

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Διπλωματική εργασία με θέμα:

**«ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΟΡΥΖΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΚΑΙ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

Ευαγγελία Ιωάννη Αρναουτέλη
Πτυχιούχος Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πειραιάς 2010

Αφιέρωσεις

Στον Ιωάννη, στη Σεβαστή και στον Αντώνη

Περίληψη

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας και η στρατηγική διαφοροποίησης με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι δύο αντικειμενικοί της σκοποί αφορούν στην ανάλυση του εξεταζόμενου κλάδου με βάση το γνωστό μοντέλο του Michael Porter των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, καθώς και στη στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος της εταιρείας «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» με βάση τις διαστάσεις ποιότητας του προϊόντος που προέρχονται από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Αρχικά, τα τρία πρώτα κεφάλαια παρουσιάζουν το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας που αποτελείται από την ανάλυση του υποδείγματος του M. Porter, τη στρατηγική διαφοροποίησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη συνέχεια, στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζεται ο κλάδος της ορυζοβιομηχανίας στην Ελλάδα, με αντίστοιχες αναφορές στο προϊόν του ρυζιού και στους ανταγωνιστές που τον συνθέτουν. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας. Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται η μελέτη περίπτωσης της «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» με την παρουσίαση αυτής και την καταγραφή των ευκαιριών, των απειλών, των δυνάμεων και των αδυναμιών της. Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η στρατηγική διαφοροποίησης για ένα νέο προϊόν με βάση τις βασικές διαστάσεις ποιότητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Έτσι, φαίνεται η θετική συσχέτιση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της στρατηγικής διαφοροποίησης, στοιχεία που μπορεί να έχουν ως κοινό παρανομαστή την ποιότητα.

Συμπερασματικά, ο κλάδος της ορυζοβιομηχανίας αποτελεί μια αρκετά κλειστή αγορά, όπου οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές μπαίνουν στη διαδικασία επιβίωσης χρησιμοποιώντας τρόπους για να επιτύχουν τη διαφοροποίηση τους στο κομμάτι της αγοράς που δραστηριοποιούνται. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούν ευνοϊκό κλίμα στους αγοραστές, οι οποίοι στηρίζοντας τα προϊόντα μιας διαφοροποιημένης στρατηγικής οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιτυχία.

Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	IX
Κατάσταση Πινάκων.....	X
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	XI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1

1ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

1.1 Η Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	3
1.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	4
1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	5
1.4 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	6
1.5 Η Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων	7
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	10

2ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1 Γενικά	11
2.2 Περιγραφή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	11
2.3 Η Στρατηγική Διαφοροποίησης σε σχέση με τις Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Υποδείγματος του Porter	12
2.4 Η Υλοποίηση της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	14
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	18

3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Διάφορες έννοιες.....	19
3.2 Λόγοι Υιοθέτησης και Αντικειμενικοί Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	20
3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	22
3.4 Διαδικασία Διαμόρφωσης της Στρατηγικής Διαφοροποίησης.....	24

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	26
--------------------	----

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΡΥΖΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

4.1 Το Προϊόν του Κλάδου	27
4.1.1 Η Ιστορική Εξέλιξη του Ρυζιού	27
4.1.2 Η Εποχή του Ρυζιού.....	29
4.1.3 Οι Ποικιλίες του Ρυζιού.....	32
4.1.4 Το Ρύζι ως Γεωργικό, Βιομηχανικό και Καταναλωτικό Προϊόν.....	35
4.2 Οι Ανταγωνιστές του Κλάδου	37
Αφοί Καραγεωργίου ΑΕ - «3Α».....	37
Ευ. Γε. Πιστιόλας ΑΕ - «Agrino».....	38
Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.	39
Αφοί Κωνσταντακόπουλοι – «Ωμέγα».....	41
Euricom Hellas	41
Αφοί Αργυράκη ΑΕΒΕ – «Trofino».....	43
Αγαρίνα.....	44
Ορυζόμυλοι «Δήμητρα ΑΕ».....	45
Αφοί Μυστακίδη ΑΕ	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	47

5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΟΡΥΖΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

5.1 Γενικά	48
5.2 Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο	50
5.2.1 Οικονομίες κλίμακας	51
5.2.2 Απαιτήσεις σε κεφάλαια	51

5.2.3 Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος.....	52
5.2.4 Διαφοροποίηση προϊόντος.....	52
5.2.5 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής	53
5.2.6 Νομικοί περιορισμοί.....	54
5.2.7 Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.....	54
5.2.9 Συμπεράσματα.....	55
5.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	55
5.3.1 Ο αριθμός των προμηθευτών.....	57
5.3.2 Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή.....	58
5.3.3 Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων	58
5.3.4 Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών	59
5.3.5 Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.....	59
5.3.6 Συμπεράσματα.....	59
5.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	60
5.4.1 Το μέγεθος του αγοραστή.....	61
5.4.2 Ο αριθμός των προμηθευτών.....	62
5.4.3 Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας.....	62
5.4.4 Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή	63
5.4.5 Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.....	63
5.4.6 Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω.....	64
5.4.7 Κόστος αλλαγής του πελάτη.....	64
5.4.8 Συμπεράσματα.....	65
5.5 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.....	65
5.5.1 Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων	66
5.5.2 Η επίδραση της τιμής.....	68
5.5.3 Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα.....	68
5.5.4 Συμπεράσματα.....	70

5.6 Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου	70
5.6.1 Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς	71
5.6.2 Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών	72
5.6.3 Το υψηλό σταθερό κόστος και οι οικονομίες κλίμακας	72
5.6.4 Οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς	73
5.6.5 Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα	74
5.6.6 Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75

6ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «ΑΡΝΑΟΥΤΕΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε.»

6.1 Παρουσίαση της «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.»	76
6.1.1 Αντικείμενο εργασιών	76
6.1.2 Μέτοχοι	72
6.1.3 Όραμα και Αποστολή	77
6.1.4 Πωλήσεις	77
6.1.5 Πελάτες	77
6.1.6 Επενδύσεις	79
6.1.7 Ανθρώπινο δυναμικό	80
6.1.8 Κτιριακές εγκαταστάσεις	80
6.1.9 Παραγωγική Διαδικασία	80
6.1.10 Δίκτυο Διανομής	81
6.1.11 Ποιοτικός έλεγχος	81
6.2 SWOT Analysis	84
6.2.1 Οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης....	84
6.2.2 Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	91
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	98

7ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1 Γενικά	99
7.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης του Προϊόντος Ρυζιού	99
7.2.1 Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.....	100
7.2.2 Οι λειτουργίες/αποδόσεις του προϊόντος.....	101
7.2.3 Η αξιοπιστία του προϊόντος.....	102
7.2.4 Η συμμόρφωση του προϊόντος	103
7.2.5 Η αντοχή του προϊόντος	103
7.2.6 Η ικανότητα επισκευής του προϊόντος.....	105
7.2.7 Τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	108
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	115

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους συντελεστές του ευρωπαϊκού μεταπτυχιακού προγράμματος της διοίκησης επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς “MBA TQM” για τη σημαντική συμβολή τους στις γνώσεις μου, στις εμπειρίες μου και στην βελτίωση μου ως άνθρωπο.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή Νίκο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, ο οποίος με το δικό του μοναδικό τρόπο συνέβαλε στην υλοποίηση της παρούσας εργασίας. Τέλος, ευχαριστώ τον πατέρα μου για την πολύτιμη συνεισφορά του, μέσω των γνώσεων και εμπειριών του.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 5.1	: Οι ανταγωνιστές του κλάδου.....	49
Πίνακας 5.2	: Οι εισαγωγές ρυζιού (rice milled).....	49
Πίνακας 5.3	: Οι εξαγωγές ρυζιού (rice milled).....	50
Πίνακας 5.4	: Οι τιμές των παραγωγών ρυζιού.....	56
Πίνακας 5.5	: Οι ποσότητες παραγωγής αναποφλοϊώτου ρυζιού.....	56
Πίνακας 5.6	: Η κατανάλωση ρυζιού σε ποσότητα.....	61
Πίνακας 5.7	: Τα θρεπτικά στοιχεία ρυζιού και ζυμαρικών.....	70
Πίνακας 6.2	: Μήτρα EFAS.....	89
Πίνακας 6.3	: Μήτρα IFAS.....	94
Πίνακας 6.4	: Μήτρα SFAS για το εξωτερικό περιβάλλον.....	96
Πίνακας 6.5	: Μήτρα SFAS για το εσωτερικό περιβάλλον.....	97

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1	: Οι πέντε δυνάμεις του Υποδείγματος του Porter.....	9
Διάγραμμα 3.1	: Η εξέλιξη της ποιότητας.....	20
Διάγραμμα 3.2	: Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.....	25
Διάγραμμα 4.1	: Η παγκόσμια παραγωγή ρυζιού ανά χώρα.....	32
Διάγραμμα 6.1	: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	85

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας και η στρατηγική διαφοροποίησης με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σήμερα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα νέο τρόπο διοίκησης, στον οποίο βασίζονται όλο και περισσότεροι οργανισμοί, έτσι ώστε να διαμορφώσουν την επιχειρηματική συμπεριφορά τους. Η δοκιμασμένη αυτή μέθοδος έχει αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα σε επιχειρήσεις, οι οποίες πίστεψαν σε αυτή, την υιοθέτησαν και την εφάρμοσαν. Οι επιχειρήσεις αυτές συνειδητοποιώντας τη δυναμική της ποιότητας διαμορφώνουν τη στρατηγική τους με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά έναντι του ανταγωνισμού. Το γεγονός αυτό τις καθιστά ισχυρές και έτοιμες να αντιμετωπίσουν όλες τις προκλήσεις και τελικά να κερδίσουν πλεονεκτική θέση έναντι του ανταγωνισμού στον κλάδο που δραστηριοποιούνται.

Η εργασία αυτή έχει δύο βασικούς στόχους να εκπληρώσει. Ο πρώτος σχετίζεται με την ανάλυση του κλάδου της Ορυζοβιομηχανίας. Το παραπάνω ζήτημα θα αναλυθεί και θα εξεταστεί με βάση το γνωστό μοντέλο του Michael Porter. Αφού παρουσιαστούν οι βασικοί ανταγωνιστές στον κλάδο, στη συνέχεια με χρήση του προαναφερθέντος μοντέλου, θα καταγραφούν οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του κλάδου που ανήκει η επιχείρηση που θα εξεταστεί. Ο δεύτερος στόχος σχετίζεται με τη στρατηγική διαφοροποίησης του προϊόντος με βάση τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Για την εκπλήρωσή του, θα εξεταστούν οι διαστάσεις ποιότητας του προϊόντος, έτσι ώστε να το καθιστούν διαφοροποιημένο. Στο έργο αυτό, θα δοθεί έμφαση για το πώς η επιχείρηση μέσω ενός διαφοροποιημένου προϊόντος θα υλοποιήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης έχοντας πριν υιοθετήσει και εφαρμόσει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ένα βασικό στοιχείο που καθιστά σημαντική αυτή τη προσπάθεια είναι ότι δεν υπάρχουν αρκετά στατιστικά στοιχεία και βιβλιογραφικές αναφορές για τον κλάδο της Ορυζοβιομηχανίας. Έτσι, μετά το πέρας της παρούσας εργασίας θα υπάρχει μια πιο ξεκάθαρη προσέγγιση του θέματος. Ένα άλλο βασικό στοιχείο είναι ότι θα μελετηθεί η συσχέτιση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της στρατηγικής διαφοροποίησης. Τα δύο παραπάνω στοιχεία ενέχουν ένα κοινό παρανομαστή, την ποιότητα, γεγονός το οποίο συμβάλλει στο παραπάνω ταίριασμα.

«ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1»

ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Για την ανάλυση του κλαδικού (μικρο) περιβάλλοντος της ορυζοβιομηχανίας, θα χρησιμοποιηθεί το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης της αγοράς, το οποίο είναι γνωστό και ως μοντέλο του Porter. Το μοντέλο αυτό (βλ. διάγραμμα 1.1) παρέχει ένα τρόπο προσδιορισμού της φύσης του ανταγωνισμού στον εξεταζόμενο κλάδο. Σύμφωνα με αυτό, οι πέντε δυνάμεις που παίζουν καθοριστικό ρόλο στον ανταγωνισμό κάθε κλάδου είναι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι πέντε παραπάνω παράγοντες είναι αυτοί που βοηθούν κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει, αφού αυτοί καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου γενικότερα.¹

Με βάση τον Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική αποτελεί ένα συνδυασμό των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Η ανταγωνιστική στρατηγική στοχεύει στην εύρεση της κατάλληλης θέσης μέσα στον κλάδο από την οποία η επιχείρηση θα αμύνεται αποτελεσματικότερα ή θα ωφελείται αντίστοιχα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Η αλληλεξάρτηση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εκτιμούν την ελκυστικότητα ενός κλάδου που κατ' επέκταση μαρτυρά τα επίπεδα κερδοφορίας αυτού. Τα στελέχη της επιχείρησης αναγνωρίζοντας και αναλύοντας τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις βρίσκονται σε καλύτερη θέση έναντι των ανταγωνιστών τους, αφού εκτιμούν τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο και αφορούν τις επιχειρήσεις τους. Καθώς η παραπάνω μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοστεί σε επιμέρους τμήματα της αγοράς που μπορούν να οριστούν (strategic groups) ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε οργανισμού, το μοντέλο αποκτά νέα δυναμική παρουσία στην ανάλυση της ανταγωνιστικής στρατηγικής.²

¹ Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 60

² Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ 92-95

Στο σημείο αυτό, θα γίνει μια αναλυτική αποτύπωση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων και των προσδιοριστικών παραγόντων για κάθε έναν από αυτούς.

