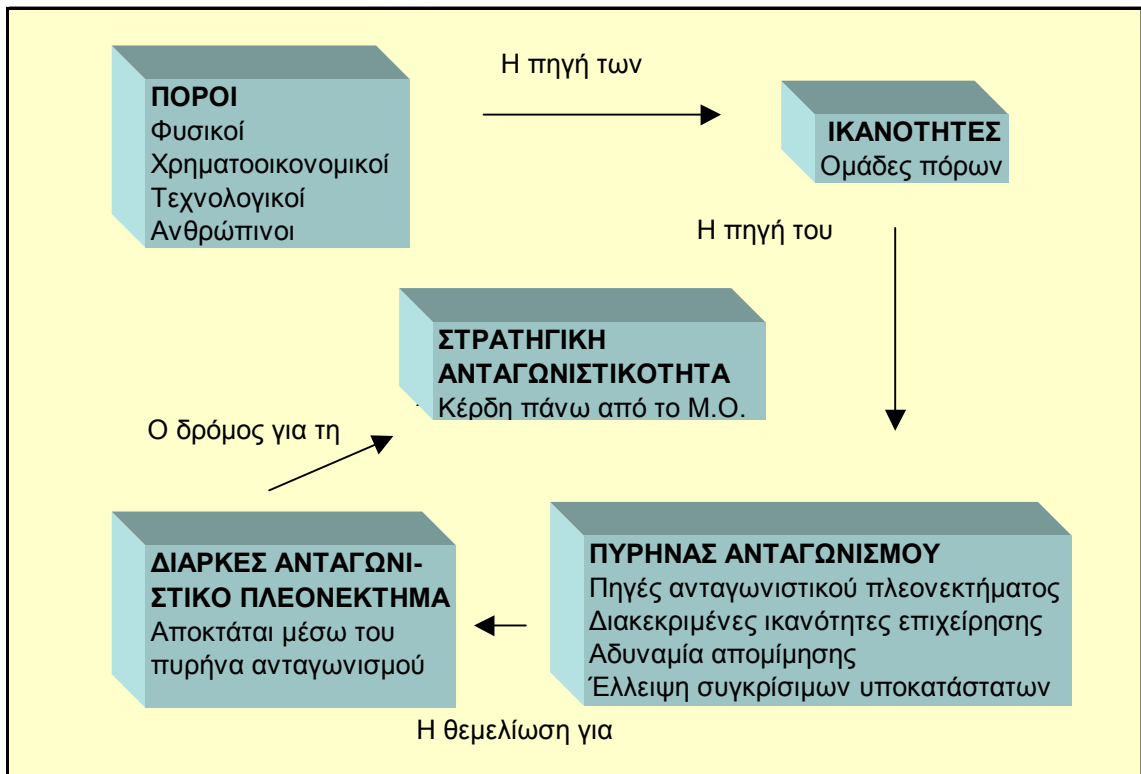
ή πυρήνες ανταγωνισμού -οδηγούν σε διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι μοναδικές στην επιχείρηση⁷⁵.

Μια διακεκριμένη ικανότητα οδηγεί σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα την επιχείρηση που μπορεί να επιτρέψει την είσοδό της σε νέες αγορές ή να της αποφέρει κέρδη πάνω από το μέσο όρο και έχει μεγάλο χρόνο ζωής -μπορεί να αποδώσει πολλά προϊόντα- αλλά απαξιώνεται με την τεχνολογία (διάγραμμα 7.12). Οι διακεκριμένες ικανότητες μπορούν επίσης να απαξιωθούν ή να μετατραπούν σε βασικές και απ' το χρόνο που οι ανταγωνιστές οργανώνουν τους πόρους τους σε ικανότητες ή αντιγράφουν μια βασική ικανότητα μιας άλλης επιχείρησης. Τότε η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει νέες ικανότητες - πλεονεκτήματα, γρηγορότερα απ' το ρυθμό του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η Greco Pac είδαμε απ' την ανάλυση της αλυσίδας αξίας πώς χρησιμοποιεί τους πόρους της και τους μετατρέπει σε ικανότητες. Οι διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης συνίστανται σε:

- ικανότητα κατανόησης των αναγκών και 'σφαιρικής', εξυπηρέτησης του πελάτη πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πραγματοποίηση της πώλησης
- ικανότητα ανταπόκρισης σε εξατομικευμένες παραγγελίες πελατών, για οποιοδήποτε σχέδιο, χρώμα, διάσταση προϊόντος και ποσότητα και έγκαιρες παραδόσεις προϊόντων και σε άριστη κατάσταση
- φήμη και όνομα της Greco pac ως ποιοτική επιχείρηση

⁷⁵ Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, ό.π., σελ. 82



Πηγή: Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 'Στρατηγικό Μάνατζμεντ', Γ. Μπένου, 2002, σελ. 158

Διάγραμμα 7.12: Πόροι και Ικανότητες σαν Στοιχεία της Ανάλυσης του Εσωτερικού Περιβάλλοντος - Συγκριτικό Πλεονέκτημα

Στην εγχώρια αγορά έχει επιπλέον την εξής διακεκριμένη ικανότητα:

- ικανότητα ποσοτικής κάλυψης της ζήτησης μεγάλων πελατών για πλαστικές και υφασμάτινες κορδέλες
- μεγάλη γκάμα προϊόντων, μερίδιο αγοράς και υπεροχή σε δίκτυο διανομής σε πλαστικές κορδέλες.

Η διακεκριμένη λοιπόν ικανότητα της επιχείρησης -διεθνώς- που συνοψίζεται στην παροχή καλύτερης εμπειρίας για τους πελάτες της (εξυπηρέτηση εξατομικευμένων παραγγελιών κ.λ.π.) και στη φήμη της ως ποιοτικής συνολικά επιχείρησης και η επιπρόσθετη διακεκριμένη ικανότητά της στην εγχώρια αγορά που είναι α) η παροχή πλήρους και διαφοροποιημένης

γκάμας προϊόντων - όσον αφορά στις πλαστικές κορδέλες που είναι ηγέτης αγοράς (μερίδιο αγοράς, δίκτυα διανομής) και β) η ικανοποίηση παραγγελιών πελατών για μεγάλες ποσότητες προϊόντος (όγκος παραγωγής) - και στους δυο κλάδους που δραστηριοποιείται (στις πλαστικές έχει θεωρητικά την ικανότητα κάλυψης όλης της ζήτησης του κλάδου), είναι **μοναδικές ικανότητες** για την επιχείρηση, που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της, και **αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, το οποίο έχει μετατραπεί σε **διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** διότι παρουσιάζει μεγάλο χρόνο ζωής. Το πλεονέκτημα αυτό οδηγεί την επιχείρηση σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα (είσοδος σε νέες αγορές).

Τη βασική διακεκριμένη ικανότητά της όσον αφορά στην παροχή καλύτερης εμπειρίας για τον πελάτη επιτυγχάνει με το γεγονός ότι οι πελάτες της τη θεωρούν κάτι το ιδιαίτερο και η επιχείρηση καταλαβαίνει τους πελάτες της και το τι θεωρούν σημαντικό και τους το προσφέρει με έναν τρόπο διαφορετικό και καλύτερο από αυτόν των ανταγωνιστών της (εξυπηρέτηση εξατομικευμένων παραγγελιών σε ποσότητες, ποικιλίες, διαστάσεις και χρώματα, σε χρόνους που θα ζητηθούν, παράδοση προϊόντων σε καλή κατάσταση, καλή εξυπηρέτηση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση). Ενώ οι μεγάλοι διεθνείς ανταγωνιστές της (κυρίως στην Κίνα) έχουν μαζική παραγωγή σε προτυποποιημένες διαστάσεις προϊόντος -που διατηρούν σε απόθεμα- και δεν ανταποκρίνονται άμεσα στις παραγγελίες τους λόγω της απόστασης από τους πελάτες τους.

Επομένως, η επιχείρηση έχοντας γνώση ότι οι πελάτες είναι ευαίσθητοι στην τιμή αλλά γνωρίζοντας επίσης ότι οι τιμές που προσφέρονται από όλες τις επιχειρήσεις είναι παρεμφερείς, προσφέρει στους πελάτες μια ιδιαίτερη εμπειρία:

- α) γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της και ποια η πραγματική τους αξία
- β) είναι ξεκάθαρη ως προς το τι αντιπροσωπεύει το όνομά της και τα προϊόντα της και ως προς το τι υπόσχεται στους πελάτες
- γ) έχει ξεκάθαρη πολιτική για το πως θα πραγματοποιήσει αυτή την υπόσχεση και δεν αποσπάται η προσοχή της από βραχυπρόθεσμες καταστάσεις
- δ) δημιουργεί μια κουλτούρα που αναγνωρίζει και επιβραβεύει την ικανοποίηση των πελατών
- ε) τέλος, όταν η επιχείρηση αναπροσαρμόζει τους πόρους της και μειώνει το κόστος της, φροντίζει όχι μόνο να μην επηρεάσει την ικανοποίηση των αναγκών των καλών πελατών της, αλλά παράλληλα να την ενισχύσει.

7.4.8 ΔΥΝΑΤΑ - ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

A. ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Λειτουργική -αποδοτική για τη Greco pac, με ορισμένες γραμμές προϊόντος-εσωτερική δομή
2. Σχετικά καινοτομική επιχείρηση που αναλαμβάνει κινδύνους και εξασφαλίζει δάνεια με ευνοϊκούς όρους

3. Η Greco ras μεταδίδει το όραμα στους εργαζόμενους, επιμένει στην ακρίβεια και στη λεπτομέρεια στη δουλειά τους, σέβεται την προσωπικότητά τους και δίνει κίνητρα όχι μόνο χρηματικά (π.χ. ηγεσία και εργάτες συνεννοούνται στην παραγωγή ώστε να κάθονται 15 ημέρες Χριστούγεννα και Πάσχα κ.λ.π.) και εξασφαλίζει πριμ παραγωγικότητας
4. Υψηλός προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, μεγάλη εξειδίκευση, καλό επίπεδο ανώτερης διοίκησης και εργαζόμενων σε βασικές θέσεις παραγωγής, άμεση επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και του γενικού διευθυντή, προσωπικό αφοσιωμένο
5. Λειτουργική και αποδοτική τοποθεσία των εγκαταστάσεων - βιομηχανοστάσιο, κεντρικά γραφεία- όσον αφορά στη διακίνηση του προϊόντος και την παραλαβή των πρώτων υλών, απ' τα λιμάνια του Πειραιά και της Πάτρας και οδικώς
6. Εύκολη αναπαραγγελία α' υλών και γρήγορη ανανέωση αποθεμάτων
7. Χρησιμοποίηση 'ακατάλληλου' προϊόντος στην παραγωγή υποπροϊόντων για συσκευασία των προϊόντων της επιχείρησης ή ως πρώτη ύλη για την παραγωγή νέων προϊόντων ή για πώλησή του ως α' ύλη σε άλλους κλάδους
8. Προώθηση διαφοροποιημένων και καινοτομικών προϊόντων και αντιγραφή προϊόντων του ανταγωνισμού σε καλύτερη και πιο προηγμένη ποιότητα και σε σχέδια που έχουν τύχει και καλύτερης αποδοχής
9. Η αποδοτικότητα (κόστος εισροών - φιλοσοφία 'just in time', καλές συνεργασίες με προμηθευτές και 'benchmarking'), οι αποτελεσματικές παραγωγικές διαδικασίες (καλό στήσιμο της παραγωγής -κουλούρες προς κοπή- και προσανατολισμένο στην επανάληψη - 'repetitive and product oriented layout', προγραμματισμός παραγωγής ανά τρίμηνο και διατήρηση

αποθεμάτων παραγωγής σε εξέλιξη για να ανταπεξέρχεται στη ζήτηση - ενώ οι υπόλοιπες παραγωγικές διαδικασίες, πέραν της παραγωγής σε εξέλιξη επιτελούνται βάσει προγραμματισμού, προληπτική συντήρηση μηχανημάτων), η ανταπόκριση στους πελάτες μέσω ενός αποτελεσματικού συστήματος διανομής, η καλή διάθεση και προώθηση των προϊόντων, η αναβαθμισμένη συσκευασία, η πλήρης 'γκάμα' παραγόμενων προϊόντων και η συμπλήρωσή της από αγορές του εξωτερικού και η ποιότητα των προϊόντων, δηλαδή ολόκληρη η αλυσίδα αξίας οδηγεί σε πλεονέκτημα σχεδιασμού για την επιχείρηση

10. Ιδιοκτησία της Greco pac στους κυλίνδρους εκτύπωσης των ποικιλιών της που προφυλάσσει από τη χρησιμοποίηση σχεδίων προϊόντων της απ' τον ανταγωνισμό
11. Εδώ και τρία χρόνια η Greco pac διατηρεί καλές τιμές και εφαρμόζει σωστή τιμολογιακή πολιτική: όταν έχει πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα ασκεί επιθετικό μάρκετινγκ, ενώ σε περιόδους οικονομικής ύφεσης προβαίνει σε εκπτώσεις για να αυξήσει τη ζήτηση. Εφαρμόζει διαφορετικές εκπτώσεις αναλόγως του πελάτη και αναμένει ένα μέσο περιθώριο μικτού κέρδους γύρω στο 30%
12. Η Greco pac εξασφαλίζει από εισαγωγές έτοιμων προϊόντων (εμπορική δραστηριότητα) σημαντικά ποσοστά μικτού περιθωρίου κέρδους - έως και 200%
13. Δομή που βοηθάει τη ροή πληροφοριών και την αναγνώριση ευκαιριών και απειλών στο περιβάλλον της επιχείρησης και καλή αξιοποίησή της
14. Συγκριτικό πλεονέκτημα σε εξυπηρέτηση πελατών και σε όγκο παραγωγής (εγχώρια).

B. ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Η επιχείρηση δεν εφαρμόζει στρατηγική ασυσχέτιστης διαποίκισης στον κλάδο των πλαστικών κορδελών -που θα έπρεπε λόγω του ότι έχει μέτρια θέση στη διεθνή αγορά και η ελκυστικότητα του κλάδου είναι χαμηλή- διότι δεν έχει πόρους και επιπλέον αναπτύσσεται με δικούς της πόρους και όχι π.χ. με στρατηγικές συμμαχίες. Βέβαια η στρατηγική αυτή θα παρουσίαζε πολλά προβλήματα διότι απαιτεί τη γνώση ενός εντελώς διαφορετικού κλάδου. Ωστόσο, σωστά εφαρμόζει συσχετισμένη διαποίκιση στην εσωτερική αγορά που η ανταγωνιστική της θέση είναι υψηλή
2. Ελλιπής εκσυγχρονισμένη εκπαίδευση και εποπτεία εργαζόμενων
3. Παλιός μηχανολογικός εξοπλισμός στην παραγωγή πλαστικής κορδέλας και μη συμβατότητα του εξοπλισμού με τις πρώτες ύλες για δυο χρόνια, έως το 2002 -τόρα έχει βρει κατάλληλο υλικό- λόγω αλλαγής αντιδραστήρων των προμηθευτών
4. Δυσκολία ανεύρεσης κατάλληλου εργατικού δυναμικού παραγωγής και δυσκολία ανεύρεσης τεχνικών παραγωγής στην Κόρινθο (βιομηχανοστάσιο)
5. Αυξημένα διοικητικά έξοδα και έξοδα διάθεσης (κόστος διακίνησης εμπορευμάτων κ.α.) λόγω του ότι το βιομηχανοστάσιο βρίσκεται μακριά απ' την έδρα
6. Ανάγκη για εγκατάσταση επιπλέον παραγωγικής δυναμικότητας (λόγω ύπαρξης ζήτησης για τα προϊόντα των κλάδων) και επέκτασής της σε σχετικούς με την κορδέλα κλάδους

7. Μειονέκτημα κόστους στον κλάδο των υφασμάτων κορδελών: υψηλό κόστος εργατικών, όχι τόσο καλή οργάνωση της παραγωγής, αρχική δυσμενής απόδοση του μηχανολογικού εξοπλισμού και ακατάλληλο προϊόν (το οποίο προέκυψε μόνο τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της παραγωγικής αυτής γραμμής, διότι τώρα έχει επιτευχθεί πολύ καλή ποιότητα στα κοψίματα)
8. Η αναγκαστική δημιουργία αποθεμάτων παραγωγής σε εξέλιξη -λόγω της φύσης της παραγωγής (πάντα πρέπει να υπάρχουν κουλούρες σε εξέλιξη για ικανοποιητική κάλυψη της ζήτησης των πελατών, τακτική που αποτελεί και συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση)- οδηγεί σε αποθέματα σε μπομπίνες που φτιάχνονται από τις άκρες της κουλούρας κατά τη διαδικασία κοπής των προϊόντων (ρολάκια). Οι μπομπίνες αυτές δεν μπορούν να πουληθούν όταν παρέλθει η μόδα και πολλές φορές η επιχείρηση τις πουλάει σε μειωμένη τιμή σε αγορές της Τουρκίας, στα Σκόπια, στη Σλοβακία
9. Αδύνατη χρηματοοικονομική θέση
10. Υψηλά γενικά βιομηχανικά έξοδα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

1. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου 2002, σελ. 1-347
2. Mazur H. Glen, 'Strategy Deployment For Small And Medium Enterprises', Japan Business Comsultants, Ltd, QFD Institute, International Council for QFD, University of Michigan, pp (1-13),1998
3. Perren Lew, 'Case-study Method in Small Business and Entrepreneurial Research: Mapping Boundaries and Perspectives', International Small Business Journal', vol. 22 (1): 83-101, 2004
4. Σιούφας Δημήτρης, Κορρές Γεώργιος, Κακούρης Νίκος, Βλιάμος Σπύρος, Μαύρος Δημήτρης, Κυδωνιάτης Φαίδων, 'Από τη θεωρία στην πράξη - Η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου και η δημιουργία business plan', Ημερίδα Επιχειρηματικότητας, Τα Νέα, 11 Απριλίου 2005
5. Deigan Morris, 'Τρία βήματα για να αποκτήσει η εταιρεία συγκριτικό πλεονέκτημα', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2005, σελ. 8
6. Λιούκας Σπύρος, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, 1995, σελ. 28-30, 33-34, 39-41, 93
7. 'Νέες εξαγγελίες της κυβέρνησης για τις ΜΜΕ στην 69η ΔΕΘ', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Σεπτέμβριος 2004, σελ. 10-12
8. Σύνδεσμος Βιομηχάνων, 'Ο νέος αναπτυξιακός νόμος', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Δεκέμβριος 2004, σελ. 33-34
9. 'Υπόμνημα προς τον Υπουργό Ανάπτυξης', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Μάιος 2004, σελ. 16, 18, 13
10. 'Οι θέσεις του ΒΕΑ - Ημερίδα του ΤΕΕ για τις παράνομες μεταποιητικές δραστηριότητες στην Αττική: Αδειοδότηση σημαίνει βιώσιμη ανάπτυξη', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Δεκέμβριος 2004, σελ. 24-25
11. 'Κριτική από τη ΓΣΕΒΕΕ για το νέο αναπτυξιακό νομοσχέδιο', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Δεκέμβριος 2004, σελ. 36
12. 'Συνέντευξη του προέδρου του ΒΕΑ Δημήτρη Χαρίση στη Ναυτεμπορική', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Νοέμβριος 2004, σελ. 16
13. Παπαστάμκος Γεώργιος, 'Η ανάπτυξη, το νέο μετα-ολυμπιακό στοίχημα', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στοίχημα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005, σελ. 48

14. 'Δάνεια: Τα νοικοκυριά εκτοπίζουν τις επιχειρήσεις', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Νοέμβριος 2004, σελ. 41
15. Πάλης Ευγένιος, 'Δεν αρκούν οι γεωπολιτικές συνθήκες, απαιτούνται υποδομές', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: 70ή ΔΕΘ - Εφαλτήριο μεταρρυθμίσεων, Σεπτέμβριος 2005, σελ. 34
16. Τσοχατζόπουλος Άκης, Brouwer Paul, Καρατζάς Θεόδωρος, 'Επιχειρηματικότητα και ΜΜΕ', Ημερίδα για την επιχειρηματικότητα και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΣΕΒ - Confederation of Netherlands Industry and Employers VNO - NCW - Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 25 Φεβρουαρίου 2003
17. Βαλαβάνης Ηλίας, Γεωργιάδης Παναγιώτης, Horvers Nico, 'Διοικητική Απλοποίηση και ΜΜΕ', Ημερίδα για την επιχειρηματικότητα και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΣΕΒ - Confederation of Netherlands Industry and Employers VNO-NCW - Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 25 Φεβρουαρίου 2003
18. Αλογοσκούφης Γιώργος, Διαμαντοπούλου Άννα, Κυριακόπουλος Οδυσσέας, Πεχλιβανίδης Ιωάννης, Πολυζωγόπουλος Χρήστος, 'Το περιβάλλον του Επιχειρείν και η διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος', Ημερίδα Επιχειρηματικότητας, Τα Νέα, 11 Απριλίου 2005
19. Λαδόπουλος Ιορδάνης, 'Η ανταγωνιστικότητα ως βασική στρατηγική επιβίωσης της Ελληνικής Βιομηχανίας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον', Επιχειρησιακά δρώμενα 1995 - Συμπόσιο διοικητικής σκέψης - 19 Χρόνια Δελφικές Συναντήσεις, 5, 6 & 7 Μαΐου, 1995
20. 'Επενδύοντας στην Ελλάδα', πρόγραμμα Ανώτατης Εκπαίδευσης, AIESEC, 10 Δεκεμβρίου, 1996
21. Σακελλαρίδη Χριστίνα, 'Μονόδρομος για την ανάπτυξη η στήριξη στις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στοιχείμα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005, σελ. 62-63
22. 'Το σύνδρομο της Κίνας ταραίζει την ελληνική και την παγκόσμια οικονομία', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Ιανουάριος 2005, σελ. 19
23. Μαδεμλής Νίκος, 'Εξαγωγές και αποκρατικοποιήσεις', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στοιχείμα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005, σελ. 30
24. Barth Henrik, 'Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries', Journal of Small Business Management, 41 (2), pp. 133-147, 2003

25. Θανόπουλος Ν. Γιάννης, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Interbooks, 2003, σελ. 163-166
26. Λιούκα Σπύρου, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Συμπληρωματικές Σημειώσεις από τις παραδόσεις του Καθηγητή Σπύρου Λιούκα και του Δρα Βασίλη Παπαδάκη (Research Fellow του London Business School), 1995-1996, σελ. 11-14, 17-47, 64-87, 112-113
27. Βάλια Χαραλαμπίδου, 'Ο ρόλος του financial controller - Ένας εσωτερικός σύμβουλος της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2005, σελ. 6
28. Αρτίκης Π. Γεώργιος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση ανάλυση και προγραμματισμός, Interbooks, 2003, σελ. 101-139
29. Προμότα Ελλάς Α.Ε., Ενημερωτικό Δελτίο: Απολογιστικά στοιχεία δραστηριότητας χρήσεων 1997-2000, Ergobank Ergasias, Νοέμβριος 2001, σελ. 76-109
30. Παπαϊωάννου Κωσταντή, παραδόσεις μαθήματος 'Ανάλυση και Κριτική Διερεύνηση Λογιστικών Καταστάσεων', Ε.Ε.Σ., 1993
31. Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, Ενημερωτικό Δελτίο: Απολογιστικά στοιχεία Δραστηριότητας Περιόδου 2000 και 2001, Εθνικό Τυπογραφείο, Νοέμβριος 2001, σελ. 204-212
32. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Απολογισμός, 2001, σελ. 75-80
33. Computer Logic ΑΕ, Ενημερωτικό Δελτίο: Ενοποιημένα απολογιστικά οικονομικά στοιχεία της Computer Logic ΑΕ, ΕFG Eurobank ΑΕ, Σεπτέμβριος 1999, σελ. 104-114
34. Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς Α.Ε., Ενημερωτικό Δελτίο: Μακροχρόνιοι στόχοι και πολιτικές, Ιστορικό, ΕFG eurobank Εργασίας - Αγροτική, σελ. 7, 296-306, Ιούλιος 2003
35. 'Ζήτημα επιβίωσης ο σωστός υπολογισμός του κεφαλαίου κίνησης - Πονοκέφαλος η ρευστότητα', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 29 Αυγούστου 2005, σελ. 3
36. 'Η χρησιμότητα της θεωρίας της πρόσθετης αξίας - Μάνατζμεντ με οδηγό το οικονομικό κέρδος', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 21 Νοεμβρίου 2005, σελ. 4
37. Κολυβάκης Νικόλαος, 'Η μακροχρόνια διάσταση του οικονομικού κέρδους - Το μυστικό για τη δημιουργία πλούτου και ίσων ευκαιριών', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 14 Νοεμβρίου 2005, σελ. 6-7

38. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Χαρ. Κανελλόπουλος, 1994, σελ. 103-113, 308-315, 317-324, 331-365
39. Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ - Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά - Η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ, (Πανεπιστημιακές Σημειώσεις), 1992, σελ. 1-89
40. 'Πώς δημιουργείται η αξία', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 14 Νοεμβρίου 2005, σελ. 2
41. Heizer Jay, Render Barry, Operations Management, Pearson Prentice Hall, Glorybook Economist ΕΠΕ, 2004, σελ. 165-169, 247-268
42. 'Το εργασιακό μοντέλο σύγκρουσης δίνει τη θέση του στους εργαζόμενους επιχειρηματίες - Τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών που δίνουν αξία στην εταιρεία', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Χρηματοοικονομικά, 14 Νοεμβρίου 2005, σελ. 4-5
43. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 2-361
44. 'Η διοίκηση του κόστους και η μέθοδος value chain analysis', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 29 Αυγούστου 2005, σελ. 6

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ: ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (ΜΗΤΡΑ TOWS)

8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πλαίσια της στρατηγικής επιλογής, παρουσιάζονται οι κυριότερες ευκαιρίες και απειλές και τα βασικότερα δυνατά και αδύνατα σημεία της *Graco pac* -όπως προκύπτουν απ' τη στρατηγική ανάλυση- τα οποία συνδυάζονται σε μια μήτρα στρατηγικών επιλογών. Βάσει της μήτρας αυτής διαμορφώνονται εναλλακτικές στρατηγικές για την επιχείρηση στα πλαίσια της αποστολής και των σκοπών της. Στη συνέχεια, οι στρατηγικές αυτές αξιολογούνται και εξηγούνται οι τρόποι επίτευξής τους και τα αποτελέσματα που θα επιφέρουν εάν εφαρμοστούν στην επιχείρηση.

Τέλος, προκρίνεται η κατάλληλη για την επιχείρηση στρατηγική, αφού εξετασθούν οι μακροοικονομικές συνθήκες και η θέση της επιχείρησης στον κλάδο, καθώς και το εσωτερικό της περιβάλλον. Δύο σενάρια -ευνοϊκό και δυσμενές- παρουσιάζονται για την προκριθείσα επιχειρησιακή στρατηγική, σύμφωνα με τα οποία η επιχείρηση θα προχωρήσει στην υλοποίηση της.

8.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό και με γνώμονα την αποστολή, τις στρατηγικές και τους σκοπούς της επιχείρησης (κεφάλαιο 6), καθώς και τις πιέσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος - κυριότερες ευκαιρίες και απειλές, δυνατά και αδύνατα σημεία (κεφάλαιο 7) και κυρίως τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης αλλά και τη δεδομένη χρονική στιγμή που πρέπει να αποφασιστεί η στρατηγική της κατεύθυνση, αναδύεται η καταλληλότερη στρατηγική επιλογή μέσα από την αξιολόγηση εναλλακτικών σεναρίων στρατηγικών επιλογών.

8.3 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ - ΑΠΕΙΛΕΣ (ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: ΠΑΡΟΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ)

Εδώ παραθέτονται οι κύριες ευκαιρίες και απειλές για τη Greco ras όπως προκύπτουν απ' την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (κεφάλαιο 7).