1.1 Η Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Οι νέο-εισερχόμενοι στον κλάδο φέρουν νέα δυναμικότητα, την επιθυμία να κερδίσουν μερίδια αγοράς και συχνά σημαντικούς πόρους. Οι επιχειρήσεις που διευρύνονται μέσω εξαγορών μέσα σε έναν κλάδο από άλλες αγορές συχνά έχουν μεγάλη ισχύ, με αποτέλεσμα να προκαλούν ανακατατάξεις, όπως συνέβη με την εταιρεία της «Phillip Morris» με τη «Miller Beer». Το μέγεθος της απειλής των νεοεισερχόμενων εξαρτάται από τα εμπόδια που παρουσιάζονται για την είσοδο στον κλάδο και από την αντίδραση των υπάρχοντων ανταγωνιστών. Αν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και οι νεοεισερχόμενοι προσδοκούν έντονη αντίδραση από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές, δεν υφίσταται σημαντική απειλή από την είσοδο νέων «παιχτών» στον κλάδο.

Υπάρχουν έξι εμπόδια εισόδου για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο. Το πρώτο σχετίζεται με τις *οικονομίες κλίμακας*, οι οποίες δημιουργούν σημαντικό δίλημμα για το αν θα ακολουθηθεί μεγάλη κλίμακα παραγωγής με χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα προϊόντος ή θα γίνει αποδοχή μικρής κλίμακας με αποτέλεσμα το μειονέκτημα στο κόστος παραγωγής. Το δεύτερο εμπόδιο έχει να κάνει με τη *διαφοροποίηση του προϊόντος*, γεγονός το οποίο δημιουργεί αυξημένα έξοδα (διαφήμισης, εξυπηρέτησης πελατών και μάρκετινγκ) για την απόκτηση καταναλωτικής πίστης για ένα νέο προϊόν. Το τρίτο εμπόδιο εισόδου για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο είναι οι *απαιτήσεις σε κεφάλαια*, τα οποία είναι αναγκαία για την αρχική επένδυση και τα πρώτα έξοδα μέχρι τη πρώτη ημέρα λειτουργίας. Το τέταρτο κατά σειρά εμπόδιο αποτελούν τα *μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος*, όπως η ιδιόκτητη τεχνολογία, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία και οι κυβερνητικές επιχορηγήσεις. Ο πέμπτος παράγοντας σχετίζεται με την *πρόσβαση στα κανάλια διανομής*, πράγμα το οποίο συντελεί στο να φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Αυτό αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας για μια νέα εταιρεία στον κλάδο που πρέπει να εξασφαλίσει όσο το δυνατόν περισσότερα και ποιοτικότερα κανάλια διανομής για την ικανοποίηση των μελλοντικών πελατών της. Τέλος, το έκτο εμπόδιο αφορά την *κυβερνητική πολιτική*, η

οποία περιορίζει ή εμποδίζει την είσοδο νέων σε ένα κλάδο, μέσω κανονισμών, αδειών ή περιβαλλοντικών απαιτήσεων.³

1.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να κερδίσουν μεγάλη δύναμη έναντι των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου είτε αυξάνοντας τις τιμές αγοράς, είτε μειώνοντας την παρεχόμενη ποιότητα των πωλούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Το αποτέλεσμα όλων αυτών είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου να έχουν αυξημένο κόστος, το οποίο μειώνει τα περιθώρια της κερδοφορίας τους, αφού λόγω του υπάρχοντος ανταγωνισμού δεν μπορούν να αυξήσουν τις τιμές πώλησης.

Η διαπραγματευτική δύναμη μιας ομάδας προμηθευτών είναι υψηλή όταν:

- Οι προμηθευτές ενός κλάδου αποτελούνται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων και είναι αναλογικά λιγότεροι από τις επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο πουλάει τα προϊόντα της.
- Το προϊόν τους είναι μοναδικό ή τουλάχιστον διαφοροποιημένο ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές τους. Το «κόστος μετακίνησης» είναι τα επιπλέον κόστη που βαρύνουν τους αγοραστές όταν αυτοί αλλάζουν προμηθευτές.
- Οι προμηθευτές του κλάδου δεν έχουν να ανταγωνιστούν με άλλες εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός, με αποτέλεσμα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές με τους αγοραστές τους.
- Ο κλάδος δεν αποτελεί σημαντικό πελάτη για τους προμηθευτές, με αποτέλεσμα οι χαμηλές πωλήσεις να μην δίνουν κίνητρο για ποιοτική εξυπηρέτηση των αγοραστών στα περισσότερα επίπεδα συνεργασίας.⁴

³ Michael E. Porter, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, pp 23-26

⁴ Michael E. Porter, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, pp 28-29

1.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ως προς τους προσδιοριστικούς παράγοντες με αυτή των προμηθευτών. Η δύναμη μιας ομάδας αγοραστών εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά της αγοράς που δραστηριοποιείται και από τη σημαντικότητα των αγορών του κλάδου συγκρινόμενη με την επιχείρηση γενικότερα. Οι αγοραστές του κλάδου προσδοκούν να αποκτήσουν προϊόντα και υπηρεσίες με την υψηλότερη δυνατή ποιότητα στις χαμηλότερες τιμές.⁵

Η διαπραγματευτική δύναμη μιας ομάδας αγοραστών είναι υψηλή όταν:

- Ο όγκος των αγορών τους είναι μεγάλος, με αποτέλεσμα να επιβάλουν τους δικούς τους όρους στα συμβόλαια συνεργασίας τους με τους αντίστοιχους προμηθευτές τους.
- Το προϊόν που αγοράζουν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο, με φυσικό επακόλουθο οι αγοραστές να μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού των προϊόντων και υπηρεσιών που χρειάζονται για την παραγωγική τους διαδικασία με μικρό «κόστος μετακίνησης».
- Οι αγορές τους σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους, γεγονός το οποίο τους ωθεί να πραγματοποιούν αγορές με τις μικρότερες τιμές.
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη, τα οποία δημιουργούν την ανάγκη για συμπίεση του συνολικού τους κόστους.
- Το προϊόν του κλάδου είναι ασήμαντο ως προς την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών του προμηθευτή, με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή κτήσης αυτών.
- Ο αριθμός των προμηθευτών είναι μεγάλος, οι αγοραστές αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού στην αγορά πρώτων υλών.
- Οι αγοραστές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα πίσω, με αποτέλεσμα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές με τους προμηθευτές τους.⁶

⁵ Michael E. Porter, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, pp 29-31

⁶ Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 75-77

1.4 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα και Υπηρεσίες

Δύο ή περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση, όπως για παράδειγμα τα γυαλιά μυωπίας με τους φακούς επαφής. Έτσι, οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με άλλες διαφορετικού κλάδου που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ικανά να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με άλλα χαρακτηριστικά, με αποτέλεσμα να θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης στα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης, η τιμή τους είναι χαμηλότερη και η ποιότητα ή η επίδοσή τους είναι ίδια ή υψηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου.

Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μέσα στον κλάδο για να αντιμετωπίσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα, θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προσφερόμενα προϊόντα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν να κάνουν με την τιμή, την ποιότητα, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τη διανομή ή και την αξιοπιστία του προϊόντος ή της υπηρεσίας.⁷

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι:

- Η ύπαρξη παρόμοιων υποκατάστατων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απειλής, λόγω του ότι η ποιότητα και η απόδοσή των υποκατάστατων είναι ίδια ή καλύτερη με τα προϊόντα των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.
- Η επίδραση της τιμής θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου, αφού σε περίπτωση που τα υποκατάστατα έχουν χαμηλότερη τιμή οι καταναλωτές θα στραφούν προς τα εκεί.
- Η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα σχετίζεται με την προθυμία τους να τα δοκιμάσουν. Το γεγονός αυτό βέβαια συνδέεται αλληλένδετα με το κόστος μετακίνησης που έχουν για να εξετάσουν μια εναλλακτική λύση ενός υποκατάστατου προϊόντος ή υπηρεσίας.

⁷ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ 105-107

1.5 Ένταση του Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε έναν κλάδο αποτελεί μια ακόμα σημαντική δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Επίσης, είναι ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, όπως για παράδειγμα να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ή να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής. Συνήθως, κάθε στρατηγική κίνηση μιας επιχείρησης του κλάδου έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση της αντίδρασης εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο.⁸

Η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών παρέχουν το γενικό πλαίσιο του κλάδου. Παρόλα αυτά, το ζήτημα της κερδοφορίας ενός κλάδου σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, υπάρχει η δυνατότητα για τις επιχειρήσεις να αυξήσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σε αντίθετη περίπτωση, ξεκινά ένας πόλεμος τιμών συμπιέζοντας αρκετά τα περιθώρια κέρδους, γεγονός που αποτελεί απειλή για την κερδοφορία των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων του κλάδου.⁹

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι:

- Ο *μεγάλος αριθμός των ανταγωνιστών* ή το αν αυτοί είναι ισοδύναμοι σε μέγεθος μεταξύ τους αποτελεί ένδειξη υψηλού ανταγωνισμού, αφού στόχος όλων είναι το ποιος θα επικρατήσει.
- Ο *χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου* έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, έτσι ώστε να κατακτήσουν μεγάλα μερίδια αγοράς πριν τη φάση ωρίμανσης του κλάδου.
- Η *έλλειψη διαφοροποίησης του προϊόντος* ή η έλλειψη κόστους μετακίνησης από τους αγοραστές εντείνει τον ανταγωνισμό, αφού όλοι ανταγωνίζονται με παρόμοια

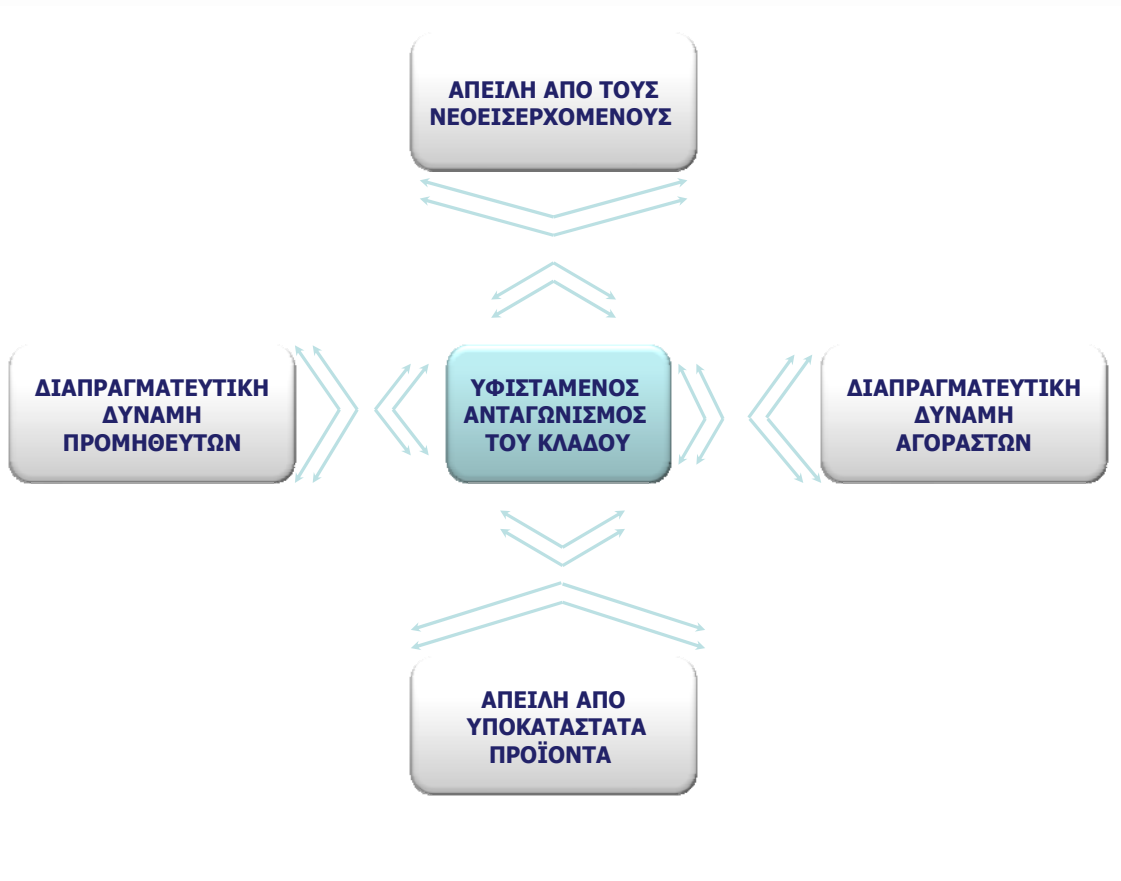
⁸ Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 78

⁹ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 107

προϊόντα στην αγορά του κλάδου, με αντίστοιχα μικρό κόστος μετακίνησης για τους καταναλωτές.

- Το *υψηλό σταθερό κόστος* ή ο μεγάλος βαθμός αλλοίωσης των προϊόντων δημιουργούν την ανάγκη για μεγάλες παραγόμενες ποσότητες και κατ' επέκταση υπερπροσφορά των προϊόντων με ταυτόχρονη συμπίεση των τιμών.
- Η *εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας* σε μεγάλα μεγέθη έχει τα ίδια αποτελέσματα με τα υψηλά σταθερά κόστη, αφού οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις ξεκινούν πόλεμο τιμών για να πουλήσουν μεγάλες προσφερόμενες ποσότητες, με σκοπό να επέλθει ξανά η ισορροπία μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης.
- Τα *υψηλά εμπόδια εξόδου*, όπως οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες, αναγκάζουν πολλές φορές επιχειρήσεις ενός κλάδου να ανταγωνίζονται με πολύ χαμηλά, μηδενικά ή αρνητικά κέρδη. Ο παράγων αυτός εντείνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό του κλάδου.
- Οι *ανταγωνιστές ποικίλουν σε στρατηγικές και σε «προσωπικότητες»*, αφού έχουν διαφορετικές ιδέες για το πώς θα ανταγωνιστούν και συνεχώς αλλάζουν τις διαδικασίες τους. Το γεγονός αυτό έχει ως απόρροια την ένταση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων του κλάδου.¹⁰

¹⁰ Michael E. Porter, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, pp 33-35



Διάγραμμα 1.1: Οι πέντε δυνάμεις του Υποδείγματος του Porter

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Porter E. Michael, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980

Porter E. Michael, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007

«ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

2.1 Γενικά

Όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις επιδιώκουν να διαφοροποιήσουν την προσφορά τους σε ένα περιβάλλον που γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικό. Το σύνολο των προσπαθειών διαφοροποίησης στην πράξη παίρνει την μορφή μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής που έχει σαν τελικό στόχο τη διαφοροποίηση και τη διάκριση του προϊόντος της από τα άλλα προϊόντα στην αγορά. Ο άξονας της στρατηγικής αυτής προετοιμάζεται από το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης και έχει σαν κύριο στόχο την ανεύρεση και υπογράμμιση ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που θα δώσει στο προϊόν το ζητούμενο πλεονέκτημα έναντι όλων των άλλων. Το μάρκετινγκ με αυτό τον τρόπο ταυτίζεται με τη στρατηγική διαφοροποίησης που αποβλέπει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος.¹¹

2.2 Περιγραφή της Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει σαν πρωταρχικό στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης που την υιοθετεί και κατ' επέκταση την υπεροχή έναντι των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται, όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν τα προϊόντα τους σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς, λόγω της διαφοροποίησης του προϊόντος τους έναντι των υπολοίπων.

Παρόλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι υψηλή, η αγορά στόχος στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να τα πληρώσει, γιατί τα θεωρεί διαφορετικά και προϊόντα κύρους. Τα διαφοροποιημένα προϊόντα προσφέρουν αξία στον καταναλωτή,

¹¹ Γεώργιος Γ. Πανηγυράκης, *Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος*, Α Τόμος, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2003, σελ. 503-504

με αποτέλεσμα να επιθυμεί να τα αποκτήσει έχοντας παράλληλα μεγαλύτερο κόστος για τον ίδιο. Παραδείγματα τέτοιων προϊόντων είναι τα αυτοκίνητα Mercedes, τα ρολόγια Rolex ή τα κοσμήματα Tiffany. Η διαφοροποίηση, όμως, δε μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών και της τιμολογιακής πολιτικής των προϊόντων. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος δε θα πρέπει να είναι αδικαιολόγητα υψηλή, επειδή το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η τιμή των ανταγωνιστών σε ανάλογα προϊόντα.

Η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να επιτευχθεί με την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, καινοτομία και ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών. Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή και να αναφέρεται σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά του προϊόντος πέρα των θεμελιωδών λειτουργικών χαρακτηριστικών του.

Όλα τα παραπάνω δεν υπονοούν πάρα ταύτα ότι μια επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική διαφοροποίησης δε θα πρέπει να είναι προσεκτική στον έλεγχο του κόστους. Παρά το αυξημένο κόστος των επιχειρήσεων αυτών, που οφείλονται στον προσανατολισμό τους, απαιτείται να υπάρχει αυστηρός έλεγχος του κόστους για τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, οι προσπάθειες μείωσης του κόστους δε θα πρέπει να γίνονται εις βάρος της ποιότητας, η οποία αποτελεί βασικό στοιχείο στη συγκεκριμένη στρατηγική.¹²

2.3 Η Στρατηγική Διαφοροποίησης σε σχέση με τις Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Υποδείγματος του Porter

Όσο αφορά τους νεοεισερχόμενους σε ένα κλάδο, η αυξημένη πίστη των αγοραστών στο όνομα της επιχείρησης και η ανάγκη ενός νέου ανταγωνιστή που θα πρέπει να υπερέρχει ως προς τη μοναδικότητα του διαφοροποιημένου προϊόντος, αποτελούν σημαντικά εμπόδια για αυτούς. Οι συνθήκες αυτές απαιτούν υψηλές επενδύσεις, αλλά και μεγάλη υπομονή και επιμονή από τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση, η οποία θα επιδιώξει να δημιουργήσει μια καλή εικόνα και συγχρόνως πιστούς πελάτες.

¹² Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 332-338

Σχετικά με τη *διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*, η στρατηγική της διαφοροποίησης παρέχει ένα υψηλό περιθώριο κέρδους, με το οποίο η επιχείρηση μπορεί να έρθει σε διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές της. Έτσι, υπάρχει μια σχετική απομόνωση από την επιρροή των προμηθευτών και οι αυξημένες τιμές των πρώτων υλών μπορούν να πληρωθούν από το υψηλό περιθώριο κέρδους. Σε αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση που παράγει και διανέμει το διαφοροποιημένο προϊόν μπορεί να αυξήσει την τιμή του, αφού οι αγοραστές δεν είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή, με αποτέλεσμα την μετακίνηση του αυξημένου κόστους των προμηθειών στους αγοραστές της.

Αναφορικά με τη *διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*, τα διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, που θεωρούνται μοναδικά από τους αγοραστές, απομονώνουν την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές πιέσεις και μειώνουν την ευαισθησία των καταναλωτών στις αυξήσεις των τιμών. Είναι γεγονός ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται για τα διαφοροποιημένα προϊόντα, αφού ο αγοραστής δεν έχει μέτρο σύγκρισης.

Όσο αφορά τα *υποκατάστατα*, είθισται οι επιχειρήσεις που πωλούν διαφοροποιημένα προϊόντα να αμύνονται αποτελεσματικά ενάντια αυτών. Η αυξημένη πίστη των αγοραστών στα διαφοροποιημένα προϊόντα δεν αφήνει τα περιθώρια για κατανάλωση υποκατάστατων αυτών. Εναλλακτικές περιπτώσεις πελατών που δεν είναι πιστοί στα διαφοροποιημένα προϊόντα της επιχείρησης, είτε μετακινούνται σε προϊόντα που παρέχουν παρόμοια διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, είτε σε προϊόντα που έχουν περισσότερο ελκυστικά χαρακτηριστικά στην ίδια τιμή σε σύγκριση με τα προϊόντα της επιχείρησης.

Τέλος, σχετικά με τον *ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων*, οι πελάτες τείνουν να είναι πιστοί αγοραστές διαφοροποιημένων προϊόντων μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Καθώς αυξάνεται η πίστη των πελατών προς την επιχείρηση του διαφοροποιημένου προϊόντος, η ευαισθησία τους σε μια αύξηση της τιμής του μειώνεται. Έτσι, οι αγοραστές δίνουν μικρότερη σημασία στην τιμή, γιατί πιστεύουν στην ποιοτική υπεροχή του. Η σχέση μεταξύ της πίστης του αγοραστή και της ευαισθησίας του στην τιμή βοηθά την επιχείρηση να ανταγωνισθεί με τους υφιστάμενους ανταγωνιστές του κλάδου.

Συμπερασματικά, μια επιχείρηση που υιοθετεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης πρέπει να διαφέρει από τις υπόλοιπες σε όσο το δυνατόν περισσότερους παράγοντες,

έτσι ώστε να προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της και να βελτιώνεται η εικόνα της.¹³

2.4 Η Υλοποίηση της Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Με βάση τον Porter, για να υιοθετήσει μια επιχείρηση την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης, θα πρέπει να εξετάσει αρχικά την υπάρχουσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται και στη συνέχεια την αξία που προσθέτει στους αγοραστές της από την δραστηριότητά της στον κλάδο. Μόνο κατά αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ορθά και αποτελεσματικά την επιθυμητή στρατηγική. Η κατανόηση από την πλευρά της επιχείρησης των παραπάνω παραμέτρων θα την οδηγήσει μελλοντικά στη διαφοροποίηση, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων της, που βασιζόμενη σε αυτά θα επιλέξει στη συνέχεια νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή ανασχεδιασμό των ήδη υπαρχόντων.¹⁴

Η δημιουργικότητα και η καινοτομία που αποτελούν δύο βασικά στοιχεία της στρατηγικής διαφοροποίησης, θα πρέπει να συμβαδίζουν με την αντίστοιχη δομή και τα συστήματα ελέγχου της επιχείρησης. Τόσο η δομή της, όσο και τα συστήματα ελέγχου της θα πρέπει να αναπτυχθούν γύρω από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που αποτελεί τη βάση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Η δομή της επιχείρησης πρέπει να σχεδιαστεί ανάλογα με την αγορά στόχο ανά γεωγραφική παραγωγή, την ομαδοποίηση των προϊόντων της ή τις μονάδες παραγωγής. Αντίστοιχα, τα συστήματα ελέγχου θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σε μικρή έκταση, ιδιαίτερα όταν υφίσταται μεγάλος βαθμός ολοκλήρωσης και συνεργασίας. Ο αυστηρός έλεγχος ενδείκνυται σε προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής τυποποίησης με χαμηλό κόστος, αντίθετα σε διαφοροποιημένα προϊόντα δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στην κουλτούρα του οργανισμού, στον επαγγελματισμό, στη συνεργατικότητα και στην μοναδικότητα του έμψυχου δυναμικού της επιχείρησης.¹⁵

¹³ Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ 218-221

¹⁴ Michael E. Porter, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, pp 147-149

¹⁵ Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 346-347

Το πρόγραμμα δράσης που ακολουθεί παρέχει μια συγκεκριμένη προσέγγιση, με σκοπό την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης από κάθε επιχείρηση που το επιθυμεί. Η επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:¹⁶

1. *Τμηματοποίηση.* Μια επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της. Για παράδειγμα, μια ορυζοβιομηχανία θα πρέπει να αναγνωρίσει και να τμηματοποιήσει την αγορά των καταναλωτών που αγοράζουν χύμα προϊόν ή τυποποιημένο και στη συνέχεια να τους χωρίσει σε ομάδες ανάλογα με τη μηνιαία κατανάλωση σε ρύζι, η οποία διαφοροποιείται σε ποσότητα. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση δε βρίσκει μόνο τρόπους για να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά έρχεται αντιμέτωπη με σοβαρές εναλλακτικές περιπτώσεις διαφοροποίησης.

2. *Στόχευση.* Η επιχείρηση στη συνέχεια θα πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν. Στο προηγούμενο παράδειγμα, αντικείμενο ενδιαφέροντος για την ορυζοβιομηχανία μπορεί να αποτελέσει ένα μόνο τμήμα ή και τα δύο τμήματα της αγοράς, τα οποία όμως μπορεί να προσεγγίσει με διαφορετικούς τρόπους. Μια επιτυχημένη διαφοροποίηση ξεκινά με την κατανόηση των κύριων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες εξυπηρετούν τη βάση της στρατηγικής. Οι κύριες δραστηριότητες είναι αυτές που βρίσκονται σε έναν ελκυστικό κλάδο, έχουν την προοπτική να επιτύχουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχουν σημαντικές αλληλεπιδράσεις με άλλες δραστηριότητες της επιχείρησης και παρέχουν τις ικανότητες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τη βάση από την οποία προκύπτει η διαφοροποίηση.

3. *Εκτίμηση καταναλωτικών αξιών.* Η επιχείρηση πρέπει να κάνει ορθή εκτίμηση των καταναλωτικών αξιών των ατόμων που θα στοχεύσει μελλοντικά να αγοράσουν το προϊόν της, καθώς επίσης και των κριτηρίων που θα χρησιμοποιήσουν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.

4. *Εντοπισμός των μοναδικών στοιχείων.* Η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τα στοιχεία που την καθιστούν μοναδική, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης. Αυτό το σχέδιο της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι το πιο ενδιαφέρον, αφού η στρατηγική της επιχείρησης έχει περάσει από τρεις προηγούμενες δοκιμασίες. Μια επιχείρηση πρέπει να εφευρίσκει δραστηριότητες για τις υπάρχουσες λειτουργίες της, οι οποίες θα δημιουργούν ισχυρά σημεία στο εσωτερικό της

¹⁶ Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 336

περιβάλλον, όπως επιτυχημένα κανάλια διανομής ή παγκόσμιες τεχνικές διευκολύνσεις. Αυτές θα την οδηγήσουν να ηγείται στις επιχειρηματικές περιοχές της.

5. *Προσδιορισμός του συνολικού κόστους.* Η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει το συνολικό κόστος από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Επίσης, πρέπει να το συγκρίνει με τον αρχικό προϋπολογισμό της και να βρεθούν τρόποι για τη μείωσή του, εφόσον αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω θα πρέπει να γίνουν λαμβάνοντας υπόψη το κόστος του ανταγωνιστή και το γεγονός ότι η διαφοροποίηση δε θα βλάψει τον τελικό καταναλωτή.¹⁷

2.5 Νεότερες απόψεις για την Ανταγωνιστική Στρατηγική της Διαφοροποίησης

Μια πιο σύγχρονη άποψη σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές ανέπτυξε οχτώ κατευθύνσεις-στρατηγικές, οι οποίες πηγάζουν από τις στρατηγικές του Porter. Η άποψη αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προσφέροντας στους πελάτες τους αυτό που θέλουν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές τους και με τρόπο που αυτοί δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Δύο από αυτές τις στρατηγικές που σχετίζονται με τη διαφοροποίηση είναι η στρατηγική προστιθέμενης αξίας και η στρατηγική διαφοροποίησης με εστίαση.

Αναφορικά με τη *στρατηγική διαφοροποίησης ή προστιθέμενης αξίας*, η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει μοναδικότητα όσο αφορά την προστιθέμενη αξία που προσφέρει στους πελάτες της, παράλληλα με αισθητή διαφοροποίηση των προϊόντων της από αυτά των ανταγωνιστών. Η στρατηγική αυτή μπορεί να υιοθετηθεί με επιτυχία όταν η επιχείρηση επενδύει υψηλά κεφάλαια σε έρευνα και ανάπτυξη. Με βάση αυτή τη στρατηγική, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αγοράς χρεώνοντας τα προϊόντα της με τιμές ανάλογες με αυτές των ανταγωνιστών ή μικρότερο μερίδιο με τιμές υψηλότερες από τα ανταγωνιστικά προϊόντα της.

Οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι:¹⁸

- Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ακριβώς την αγορά στόχο της.
- Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τα σημεία που προσθέτουν αξία στους πελάτες της.

¹⁷ Michael E. Porter, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998, pp 147-149

¹⁸ Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένον, 2007, σελ. 355-360

- Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τον ανταγωνισμό.
- Η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει έναν ανταγωνιστή, ο οποίος εμφανίστηκε, λόγω της παγκοσμιοποίησης της αγοράς.
- Η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τα προϊόντα της, καθώς και να τα προστατεύει από τυχόν μιμήσεις του ανταγωνισμού.
- Η επιχείρηση πρέπει να μεταβάλει τα στοιχεία που την διαφοροποιούν, με σκοπό να προλαβαίνει αλλαγές στις ανάγκες των πελατών της, αλλά εξελίσσοντάς και καινοτόμα προϊόντα.

Αναφορικά με τη *στρατηγική διαφοροποίησης με εστίαση*, η επιχείρηση προσφέρει υψηλή προστιθέμενη αξία σε υψηλή τιμή με εστίαση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.

Οι προϋποθέσεις για την επιτυχία της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι ότι:¹⁹

- Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει αν ακολουθεί μια στρατηγική διαφοροποίησης ή διαφοροποίησης με εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει τους άξονες στους οποίους θα κινηθεί μέσα από τη στρατηγική διαφοροποίησης με εστίαση που ακολουθεί. Παράδειγμα αποτελεί η τιμή του προϊόντος της με βάση το μερίδιο αγοράς που επιδιώκει και τον υφιστάμενο ανταγωνισμό στο συγκεκριμένο τμήμα που στοχεύει.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα, έτσι ώστε να αντιδράσει γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που θα προκύψουν στο τμήμα της αγοράς που έχει εστίασει.

Οι νέες αυτές απόψεις περί των ανταγωνιστικών στρατηγικών της διαφοροποίησης, ουσιαστικά συνδυάζουν τη σημασία που έχει η προστιθέμενη αξία του προϊόντος για τον πελάτη και τη σημαντικότητα του ρόλου που διαδραματίζει η τιμή για την αγορά στόχο.

¹⁹ Βασίλης Παπαδάκης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 355-360

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Porter E. Michael, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΧΩΝ

«ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3»

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Διάφορες έννοιες

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα φιλοσοφία διοίκησης και συγκεκριμένα μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.²⁰ Δίνει μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και στη συνεχή βελτίωση. Βασίζεται στη συνεργασία των ατόμων μέσω ομαδικών προσπαθειών. Η επιτυχία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται στο σύνολο των ενεργειών που έχουν ως στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων του οργανισμού, έτσι ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Ουσιαστικά, είναι μια μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή του οργανισμού σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Τα τρία βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η δέσμευση, η γνώση και η συμμετοχή. Το πρώτο που αφορά τη δέσμευση σχετίζεται με τα διοικητικά στελέχη, τα οποία υποστηρίζουν συνεχώς κάθε προσπάθεια που οδηγεί στην εξασφάλιση της ποιότητας στον οργανισμό. Η γνώση έχει να κάνει με τη συνεχή επιμόρφωση και εκπαίδευση των συμμετεχόντων σε κάθε ποιοτική διαδικασία της επιχείρησης, με σκοπό την αποφυγή λαθών, παραλείψεων και παρατυπιών. Τέλος, η συμμετοχή αφορά όλους τους εργαζόμενους στη διαδικασία ανεύρεσης των προβλημάτων, στην ανάλυση αυτών, στις προτάσεις επίλυσής τους, στη στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στη λήψη κρίσιμων και μη αποφάσεων για τον οργανισμό. Είναι γεγονός ότι μόνο μέσα από τη συνεργασία και τη συμμετοχικότητα επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης, οι οποίοι αντανakλούν και στην επίτευξη των ατομικών στόχων.²¹

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξελίχθηκε σταδιακά για να πάρει τη σημερινή μορφή ως μέθοδος διοίκησης. Το διάγραμμα 3.1 δείχνει την εξελικτική πορεία αυτής και σηματοδοτεί τη στρατηγική της σημασία για κάθε οργανισμό που την υιοθετεί.

²⁰ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 43

²¹ Βασίλης Ν. Κέφης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 45-46



Διάγραμμα 3.1: Η εξέλιξη της ποιότητας

3.2 Λόγοι Υιοθέτησης και Αντικειμενικοί Σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τόσο σημαντικοί όσο και ποικίλοι για κάθε επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς λόγους είναι η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης του οργανισμού σε μια έντονη και ανταγωνιστική πλέον διεθνή αγορά. Ο παράγοντας αυτός συνδέεται άρρηκτα με τη συνάρτηση καθαρού κέρδους και κόστους. Το κέρδος σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, σε αντίθεση με το κόστος που έχει να κάνει με την εύρυθμη εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης.²² Έναν άλλο εξίσου σημαντικό λόγο αποτελεί η έμφαση που δίνει η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σχετικά με τη δημοκρατικότητα, τη συμμετοχικότητα και τη συνεργασία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων προς όφελος τόσο των ιδίων, όσο και του οργανισμού. Χωρίς τη σωστή εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι δύσκολο να επιτευχθούν σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη, σε ένα εργασιακό κλίμα που οι εργαζόμενοι εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανικά προαποφασισζόμενες διαδικασίες.

²² Βασίλης Ν. Κέφης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, 2005, σελ. 47

Τέλος, ένας άλλος λόγος είναι η αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων να διασφαλίσουν την ποιότητα σε όλες τις διαδικασίες της οικονομικής μονάδας.²³

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της, για τους οποίους μια επιχείρηση την ενστερνίζεται. Αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθοι:

- Η διαχρονική ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης, γεγονός το οποίο επιτρέπει την ανάπτυξη και διατήρηση του μεριδίου αγοράς της. Η ικανότητα για την προσέλκυση και τη διατήρηση των πελατών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρεχόμενη ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Η πίεση που ασκείται στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις εντείνεται, καθώς οι προσδοκίες των πελατών συνεχώς αυξάνονται. Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης δεν αρκεί μόνο η συστηματική βελτίωση των λειτουργικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, όπως η ασφάλεια στη χρήση ή η απλότητα στη λειτουργία, αλλά και ο τρόπος εξυπηρέτησης μετά την πώληση.
- Η διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας, αφορά τόσο τη μείωση των επιπλέον εξόδων αναφορικά με το ποσοστό των ελαττωματικών, όσο και τον περιορισμό κάθε αποθέματος πρώτης ύλης, ημιέτοιμου ή τελικού προϊόντος, διατηρώντας το άριστο επίπεδο αυτών.
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές τόσο για τις αλλαγές των προϊόντων ή των διαδικασιών, όσο και για τις αλλαγές που οφείλονται στις νέες τάσεις της αγοράς.
- Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της αξίας της επιχείρησης. Η αποφυγή προβλημάτων που σχετίζονται με τη διατήρηση υψηλών αποθεμάτων από τη μεριά του πελάτη ή οι ζημιές από περιττές μετακινήσεις δεν προσθέτουν κόστος και δεν μειώνουν αντίστοιχα την αξία του προϊόντος.
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελεί τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού, με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας του παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι, οι παραλήπτες

²³ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 43-44

εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου και προμηθευτές του επόμενου σταδίου. Με αυτή τη φιλοσοφία οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν είναι της πλήρους ικανοποίησης του εργαζόμενου - εσωτερικού πελάτη, με τη σειρά του και αυτός δε θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο στη σειρά με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα, ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με αντίστοιχη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συνεχή εκπαίδευση, έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα για υιοθέτηση πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης, οι οποίες συμβάλλουν και στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα.²⁴

3.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Στρατηγική Διαφοροποίησης

Ο νέος τρόπος διοίκησης που εκφράζεται μέσω της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει σαν πρωταρχικό στόχο να βελτιώσει τις αποφάσεις που σχετίζονται με την ποιότητα όχι μόνο κατά την παραγωγική διαδικασία, αλλά σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να εφαρμοστεί με τη σχεδίαση του κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από το στάδιο σχεδιασμού του προϊόντος έως και την εξυπηρέτηση του πελάτη μετά από την πώληση. Για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής ποιότητας μιας επιχείρησης, αλλά και την ουσιαστική βελτίωση του οργανισμού, οι αλλαγές που θα γίνουν στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαίο να αφορούν όλη την οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης.²⁵

Η υιοθέτηση ενός τρόπου διοίκησης σε μια επιχείρηση με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής για τον οργανισμό. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αξιολογηθεί αν η στρατηγική ηγεσίας κόστους ή διαφοροποίησης σχετίζεται περισσότερο με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

²⁴ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β' Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 48-50

²⁵ Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, 1993, σελ. 91-93

Λόγω της διάκρισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε δύο κατευθύνσεις, αυτή ως προς τον πελάτη και αυτή ως προς τις διαδικασίες, θα αναλυθεί σε όρους στρατηγικής ο διττός αυτός χαρακτήρας της σχετικά με τις δύο παραπάνω κατευθύνσεις.

Αναφορικά με τον προσανατολισμό ως προς τον πελάτη, ο στόχος είναι ο οργανισμός να οδηγηθεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προσελκύσει νέους πελάτες και θα διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες παρέχοντας διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλή τιμή. Έτσι, σύμφωνα με την κατεύθυνση ως προς τον πελάτη η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται με τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αφού σύμφωνα με αυτή η επιχείρηση ξεχωρίζει για τα προϊόντα που προσφέρει.

Από την άλλη πλευρά, η κατεύθυνση ως προς τις διαδικασίες στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μέσω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων και κάθε είδους παράλειψης. Οι συνεχείς βελτιώσεις είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το οποίο μειώνει το κόστος παραγωγής, λόγω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Είναι γνωστό ότι το κόστος της χαμηλής ποιότητας είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος ανάπτυξης διαδικασιών για παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Συμπερασματικά, η κατεύθυνση ως προς τις διαδικασίες μέσω της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασισμένο στο κόστος που αντανακλά μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Από τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να συνυπάρξει και με τις δύο επιχειρηματικές στρατηγικές. Παρόλα αυτά, η στρατηγική διαφοροποίησης κερδίζει μεγαλύτερο έδαφος για οργανισμούς, οι οποίοι διαφέρουν στην αντίληψη των πελατών και τους προσφέρουν μεγαλύτερη αξία που είναι διατεθειμένοι να την αποκτήσουν με οποιοδήποτε τίμημα. Οι πελάτες για κάθε οργανισμό είναι αυτοί που συμβάλλουν πρωταρχικά στην ύπαρξη και κατ' επέκταση στην αύξηση της κερδοφορίας του. Αυτοί είναι ο λόγος ύπαρξης και η κινητήρια δύναμη οποιασδήποτε οικονομικής ή μη μονάδας. Έτσι, η μεγαλύτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε αυτούς με τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης με βάση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία δε θα αποκλείει μέσω των απαραίτητων στατιστικών ελέγχων και των συνεχών βελτιώσεων τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και του κόστους της παραγωγικής διαδικασίας.

Επίσης, βάση των ευρημάτων μιας έρευνας σχετικά με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μεταξύ της κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής και της επιχειρηματικής επίδοσης που διεξήχθη σε επιχειρήσεις της Αυστραλίας με συμμετοχή

194 στελεχών, τα αποτελέσματα έδειξαν απόλυτα θετική συσχέτιση μεταξύ της στρατηγικής διαφοροποίησης και τριών μέτρων επιχειρηματικής απόδοσης με βάση τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Τα τρία στοιχεία που μέτρησαν την επιχειρηματική απόδοση είναι η ποιότητα προϊόντος, η καινοτομία προϊόντος και η καινοτομία των διαδικασιών. Έτσι, το συμπέρασμα είναι ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας χρειάζεται να συνυπάρχει με άλλους πόρους, όπως η καινοτομία, για να επιτυγχάνει μέσω της στρατηγικής της υψηλά επίπεδα επιδόσεων.²⁶

3.4 Διαδικασία Διαμόρφωσης της Στρατηγικής Διαφοροποίησης

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής διαφοροποίησης με βάση τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι αναγκαίο να ολοκληρωθούν ορισμένα προκαταρκτικά στάδια, με σκοπό να αποσαφηνιστούν τα βασικά δεδομένα και οι συνθήκες για την επίλυση του συγκεκριμένου θέματος. Τα ζητήματα αυτά έχουν να κάνουν με τους στόχους που πρέπει να επιτύχει η στρατηγική διαφοροποίησης, τα κατάλληλα μέσα για την επίτευξη των στόχων, καθώς και το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

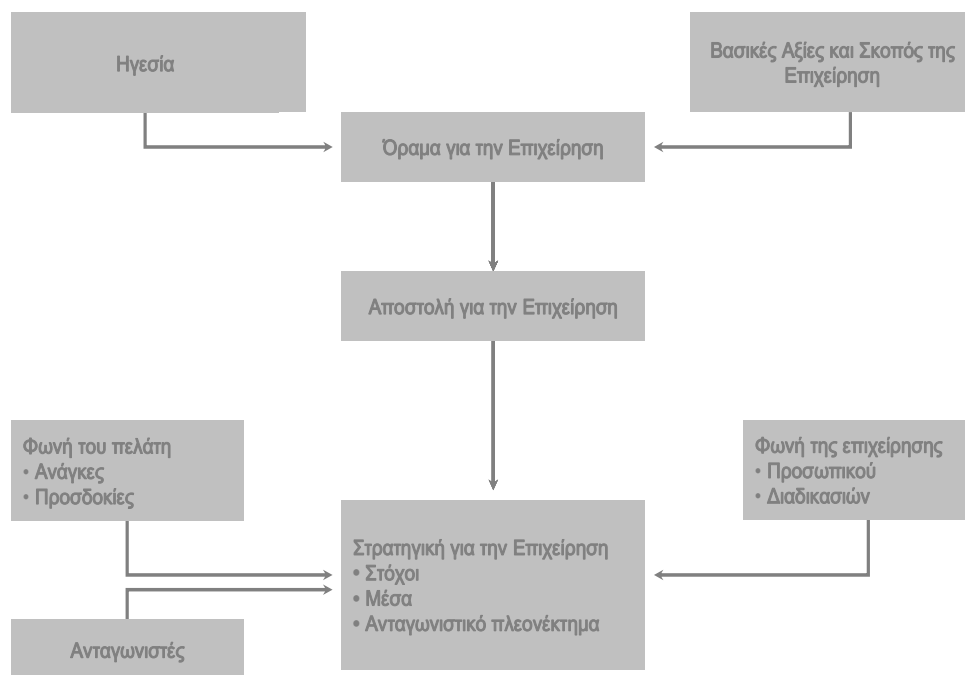
Οι βασικοί στόχοι για την επίτευξη της επιθυμητής στρατηγικής διαφοροποίησης και κατ' επέκταση για την ανάπτυξη και διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος της έναντι του ανταγωνισμού είναι οι κάτωθι:

- Ο προσδιορισμός της επιθυμητής ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων με βάση τις ανάγκες των πελατών.
- Η επιδίωξη ικανού βαθμού διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, με σκοπό η επιχείρηση να ξεχωρίζει στην αντίληψη του πελάτη έναντι των βασικών ανταγωνιστών της.
- Η μέτρηση της ποιότητας και των υπόλοιπων κρίσιμων παραγόντων συγκριτικά με τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.
- Η συσχέτιση της επιθυμητής ποιότητας με την αντίστοιχη τιμή πώλησης, ώστε η επιχείρηση να προσφέρει το μέγιστο δυνατό επίπεδο αξίας στον κάθε αγοραστή.