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

1. Επιδοτήσεις (εγγώριες) αναπτυξιακού νόμου: αύξηση ποσοστού ενίσχυσης - μείωση ποσοστού ίδιας συμμετοχής
2. Κατάργηση ποινών από μετεγκατάσταση επιδοτούμενων επιχειρήσεων στο εξωτερικό
3. Προσωρινή μείωση τιμών πολυπροπυλενίου από προμηθευτές

4. Η σημασία της συσκευασίας των προϊόντων αυξάνεται
5. Μεγάλο μερίδιο αγοράς της Greco pac στην Ελλάδα
6. Τάση για αύξηση της ζήτησης πλαστικών κορδελών - φθηνότερες
7. Αναπτυσσόμενος κλάδος υφασμάτων
8. Μεγάλα εμπόδια εισόδου στον κλάδο των πλαστικών κορδελών
9. Η διαφοροποίηση στις υφασμάτινες κορδέλες αυξάνει την κερδοφορία
10. Η συσχισμένη διαφοροποίηση της Greco pac και τα καινοτομικά προϊόντα της αυξάνουν την ελκυστικότητα και των δύο κλάδων
11. Έμφαση σε χώρες με φθινό εργατικό δυναμικό
12. Στον κλάδο των πλαστικών κορδελών οι εγχώριοι ανταγωνιστές θα κλείσουν

ΑΠΕΙΛΕΣ

1. Εγχώρια: γραφειοκρατία, υψηλές εξασφαλίσεις τραπεζών, υψηλότερα επιτόκια από άλλες χώρες
2. Εγχώρια: έλλειψη δια βίου εκπαίδευσης, περιφερειακής ανάπτυξης και υποδομών, προώθησης καινοτομικών προϊόντων και σωστού μίγματος μάρκετινγκ
3. Υψηλότεροι, εγχώρια, φορολογικοί συντελεστές και κόστος εργασίας
4. Οι επιδοτήσεις στην Αττική αφορούν σε ειδικές κατηγορίες επιχειρήσεων
5. Δασμοί σε εισαγωγές α' υλών (υφάσματα) - 85% από ασιατικές χώρες
6. Αύξηση ανταγωνισμού με την ένταξη της Τουρκίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση
7. Υπερτιμημένο ευρώ
8. Κλάδος μη υψηλών τεχνολογικών επιτευγμάτων
9. Οικολογικές επιταγές για περιορισμό χρήσης πλαστικού

10. Αυξημένο κόστος εμπορίου με κεντρική Ευρώπη και Αμερική λόγω της γεωγραφικής θέσης της Ελλάδας
11. Μεγάλες παραγωγικές επιχειρήσεις στον κλάδο
12. Ασιατικός ανταγωνισμός σε διεθνές επίπεδο
13. Έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο των πλαστικών κορδελών
14. Ανταγωνισμός από λιανέμπορους - υψηλό περιθώριο κέρδους
15. Μέτρια προς μεγάλη απειλή εισόδου στον κλάδο μεταποίησης υφασμάτων
16. Δεν υπάρχουν σημαντικές πηγές βασικών πρώτων υλών στην Ελλάδα στους κλάδους που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
17. Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και στους δύο κλάδους
18. Ανταγωνισμός από έμπορους - εισαγωγείς
19. Αύξηση τιμών πετρελίου (α' υλών πλαστικών κορδελών)
20. Πτώχευση ενός βασικού διανομέα της Greco pac (για τη δυτική Ευρώπη και την Αμερική)
21. Οι ανταγωνιστές στην Ευρώπη κατέργησαν τους αντιπροσώπους - επιτυγχάνουν καλύτερες τιμές
22. Μικρότερη αφοσίωση των καταναλωτών στα προϊόντα των επιχειρήσεων.

8.4 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ - ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ)

Παραθέτονται τα βασικά δυνατά και αδύνατα σημεία της Greco pac όπως προκύπτουν απ' την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (κεφάλαιο 7).

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

1. Όνομα και φήμη
2. Ποιοτικά και καινοτομικά προϊόντα
3. Καλός προγραμματισμός παραγωγής πλαστικών κορδελών (γρήγορη αναπαραγγελία α' υλών και ανανέωση αποθεμάτων)
4. Μακροχρόνιες, επωφελείς συνεργασίες με προμηθευτές
5. Καλά δίκτυα και συστήματα διανομής
6. Καλή τιμολογιακή πολιτική - ανταγωνιστικές τιμές
7. Ιδιοκτησία κυλίνδρων εκτύπωσης
8. Σημαντικά ποσοστά κέρδους από εμπορική δραστηριότητα
9. Συγκριτικό πλεονέκτημα στην εξυπηρέτηση πελατών και όγκος παραγωγής (εγχώρια)

ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

1. Αδύνατη χρηματοοικονομική θέση
2. Υψηλά γενικά βιομηχανικά και διοικητικά έξοδα
3. Ελλιπής σύγχρονη εκπαίδευση προσωπικού
4. Παλιός παραγωγικός εξοπλισμός στις πλαστικές κορδέλες
5. Συχνά προβλήματα ασυμβατότητας του πολυπροπυλενίου με το μηχανολογικό εξοπλισμό της Greco ras
6. Μειονεκτήματα κόστους στις υφασμάτινες κορδέλες - υψηλό κόστος εργατικών, οργάνωση παραγωγής

7. Ανάγκη για εγκατάσταση επιπλέον παραγωγικής δυναμικότητας (αναπτυσσόμενος κλάδος υφασμάτων) και περαιτέρω διαποίκισης.

8.5 ΜΗΤΡΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ - T.O.W.S.

Η παρακάτω μήτρα στρατηγικών επιλογών μας δείχνει το συνδυασμό των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (ευκαιρίες - απειλές) και αυτών του εσωτερικού (δυνάμεις-αδυναμίες), που διαμορφώνουν εναλλακτικές στρατηγικές για την επιχείρηση -ή για μια επιμέρους επιχειρηματική μονάδα- στα πλαίσια της αποστολής της⁷⁶.

Πίνακας 8.1: Μήτρα Στρατηγικών Επιλογών (TOWS)

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (Δ)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Α)
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Ε)	ΔΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΓΙΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	ΑΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΟΝΤΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΞΕΠΕΡΝΩΝΤΑΣ ΤΙΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
ΑΠΕΙΛΕΣ (Α)	ΔΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΟΦΥΓΟΥΝ ΑΠΕΙΛΕΣ	ΑΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΟΠΟΙΟΥΝ ΤΙΣ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΦΕΥΓΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Πηγή: Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, 'Strategic Management and Business Policy', Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 115

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Δ.Ε.)

- Συσχετισμένη διαποίκιση

⁷⁶ Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 114-115

- Στρατηγική συγκέντρωσης: διεύρυνση στην αγορά με ανάπτυξη προϊόντων
- Αύξηση παραγωγικότητας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Α.Ε.)

- Αναζήτηση νέων δίκτυων διανομής διεθνώς
- Συσχετισμένη διαποίκιση
- Ανανέωση μηχανολογικού εξοπλισμού
- Μεταφορά παραγωγικών εγκαταστάσεων σε χώρα με φθινό κόστος εργασίας
- Σύγχρονη εκπαίδευση προσωπικού
- Ασυσχετίστη διαποίκιση
- Προσωρινή παύση ή συρρίκνωση
- Διαφήμιση στο Διαδίκτυο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Δ.Α.)

- Συγκέντρωση
- Συσχετισμένη διαποίκιση
- Μείωση κόστους
- Διαφοροποίηση

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (Α.Α.)

- Καλύτερος έλεγχος λιανέμπορων

- Εμπορική δραστηριότητα
- Παρακολούθηση κυβερνητικών ρυθμίσεων
- Αναζήτηση εναλλακτικών πηγών προμηθειών
- Καλύτερη οργάνωση γραμμής υφασμάτων

8.6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ - ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρακάτω αναφέρουμε τέσσερα σενάρια διαφορετικών **επιχειρησιακών στρατηγικών** επιλογών για τη Greco ras, που προκύπτουν απ' τη μήτρα στρατηγικών επιλογών -στα πλαίσια της αποστολής και των σκοπών της- και εξηγούνται οι τρόποι επίτευξής τους και τα αποτελέσματα που θα επιφέρουν στην επιχείρηση αν εφαρμοστούν.

A. Επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης (ανάπτυξη με ίδιους πόρους).

Αυτό η επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει με:

- δανεισμό
- επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό για αύξηση παραγωγικότητας
- αντιπροσώπευση προϊόντων οίκων άλλων χωρών στην Ελλάδα
- καλύτερη οργάνωση παραγωγής στις υφασμάτινες κορδέλες (θέσεις εργατών) - βελτίωση παραγωγικότητας
- αντικατάσταση των πλαστικών υλικών συσκευασίας -φλάντζες και τάπες- που παράγει μόνη της η επιχείρηση από ακατάλληλο υλικό που προκύπτει απ' την παραγωγική διαδικασία με χάρτινα **-outsourcing-** των οποίων η τιμή έχει μειωθεί σημαντικά

- παραγωγικές βελτιώσεις όπως αντικατάσταση των καλουπιών για τις μπομπίνες στην παραγωγική μηχανή, ώστε να μειωθεί ο χρόνος παραγωγής τους και τροποποιήσεις στη μηχανή εκτυπώσεων ώστε οι κύλινδροι να λαμβάνουν λιγότερο χρώμα
- νέοι μέθοδοι εκτίμησης της ζήτησης για τον καθορισμό προμηθειών υφασμάτων
- πριμ παραγωγικότητας ανάλογα με το οικονομικό αποτέλεσμα
- βελτιώσεις στη συσκευασία
- αναζήτηση νέων καναλιών διανομής
- αναζήτηση νέων (ποιοτικών) πηγών προμηθειών
- συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις
- διαφήμιση στο Διαδίκτυο

B. Επιχειρησιακή στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης (ανάπτυξη με ίδιους πόρους).

Αυτό μπορεί να το επιτύχει με:

- είσοδο στον κλάδο του λιανεμπορίου
- είσοδο στη δραστηριότητα εκτυπώσεων της φίρμας επιχειρήσεων σε υφασμάτινη κορδέλα (κερδοφόρα δραστηριότητα)
- εκτυπώσεις σχεδίων σε υφασμάτινες κορδέλες
- επέκταση στο εμπόριο υφασμάτινων κορδελών και παρεμφερών ειδών συσκευασίας
- νέες πηγές προμηθειών
- καινοτομίες

Γ. Επιχειρησιακή στρατηγική αναστροφής (συρρίκνωσης).

Αυτό μπορεί να το επιτύχει με:

- εστίαση στην εγχώρια αγορά
- περιορισμό εξαγωγικής δράσης
- διανομή με πλήρη γκάμα στην εγχώρια αγορά και εμπόριο
- διαπραγματεύσεις για αντιπροσώπευση στην Ελλάδα των προϊόντων ενός μεγάλου οίκου της Ιταλίας
- μείωση εργατικού δυναμικού
- αντικατάσταση των καλουπιών για τις μπομπίνες στην παραγωγική μηχανή, ώστε να απαιτούνται λιγότεροι εργάτες
- περικοπές εξόδων διοίκησης και διάθεσης (12%)
- μεταφορά της έδρας στο βιομηχανοστάσιο (μείωση εξόδων διοίκησης και διάθεσης)
- αναζήτηση φθηνότερων (ποιοτικών) πηγών α' υλών - υφάσματα

Δ. Επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης (ανάπτυξη με ίδιους πόρους):

άμεση ξένη επένδυση.

Αυτό μπορεί να το επιτύχει με:

- επιδότηση
- δανεισμό
- μεταφορά παραγωγικών εγκαταστάσεων σε χώρα με φθινό εργατικό δυναμικό

8.6.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Με τις στρατηγικές **A**, **B** και **Δ** η επιχείρηση θα επιτύχει

- επέκταση αγοράς
- διείσδυση αγοράς
- ανάπτυξη προϊόντων

Επιπλέον, η στρατηγική **B** είναι επίφοβη εάν η επιχείρηση εισέλθει στον κλάδο του λιανεμπόριου, διότι αφενός μεν θα πρέπει να οργανωθεί διαφορετικά - 'άνοιγμα' του δικτύου διανομής της, περισσότεροι πωλητές- και αυτό απαιτεί χρηματοοικονομικούς πόρους και αφετέρου θα διαταράξει την ισορροπία στον κλάδο, αφού θα ανταγωνιστεί πελάτες της.

Με τη στρατηγική **Γ** θα επιτύχει συρρίκνωση του μερίδιου αγοράς και μείωση του κόστους της, αλλά μεγαλύτερη διείσδυση στην ελληνική αγορά και ανάπτυξη προϊόντων. Η επιχείρηση, με αυτή τη στρατηγική προσβλέπει στη λειτουργικότητα (θα γίνει πιο λιτή και αποδοτική), με την αναχαίτιση των χρηματοοικονομικών αδυναμιών όσο το δυνατό συντομότερα. Έτσι, η επιχείρηση θα μπορέσει να σταθεροποιηθεί και στη συνέχεια να επεκταθεί.

8.7 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ - ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ (ΠΡΟΚΡΙΣΗ) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η επιχειρησιακή στρατηγική που περισσότερο θα ωφελούσε την επιχείρηση φαίνεται να είναι η Δ, δηλαδή η **‘Στρατηγική Συγκέντρωσης’** με επιδότηση και μεταφορά των παραγωγικών εγκαταστάσεων της επιχείρησης, σε χώρα φθηνού εργατικού δυναμικού με προνόμια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε συνεργασία με εγχώριο παράγοντα που έχει διασυνδέσεις με τοπικό παράγοντα σε πιθανές χώρες επένδυσης (όρος επιδότησης μετεγκατάστασης) - άμεση ξένη επένδυση και διατήρηση του εμπορικού τμήματος στην Ελλάδα.

Η συγκεκριμένη στρατηγική επιλογή αρμόζει περισσότερο στην επιχείρηση τη δεδομένη στιγμή, α) λόγω των μακροοικονομικών συνθηκών και της θέσης της επιχείρησης στον κλάδο (απειλές - ευκαιρίες):

- ανατιμημένο ευρώ έναντι δολαρίου, που δυσχεραίνει τις εξαγωγές της επιχείρησης
- υψηλότερο εγχώριο κόστος εργατικού δυναμικού (διεθνής ανταγωνισμός)
- υψηλό εγχώριο κόστος δανεισμού για ανάπτυξη διεθνής ανταγωνισμός από Ασία
- γεωγραφική θέση της Ελλάδας - υψηλά μεταφορικά έξοδα για τις χώρες της κεντρικής και δυτικής Ευρώπης και Αμερικής (καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες κορδέλας)
- οι ανταγωνιστές της επιχείρησης στην Ευρώπη δουλεύουν πλέον χωρίς αντιπρόσωπους επιτυγχάνοντας χαμηλότερες τιμές

- έντονος ανταγωνισμός και στον κλάδο των πλαστικών κορδελών
- αναπτυσσόμενος κλάδος υφασμάτων κορδελών
- επιδοτήσεις που προσφέρουν ορισμένες χώρες - υποδοχείς των επενδύσεων

β) λόγω του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (δυνάμεις - αδυναμίες):

- αδύνατη χρηματοοικονομική θέση
- υψηλά γενικά βιομηχανικά έξοδα και έξοδα διάθεσης
- ανάγκη για εγκατάσταση επιπλέον παραγωγικής δυναμικότητας - αναπτυσσόμενος κλάδος υφασμάτων κορδελών

και **γ)** δύο επιπλέον λόγοι είναι ότι η επιχείρηση:

- θα εγκατασταθεί κοντά στους προμηθευτές της πρώτων υλών
- θα μεταφερθεί σε μια νέα αγορά την οποία και θα 'εξυπηρετήσει' με τα προϊόντα της, διατηρώντας την πελατεία της λόγω 'φήμης' και υπάρχοντος δικτύου στην Ελλάδα.