Τα στάδια τα οποία θα πρέπει να ακολουθηθούν πιστά, με τελικό σκοπό τη διαμόρφωση της στρατηγικής διαφοροποίησης του οργανισμού, περιλαμβάνουν τόσο τη συστηματική

²⁶ D.I. Prajogo, A.S. Sohal, "The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance--the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, Volume 168, Issue 1, 1 January 2006, Pages 35-50

εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης, όσο και την συστηματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η συστηματική εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης περιέχει τις βασικές αξίες της επιχείρησης και το λόγο ύπαρξής της, το εμπνευσμένο όραμα από την ηγεσία του οργανισμού, το ρόλο της ηγεσίας στις εκάστοτε συνθήκες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τις εσωτερικές αδυναμίες της επιχείρησης. Η συστηματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιέχει τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη, τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών. Τα παραπάνω στάδια παρουσιάζονται στο διάγραμμα 3.2.



Διάγραμμα 3.2: Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής

Πηγή: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σελ. 76-79

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Prajogo D.I., Sohal A.S., *“The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance--the mediating role of TQM”*, **European Journal of Operational Research**, Volume 168, Issue 1, 1 January 2006

Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, 1993

Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005

Κέφης Βασίλης Ν., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, 2005

«ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4»

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΡΥΖΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

4.1 Το Προϊόν του Κλάδου

4.1.1 Η Ιστορική Εξέλιξη του Ρυζιού

Το “*Oryza Sativa*”, το οποίο είναι το βοτανικό όνομα του ρυζιού, εμφανίστηκε περίπου πριν από επτά ή οχτώ χιλιάδες χρόνια στις περιοχές της Άπω Ανατολής (Ινδονησία-Ιάβα). Μια άλλη υπόθεση το τοποθετεί στις καμποτζιανές περιοχές λιμνών. Τα στοιχεία σχετικά με την προέλευση του από την Άπω Ανατολή προέρχονται από τις αρχαιολογικές ανασκαφές στην Κίνα, που αποδεικνύουν ότι το ρύζι αυξανόταν ήδη και τρωγόταν 7000 έτη πριν.

Το μυστήριο που περιβάλλει την προέλευση του φυτού του ρυζιού και της διάχυσής του σε όλο τον κόσμο (μέχρι τον 48° παράλληλο στο βόρειο ημισφαίριο), το οποίο αποτελεί το ακραίο σημείο της καλλιέργειας του, θα συνεχίσει να διεγείρει τους σπουδαστές και τους μελετητές. Το 1952, ο ιάπωνας Matsuo ανασυγκρότησε υπομονετικά την ιστορία του ρυζιού χρησιμοποιώντας τη γενετική του, με σκοπό να δώσει με αυτόν τον τρόπο τη λύση του στο μυστήριο.

Το “*Oryza Sativa*”, όχι μόνο έλυσε τις καθημερινές ανάγκες, αλλά υποκίνησε τις κυβερνήσεις και τους ανθρώπους για να υιοθετήσουν μια πιο ορθολογική και κερδοφόρα γεωργία.

Ο Ciferri σε μια από τις δημοσιεύσεις του που σχετίζονται με την έρευνα για την ιστορία της καλλιέργειας ρυζιού, αναφέρεται στον αυτοκράτορα Kang Hi, ο οποίος έζησε μεταξύ 1662 και 1723 π.Χ. και είχε πάθος για τη γεωργία. Μια ημέρα ο αυτοκράτορας παρατήρησε μερικούς μίσχους στους ορυζώνες του που είχαν ωριμάσει νωρίτερα από τους συνηθισμένους. Στη συνέχεια με επιστημονική έρευνα με τους αξιωματούχους του, ανακάλυψε το “yumi”, το αυτοκρατορικό ρύζι, το οποίο φυτεύτηκε και καλλιεργήθηκε βόρεια του μεγάλου τοίχους, όπου η κρύα εποχή έφθανε νωρίς. Το ίδιο έχει συμβεί στην κοιλάδα Po της Ιταλίας (όπου η καλλιέργεια ρυζιού είναι συγκεντρωμένη), στην Ουγγαρία, στη Ρουμανία, στη Σοβιετική Ένωση και σε άλλες

μακρινές γωνίες του παλαιού κόσμου, όπου τα σποριόφυτα πρέπει να φθάσουν στην ωριμότητα και να συγκομιστούν μέσα σε 180 ημέρες, πριν από την αρχή του χειμώνα. Και κάποιο σχετικό στοιχείο που αποδεικνύει πώς το σημαντικό ρύζι ήταν, και θα συνεχίσει να είναι έτσι, στη διατροφή των ασιατικών ανθρώπων, είναι οι αριθμοί που παρουσιάζουν τη σημασία αυτών των δημητριακών στον πολιτισμό και τα έθιμα των νοτιοανατολικών ασιατικών λαών.

Όπως καταδεικνύεται σε ένα πλήρες και προσεκτικό έγγραφο που γράφεται από τον Angelo Politi, γενικό διευθυντή του «Ente Nazionake Risi», ένας κάτοικος του Λάος καταναλώνει περίπου 170 κιλά ρυζιού ετησίως. Ακολουθούν οι κάτοικοι της Καμπότζης με 152 κιλά, Βιετναμέζοι και Ταϊλανδοί με 140 κιλά, Βόρειο Κορεάτες με 138 κιλά και Νοτιοκορεάτες με περισσότερα από 103 κιλά. Μερικές χώρες της Αφρικής είναι επίσης σοβαροί καταναλωτές ρυζιού, όπως για παράδειγμα η Μαδαγασκάρη με μια μέση ετήσια κατανάλωση 139 κιλά ανά άτομο και η Σιέρα Λεόνε με 120 κιλά.

Σε σύγκριση με τα παραπάνω οι στατιστικές σχετικά με την Ευρώπη μοιάζουν ασήμαντες: στη δυτική Ευρώπη η μέση κατανάλωση είναι 4,1 κιλά ετησίως (5,1 κιλά στην Ιταλία και γύρω στα 3,7 κιλά σε χώρες της Ε.Ε.).

Το ρύζι και το σιτάρι αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος όλων των δημητριακών που καλλιεργούνται στον κόσμο (8,5 δισεκατομμύρια εκτάρια).

Παρόλο που το ρύζι διαδραματίζει έναν οριακό ρόλο στις διεθνείς συναλλαγές, καθώς το 97% καλλιεργείται για εγχώρια κατανάλωση, αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα το γεγονός της καταπολέμησης του υποσιτισμού στην Ευρώπη με την καθιέρωσή του στους XV και XVI αιώνες.²⁷

²⁷ http://www.euricom.gr/rice_gr/history



Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ρύζι ήταν γνωστό και καλλιεργούνταν στην Κίνα από το 2.800 π.Χ.. Στη συνέχεια, από την Ασία διαδόθηκε στην Αφρική, η καλλιέργειά του επεκτάθηκε στην Ευρώπη το 700 μ.Χ. και το 16ο αιώνα στις Η.Π.Α. Σήμερα, καλλιεργείται σε όλες σχεδόν τις τροπικές και υποτροπικές χώρες και σε πολλές χώρες της εύκρατης ζώνης. Η καλλιέργειά του εκτείνεται μέχρι τον 48° παράλληλο στο βόρειο ημισφαίριο και μέχρι τον 35° παράλληλο στο νότιο ημισφαίριο. Στην Ελλάδα άρχισε να καλλιεργείται από τα χρόνια του μεσαίωνα. Από το 1952, η χώρα μας είναι αυτάρκης σε ρύζι. Σημαντικότεροι νομοί που παράγουν ρύζι είναι οι νομοί Σερρών, Θεσσαλονίκης, Καβάλας, Πέλλας, Φθιώτιδας, Αιτωλοακαρνανίας και Μεσσηνίας.

4.1.2 Η Εποχή του Ρυζιού

Το ρύζι σπέρνεται από τον Απρίλιο μέχρι το Μάιο και θερίζεται από το Σεπτέμβριο μέχρι το Οκτώβριο. Ενώ απαιτεί γόνιμα εδάφη για την ανάπτυξή του, μπορεί και αξιοποιεί και τα πιο φτωχά εδάφη. Τα πολύ ελαφριά εδάφη δε θεωρούνται κατάλληλα για την καλλιέργειά του, γιατί χάνουν πολύ εύκολα το νερό και τις θρεπτικές ουσίες τους. Παρόλο που δεν είναι αλατόφιλο ή υδρόφιλο φυτό, μπορεί να αποδώσει σε αλατούχα εδάφη, που κατακλύζονται από τα νερά άρδευσης στην περίοδο της ανάπτυξης (ορυζώνες), έτσι ώστε να μειωθεί η συγκέντρωση των αλάτων. Ευδοκίμει καλύτερα στα δέλτα μεγάλων ποταμών, όμως η μισή περίπου παγκόσμια έκταση που καλλιεργείται με ρύζι δεν αρδεύεται. Το ύψος της στάθμης του νερού στους ορυζώνες

μετά από τη σπορά δεν πρέπει να ξεπερνά τα 5 εκατοστά, ενώ αργότερα, καθώς τα φυτά αναπτύσσονται, αυξάνεται και το ύψος της στάθμης του νερού, προοδευτικά μέχρι τα 15 εκατοστά. Το νερό στους ορυζώνες πρέπει να ανανεώνεται. Ιδιαίτερα σε εδάφη που περιέχουν πολλά άλατα το νερό πρέπει να ανανεώνεται κάθε εβδομάδα. Οκτώ μέχρι δώδεκα ημέρες πριν από τη συγκομιδή το πότισμα σταματά και αποστραγγίζεται το έδαφος του ορυζώνα. Για την καλλιέργεια ρυζιού απαιτούνται κατά μέσο όρο 200 κυβικά μέτρα νερού για κάθε στρέμμα. Εφαρμόζεται επίσης αζωτούχα και φωσφορική λίπανση (8 μονάδες αζώτου προς 4 μονάδες φωσφόρου). Από τις υπόλοιπες καλλιεργητικές φροντίδες σπουδαίες και απαραίτητες είναι η καταπολέμηση διάφορων εντόμων και ζιζανίων. Το μαλακόστρακο *arvus cancriformis*, που παρεμποδίζει τη ριζοβολία των φυτών, καταπολεμάτε με στραγγίσεις ή με ψεκασμούς με DDT ή παραθείο. Η απαλλαγή από τα ζιζάνια γινόταν παλιότερα με βοτάνισμα, αλλά σήμερα γίνεται με διάφορα ζιζανιοκτόνα. Το πιο συνηθισμένα ζιζάνια του ρυζιού είναι η μουχρίτσα, η κύπερη και το ψαθί.



Οι κόκκοι του ρυζιού δεν αποτελούν πλήρη τροφή, παρόλο που έχουν μεγάλη θρεπτική αξία, γιατί το μεγαλύτερο μέρος των θρεπτικών ουσιών βρίσκεται στα εξωτερικά στρώματά τους, που χάνονται με την αποφλοιώση. Στους Ασιάτες η αποκλειστική σχεδόν διατροφή τους με αποφλοιωμένο ρύζι προκαλεί την αρρώστια "μπέρι μπέρι", η οποία οφείλεται σε έλλειψη της σύνθετης αντινευρικής βιταμίνης Β. Τα σπέρματα του

ρυζιού δεν περιέχουν πολλές λευκωματώδεις ουσίες (7% περίπου), αλλά η περιεκτικότητά τους σε άμυλο είναι μεγάλη σε ποσοστό από 65% έως 75%.

Το ρύζι χρησιμοποιείται ως μέσο διατροφής του ανθρώπου, όπως για πλάφι, λαπά, σούπα ή ρυζόγαλο. Χρησιμοποιείται για την παρασκευή αμύλου, που είναι γνωστό ως "πούδρα". Με ζύμωση δίνει ένα οινοπνευματώδες ποτό, πολύ διαδομένο στην Απω Ανατολή και γνωστό με το όνομα "σακέ". Είναι χρήσιμο επίσης στη φαρμακευτική και τη χαρτοποιία.

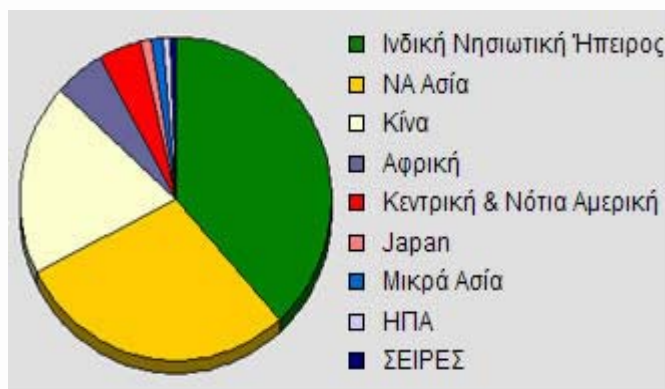
Η παγκόσμια παραγωγή αναποφλοιώτου ρυζιού ανέρχεται σε 270.000.000 τόνους, από τους οποίους το 90% περίπου παράγεται και καταναλώνεται στην Ασία, με επικεφαλής τη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας, που παράγει το 34% της παγκόσμιας παραγωγής. Χώρες της Ασίας με αξιόλογη παραγωγή ρυζιού είναι η Ινδία, η Ιαπωνία, το Πακιστάν, η Ινδονησία, η Βιρμανία, το Βιετνάμ, η Καμπότζη κ.ά. Άλλες χώρες με σημαντική καλλιέργεια και παραγωγή ρυζιού είναι η Βραζιλία, η Αίγυπτος, οι Η.Π.Α., η Ρωσία, η Πορτογαλία, η Ιταλία και η Ισπανία.²⁸

Στην Ελλάδα καλλιεργούνται 300.000 στρέμματα με ρύζι και η ετήσια παραγωγή είναι περίπου 255.000 τόνοι (paddy rice) εκ των οποίων τα 2/3 εξάγονται σε χώρες της ε.ε. και τρίτες, ενώ το υπόλοιπο 1/3 καταναλώνεται εγχώρια. Όπως φαίνεται και από τα νούμερα, η Ελλάδα στο ρύζι (όπως και σχεδόν σε όλα τα γεωργικά προϊόντα της) δεν μπορεί να συγκριθεί σε παγκόσμιο επίπεδο με κάποια χώρα. Ακόμα και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, χώρες όπως η Ιταλία και η Ισπανία βρίσκονται πολύ μπροστά σε σχέση με την Ελλάδα.

Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τις μεγαλύτερες ορυζοπαραγωγικές χώρες. Να σημειωθεί ότι οι περισσότερες χώρες καταναλώνουν την παραγωγή τους και μόλις το 6% της παγκόσμιας παραγωγής γίνεται αντικείμενο διεθνούς εμπορίου.²⁹

²⁸ <http://www.livepedia.gr/>

²⁹ http://www.omega.com.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=51



Διάγραμμα 4.1: Η παγκόσμια παραγωγή ρυζιού ανά χώρα

4.1.3 Οι Ποικιλίες του Ρυζιού

Αν και το ρύζι “*Oryza Sativa*” είναι ένα, οι ποικιλίες του φθάνουν τις 120.000, γεγονός το οποίο εξηγείται λόγω της ιστορικά πρώιμης έναρξης της καλλιέργειάς του παγκοσμίως. Οι ποικιλίες που καλύπτονται από την πρόσφατη χαρτογράφηση του γονιδιώματος του ρυζιού είναι οι japonica και indica. Παρακάτω αναφέρονται οι κυριότερες ποικιλίες ρυζιού ανά τον κόσμο.

Japonica: Αποτελεί ποικιλία φυτών χαμηλού ύψους (μεσόσπερμο), η οποία φύεται σε σχετικώς κρύες υποτροπικές περιοχές, όπως η Ιαπωνία, η Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα και οι χώρες της πρώην Σοβιετικής Ένωσης.



Indica: Αποτελεί ποικιλία υψηλών φυτών (μακρόσπερμο), η οποία φύεται εκτενώς σε όλη την τροπική και υποτροπική ζώνη.



Javanica: Αποτελεί ποικιλία ενδημική της Ινδονησίας, των Φιλιππίνων και της Μαδαγασκάρης.



Basmati: Αποτελεί αρωματική ποικιλία, η οποία φύεται κυρίως στο Πακιστάν και στην Ινδία. Με το μαγείρεμα οι κόκκοι μακραίνουν αντί να αυξάνουν σε πάχος.



Valencia: Αποτελεί ισπανική ποικιλία. Κατά το μαγείρεμα διατηρεί σχετικά σκληρό το κέντρο του κόκκου.



Οι πιο γνωστές ποικιλίες ρυζιού στην Ελλάδα είναι αυτές του λευκού ρυζιού, του τύπου Αμερικής ή Parboiled ή κίτρινου ρυζιού, του αρωματικού ρυζιού, του αναποφλοιώτου ή καστανού ρυζιού, καθώς και του άγριου ή μαύρου ρυζιού, όπως αυτές παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Λευκό Ρύζι

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα γνωστά ρύζια στο ευρύ κοινό καρολίνα, νυχάκι και γλασσέ. Προέρχεται από το άλεσμα και το γυάλισμα του καστανού, χάνοντας έτσι το

μεγαλύτερο μέρος των θρεπτικών του συστατικών. Υφίσταται τη μεγαλύτερη επεξεργασία από όλους τους τύπους ρυζιού. Το χρησιμοποιούμε συνήθως στα γεμιστά και στο πιλάφι.



2. Parboiled Ρύζι

Η κατηγορία αυτή είναι γνωστή και ως μπόνετ ή κίτρινο ρύζι ή τύπου Αμερικής. Το ρύζι με το χαρακτηριστικό κίτρινο χρώμα, που οφείλεται στην υδροθερμική επεξεργασία του καρπού με ατμό, με αποτέλεσμα συστατικά του φλοιού να περνούν και στον κόκκο. Παραμένει σπυρωτό κατά το μαγείρεμα και ο χρόνος παρασκευής του είναι μικρότερος με αυτόν του άσπρου.



3. Αρωματικό Ρύζι (εισαγόμενο)

Εδώ ανήκουν το basmati και το jasmín. Είναι γνωστά για το ιδιαίτερο άρωμά τους, αλλά και την ευχάριστη γεύση τους. Τα χρησιμοποιούμε όταν θέλουμε να δώσουμε στα πιάτα μας ανατολίτικη νότα.



4. Αναποφλοϊώτο ή καστανό Ρύζι

Είναι αυτό που έχει υποστεί τη μικρότερη επεξεργασία. Για την παραγωγή του αφαιρείται το σύνολο του εξωτερικού σκληρού φλοιού. Με τον τρόπο αυτό διατηρεί τα περισσότερα θρεπτικά συστατικά του.



5. Μαύρο ή άγριο Ρύζι

Στην πραγματικότητα προέρχεται από την κορυφή του φυτού, το οποίο καλλιεργείται στις ΗΠΑ και στον Καναδά χειρονακτικά και περνάει από διαδικασία ψησίματος.³⁰



4.1.4 Το Ρύζι ως Γεωργικό, Βιομηχανικό και Καταναλωτικό Προϊόν

Η μέση έκταση αγρού ήταν περίπου 30 στρέμματα το 1980, ενώ σήμερα είναι περίπου 56 στρέμματα. Αναμένεται δε να αυξηθεί από χρόνο σε χρόνο γιατί δεν προστίθενται νέοι ορυζοπαραγωγοί, ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία παραγωγοί που κατέχουν μικρές εκτάσεις, δεν έχουν τον κατάλληλο μηχανικό εξοπλισμό για την καλλιέργεια ρυζιού και συνταξιοδοτούνται, ενοικιάζοντας τους αγρούς τους σε άλλους. Ο αριθμός των ορυζοπαραγωγών ήταν περίπου 6200 το 1980, ενώ το 2000 έχουν μειωθεί στους 4300.

Η βιομηχανία ορυζόμυλων παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αγοράς γιατί οδηγεί τους καταναλωτές σε μερικούς τύπους προϊόντων. Υπήρχαν 8 ορυζόμυλοι μικρής δυναμικότητας το 1950, οι οποίοι παρήγαγαν μόνο λευκό ρύζι, ενώ σήμερα ο αριθμός τους ανέρχεται σε 25, μεγαλύτερης όμως δυναμικότητας. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι σχετικά παλιοί. Είκοσι παράγουν μόνο λευκό ρύζι (70% της εγχώριας κατανάλωσης ρυζιού), ενώ οχτώ κίτρινο (το 30% της εγχώριας κατανάλωσης ρυζιού) (parboiled) και λευκό ρύζι. Η υδροθερμική διαδικασία του κίτρινου χρησιμοποιήθηκε για τις ποικιλίες του τύπου Indica, όταν αυτές άρχισαν να καλλιεργούνται. Αυτή

³⁰ http://www.omega.com.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=52

παρουσιάζει αυξητικές τάσεις με την πάροδο του χρόνου, γιατί το κέρδος είναι μεγαλύτερο μιας και η απόδοση στο μύλο αυξάνεται, αφού μειώνεται η θραυστικότητα των κόκκων και γίνεται εκμετάλλευση του πίτυρου που μετατρέπεται σε εδώδιμο προϊόν.

Η κατανάλωση ρυζιού έχει παρουσιάσει ουσιαστικές μεταβολές, καθώς κερδίζει σημαντικό μερίδιο των ζυμαρικών (6.5 kg κατά κεφαλήν το έτος), γεγονός που μαρτυρά η κατά 26% αύξηση από το 1981. Παρόλα αυτά, υπάρχουν σοβαρές αποδείξεις ότι οι ποιοτικές προτιμήσεις έχουν περάσει από πολύ σημαντικές αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, ο τύπος Japonica φαίνεται ότι προτιμάται περισσότερο από τους Έλληνες καταναλωτές, ενώ ο τύπος Indica αντιπροσωπεύει το 30% της συνολικής εγχώριας κατανάλωσης. Όσον αφορά τον τύπο Japonica, οι καταναλωτές δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση στις μακρόσπερμες ποικιλίες σε σχέση με τις μεσόσπερμες και στρογγυλόσπερμες. Η τάση αυτή προβλέπεται να συνεχιστεί και στις επόμενες δεκαετίες. Τέλος, αυξάνεται και η ζήτηση για το αρωματικό ρύζι στην ελληνική αγορά.



Η Ελλάδα εισήγαγε ρύζι μέχρι το 1960. Από τότε και μέχρι το 1983, η ισορροπία εισαγωγών-εξαγωγών ήταν θετική μόνο όταν η έκταση του καλλιεργούμενου ρυζιού ξεπερνούσε τα 200.000 στρέμματα. Την περίοδο αυτή το ρύζι που εισαγόταν στη χώρα μας ήταν αποφλοιωμένο τύπου Indica, ενώ αυτό που εξαγόταν ήταν τύπου Japonica κυρίως αναποφλοϊώτο και σπασμένο. Η Ελλάδα έχει γίνει αυτάρκης σε ρύζι από το 1984 και μετά. Αν και η ισορροπία εισαγωγών-εξαγωγών ήταν θετική την τελευταία περίοδο, η παραγωγή ρυζιού Indica ήταν μικρή και δεν κάλυπτε τις ανάγκες της κατανάλωσης μέχρι το 1993. Από το έτος αυτό και μετά, η παραγωγή αυτού του τύπου καλύπτει τις ανάγκες κατά δύο φορές.

Οι μη επαρκείς βροχοπτώσεις κατά τα τελευταία χρόνια προβληματίζουν τους ορυζοκαλλιεργητές, τους φορείς διανομής νερού και την πολιτεία για τη συνέχιση της καλλιέργειας. Η εξοικονόμηση όμως σημαντικών ποσοτήτων νερού λόγω της καλύτερης ισοπέδωσης των αγρών με τη χρήση σε μεγαλύτερη έκταση ισοπεδοτήρων που

κινούνται με βάση τις ακτίνες Laser, σε συνδυασμό με τη προβλεπόμενη εκτέλεση συστηματικών έργων αποταμίευσης νερού άρδευσης και στράγγισης και με τη χρησιμοποίηση νερού που προέρχεται από την επεξεργασία των λυμάτων του βιολογικού καθαρισμού (πεδιάδα Ν. Θεσσαλονίκης) παρέχουν σημαντικές ελπίδες για τη διατήρηση της καλλιέργειας σε μια έκταση 200.000 έως 250.000 στρεμμάτων, της οποίας η παραγωγή θα καλύπτει τις ανάγκες της χώρας σε ρύζι. Ο τύπος Indica μας καθιστά αυτόν σε ρύζι αυτού του τύπου, ενώ παράλληλα εξάγεται σε μεγάλες ποσότητες. Σταθερός στόχος θα πρέπει να είναι μια ισορροπία στην παραγωγή των τύπων Indica και Japonica για την επίτευξη της αυτόνομης τους. Η συστηματική εφαρμογή της αμειψισποράς όπου είναι δυνατή, η χρησιμοποίηση σπόρου σποροπαραγωγής και ιδιαίτερα ελληνικών ποικιλιών σε μεγαλύτερη έκταση θα βοηθήσουν σημαντικά στην αντιμετώπιση των εχθρών και ασθενειών, καθώς και τον έλεγχο των δυσεξόντων ζιζανίων. Ο συνεχής εκσυγχρονισμός των ορυζόμυλων και η τήρηση των κριτηρίων ποιότητας θα καταστήσουν το ελληνικό ρύζι ανταγωνιστικό.³¹

4.2 Οι Ανταγωνιστές του Κλάδου

Αφοί Καραγεωργίου ΑΕ - «3Α»

Η 3αλφα ιδρύθηκε το 1968 ως ομόρρυθμος εταιρεία από τους αδελφούς Ευάγγελο & Νικόλαο Καραγεωργίου, στην Νίκαια του Πειραιά, με αντικείμενο την επεξεργασία και τυποποίηση οσπρίων & ρυζιών. Ήταν η εποχή που άρχισε δειλά η μετεξέλιξη των παραδοσιακών μπακάλικων σε “Self Service” με ράφια και γόνδολες. Η τυποποίηση και συσκευασία των προϊόντων ήταν αναγκαία και σ’ αυτή στράφηκε η εταιρεία από την ίδρυσή της. Η 3αλφα το 1980 μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία και το 1981 εγκαθίσταται σε ιδιόκτητο εργοστάσιο 6.000 τ.μ. στην περιοχή του Ρούφ.

Το ανθρώπινο δυναμικό της «3Α» απαρτίζεται από 120 μόνιμους εργαζόμενους και 40 ειδικούς συνεργάτες. Η διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού αποτελεί ουσιαστικό παράγοντα ανάπτυξης της εταιρείας.

³¹ <http://www.terresdeau.gr/>

Σήμερα, οι ιδιόκτητες εγκαταστάσεις έχουν επεκταθεί στα 14.000 τ.μ. με υπερσύγχρονο εργοστάσιο τελευταίας τεχνολογίας και αυτόματες γραμμές παραγωγής και επεξεργασίας.