8.8 ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Με την προτεινόμενη στρατηγική συγκέντρωσης η Greco ras θα πραγματοποιήσει **άμεση ξένη επένδυση**, δηλαδή θα μετεγκατασταθεί σε μια άλλη χώρα. Αυτό θα γίνει αφού προηγηθεί χρηματοοικονομική πρόβλεψη μεταξύ πιθανών χωρών -εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης- φθηνού εργατικού

δυναμικού στις οποίες έχουν παραχωρηθεί προνόμια χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΖΤΕ) - δηλαδή που δραστηριοποιούνται σε ζώνη χωρίς δασμούς. Η μεταφορά και επένδυση (κτίριο και μερική αντικατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού) εκτιμάται ότι θα ξεπεράσει τα 3.500.000 ευρώ και η προμήθεια του παράγοντα, στην Ελλάδα, που θα πραγματοποιήσει τη μελέτη και τις επαφές εκτιμάται γύρω στο 10%, ενώ η επιδότηση από την ξένη χώρα που θα ευνοούσε την επιχείρηση θα ήταν της τάξης του 55%. Βάσει της προτεινόμενης στρατηγικής αναμένεται:

I. ΕΥΝΟΪΚΟ ΣΕΝΑΡΙΟ

A. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

- α)** θα συνεχίσει να υπάρχει ζήτηση για τα προϊόντα των κλάδων
- β)** θα υπάρξει ευνοϊκή επιδότηση (απ' τη χώρα μετεγκατάστασης) και ευνοϊκοί όροι δανεισμού για τη μετεγκατάσταση (δάνειο και προμήθεια αντιπρόσωπου - εγχώριου παράγοντα)

B. Απόδοση επένδυσης

- α)** μείωση του κόστους παραγωγής της επιχείρησης (βιομηχανικά έξοδα, κόστος εργασίας) και μείωση της απόστασης από τις χώρες στις οποίες εξάγει και συνεπώς εξασφάλιση ικανοποιητικών τιμών
- β)** αύξηση της ζήτησης για προϊόντα της επιχείρησης λόγω χαμηλότερων τιμών
- γ)** αύξηση της παραγωγής και παραγωγικότητας λόγω αύξησης της ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης και επομένως περαιτέρω μείωση

του κόστους παραγωγής και αύξηση του κύκλου εργασιών και κερδών της επιχείρησης

- δ) νέοι πόροι και ικανότητες για την επιχείρηση**
- ε) χρηματοοικονομικές και άλλες πηγές γνώσης, μείωση κινδύνου και κόστους μεταβίβασης** - μέσω συνεργασίας με τοπικό παράγοντα (της χώρας μετεγκατάστασης).

II. ΔΥΣΜΕΝΕΣ ΣΕΝΑΡΙΟ

A. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

- α) ρευστές συνθήκες αγοράς** - να πραγματοποιηθεί επένδυση σε χώρα, π.χ. Βουλγαρία, που θα βελτιώσει την οικονομική της κατάσταση σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (π.χ. ένταξη σε Ευρωπαϊκή Ένωση)
- β) πολιτικός και λειτουργικός κίνδυνος** - στις χώρες του πρώην ανατολικού μπλοκ υπάρχουν προβλήματα με την οργανωμένη μαφία
- γ) επιδείνωση ρυθμών ανάπτυξης των οικονομιών των χωρών στις οποίες εξάγει η Greco pac** - κυρίως χώρες της Ευρωπαϊκής ένωσης
- δ) να μην τύχει επωφελούς χρηματοδότησης (δανεισμού), οπότε και δεν θα πραγματοποιήσει την επένδυση**

B. Απόδοση επένδυσης

- α) να μην βρει έντιμους ή κατάλληλους τοπικούς συνεργάτες** ώστε να στήσει την παραγωγή της στη χώρα που θα επιλέξει
- β) υψηλότερα κόστη από τοπικούς ανταγωνιστές**, λόγω αυξημένης ευθύνης στο ξένο περιβάλλον
- γ) αυξημένα κόστη διοίκησης**, λόγω αύξησης αριθμού εμβασμάτων

δ) ρίσκο λόγω περιορισμένων πόρων επιχείρησης, διαχείρισης εσωτερικών και εξωτερικών πηγών και σχέσεων με νέες ομάδες συμφερόντων

ε) υψηλή δέσμευση πόρων -μη αναστρέψιμη- σε μια άγνωστη αγορά

Με βάση τα δυο αυτά εναλλακτικά σενάρια, η επιχείρηση θεωρεί πως πρέπει να αποδεχθεί και να προχωρήσει στην υλοποίηση της νέας στρατηγικής, διότι οι **μακροοικονομικές συνθήκες** δεν την ευνοούν στην εγχώρια παραγωγική αλλά και στην εξαγωγική της δραστηριότητα και επίσης πολλές επιχειρήσεις έχουν ακολουθήσει αυτήν την πορεία με επιτυχία. Με τη νέα στρατηγική διαφαίνονται **ευνοϊκές προοπτικές**, ενώ ακόμη κι αν δεν επιτύχει θα συνεχίσει την εμπορική της δραστηριότητα, η οποία θα παραμείνει στην Ελλάδα.

8.9 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Παράλληλα με την παραπάνω στρατηγική η επιχείρηση, για να είναι ανταγωνιστική, θα πρέπει να συνεχίσει να εφαρμόζει **επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης**. Αυτό θα το επιτύχει με:

- συνέχιση της εξυπηρέτησης πελατών (διακεκριμένη ικανότητα επιχείρησης διεθνώς)
- αναζήτηση νέων πρώτων υλών - υφάσματα
- διαφορετικά και καινοτομικά σχέδια
- ποιοτικές βελτιώσεις προϊόντων - συσκευασία, χρώμα και ανθεκτικότητα στις πλαστικές κορδέλες, κοπή στις υφασμάτινες
- συνέχιση του όγκου παραγωγής (βάσει διακεκριμένου πλεονεκτήματος στην Ελλάδα)

Στα πλαίσια της στρατηγικής διαφοροποίησης η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει να **βελτιώσει το κόστος της**, για να έχει ανταγωνιστικές τιμές. Αυτό θα το επιτύχει με:

- καλύτερη οργάνωση της γραμμής παραγωγής υφασμάτων κορδελών - θα μειωθούν οι εργάτες και τα βιομηχανικά έξοδα
- αναζήτηση φθηνότερων α' υλών - υφάσματα
- νέοι μέθοδοι προσδιορισμού κοστολόγιου
- περικοπές εξόδων διοίκησης και διάθεσης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8

1. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004, σελ. 108-135
2. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου 2002, σελ. 1-347
3. Λιούκας Σπύρος, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, 1995, σελ. 1-185

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Αλεξίου Θεοδωρή, 'Οικογένεια και επιχείρηση', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 11 Απριλίου 2005
2. Αράπογλου Τάκης, 'Το μέλλον του ελληνικού τραπεζικού συστήματος και η Εθνική Τράπεζα', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στοιχείμα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005
3. Αρτίκης Π. Γεώργιος, Χρηματοοικονομική Διοίκηση ανάλυση και προγραμματισμός, Interbooks, 2003
4. Βάλια Χαραλαμπίδου, 'Ο ρόλος του financial controller - Ένας εσωτερικός σύμβουλος της ανώτατης διοίκησης της εταιρείας', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2005
5. Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ. Μπένου, 2002
6. 'Δάνεια: Τα νοικοκυριά εκτοπίζουν τις επιχειρήσεις', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Νοέμβριος 2004
7. Δερβιτσιώτη Ν. Κώστα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, 1993
8. Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού, Ενημερωτικό δελτίο: Απολογιστικά στοιχεία Δραστηριότητας Περιόδου 2000 και 2001, Εθνικό Τυπογραφείο, Νοέμβριος 2001
9. Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Απολογισμός, 2001
10. 'Ζήτημα επιβίωσης ο σωστός υπολογισμός του κεφαλαίου κίνησης - Πονοκέφαλος η ρευστότητα', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 29 Αυγούστου 2005
11. 'Η διοίκηση του κόστους και η μέθοδος value chain analysis', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 29 Αυγούστου 2005
12. 'Η χρησιμότητα της θεωρίας της πρόσθετης αξίας - Μάνατζμεντ με οδηγό το οικονομικό κέρδος', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 21 Νοεμβρίου 2005
13. Θανόπουλος Ν. Γιάννης, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Interbooks, 2003
14. Κανελλόπουλος Κ. Χαράλαμπος, Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα, Χαρ. Κανελλόπουλος, 1994

15. Κολυβάκης Νικόλαος, 'Η μακροχρόνια διάσταση του οικονομικού κέρδους - Το μυστικό για τη δημιουργία πλούτου και ίσων ευκαιριών', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 14 Νοεμβρίου 2005
16. 'Κριτική από τη ΓΣΕΒΕΕ για το νέο αναπτυξιακό νομοσχέδιο', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Δεκέμβριος 2004
17. Λιούκα Σπύρου, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Συμπληρωματικές Σημειώσεις από τις παραδόσεις του Καθηγητή Σπύρου Λιούκα και του Δρα Βασίλη Παπαδάκη (Research Fellow του London Business School)', 1995-1996
18. Λιούκας Σπύρος, Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική - Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, 1995
19. Μαδεμλής Νίκος, 'Εξαγωγές και αποκρατικοποιήσεις', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στοίχημα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005
20. Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ - Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά - Η επιστημονική βάση του μάνατζμεντ, (Πανεπιστημιακές Σημειώσεις), 1992
21. 'Νέες εξαγγελίες της κυβέρνησης για τις ΜΜΕ στην 69η ΔΕΘ', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Σεπτέμβριος 2004
22. 'Οι θέσεις του ΒΕΑ - Ημερίδα του ΤΕΕ για τις παράνομες μεταποιητικές δραστηριότητες στην Αττική: Αδειοδότηση σημαίνει βιώσιμη ανάπτυξη', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Δεκέμβριος 2004
23. Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς Α.Ε., Ενημερωτικό Δελτίο: Ιστορικό, Μακροχρόνιοι στόχοι και Πολιτικές, ΕΦΓ eurobank Εργασίας - Αγροτική, Ιούλιος 2003
24. Παπαϊωάννου Κωσταντή, παραδόσεις μαθήματος 'Ανάλυση και Κριτική Διερεύνηση Λογιστικών Καταστάσεων', Ε.Ε.Σ., 1993
25. Παπαστάμκος Γεώργιος, 'Η ανάπτυξη, το νέο μετα-ολυμπιακό στοίχημα', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στοίχημα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005
26. Πλάλης Ευγένιος, 'Δεν αρκούν οι γεωπολιτικές συνθήκες, απαιτούνται υποδομές', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: 70ή ΔΕΘ - Εφαλτήριο μεταρρυθμίσεων, Σεπτέμβριος 2005
27. Προμότα Ελλάς Α.Ε., Ενημερωτικό Δελτίο: Απολογιστικά στοιχεία δραστηριότητας χρήσεων 1997-2000, Ergobank Ergasias, Νοέμβριος 2001
28. 'Πώς δημιουργείται η αξία', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 14 Νοεμβρίου 2005

29. Ρόκα Ιωάννη, Εισαγωγή στο δίκαιο των επιχειρήσεων, Το Οικονομικό, 1996
30. Σακελλαρίδη Χριστίνα, 'Μονόδρομος για την ανάπτυξη η στήριξη στις εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών', ΕΞΠΡΕΣ, ένθετο: Οικονομία - Στοιχείμα η ανάπτυξη με επίκεντρο την περιφέρεια, Μάρτιος 2005
31. Σύνδεσμος Βιομηχάνων, 'Ο νέος αναπτυξιακός νόμος', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Δεκέμβριος 2004
32. 'Συνέντευξη του προέδρου του ΒΕΑ Δημήτρη Χαρίση στη Ναυτεμπορική', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Νοέμβριος 2004
33. Στεφανίδη Ανδρέα, 'Πως να χρηματοδοτήσετε τη νέα σας επιχείρηση', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 11 Απριλίου 2005
34. 'Το εργασιακό μοντέλο σύγκρουσης δίνει τη θέση του στους εργαζόμενους επιχειρηματίες - Τα συστήματα κινήτρων και αμοιβών που δίνουν αξία στην εταιρεία', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 14 Νοεμβρίου 2005
35. 'Το σύνδρομο της Κίνας ταραξεί την ελληνική και την παγκόσμια οικονομία', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Ιανουάριος 2005
36. 'Υπόμνημα προς τον Υπουργό Ανάπτυξης', Βιοτεχνικά Θέματα, Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθήνας, Μάιος 2004

ΞΕΝΗ

1. Computer Logic AE, Ενημερωτικό Δελτίο: (Ενοποιημένα απολογιστικά οικονομικά στοιχεία της Computer Logic AE, EFG Eurobank AE, Σεπτέμβριος, 1999
2. BarNir Anat and Smith A. Ken, 'Interfirm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks', Journal of Small Business Management, 40 (3), pp. 219-232, 2002
3. Barth Henrik, 'Fit Among Competitive Strategy, Administrative Mechanisms, and Performance: A Comparative Study of Small Firms in Mature and New Industries', Journal of Small Business Management, 41 (2), pp. 33-147, 2003
4. De Chiara Alessandra and Minguzzi Antonio, 'Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation', Journal of Small Business Management, 40 (2), pp. 144-153, 2002

5. Deigan Morris, 'Οι αριθμοί δεν μπορεί να απουσιάζουν κατά τη λήψη των αποφάσεων', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2005
6. Deigan Morris, 'Τρία βήματα για να αποκτήσει η εταιρεία συγκριτικό πλεονέκτημα', Τα Νέα, ένθετο: Ανοιχτό MBA - Τα μυστικά της διοίκησης επιχειρήσεων, 7 Νοεμβρίου 2005
7. Denison Daniel, Lief Collen, Ward L. John, 'Culture in Family- Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths', Family Business Review, vol. XVII, no.1, Family Firm Institute Inc., March 2004
8. Etemad Hamid, Wright W. Richard, 'Internationalization of SME'S: Toward a New Paradigm', Small Business Economics, 20: 1-4, 2003
9. Hallberg Kristin, 'A market oriented strategy for small and medium-scale enterprises', International Finance Corporation, nr. 140, The World Bank Washington, D.C., pp. 1-25, 1998
10. Haughe Elisabeth, Havnes Per-Anders, 'The Dynamics of SME Development - Two Case Studies of the Internationalisation Process', Agder Research Foundation, Abstract for Rent XV, Turku Nov. 22-23, 2001
11. Heizer Jay, Render Barry, Operations Management, Pearson Prentice Hall, Glorybook Economist ΕΠΕ, 2004
12. Holm Michael Jessen & Poulfelt Flemming - Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School, 'Strategy in High-Growth SME'S - a quantitative study of six companies', Paper for LOK Conference 2-3, December 2002
13. Julien Pierre-Andre and Ramangalahy Charles, 'Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies', by Baylor University, pp. 227-245, Copyright 2003
14. Kickul Jill and Gundry K. Lisa, 'Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation', Journal of Small Business Management, 2002
15. Kuratko F Donald, Goodale C. John, Hornsby S. Jeffrey, 'Quality Practices for a Competitive Advantage in Smaller Firms', Journal of small Business Management, 39 (4): pp 293-311, 2001
16. Lu W. Jane and Beamish W. Paul, 'The Internationalization and Performance of SME'S ', Strategic Management Journal, 22: 565-586, 2001
17. Mazur H. Glenn, 'Strategy Deployment for Small and Medium Enterprises', Japan Business Consultants, Ltd, QFD Institute, International Council for QFD, University of Michigan, pp. 1-13, 1998