Εδώ και 40 χρόνια, προτεραιότητα της 3αλφα έχει υπάρξει η παραγωγή ποιοτικών και υγιεινών προϊόντων υψηλών προδιαγραφών, επενδύοντας συνεχώς στον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού, στην λειτουργική αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και στην ανάπτυξη Πιστοποιημένου Συστήματος Ποιότητας και Υγιεινής ISO 9001 & HACCP.



Τα προϊόντα ρυζιού χωρισμένα σε κατηγορίες, τα οποία παράγει και παρέχει η εταιρεία στο καταναλωτικό κοινό είναι τα λευκά ρύζια, τα κίτρινα ρύζια, τα αρωματικά ρύζια, καθώς και το άγριο ρύζι.³²

Εν. Γε. Πιστιόλας ΑΕ - «Agrino»

Η «Agrino» ιδρύθηκε το 1955 στο Αγρίνιο από τα αδέρφια Ευστράτιο Ευθύμιο και Γεώργιο Πιστιόλα. Από την δεκαετία του 1970, η γκάμα των ρυζιών περιλαμβάνει όλες τις λευκές ελληνικές ποικιλίες, καθώς επίσης και το κίτρινο ρύζι, τύπου Αμερικής. Το 1993, η εταιρία εισέρχεται στην αγορά των οσπρίων, και πρώτη συσκευάζει τα προϊόντα αυτά σε διάφανο, όρθιο πακέτο με τετράγωνο πάτο και εύκολο άνοιγμα. Το 1998, με την ολοκλήρωση του δεύτερου εργοστασίου στη Θεσσαλονίκη, η «Agrino» αυξάνει σημαντικά την παραγωγική της δυναμικότητα. Το 2001, η εταιρία αποκτά τα πιστοποιητικά ISO 9002 και HACCP για όλες τις εγκαταστάσεις από τον φορέα TÜV Γερμανίας. Το 2002, η εταιρία τιμήθηκε στην Ελλάδα με το βραβείο «Επωνύμου Προϊόντος» του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών και στο εξωτερικό από την μεγαλύτερη διεθνή έκθεση τροφίμων και ποτών SIAL για την σειρά «Agrino Specialités» με το βραβείο «Καλύτερο Ελληνικό Προϊόν», με κριτήρια την

³² <http://www.3alfa.gr/profile.php>

ποιότητα και την εμπορική επιτυχία τους. Κατά τα επόμενα έτη, η «Agrino» λάνσαρε το πρώτο Ελληνικό πιστοποιημένο ρύζι γρήγορου βρασμού, καθώς και έγινε η μοναδική εταιρία ρυζιών και οσπρίων στην Ευρώπη που εφαρμόζει το σύστημα της Ορθής Γεωργικής Πρακτικής στα προϊόντα της, αναγράφοντας το όνομα του παραγωγού και τον τόπο καλλιέργειας στις συσκευασίες της. Τέλος, η εταιρία τιμήθηκε από την TÜV Hellas με την ειδική τιμητική διάκριση «Commitment to Quality», για την πολυετή αφοσίωση της σε θέματα Πιστοποίησης και Ποιότητας των προϊόντων της το 2008.



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όλων των δραστηριοτήτων της εταιρείας αποτελεί το έμπυχο δυναμικό προσωπικό. Η εταιρία διοργανώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα σεμινάρια εργαζομένων με έμφαση σε θέματα ποιότητας, ομαδικής εργασίας, οργάνωσης και διοίκησης.

Η εταιρία παράγει όλους τους τύπους του ρυζιού, λευκού και parboiled, που καλλιεργούνται στην Ελλάδα, και κυρίως στην περιοχή της Μακεδονίας. Κάτω από το όνομα «Agrino», τα ρύζια συσκευάζονται σε χάρτινη, όρθια σακούλα με παραθυράκι από όπου φαίνεται το περιεχόμενο. Παράλληλα, διαθέτει στην αγορά ρύζι parboiled σε χάρτινο κουτί, καθώς και σπασμένο ρύζι ειδικό για ζωοτροφές σε διάφανη συσκευασία. Η σειρά μακρύκοκκων ρυζιών που βράζουν σε 10 λεπτά συσκευάζεται σε χάρτινο κουτί με εύκολο άνοιγμα και δοσομετρητή στο πίσω μέρος του κουτιού. Εκτός από χύμα μέσα στο κουτί, το προϊόν προσφέρεται και σε μαγειρικό σακουλάκι (boil in bag).³³

³³ <http://www.agrino.gr/index.php>

Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.

Η Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε. αποτελεί μια δυναμική ορυζοβιομηχανία στο λευκό ρύζι που εδρεύει στη Λαμία Φθιώτιδας και κατέχει την πρώτη θέση στην παραγωγή και διάθεση λευκού ρυζιού στα Βαλκάνια. Κατέχει το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς, σε συνεργασία με τις αλυσίδες σε προϊόντα “Private label” και “First price”. Επίσης, διαθέτει δύο επώνυμα brands με τις αντίστοιχες ονομασίες “Tony’s” και “La mama’s”, καθώς και μεγάλες συσκευασίες χύμα προϊόντος των 25 και 30 κιλών. Από τις αρχές του 1996, η εταιρεία απέκτησε το πιστοποιητικό ποιότητας EN ISO 9001 και HACCP για τις υπηρεσίες της στους τομείς της επεξεργασίας, συσκευασίας και διακίνησης των προϊόντων της, μετά από απαίτηση πολυεθνικών πελατών της.

Αξίζει να σημειωθεί η πρωτοπορία της εταιρείας σε κάθε βήμα της, η οποία βελτιώνει ακόμα περισσότερο την εικόνα της και ισχυροποιεί τη θέση της στην ελληνική και ξένη αγορά.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, το συγκρότημα ξηραντηρίου έμφλοιου ρυζιού και τα σιλό πρώτων υλών σε ιδιόκτητο χώρο την καθιστούν σήμερα τον πρώτο σε παραγωγή ορυζόμυλο λευκού ρυζιού στα Βαλκάνια. Οι σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις 5.500 τ.μ. βρίσκονται σε ιδιόκτητο χώρο περιφερειακά της Λαμίας εκτάσεως 20.000 τ.μ.. Συγχρόνως, το συγκρότημα ξήρανσης έμφλοιου ρυζιού έχει παραγωγική δυναμικότητα 130 ton/24 h, οι αποθηκευτικοί χώροι του έμφλοιου ρυζιού (8 σιλό) έχουν χωρητικότητα 5.000 τόνους, ο ορυζόμυλος έχει δυναμικότητα αποφλοιώσεως ρυζιού 130 ton/24h και τέλος τα αυτόματα μηχανήματα συσκευασίας ρυζιών και οσπρίων 150 ton/24 h.³⁴



³⁴ www.arnaoutelis.gr

Αφοί Κωνσταντακόπουλοι – «Ωμέγα»

Η εταιρεία «Ωμέγα» ιδρύθηκε στην Καλαμάτα το 1978 από τον Κωνσταντίνο Κωνσταντακόπουλο και ξεκίνησε να δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση ελληνικών ρυζιών και οσπρίων. Σήμερα, η εταιρεία διοικείται από τους υιούς του ιδρυτή, Γιώργο και Τάκη Κωνσταντακόπουλο. Η «Ωμέγα» κατέχει ένα υπερσύγχρονο εργοστάσιο επεξεργασίας και συσκευασίας ρυζιών και οσπρίων 7.500 τ.μ. στην βιομηχανική περιοχή της Καλαμάτας, ενώ κατέχει ένα ιδιόκτητο διανεμητικό κέντρο 3.500 τ.μ. στον Ασπρόπυργο Αττικής και ένα 1.200 τ.μ. στην Θεσσαλονίκη. Έχει ένα ιδιόκτητο στόλο 24 φορτηγών ξηρού φορτίου και απασχολεί συνολικά 105 εργαζομένους.

Η εταιρεία «Ωμέγα» διαθέτει στην αγορά τις σειρές ελληνικών ρυζιών και οσπρίων «Ωμέγα Special» και «Ωμέγα Classic». Το 2005 μπήκε δυναμικά στον χώρο των τροφών και αξεσουάρ για κατοικίδια ζώα, εξαγοράζοντας τα brands “Le Chef” και “Breede Line” από τον όμιλο εταιρειών «Σαραντής».



Τα προϊόντα ρυζιού που παράγει η εταιρεία είναι τα λευκά, τα κίτρινα, καθώς και τα αρωματικά ρύζια.³⁵

Euricom Hellas

Η «Euricom Hellas» ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 1998 στην περιοχή της Χαλάστρας και οι εγκαταστάσεις της είναι από τις μεγαλύτερες της Ευρώπης, με ετήσια παραγωγική δυναμικότητα που υπερβαίνει την Ελληνική εγχώρια παραγωγή. Πιο συγκεκριμένα, το αντικείμενο της είναι η επεξεργασία - λεύκανση και η τυποποίηση - συσκευασία ρυζιού. Η βιομηχανική μονάδα του εργοστασίου είναι απόλυτα αυτοματοποιημένη με τα πλέον σύγχρονα μηχανήματα επεξεργασίας ελέγχου ποιότητας. Η παραγωγική της

δυναμικότητα ανέρχεται σε 500 τόνους ημερησίως. Η εταιρία ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα τον Μάρτιο του 1999 πραγματοποιώντας αξιόλογες εξαγωγές από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της και εκτελώντας με απόλυτη επιτυχία εθνικές και κοινοτικές επισιτιστικές βοήθειες. Αξίζει να σημειωθεί ότι το 90% της παραγωγής της εξάγεται ανά τον κόσμο.

Η «Euricom Hellas» εξειδικεύεται στην παραγωγή υψηλής ποιότητας ρυζιού όλων των ποικιλιών. Μέσω της εξειδίκευσης αυτής, συνεργάζεται με κορυφαίους παραγωγούς, εισαγωγείς και διανομείς τροφίμων παγκοσμίως. Κατά συνέπεια, η εταιρία μπορεί να παράγει υψηλής ποιότητας ρύζι σε χαμηλό κόστος. Η εταιρία έχει πιστοποιηθεί από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης (ABS Group) σύμφωνα με το πρότυπο HACCP του ΕΛΟΤ 1416. Είναι μέλος του Euricom Spa Group.



Ο όμιλος «Euricom» είναι ένας από τους σημαντικότερους ομίλους παραγωγής και εμπορίας ρυζιού, ζυμαρικών και σιμιγδαλιού στην Ευρώπη. Έχει δέκα εργοστάσια παραγωγής ρυζιού στις περιοχές της Ιταλίας, της Γαλλίας, της Ισπανίας, της Πορτογαλίας και της Ελλάδας, δύο μονάδες παραγωγής σιμιγδαλιού στη περιοχή της Ιταλίας και τέσσερα εργοστάσια παραγωγής ζυμαρικών στις περιοχές της Ιταλίας και της Ελλάδας. Ο όμιλος «Euricom» είναι leader στην παραγωγή και στην διακίνηση ρυζιού στην Ευρώπη, παράγει και διακινεί πάνω από 500.000 τόνους ρυζιού τον χρόνο. Η Euricom Hellas έχει πιστοποιηθεί από ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης (ABS Group) σύμφωνα με το πρότυπο HACCP, ΕΛΟΤ 1416.

Η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων της εταιρείας γίνεται για τις εξής ποικιλίες ρυζιού: indica, arborio, carnaroli, roma, baldos, andrea και ribe.³⁶

³⁵ http://www.omega.com.gr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

³⁶ http://www.euricom.gr/company_gr.htm

Ο Βασίλης Αργυράκης ξεκίνησε στην Καλαμάτα εμπόριο δημητριακών, οσπρίων και ρυζιών το 1923. Η εταιρεία επεκτάθηκε με γρήγορους ρυθμούς στο εισαγωγικό εμπόριο τροφίμων και λιπασμάτων και κάλυψε όλη τη Πελοπόννησο και τη Δυτική Ελλάδα. Το 1946 γίνεται το μεγάλο βήμα και η εταιρεία εγκαθίσταται στον Πειραιά, διατηρώντας το κατάστημα στην Καλαμάτα. Το 1953 με το πέρασμα της ιδιοκτησίας στους διαδόχους και η επιχείρηση μετονομάστηκε σε «Αφοί Αργυράκη ΟΕ». Παράλληλα, οι εργασίες της εταιρείας αναπτύσσονται και η μακροχρόνια εμπειρία στα όσπρια και στο ρύζι οδηγεί στην επεξεργασία και τυποποίηση οσπρίων και ρυζιών. Το 1969 το εμπορικό σήμα «Akis» είναι γεγονός.

Την τελευταία 25ετία η εταιρεία εξελίσσεται ραγδαία. Το 1980 απέκτησε ιδιόκτητο εργοστάσιο στον Ασπρόπυργο με τμήμα καθαρισμού και αποφλοίωσης οσπρίων, ορυζόμυλο και τμήμα συσκευασιών. Το 1984 μετατρέπεται σε ανώνυμη εταιρεία και το 1989 δημιουργούνται δύο νέες μάρκες. Οι ξηροί καρποί «Astro Nuts» και τα είδη υγιεινής διατροφής «Trofino».

Το 1995, η τρίτη γενιά έρχεται να ενισχύσει τις συνεχείς προσπάθειες για ανάπτυξη. Το 1996, η δραστηριότητα της Αφοί Αργυράκη ΑΕΒΕ επεκτείνεται στον τομέα των ζωοτροφών για κατοικίδια με το σήμα «Critters», εκμεταλλεζόμενη με αυτό τον τρόπο και μέρος των υποπροϊόντων των επεξεργασμένων οσπρίων και ρυζιών. Το 1997, ολοκληρώνεται ο εκσυγχρονισμός του εργοστασίου και προστίθεται το τμήμα υγροθερμικής επεξεργασίας ρυζιού, το οποίο τροφοδοτείται ενεργειακά με την καύση βιομάζας προερχόμενη από το φλοιό του ρυζιού. Έτσι στο εργοστάσιο πλέον, υπάρχει διαχείριση και ανακύκλωση του 90% των απορριμμάτων. Το 1999, ξεκινά η σταδιακή αλλαγή προσανατολισμού της μάρκας «Trofino» σε προϊόντα βιολογικής καλλιέργειας. Λόγω της πλεονάζουσας δυναμικότητας του εργοστασίου και της τεχνογνωσίας στο χώρο των τροφίμων, η εταιρεία ανέπτυξε μια ξεχωριστή γραμμή παραγωγής, για την δημιουργία ποιοτικών και πιστοποιημένων βιολογικών προϊόντων, προσιτών στις διατροφικές συνήθειες του Έλληνα καταναλωτή και με κύριο γνώμονα την άριστη σχέση μεταξύ τιμής και ποιότητας. Το 2004, η ενθουσιώδη ανταπόκριση του Έλληνα καταναλωτή στα Βιολογικά προϊόντα έδωσε το έναυσμα για επέκταση στα ζυμαρικά, το εξαιρετικό παρθένο ελαιόλαδο, το καφέ και το γάλα. Το 2006, διευρύνθηκε η ποικιλία των «Trofino» και πλέον η εταιρεία παρέχει ξηρούς καρπούς, μέλι, σάλτσες ντομάτας,

είδη για σαλάτες, καθώς και χυμούς φρούτων. Μέσα στο 2007, αναπτύχθηκε η κατηγορία των «snacks» (πατατάκια και σοκολάτες).