18. McCann E. Joseph, III, Leon-Guerrero Y. Anna and Haley D. Jonathan, Jr., 'Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses', Journal of Small Business Management, 39 (1), pp. 50-59, 2001
19. Monolova S. Tatiana, Brush G. Candida, Edelman F. Linda, Green G. Patricia, 'Internationalization of Small Firms', International Small Business Journal, vol. 20: 9-31, 2002
20. Perren Lew, 'Case-study Method in Small Business and Entrepreneurial Research: Mapping Boundaries and Perspectives', International Small Business Journal, vol. 22 (1): 83-101, 2004
21. Poza J. Ernesto, Hanlon Susan, Kishida Reiko, 'Does the Family business Interaction Factor Represent a Resource or a Cost?', Family business Review, vol.XVII, no 2, (Family firm Institute Ink), June 2004
22. Street A. Christopher and Cameron Ann Frances, 'External Relationships and the Small business: A Review of Small Business Alliance and Network Research', Queens Centre For Knowledge- Based Enterprises, wp 04-15, 2004
23. Voss Chris, Blackmon L. Kathryn, Cagliano Raffaella, Hanson Philip and Wilson Frances, 'Made in Europe: Small Companies', Business Strategy Review, vol. 9 -issue 4, 1998
24. Weaver Marker K, Dickson H Pat, Gibson Bryan, 'SME-Based Alliance Use: A Three Country Comparison of Environmental Determinants and Individual Level Moderators', The university of Alabama, 2003
25. Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, Strategic Management and Business Policy, Pearson Prentice Hall, 2004

ΗΜΕΡΙΔΕΣ- ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

1. Αλογοσκούφης Γιώργος, Διαμαντοπούλου Άννα, Κυριακόπουλος Οδυσσέας, Πεχλιβανίδης Ιωάννης, Πολυζωγόπουλος Χρήστος, 'Το περιβάλλον του Επιχειρείν και η διαμόρφωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος', Ημερίδα Επιχειρηματικότητας, Τα Νέα, 11 Απριλίου 2005
2. Βαλαβάνης Ηλίας, Γεωργιάδης Παναγιώτης, Horvers Nico, 'Διοικητική Απλοποίηση και ΜΜΕ', Ημερίδα για την επιχειρηματικότητα και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΣΕΒ - Confederation of Netherlands Industry and Employers VNO-NCW - Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 25 Φεβρουαρίου 2003
3. 'Επενδύοντας στην Ελλάδα', πρόγραμμα Ανώτατης Εκπαίδευσης, AIESEC, 10 Δεκεμβρίου, 1996

4. 'Επιχειρησιακή κουλτούρα αλλαγή και ανάπτυξη', Εκπαιδευτικό σεμινάριο στελεχών, AIESEC, 1995
5. Λαδόπουλος Ιορδάνης, 'Η ανταγωνιστικότητα ως βασική στρατηγική επιβίωσης της Ελληνικής Βιομηχανίας στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον', Επιχειρησιακά δρώμενα 1995 - Συμπόσιο διοικητικής σκέψης - 19 Χρόνια Δελφικές Συναντήσεις, 5, 6 & 7 Μαΐου, 1995
6. Λαδόπουλος Ιορδάνης, 'Η στρατηγική σημασία της ποιότητας ως βασικό στοιχείο επιχειρηματικής δράσης', 18 Χρόνια εκδηλώσεις Διοικητικής Σκέψης - Επιχειρησιακά Δρώμενα 1994-1995, 16-17-18 Δεκεμβρίου, 1994
7. Λεγάκι Φωτεινή, Αρώνης Γεώργιος, Κιντής Γεώργιος, Nieuwenkamp Roel, Κυριακόπουλος Οδυσσέας, Schraven Jacques, 'Χρηματοδότηση και ΜΜΕ', Ημερίδα για την επιχειρηματικότητα και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΣΕΒ - Confederation of Netherlands Industry and Employers VNO-NCW - Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 25 Φεβρουαρίου 2003
8. Οι τραπεζικές υπηρεσίες στο παρόν και στο μέλλον', Κύκλος Banking 1997, AIESEC, 12,13, & 20 Μαρτίου, 1997
9. Σιούφας Δημήτρης, Κορρές Γεώργιος, Κακούρης Νίκος, Βλιάμος Σπύρος, Μαύρος Δημήτρης, Κυδωνιάτης Φαίδων, 'Από τη θεωρία στην πράξη - Η σημασία του επιχειρηματικού σχεδίου και η δημιουργία business plan', Ημερίδα Επιχειρηματικότητας, Τα Νέα, 11 Απριλίου 2005
10. Ταμβακάκης Απόστολος, Στασινόπουλος Αλέξης, Δενιόζος Δημήτρης, van der Meer Alfred, Καλογήρου Γιάννης, 'Καινοτομία και ΜΜΕ', Ημερίδα για την Επιχειρηματικότητα και τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, ΣΕΒ - Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος - Confederation of Netherlands Industry and Employers VNO- NCW, 25 Φεβρουαρίου 2003
11. Τσοχατζόπουλος Άκης, Brouwer Paul, Καρατζάς Θεόδωρος, 'Επιχειρηματικότητα και ΜΜΕ', Ημερίδα για την επιχειρηματικότητα και τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ΣΕΒ - Confederation of Netherlands Industry and Employers VNO - NCW - Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, 25 Φεβρουαρίου 2003

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

		Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1	ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ (19)	404
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΤΟΜΕΑ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	410
ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1	ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΑΓΟΡΑΣ	423

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα	
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1	ΤΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΓΕΓΟΝΟΣ ΤΟΥ 2003	412
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2	ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΑΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ ΤΟ 2003	413
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3	ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟ 2003	414
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4	ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ 2003-2004- ΣΥΝΟΛΟ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ	415
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5	ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΑΤΑ ΤΟ 2003	416
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6	ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	417
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4.1	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	420

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΛΙΣΣΑΒΟΝΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΜΜΕ

Το 2004, η Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία των ΜΜΕ, UEPME, εκτίμησε ότι στην πράξη η Ε.Ε. δεν έχει κάνει κανένα πραγματικό βήμα στις πολιτικές ανάπτυξης των ΜΜΕ¹. Στην Ελλάδα, η ΟΚΕ και το υπουργείο Ανάπτυξης διαπίστωσαν ότι οι ΜΜΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο σε οικονομικό, αλλά και σε κοινωνικό και πολιτισμικό επίπεδο (διατήρηση πολιτιστικής κληρονομιάς). Οι μμε δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που προσδιορίζεται από νέους κανόνες ανταγωνισμού, ανακατατάξεις σε διάφορες περιοχές, επέκταση τεχνολογίας και διακίνηση κεφαλαίων και πληροφοριών και είναι σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της ευρωπαϊκής οικονομίας και για την κοινωνική συνοχή των περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή ΟΚΕ, οι παρεμβάσεις που δεν έλαβαν υπόψη τις ιδιαιτερότητες των χωρών και περιοχών αποτέλεσαν εμπόδιο για την ανάπτυξη νέων θέσεων εργασίας.

Όμως, η βασική διαιρετική τομή για τις μμε σχετίζεται με το **μέγεθός τους** (ιδιαιτερότητες και δυναμική μικρών, μεσαίων, **αυτοαπασχολούμενων** κ.λ.π.). Οι **πολιτικές παρεμβάσεις** για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αυτών σε **συνθήκες παγκοσμιοποίησης και ανοιχτού ανταγωνισμού**, επιβάλλεται σε **περιφερειακό επίπεδο** (τοπικές διοικήσεις, κοινωνικοί εταίροι) **για ενίσχυση του τοπικού περιβάλλοντος**, αλλά και σε

¹ 'Η στρατηγική της Λισσαβόνας και οι μμε', Βιοτεχνικά Θέματα, Δεκέμβριος 2004, σελ.46

κλαδικό. Επίσης, οι **φορείς των μμε** πρέπει να εμμείνουν σε τομές για δυναμική αλλαγή των μμε και προσαρμογή στο νέο περιβάλλον και να αναδειχθεί η **καινοτομία** και η **μεταφορά τεχνολογίας**. Όμως, **δεν έχει σχηματισθεί ακόμη μια κρίσιμη μάζα επιχειρήσεων νέας οικονομίας** που να λειτουργεί ως μηχανή ανάπτυξης των μμε με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, λόγω **γραφειοκρατικών στρεβλώσεων** (αντικίνητρα σε επίπεδα πολιτικής και θεσμικού πλαισίου, λίγος χρόνος που διαθέτουν οι μμε για πληροφόρηση και εφαρμογή της νομοθεσίας, ελάχιστη προσβασιμότητα στο διαδίκτυο) και αδυναμίας των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τις στρατηγικές και η Επιτροπή αναγνωρίζει ότι η **πρώτη πενταετία** χαρακτηρίστηκε από **κανονιστική δραστηριότητα** (πλαίσιο μεταρρυθμίσεων) ενώ στη δεύτερη πρέπει να υλοποιηθούν οι μεταρρυθμίσεις.

Η ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΜΕ

Πίνακας 1.1: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρώπη (19)

	ΜΜΕ			Μεγάλες Σύνολο		
	Πολύ Μικρές	Μικρές	Μεσαίες	Σύνολο		
Αριθμός επιχειρήσεων (χιλ.)	17.820	1.260	180	19.260	40	19.310
Απασχόληση (χιλ.)	55.040	24.280	18.100	97.420	42.300	139.710
Απασχολούμενοι ανά επιχείρηση	3	19	98	5	1.052	7
Κύκλος εργασιών ανά επιχείρηση (χιλ. ευρώ)	440	3.610	25.680	890	319.020	1.550
Προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση (χιλ. ευρώ)	120	1.180	8.860	280	126.030	540
Μερίδιο των εξαγωγών στον κύκλο εργασιών (%)	9	13	17	12	23	17
Προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο (χιλ. ευρώ)	40	60	90	55	120	75
Μερίδιο κόστους εργασίας στην προστιθέμενη αξία (%)	57	57	55	56	47	52

Πηγή: *Observatory of European SME's, SMEs in Europe 2003, Vol.7, 2003*

Σύμφωνα με την έκτη έκθεση του Ευρωπαϊκού Παρατηρητήριου των ΜΜΕ παρατηρείται υστέρηση στην αποδοτικότητα των μμε. Έτσι, **η αποδοτικότητα** των εργαζόμενων οριζόμενη ως η προστιθέμενη αξία ανά απασχολούμενο άτομο, **αυξάνει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης**. Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις ένας εργαζόμενος δημιουργεί 40.000 ευρώ προστιθέμενη αξία, στις μεσαίες 90.000 ευρώ, ενώ στις μεγάλες 120.000 ευρώ.

Η ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η κυβέρνηση ανακήρυξε το έτος 2005 σε έτος ανταγωνιστικότητας και με το **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ** (ΕΠΑΝ), η κυβέρνηση προσδοκά στον εκσυγχρονισμό των μικρών επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα (τεχνολογικό, οργανωτικό, διοικητικό) και με εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και προώθηση καινοτομιών που θα οδηγήσουν σε ανάκαμψη της οικονομίας. Η Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας υλοποιεί 43 δράσεις συνολικού προϋπολογισμού 2.335,3 εκ. ευρώ, από τις οποίες οι 19 αφορούν σε **άμεση ενίσχυση επιχειρήσεων**. Τα τελευταία χρόνια ενισχύονται 2.040 ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ οι νέες θέσεις εργασίας αγγίζουν τις 10.500. Στο πλαίσιο του μέτρου του ΕΠΑΝ 'Επιχειρείται Ηλεκτρονικά', ενισχύονται 1.844 μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με 117,5 εκατ. ευρώ, ενώ με το νέο πρόγραμμα 'Δικτύωση των Επιχειρήσεων Clustering' δημιουργούνται με τη συμμετοχή 48 μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, 8 Clusters επιχειρήσεων προϋπολογισμού 20,3 εκατ. ευρώ. Παράλληλα, δημιουργούνται και υποδομές για την ενίσχυση των μικρών επιχειρήσεων όπως τα 'Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης',

το 'Εθνικό Παρατηρητήριο για τις ΜΜΕ', τα 'Κέντρα Υποδοχής Επενδυτών', το 'Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών επιχειρήσεων'. Το πρόγραμμα του ΟΑΕΔ επιχορήγησης 7.500 'Νέων Ελεύθερων Επαγγελματιών 2004' για 12 μήνες είναι σημαντικό, αλλά βασικό ρόλο θα διαδραματίσει το Εθνικό Συμβούλιο ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης με τη θεσμική του αναβάθμιση (Ιούνιος 2004).

ΚΡΙΤΙΚΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΜΜΕ

Εκτός απ' τα προβλήματα που έχουν αναφερθεί, σε επίπεδο φορολογίας επικρατεί αστάθεια και έκτακτες φορολογίες (εφάπαξ φόρος κλεισίματος χρήσεων, συνάφειες τριετίας, συνοπτικοί έλεγχοι). Είναι χαρακτηριστικό ότι μέρος της φορολογικής μεταρρύθμισης των ετών 2002-2003 τίθεται ξανά σε διάλογο πριν αποτιμηθεί η εφαρμογή των ρυθμίσεων ('πρόνιτ σύστημ', λογιστικός προσδιορισμός κερδών, κατάργηση εξωλογιστικών προσδιορισμών). Για τις ΜΜΕ επιχειρήθηκε βελτίωση στους όρους πρόσβασης στα προγράμματα, αλλά γίνεται λόγος για ελάχιστο αριθμό επιχειρήσεων, χωρίς επίδραση στο σύνολο των μμε. Όσον αφορά στην κατανομή προγραμμάτων ανά μορφή επιχείρησης, σε πολλά από αυτά το μερίδιο των Α.Ε. και Ε.Π.Ε. κυμαινόταν στα 2/3 των συμμετοχών, ενώ των ατομικών και προσωπικών (Ο.Ε., Ε.Ε.) στο 1/3. Επίσης, θετική είναι η εξαγγελία προγράμματος για τις εμπορικές επιχειρήσεις από το Γ' Κ.Π.Σ., εφόσον όμως αξιοποιηθούν για τις μικρές επιχειρήσεις εμπορίου και όχι γι' αυτές που κυριαρχούν στην αγορά. Επιπλέον, το εμπόριο πρέπει να αντιμετωπίζεται ισότιμα με τους άλλους φορείς και όχι ευκαιριακά. Στο χρηματοδοτικό τομέα σημαντική ήταν η γενική πτώση των επιτοκίων, αλλά

ανησυχητικά εξελίσσεται ο υπερδανεισμός των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών. Το ΤΕΜΠΜΕ μπορεί να επηρεάσει τον τομέα αυτό, αλλά χρειάζεται ανασχεδιασμός του Ταμείου, ιδίως στα σημεία του **κόστους εγγύησης** και της **συλλογικής διαπραγμάτευσης των επιτοκίων** με τις τράπεζες (μέχρι τις αρχές Ιουλίου κανένα δάνειο με εγγύηση του ΤΕΜΠΜΕ δεν είχε δοθεί). Στη δια βίου μάθηση δεν προσέρχεται ούτε το 1% του ενεργού πληθυσμού και είναι δύσκολο να αποδώσουν σχέδια για νέες επενδύσεις και εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Τέλος, στην Έκθεση αναφέρονται ως μοναδικοί εκπρόσωποι των ΜΜΕ ο ΣΕΒ και το ΕΒΕΑ σε εθνικό επίπεδο και η UNICE σε ευρωπαϊκό. Όμως, σε εθνικό επίπεδο αντιπροσωπευτικές οργανώσεις των ΜΜΕ είναι η ΓΣΕΒΕΕ με 100.000 μέλη και η ΕΣΣΕ και σε ευρωπαϊκό επίπεδο η UEAPME με 11.000.000 ΜΜΕ-μέλη από 70 εθνικές οργανώσεις ΜΜΕ της Ευρώπης οι οποίες απασχολούν 54 εκατ. εργαζόμενους. Ο ΣΕΒ, το ΕΒΕΑ και η UNICE εκφράζουν και μεγάλες επιχειρήσεις ενώ η ΓΣΕΒΕΕ, το ΚΕΚ ΓΣΕΒΕΕ και οι οργανώσεις τους έχουν πληθώρα δραστηριοτήτων στην κατάρτιση, την εκτέλεση προγραμμάτων και την προώθηση προτάσεων για τις ΜΜΕ σε σχέση με τους στόχους του Ευρωπαϊκού Χάρτη για τις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες αγνοήθηκαν στη σύνταξη της Έκθεσης.

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Από έρευνα του ΙΟΒΕ¹ που εντάχθηκε στο διεθνές πρόγραμμα του Παγκόσμιου Παρατηρητήριου για την Επιχειρηματικότητα, που αφορά το 2003, στην Ελλάδα σε μεγάλο βαθμό η επιχειρηματικότητα είναι θέμα ανάγκης και όχι δείκτης ανάπτυξης ρίσκου και καινοτομιών, και οι επιχειρήσεις έχουν ατομικό χαρακτήρα αφού μόνο μία στις έξι δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας.

Σύμφωνα με την έρευνα, η χώρα μας, με βάση το Δείκτη Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, καταλαμβάνει τη **16^η θέση** ανάμεσα σε **31 χώρες** που έλαβαν μέρος στην έρευνα και βρίσκεται σε ίδιο επίπεδο με μια σειρά άλλων ανεπτυγμένων, κυρίως ευρωπαϊκών χωρών. Ένα **6,8% πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών** κατά το 2003 βρισκόταν στη φάση εκκίνησης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος (και αυτοαπασχόληση) για λογαριασμό δικό του ή του εργοδότη του, είτε ήταν ήδη ιδιοκτήτες ή χρηματοδότες μιας νέας επιχείρησης που δεν είχε κλείσει ακόμη 42 μήνες ζωής (τα τριάντισι χρόνια θεωρούνται οριακό σημείο επιβίωσης μιας επιχείρησης). Από τα εγχειρήματα αυτά μόνο ένα ποσοστό **16,14%** μπορεί να χαρακτηριστεί **υψηλών δυνατοτήτων**, δηλαδή α) συμβάλλει στην επέκταση των αγορών, β) δημιουργεί νέα απασχόληση, γ) εντείνει τον εξαγωγικό προσανατολισμό μιας οικονομίας. Ο μέσος όρος των **ιδιοκτητών μιας νέας επιχείρησης** στην Ελλάδα είναι μόλις **1,5 άτομα**, στοιχείο που τοποθετεί την Ελλάδα στις χαμηλότερες θέσεις της

¹ 'Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα', Βιοτεχνικά Θέματα, Νοέμβριος 2004, σελ.40

παγκόσμιας κατάταξης. Επίσης, κάθε εκκίνηση ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος δημιούργησε **δύο θέσεις εργασίας** κατά μέσο όρο, πέρα από την απασχόληση του επιχειρηματία. Όμως, η πλειονότητα των επίδοξων επιχειρηματιών εκτιμά πως η δραστηριότητά τους θα δημιουργήσει σημαντική απασχόληση σε βάθος χρόνου. Η **χρηματοδότηση νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων**, που ξεκίνησαν εντός του 2003, ανήλθε στην Ελλάδα σε **6 δισ. ευρώ**. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των κεφαλαίων προέρχεται από την αποταμίευση του ίδιου του επιχειρηματία. Η πρόσθετη χρηματοδότηση της μικρής επιχειρηματικότητας κυριαρχείται στην Ελλάδα από άτυπες μορφές χρηματοδότησης με κυριότερη αυτή της οικογένειας.

Πίνακας 2.1: Συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα κατά τομέα παραγωγικής δραστηριότητας

ΧΩΡΑ	ΣΥΝΟΛΟ ΤΕΑ*	ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (%)	ΜΕΤΑΠΟΙΗΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ (%)	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ (%)	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΠΡΟΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ (%)
Κροατία	2,6	9,6	23,2	24,9	42,3
Ολλανδία	3,6	12,3	29,9	28,9	28,9
Βέλγιο	3,9	2,7	28,2	26,3	42,8
Σλοβενία	4,1	14,2	26,7	42,5	16,6
Σουηδία	4,1	10,4	29,8	28,8	31,0
Γερμανία	5,2	3,0	27,8	36,6	32,6
Δανία	5,9	9,9	19,7	36,7	33,8
Ην. Βασίλειο	6,4	4,5	26,0	29,8	39,7
Ελλάδα	6,8	2,3	33,1	8,6	56,0
Ισπανία	6,8	2,3	10,7	55,3	31,7
Φινλανδία	6,9	18,2	36,8	18,7	26,3
Ελβετία	7,4	3,0	23,4	32,8	40,7
Νορβηγία	7,5	6,7	20,3	33,0	40,1
Ιρλανδία	8,1	4,9	28,9	27,0	39,2
Ισλανδία	11,2	14,3	38,2	15,3	32,2

* Ποσοστό πληθυσμού εκκίνησης επιχειρηματικής δραστηριότητας

Πηγή: IOBE- GEM

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

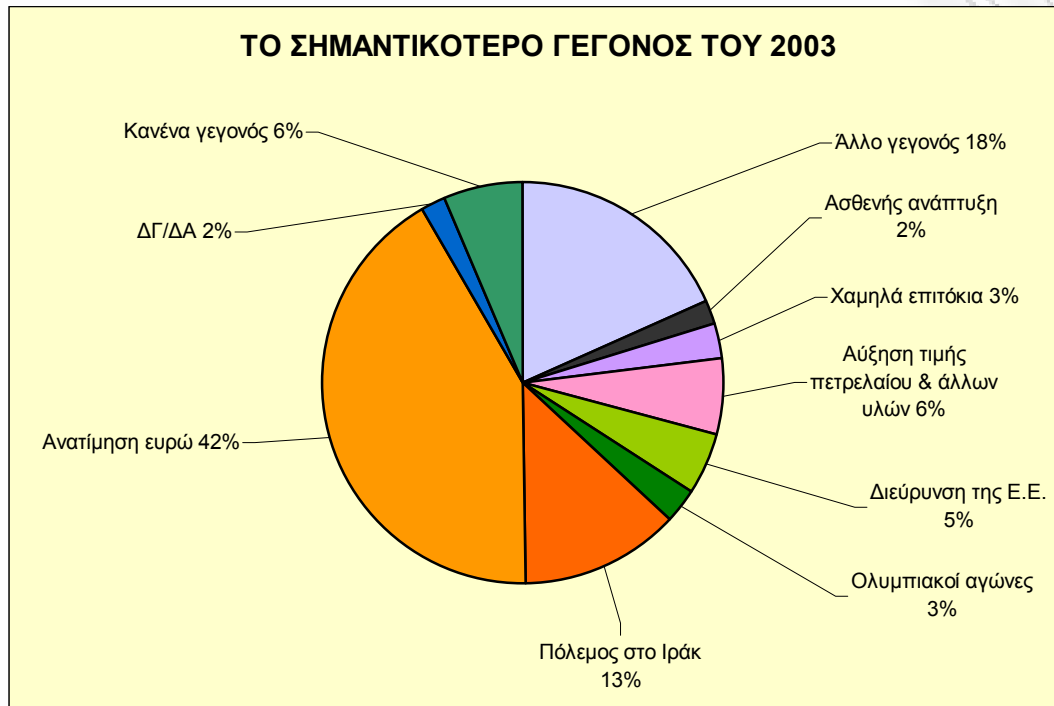
ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ

Από έρευνα του ΣΕΒ και της ICAP¹ για τις εξελίξεις και προοπτικές της ελληνικής μεταποίησης προέκυψε ότι από το δεύτερο εξάμηνο του 2003 ξεκίνησε η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας, η οποία προήλθε κυρίως από τις Η.Π.Α. και τις ασιατικές χώρες, ενώ συνεχίστηκε με αργή ανάπτυξη των οικονομιών της ζώνης του ευρώ. Η οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα μεγαθύνεται με σημαντικά υψηλότερο βαθμό απ' ό τι στη ζώνη του ευρώ. Σ' αυτό συντέλεσε η συνεχιζόμενη αύξηση της κατανάλωσης, δημόσιας και ιδιωτικής, και η επενδυτική δραστηριότητα, η οποία συνδέεται με τα έργα των Ολυμπιακών Αγώνων. Η ανεργία μειώθηκε ελαφρά, αλλά ο πληθωρισμός παρότι υποχώρησε, παρέμεινε σε σημαντικά υψηλότερο επίπεδο έναντι του μέσου όρου των χωρών της ΖΤΕ και περιόρισε περαιτέρω την ανταγωνιστικότητα. Το 2003, σημειώθηκε ανάκαμψη των τιμών στο χρηματιστήριο, που επέδρασε θετικά στην κερδοφορία των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειονότητα των μεταποιητικών επιχειρήσεων θεωρεί ότι το κυριότερο οικονομικό γεγονός για το 2003 ήταν η ανατίμηση του ευρώ (διάγραμμα 3.1). Ακολούθησε ο πόλεμος στο Ιράκ, λόγω των επιδράσεων του στις τιμές της ενέργειας και στη δημιουργία απαισιόδοξων προσδοκιών. Υπήρξαν και αρκετές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους που θεώρησαν διάφορα κλαδικά θέματα ως τα πιο σημαντικά. Οι Ολυμπιακοί

¹ 'Το προφίλ της Ελληνικής Μεταποίησης', Πλαστικά, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2004, σελ. 26-28

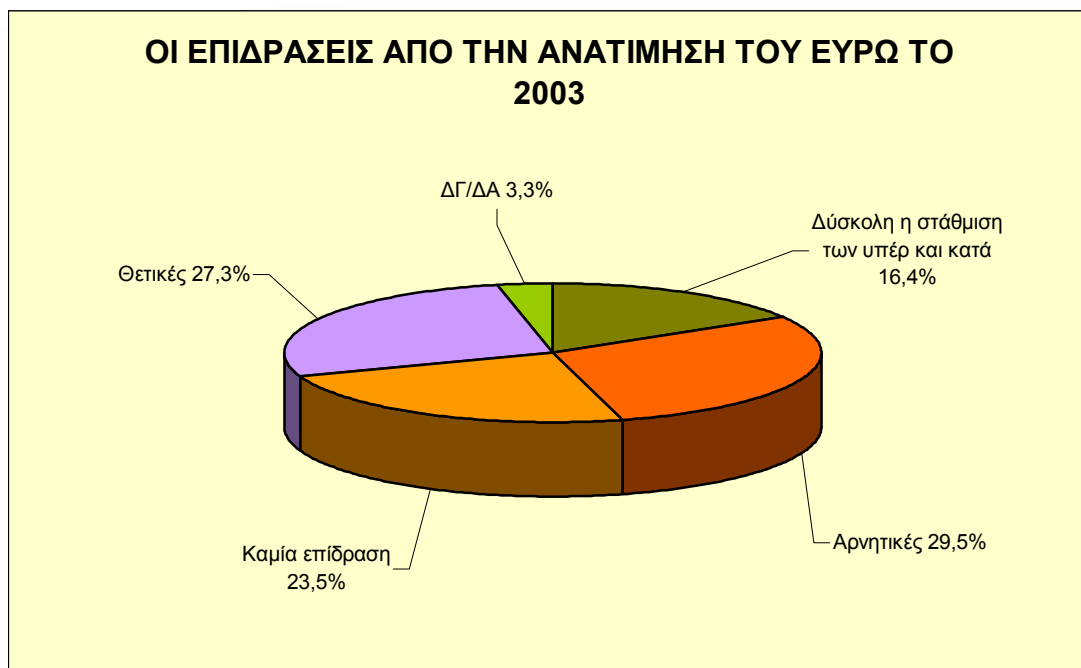
αγώνες και η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης βρέθηκαν σε πολύ χαμηλές θέσεις.



Διάγραμμα 3.1: Το σημαντικότερο οικονομικό γεγονός του 2003

Πηγή: Πλαστικά, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδας, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2004, σελ. 26

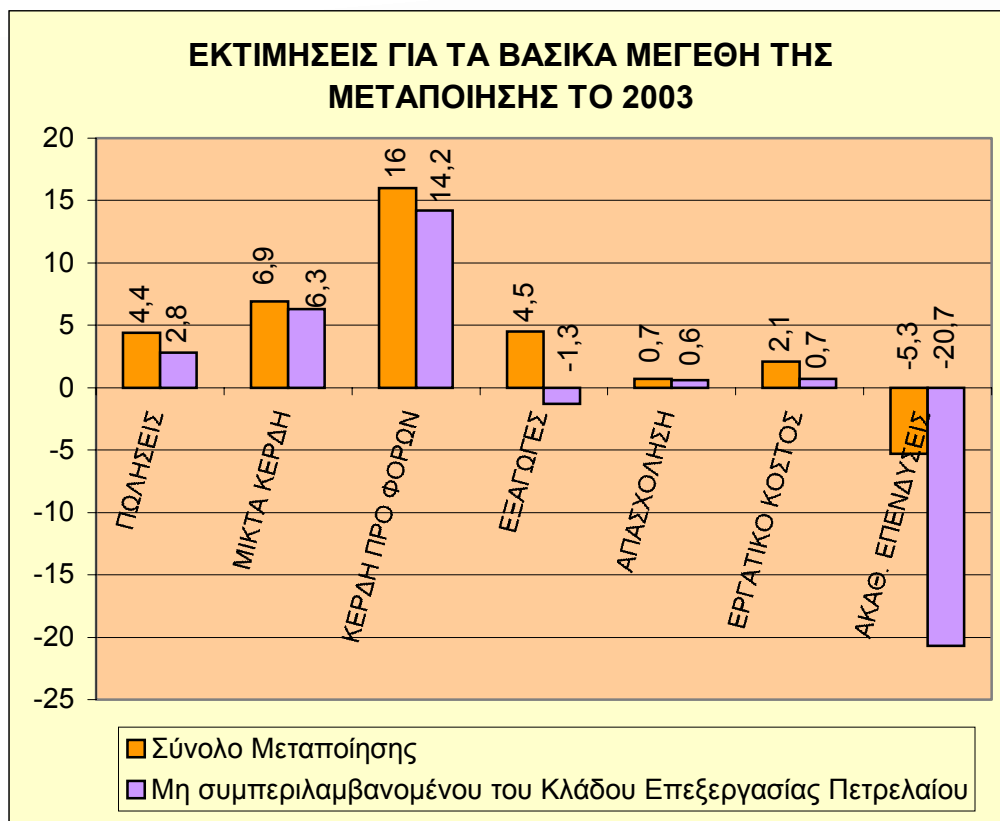
Το διάγραμμα 3.2 περιγράφει τις αντιδράσεις από την ανατίμηση του ευρώ. Στο 29,5% περιλαμβάνεται και η πλειονότητα των 'μεγάλου' μεγέθους μονάδων. Το τμήμα της μεταποίησης (23,5%) που θεωρεί ότι οι επιδράσεις δεν ήταν σημαντικές περιλαμβάνει κυρίως 'μικρού και μεσαίου' μεγέθους μονάδες. Οι επιδράσεις, λοιπόν, από την ανατίμηση του ευρώ δεν είναι μονοσήμαντες. Θίγονται οι εξωστρεφείς κλάδοι και επιχειρήσεις, κυρίως οι μεγάλου μεγέθους, αλλά προκύπτουν και ωφέλειες λόγω συγκράτησης του κόστους παραγωγής (τιμές εισαγόμενων α' υλών).



Διάγραμμα 3.2: Οι επιδράσεις από την ανατίμηση του ευρώ το 2003

Πηγή: Πλαστικά, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδας, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2004, σελ. 27

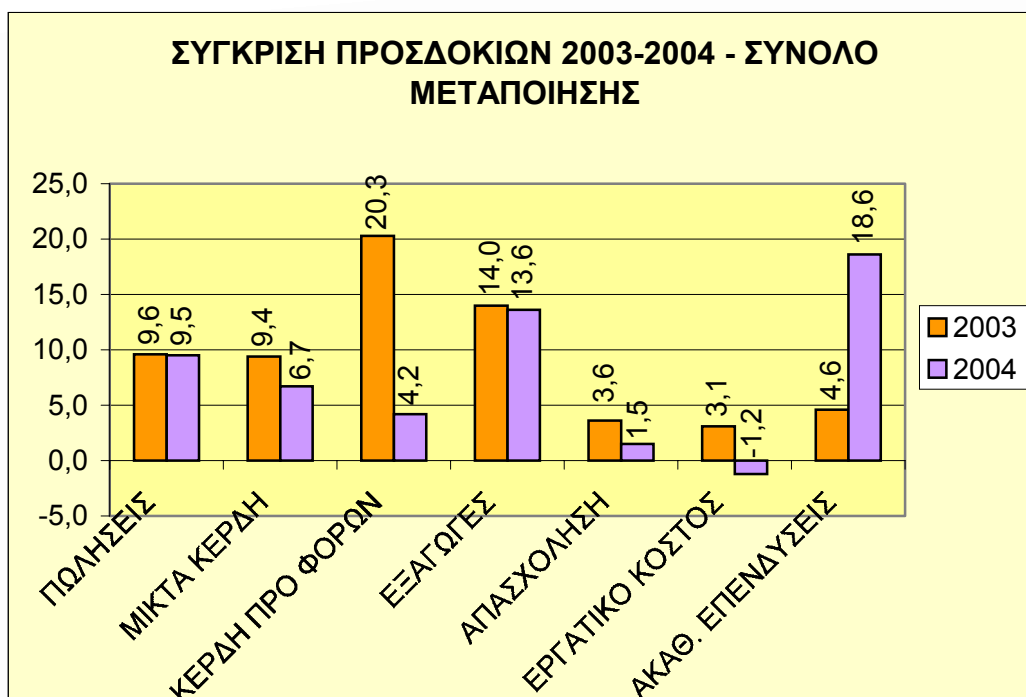
Το διάγραμμα 3.3 μας δείχνει τη χαμηλή δραστηριότητα της μεταποίησης στην Ελλάδα και για το 2003. Οι πωλήσεις αυξήθηκαν με ρυθμό 4,4%, ενώ δεν υπάρχουν ουσιώδεις διαφορές μεταξύ μεγάλων και 'μεσαίων-μικρών' μονάδων. Αν εξαιρεθεί ο κλάδος πετρελαίου, ο ρυθμός αύξησης των πωλήσεων περιορίζεται στο 2,8%, εξαιτίας του ότι οι επιδόσεις του συγκεκριμένου κλάδου ήταν καλύτερες του συνόλου της οικονομίας. Στην αύξηση των πωλήσεων συνέβαλε και η άνοδος των εξαγωγών κατά 4,5%. Εξαιρουμένου όμως του κλάδου επεξεργασίας πετρελαίου, η εξαγωγή σημείωσε κάμψη 1,3%.



Διάγραμμα 3.3: Εκτιμήσεις για τα βασικά μεγέθη της μεταποίησης το 2003

Πηγή: Πλαστικά, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδας, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2004, σελ. 27

Απ' το διάγραμμα 3.4 προκύπτει πως η αισιοδοξία των βιομηχανιών για τις πορεία των κερδών και της απασχόλησης το 2004 είναι μετριασμένη σε σχέση με το 2003, ενώ παρέμεινε αμετάβλητη όσον αφορά στις πωλήσεις. Βελτιωμένες είναι οι προσδοκίες για τις εξαγωγές και τις επενδύσεις.



Διάγραμμα 3.4: Σύγκριση προσδοκιών 2003-2004 - Σύνολο μεταποίησης

Πηγή: Πλαστικά, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδας, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2004, σελ. 27

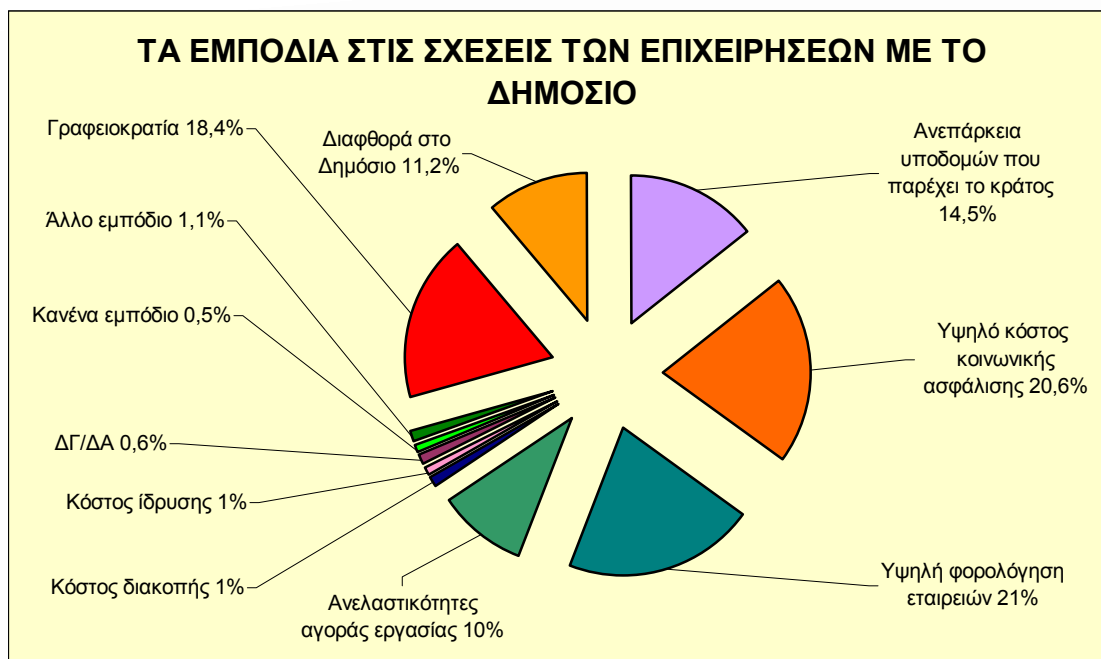
Απ' το διάγραμμα 3.5 προκύπτει ότι το 2003 υπήρξε βελτίωση των συνθηκών χρηματοδότησης των επιχειρήσεων με δανειακά κεφάλαια. Το 36,8% των βιομηχανιών θεωρούν ότι η χρηματοδότησή τους ήταν ευχερέστερη έναντι μόνο 10% που εκτιμά ότι οι συνθήκες αυτές χειροτέρεψαν. Όσον αφορά στις μεγάλες επιχειρήσεις, το 44,6% θεώρησαν τις συνθήκες ευχερέστερες και μόνο 8,8% δήλωσαν ότι επιδεινώθηκαν. Η ένταξη της οικονομίας στη ζώνη του ευρώ με την παρούσα ευνοϊκή συγκυρία των χαμηλών επιτοκίων και με τις συνθήκες νομισματικής σταθερότητας, βελτίωσε τις συνθήκες χρηματοδότησης της βιομηχανίας.



Διάγραμμα 3.5: Οι συνθήκες χρηματοδότησης από το τραπεζικό σύστημα κατά το 2003

Πηγή: Πλαστικά, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδας, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2004, σελ. 28

Από το διάγραμμα 3.6 προκύπτει ότι οι δύο μεγάλοι ανασχετικοί παράγοντες που θέτει το Δημόσιο στην επιχειρηματική δράση είναι η υψηλή φορολογία των κερδών και το μεγάλο κόστος της κοινωνικής ασφάλισης. Το δεύτερο επισημάνθηκε κυρίως για τις 'μικρές-μεσαίες' μονάδες. Η γραφειοκρατία (κυρίως για τις μεγάλες μονάδες) και η διαφθορά μαζί (30,4%) αποτελούν το σημαντικότερο εμπόδιο στην επιχειρηματική ανάπτυξη. Η ανεπάρκεια των υποδομών του κράτους επισημάνθηκε από το 15% των εταιριών, ενώ οι δυσκαμψίες της αγοράς εργασίας δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερο πρόβλημα για τις βιομηχανίες, κυρίως τις 'μικρές'.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6: ΤΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

Πηγή: Πλαστικά, Σύνδεσμος Βιομηχανιών Πλαστικών Ελλάδας, Σεπτέμβριος - Οκτώβριος 2004, σελ. 28

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

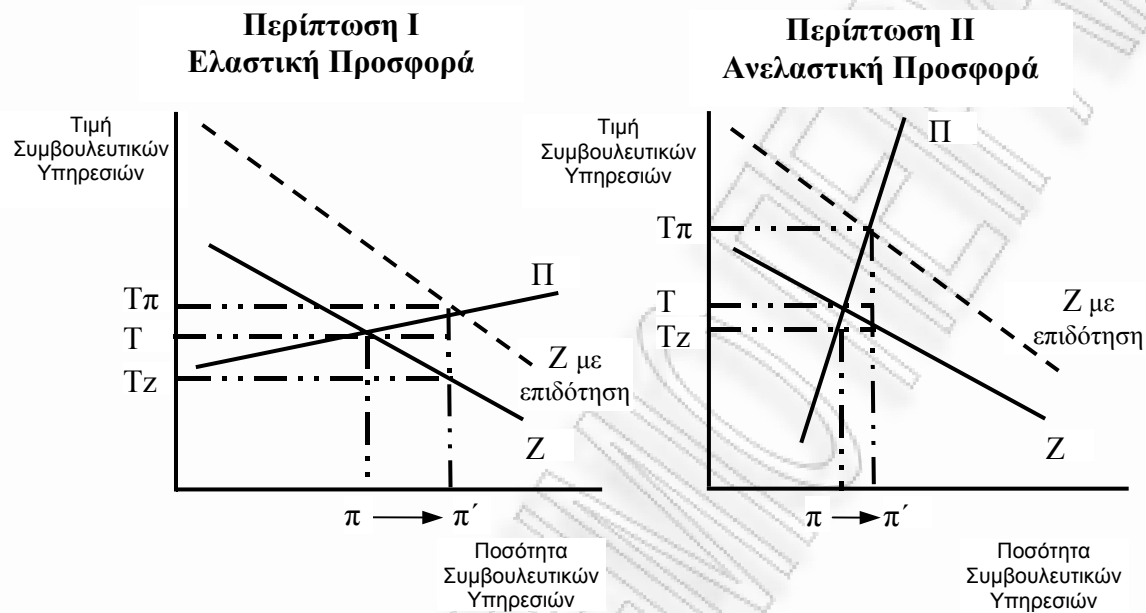
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΜΕ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ: ΔΙΑΤΑΡΑΞΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ Ή ΑΝΑΠΤΥΞΗ;

Όταν σχεδιάζονται παρεμβάσεις για να αναπτυχθούν αγορές για υπηρεσίες μμε, οι επιδοτήσεις διαταράσσουν τις αγορές¹. Λειτουργούν θετικά μόνο στην περίπτωση που παρέχουν λύσεις για την αρχική αποτυχία μιας αγοράς που εμπόδισε την ανάπτυξή της. Το διάγραμμα 4.1 παρουσιάζει τις πιθανές επιδράσεις διατάραξης της αγοράς από επιδότηση της ζήτησης: ένα διάγραμμα οδηγός για τις συμβουλευτικές υπηρεσίες. Στην περίπτωση αυτή έχουμε μετατόπιση προς τα δεξιά της καμπύλης ζήτησης για συμβουλευτικές υπηρεσίες με αποτέλεσμα την αγορά (π-π') επιπλέον υπηρεσιών. Εάν η προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι αρκετά ελαστική -υπάρχει μια αρκετά ανταγωνιστική προσφορά τοπικών και ξένων συμβούλων- αυξάνεται ο όγκος των υπηρεσιών που αγοράζονται με μικρή ή καθόλου επίδραση στην αμοιβή των συμβούλων. Αυτό παρουσιάζεται στο αριστερό μέρος του διαγράμματος (Case I), όπου η αύξηση στην αμοιβή των συμβούλων εμφανίζεται ως αύξηση από το σημείο T στο Tπ. Αν όμως η προσφορά υπηρεσιών συμβούλων είναι ανελαστική -όπως θα συνέβαινε σε μια λιγότερο αναπτυγμένη αγορά για υπηρεσίες μμε- η βασική επίδραση της αύξησης της ζήτησης για υπηρεσίες μμε είναι να αυξηθεί η τιμή των συμβουλευτικών υπηρεσιών με μικρή επίδραση στην ποσότητα αγοράς (δεξί τμήμα διαγράμματος: Case II). Στο μακροπρόθεσμο

¹ Kristin Hallberg, 'A Market-Oriented Strategy For Small and Medium-Scale Enterprises', International Finance Corporation, nr. 140, The World Bank Washington D.C., pp. 1-25, 1988, σελ. 17-19

διάστημα, η προσφορά των συμβούλων είναι πιθανό να γίνει πιο ελαστική, εξαρτώμενη από την ευκολία της προσαρμογής και τη χρονική περίοδο κατά την οποία πραγματοποιείται η προσαρμογή.



Διάγραμμα 4.1: Βραχυπρόθεσμες επιδράσεις της επιδότησης της ζήτησης για υπηρεσίες

Πηγή: Kristin Hallberg, 'A Market-Oriented Strategy For Small and Medium-Scale Enterprises', *International Finance Corporation*, nr. 140, The World Bank Washington D.C., pp. 1-25, 1988, σελ. 18

Απ' το διάγραμμα συμπεραίνουμε πως το μερίδιο της επιδότησης που τελικά λαμβάνουν οι επιχειρήσεις σε αντιδιαστολή με τους προμηθευτές (σύμβουλοι), εξαρτάται απ' τις ελαστικότητες της προσφοράς και ζήτησης και όχι από το ποιος αρχικά λαμβάνει την επιδότηση. Εάν η προσφορά των συμβούλων είναι σχετικά ανελαστική, το μεγαλύτερο μέρος της επιδότησης $((T\pi - T) \times \pi)$ μεταφέρεται στους συμβούλους και μόνο ένα μικρό μερίδιο $((T - Tz) \times \pi)$ λαμβάνεται από τις μμε. Παρόμοια εικόνα μπορούμε να έχουμε και από τις παρεμβάσεις προς την πλευρά της προσφοράς. Μια επιδότηση προς την

πλευρά της προσφοράς (π.χ. μοίρασμα του κόστους εκκίνησης για νέους προμηθευτές υπηρεσιών επιχειρήσεων) αυξάνει τον όγκο των υπηρεσιών που αγοράζονται, αλλά το μοίρασμα της επιδότησης ανάμεσα σε προμηθευτές υπηρεσιών και επιχειρήσεις, εξαρτάται απ' την ανταποκρισιμότητα της ζήτησης.

Είναι κοινός τόπος ότι οι επιδοτήσεις της ζήτησης, όπως τα κουπόνια και οι επιχορηγήσεις καθοδηγούνται απ' τη ζήτηση. Ενώ αυτά τα προγράμματα έχουν το πλεονέκτημα να επιτρέπουν στους πελάτες (μμε) να επιλέγουν ανάμεσα στους προμηθευτές υπηρεσιών (μερικές φορές είναι υπόλογοι σε έγκριση από την κυβέρνηση ή τη διοίκηση προγράμματος), η πραγματική ζήτηση της αγοράς αναφέρεται στην προθυμία μιας μμε να πληρώσει για τις υπηρεσίες που προσφέρονται, στα πλαίσια των πηγών και διαθέσιμων εναλλακτικών που αυτή έχει.

Οι επιδοτήσεις μπορούν να δικαιωθούν εάν ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της αγοράς στο μακροπρόθεσμο διάστημα. Στο παραπάνω παράδειγμα, αν οι συμβουλευτικές υπηρεσίες έχουν μικρότερη ζήτηση απ' ότι θα έπρεπε επειδή οι μμε αποτυγχάνουν να εκτιμήσουν τα πραγματικά οφέλη τους, οι πρόσφατα επιδοτούμενες υπηρεσίες μπορεί να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις να τις δοκιμάσουν, παράγοντας ένα 'αποτέλεσμα επίδειξης' που αυξάνει τη ζήτηση. Καθώς η προθυμία για πληρωμή υπηρεσιών αυξάνει, η καμπύλη ζήτησης μετακινείται προς τα έξω και η επιδότηση μπορεί να αποσυρθεί. Η ανάπτυξη απ' την πλευρά της προσφοράς είναι επίσης πιθανή: οι πρόσφατα επιδοτούμενοι προμηθευτές υπηρεσιών ανάπτυξης επιχειρήσεων μπορεί να ψάξουν για καλύτερα προϊόντα και μηχανισμούς διανομής, οδηγώντας σε

χαμηλότερο κόστος προμήθειας υπηρεσιών (για τις επιχειρήσεις). Καθώς η αγορά αναπτύσσεται μέσω καινοτομίας, η επιδότηση για την πλευρά της προσφοράς θα μπορούσε να μειωθεί.

Εάν οι παρεμβάσεις στις αγορές για υπηρεσίες μμε έχουν νόημα, εξαρτάται απ' το αν οι επιδράσεις τους στην ανάπτυξη της αγοράς αντισταθμίζουν τις επιδράσεις τους στη διατάραξη της αγοράς και αυτό εξαρτάται απ' το αν η επιδότηση επιλύει το πρόβλημα που εμπόδισε την ανάπτυξη της αγοράς εξαρχής. Όταν αποφασίζουν πότε και πώς να παρέμβουν, οι κυβερνήσεις και οι δωρητές πρέπει να ξεκινήσουν από μια καλή κατανόηση της δομής και απόδοσης των υπάρχοντων αγορών. Εάν η προθυμία για πληρωμή για υποστηρικτικές υπηρεσίες θεωρείται ότι είναι πολύ χαμηλή, οφείλεται στο ότι οι μμε δεν αντιλαμβάνονται την πραγματική τους αξία ή στη φτωχή ποιότητα ή στον ακατάλληλο σχεδιασμό των υπάρχοντων υπηρεσιών; Υπάρχουν λίγοι προμηθευτές υπηρεσιών στην αγορά εξαιτίας έλλειψης γνώσης για κατάλληλα προϊόντα ή επειδή οι επιδοτούμενοι δημόσιοι θεσμοί αφήνουν απ' έξω τους ιδιωτικούς προμηθευτές; Οι επιδοτήσεις που δε στοχεύουν στις συγκεκριμένες αποτυχίες της αγοράς συγκρατώντας την ανάπτυξη των αγορών για υπηρεσίες ανάπτυξης επιχειρήσεων είναι περισσότερο παραπονητικές παρά αναπτυξιακές και εφόσον δεν επιλύουν το επικείμενο πρόβλημα, μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να μετακινηθούν. Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται παρεμβάσεις προς ΜΜΕ προσανατολισμένες στην αγορά, όσον αφορά στο επιχειρησιακό περιβάλλον, σε χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και σε υπηρεσίες ανάπτυξης επιχειρήσεων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1: Παρεμβάσεις Αγοράς

	ΔΙΑΝΟΙΞΗ ΠΡΟΣΒΑΣΗΣ ΣΕ ΑΓΟΡΕΣ, ΕΠΙΣΠΕΥΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΓΟΡΩΝ	ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΓΑΘΑ, ΧΤΙΣΙΜΟ ΘΕΣΜΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική ανταγωνισμού • Απαιτήσεις αδειοδοτήσεων και αιτήσεων, διοικητικά έξοδα • Νόμος εμπορικών συναλλαγών • Πνευματικά και εμπορικά δικαιώματα ιδιοκτησίας • Φορολογική, εργασιακή νομοθεσία • Κυβερνητική προμήθεια • Ελαστικότητα στην εφαρμογή των κανονισμών 	<ul style="list-style-type: none"> • Υποδομές (μεταφορά, λιμάνια, ευκολίες αγοράς, επικοινωνίες, τεχνολογία πληροφόρησης) • Πληροφόρηση (αγορές, στάνταρ, τεχνολογίες) • Επίβλεψη της απόδοσης των μμε και της επίδρασης των πολιτικών και παρεμβάσεων • Δημόσιες/ ιδιωτικές συνεταιρίες σε τοπικό επίπεδο για βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος 	<ul style="list-style-type: none"> • Αναθεώρηση πολιτικών που κρατούν συγκεκριμένους τομείς για μικρής κλίμακας επιχειρήσεις ή τους παρέχουν ειδική προστασία • Αναζήτηση μεγαλύτερης ουδετερότητας ανάμεσα στα διάφορα μεγέθη των επιχειρήσεων στην εργατική και φορολογική νομοθεσία και στην ενδυνάμωση
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> • Πολιτική χρηματοοικονομικού τομέα ανταγωνισμού • Συμπληρωματική νομοθεσία • Συνετοί κανονισμοί και επίβλεψη • Ανώτατα όρια επιτοκίων • Κανονισμοί που ρυθμίζουν το 'leasing', το 'venture capital', τις αγορές μετοχικού κεφάλαιου 	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομίες σε προϊόντα δανείων, μεθοδολογίες δανεισμού, μηχανισμούς παράδοσης, μεθοδολογίες εκτίμησης κίνδυνου (π.χ. 'credit scoring') • Πιστωτικά γραφεία, ληξιαρχεία • Εκπαίδευση σε χρηματοοικονομικούς θεσμούς που εξυπηρετούν μμε 	<ul style="list-style-type: none"> • Μείωση του απευθείας δανεισμού μέσω δημόσιων χρηματοοικονομικών θεσμών • Μείωση των απαιτήσεων δανεισμού χαρτοφυλάκιου των μμε από τους χρηματοοικονομικούς θεσμούς • Εξάλειψη επιδοτούμενων πιστωτικών ορίων και διατάξεων πιστωτικών εγγυήσεων
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> • Στοχευόμενες επιδοτήσεις για ανάπτυξη αγορών σε συγκεκριμένες αποτυχίες της αγοράς • Πληροφόρηση για τους προμηθευτές υπηρεσιών, επίδραση των υπηρεσιών • Ενίσχυση ανταγωνισμού στις αγορές υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομίες σε προϊόντα (ιδιαίτερα για τις πολύ μικρές εταιρείες), μηχανισμοί διανομής και επιδράσεων • Ανάπτυξη δεικτών αποδόσεων και επιδράσεων • Εκπαίδευση σε ιδιωτικούς παροχείς υπηρεσιών ανάπτυξης επιχειρήσεων • Περιορισμένες μακροπρόθεσμες επιδοτήσεις για υπηρεσίες ανάπτυξης επιχειρήσεων για δημόσια αγαθά (π.χ. πληροφόρηση, εκπαίδευση εργασίας και διοίκησης) 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση ανάκτησης κόστους για δημόσια παρεχόμενες ή επιδοτούμενες υπηρεσίες • Βελτίωση της διοίκησης και του ελέγχου κόστους στους δημόσιους θεσμούς για υπηρεσίες ανάπτυξης επιχειρήσεων • Προϋποθέσεις στους προϋπολογιστικούς προσδιορισμούς για την επίτευξη των επιδράσεων • Μείωση των αντίγραφων των πρακτορείων για τις υπηρεσίες που προσφέρουν • Χρήση του ιδιωτικού τομέα για παράδοση υπηρεσιών • Ιδιωτικοποίηση των προμηθευτών υπηρεσιών όταν ενδυναμώνονται χρηματοοικονομικά

Πηγή: Kristin Hallberg, 'A Market-Oriented Strategy For Small and Medium- Scale Enterprises', International Finance Corporation, nr. 140, The World Bank Washington, 1998, pp. 1-25, σελ.

РАНЕЕ НЕ ПЕРПА

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V

ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΗΣ ΜΙΚΡΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΔΑΝΕΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Η 'InterAmerican Development Bank' και η 'European bank of Reconstruction and Development' πειραματίζονται με στρατηγικές για να ενθαρρύνουν τα ιδιωτικά χρηματοοικονομικά ιδρύματα να δανείζουν τις μμε¹. Μερικά χρόνια πριν, η πρώτη τράπεζα εισήγαγε μια πιστωτική διευκόλυνση προοριζόμενη για δανεισμό μμε. Επειδή η τράπεζα πίστευε ότι η διαθεσιμότητα επιπρόσθετων κεφαλαίων για συνέχιση του δανεισμού θα ήταν επαρκής για να ελκύσει τράπεζες να συμμετέχουν στο πρόγραμμα και ότι οι τράπεζες θα ήξεραν καλύτερα πώς να στήσουν δραστηριότητες μικρής κλίμακας δανεισμού δε δόθηκε πρόσβαση στις τράπεζες σε κεφάλαια τεχνικής βοήθειας.

Αυτές οι υποθέσεις ήταν λανθασμένες. Ως αποτέλεσμα των μεταρρυθμίσεων του χρηματοοικονομικού τομέα τα δανειακά κεφάλαια έγιναν λιγότερο σπάνια και έτσι τα επιπρόσθετα ξένα κεφάλαια ήταν λιγότερο ελκυστικά για τις τράπεζες απ' ότι ήταν πρόσφατα. Επιπρόσθετα, οι τράπεζες δεν προσπαθούσαν ή δεν κατάφερναν να αναπτύξουν επαρκείς τεχνολογίες δανεισμού.

Η τράπεζα αποφάσισε να αλλάξει αυτήν την προσέγγιση παρέχοντας τεχνική βοήθεια σε κάποιες εμπορικές τράπεζες για να αναπτύξουν μικρής κλίμακας

¹ Kristin Hallberg, 'A Market- Oriented Strategy For Small and Medium- Scale Enterprises', International Finance Corporation, nr. 140, The World Bank Washington D.C., pp. 1-25, 1998, σελ. 13

τεχνολογίες δανεισμού και εκπαίδευση προσωπικού. Υπήρξε δύσκολο να βρεθούν τράπεζες πρόθυμες να αποδεχθούν τις νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα την απαίτηση ότι οι αποφάσεις δανεισμού θα λαμβάνονταν από τα υποκαταστήματα. Επίσης, υπήρξαν πολιτικές αντιστάσεις και κριτικές που υποστήριζαν ότι η επιδότηση των εμπορικών τραπεζών δεν ήταν σωστό μέτρο. Ωστόσο, ένας μικρός αριθμός τραπεζών αποδέχθηκε την προσφορά συνεργασίας και έχει ξεκινήσει αξιόπιστες προσπάθειες για να αναπτύξει την αγορά μικρών επιχειρήσεων.

Η δεύτερη τράπεζα επιδιώκει μια παρόμοια στρατηγική με το 'ταμείο αρωγής μικρών επιχειρήσεων', με το να χορηγεί πιστώσεις σε ιδιωτικές τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεται και να σχεδιάζει ένα εργαλείο τεχνικής βοήθειας σε συνεργασία με αυτές, χωρίς κυβερνητική ανάμειξη. Επιπλέον, η τράπεζα είναι 'ανοιχτή' στο να αποκτήσει μερίδιο μετοχικού κεφάλαιου σε τράπεζες που επιτυγχάνουν στο δανεισμό μικρών επιχειρήσεων. Έτσι, η τράπεζα αυτή κατάφερε να ασκήσει μια πιο άμεση επίδραση στις τράπεζες συνεταιίρους της απ' ότι η πρώτη της οποίας το έργο σχεδιάστηκε με μεγαλύτερη κυβερνητική ανάμειξη.