Στο πέρασμα του χρόνου η εταιρεία ακολούθησε τις εξελίξεις της καθημερινής ζωής παραμένοντας όμως πιστή στις διαχρονικές αξίες της ποιότητας και της υγιεινής διατροφής. Στην αυγή του 21ου αιώνα με εγκαταστάσεις 6.500 τ.μ. απασχολώντας πάνω από 40 άτομα και με ένα πανελλαδικό δίκτυο πωλήσεων είναι δίπλα στον καταναλωτή, τον πελάτη, τον συνεργάτη με νέες ιδέες, νέα προϊόντα και σταθερή ποιότητα.



Η εταιρεία επεξεργάζεται, τυποποιεί και διαθέτει όλα τα λευκά ρύζια, τα κίτρινα, καθώς και το basmati από την κατηγορία των αρωματικών.³⁷

Αραρίνα

Η ιστορία της εταιρείας ξεκίνησε το 1968, όπου το όνομα «Αραρίνα» για πρώτη φορά κυκλοφόρησε στην Ελληνική αγορά. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, τα προϊόντα «Αραρίνα» κερδίζουν την εμπιστοσύνη της ελληνικής οικογένειας και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής διατροφής. Την επόμενη δεκαετία του 1980, τα προϊόντα «Αραρίνα» είναι πλέον η πρώτη και ποιοτικότερη επιλογή του Έλληνα καταναλωτή. Το 1990 έως το 2000 έλαβαν μέρος μεγάλες ανακατατάξεις στην αγορά των τροφίμων. Η εισαγωγή μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών διαμόρφωσε νέες συνθήκες στον κλάδο και επηρέασε σημαντικά την τοποθέτηση των προϊόντων της εταιρείας. Από το 2000 έως το 2005, η ανάληψη της διοίκησης από τους αδελφούς Χρήστο και Ανδρέα Τσιρίκο συνοδεύτηκε με επενδύσεις στον κλάδο της μεσογειακής διατροφής και ιδιαίτερα της βρώσιμης ελιάς και ελαιολάδου. Από το 2005 έως το 2007, η εταιρεία συνέχισε να επενδύει στην ποιοτική διατροφή με την εισαγωγή νέων προϊόντων, όπως το καλαμποκάλευρο, η άχνη ζάχαρη και το άμυλο καλαμποκιού (νισεστέ). Τέλος, η εταιρεία εφαρμόζει σύστημα EN ISO 22000:2005 πιστοποιημένο από την TUV NORD.

Τα προϊόντα ρυζιού με τα οποία εμπορεύεται η εταιρεία είναι το ρύζι τύπου Αμερικής, το γλασσέ, η καρολίνα και το νυχάκι.³⁸

Ορυζόμυλοι «Δήμητρα ΑΕ»

Από το 1954, η εταιρία ασχολείται με την παραγωγή, επεξεργασία και εμπορία ρυζιού. Το 1975 ιδρύει τις νέες τις εγκαταστάσεις στην Ιωνία Θεσσαλονίκης όπου βρίσκεται έως και σήμερα. Το 2005, το εργοστάσιο εκσυγχρονίστηκε ακόμη περισσότερο προσθέτοντας στο δυναμικό του μηχανήματα ποιοτικού ελέγχου νέας τεχνολογίας. Στα περίπου 50 χρόνια λειτουργίας του εργοστασίου, η εταιρεία έχει σαν προτεραιότητα την παραγωγή ποιοτικών και υγιεινών προϊόντων εγχώριας και ξένης παράγωγης. Η πλήρης επεξεργασία του ρυζιού, αποφλοιώση – λεύκανση – καθαρισμός, γίνεται με τέτοιο τρόπο που πιστοποιεί τις σύγχρονες εγκαταστάσεις της επιχείρησης.

Η εμποροβιομηχανική ανώνυμος εταιρεία Γεώργιος Παπαδόπουλος «Δήμητρα ΑΕ» εξασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων, όπου από το 2005 τηρεί Πιστοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων HACCP ΕΛΟΤ 1416 : 2000. Φορέας πιστοποίησης είναι ο DQS Hellas LTD. Όλες οι παραγόμενες ποσότητες απεντομώνονται με τη σύγχρονη και οικολογική μέθοδο δια αζώτου.



Τα προϊόντα ρυζιού, τα οποία παράγει και διανείμει η εταιρεία είναι όλα τα λευκά ρύζια, καθώς και το ρύζι τύπου Αμερικής.³⁹

Αφοί Μυστακίδη ΑΕ

Το ρύζι parboiled, που παράγουν οι ορυζόμυλοι Μακεδονίας παρουσιάζει μεγάλη ζήτηση και εξαγωγές στην Ευρώπη. Οι ορυζόμυλοι Μακεδονίας των αδελφών

³⁷ <http://www.trofino.com.gr/default.asp>

³⁸ <http://www.arapina.gr/>

³⁹ <http://www.dimitra-ricemills.gr/index.html>

Μυστακίδη ιδρύθηκε στη Θεσσαλονίκη το 1950. Η εταιρία ξεκίνησε ως μικρή οικογενειακή επιχείρηση, με αντικείμενο την επεξεργασία του ρυζιού. Η εταιρεία όμως, μεγάλωσε σημαντικά ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία, με αποτέλεσμα να γίνει ο μεγαλύτερος ορυζόμυλος της Ελλάδας. Ταυτόχρονα εδραιώθηκε και ως ένας από τους μεγαλύτερους ορυζόμυλους της Ευρώπης με έντονη εξαγωγική δραστηριότητα. Οι εξαγωγές της εταιρίας βασίζονται στη σημαντική παραγωγική δυναμικότητα, η οποία ολοένα επεκτείνεται με συνεχείς επενδύσεις. Η μέση ηλικία του μηχανολογικού εξοπλισμού είναι μικρότερη των 4 ετών.

Πλέον η εταιρία εξειδικεύεται στο ρύζι parboiled (indica parboiled) υγροθερμικής κατεργασίας, το οποίο διανέμει στην Ελλάδα αλλά εξάγει και σε πολλές χώρες της Ευρώπης. Το ρύζι «indica parboiled» με το χαρακτηριστικό του κίτρινο χρώμα είναι το βασικό και πλέον αποκλειστικό προϊόν των ορυζόμυλων Μακεδονίας.

Οι ορυζόμυλοι Μακεδονίας έχουν τη δυνατότητα να επεξεργαστούν και άσπρο ρύζι. Λόγω όμως της μεγάλης ζήτησης που παρουσιάζει το ρύζι parboiled, το τελευταίο είδος καλύπτει πλήρως τις παραγωγικές δυνατότητες του ορυζόμυλου. Η συνολική δυναμικότητα αποφλοιώσης – λεύκανσης - χρωματοδιαλογής ανέρχεται ημερησίως σε 500 τόνους, ενώ η συνολική δυναμικότητα σε ρύζι «indica parboiled» ανέρχεται σε 300 τόνους ημερησίως.

Η υγροθερμική κατεργασία (parboiling), στην οποία υπόκειται το ρύζι, επιτρέπει τη διατήρηση όλων των θρεπτικών συστατικών και των φυσικών βιταμινών του ρυζιού, το οποίο ως γνωστό είναι από τις πλέον υγιεινές τροφές.

Επιπλέον το ρύζι «indica parboiled» διαθέτει και εξαιρετικές ιδιότητες μαγειρέματος, καθώς παραμένει σπυρωτό και δεν λαπαδιάζει κατά το βράσιμο λόγω της σκληρότητας του κόκκου του, έχοντας πάντα και τη μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με τις άλλες ποικιλίες ρυζιού.⁴⁰



⁴⁰ http://www.mistakidisbros.gr/index_gr.htm

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.3alfa.gr/profile.php>

<http://www.agrino.gr/index.php>

<http://www.arnaoutelis.gr/>

<http://www.arapina.gr/>

<http://www.dimitra-ricemills.gr/index.html>

http://www.euricom.gr/company_gr.htm

http://www.euricom.gr/rice_gr/history

<http://www.livepedia.gr/>

<http://www.medlook.net/bali/axia-rizi.asp>

http://www.mistakidisbros.gr/index_gr.htm

http://www.omega.com.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=51

http://www.omega.com.gr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

<http://www.terresdeau.gr/>

<http://www.trofino.com.gr/default.asp>

«ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5»

ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΟΡΥΖΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

5.1 Γενικά

Στον πίνακα 5.1 παρατίθενται όλοι οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας με τους αντίστοιχους κύκλους εργασιών τους κατά τα έτη 2006 και 2007, καθώς και τον αριθμό του προσωπικού που διαθέτουν. Θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχουν αποτυπωμένα τα μεμονωμένα στοιχεία για το προϊόν του ρυζιού, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις με επιπλέον δραστηριότητες πέραν του εξεταζόμενου προϊόντος να συμπεριλαμβάνουν επιπλέον στοιχεία για αυτά. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις αυτές που δεν παρουσιάζουν την ακριβή εικόνα των στοιχείων τους αναφορικά με το ρύζι είναι η «Αργυράκης, Αφοί, Α.Ε.Β.Ε.», η «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.», η «Αχελώος-Ορυζόμυλοι Πανουκλιά Α.Ε.Β.Ε.», η «Ζαγκότσης Χ.-Κιουρτίδης Α.Ε.», η «Καραγεωργίου, Κ. Αφοί, «3Άλφα» Α.Ε.Β.Ε.», η «Κωνσταντακόπουλοι, Αφοί, Ο.Ε.Β.Ε.», η «Ορυζόμυλοι Μεσσηνίας», η «Ορυζόμυλοι Αναγέννησης Α.Ε.», η «Ορυζόμυλοι Λαμίας Α.Ε.Β.Ε.» και η «Πιστιόλας ΕΥ. ΓΕ. Α.Ε.».

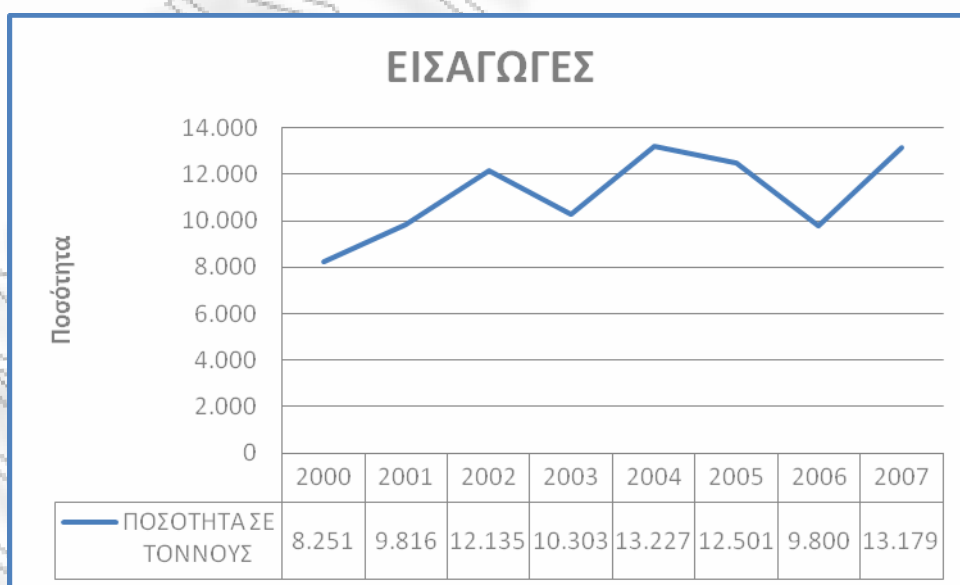
Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η «Εούρικομ Ελλάς Α.Ε.» δεν θα συμμετέχει στην ανάλυση του κλάδου μέσω του υποδείγματος του Μ. Porter, αφού έχει μόνο εξαγωγική δραστηριότητα στη χώρα μας. Εφόσον, η ανάλυση αφορά τον ελλαδικό χώρο, η παραπάνω εταιρεία θα εξαιρεθεί από αυτήν. Επίσης, η εταιρεία «Ορυζόμυλοι Λαμίας Α.Ε.Β.Ε.» σταμάτησε να λειτουργεί λόγω πτώχευσης στα μέσα του έτους 2009 (6ος του 2009).

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	2007	2006	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
ΑΡΓΥΡΑΚΗ, ΑΦΟΙ, Α.Ε.Β.Ε.	4.687.322	4.065.566	32
ΑΡΝΑΟΥΤΕΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε.	6.010.289	5.324.756	35
ΑΧΕΛΩΣ-ΟΡΥΖΟΜΥΛΟΙ ΠΑΝΟΥΚΛΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	793.804	758.394	5 ή 6
ΓΚΙΛΙΑΜΗΣ ΑΛ., "ΜΑΚΕΔΟΝΙΚΟ ΡΥΖΙ" Α.Ε.Β.Ε.	3.707.112	2.240.572	10
ΕΟΥΡΙΚΟΜ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	20.796.492	19.124.955	30
ΖΑΓΚΟΤΣΗ, ΧΡ. - ΚΙΟΥΡΤΙΔΗΣ Α.Ε.	2.326.267	1.577.778	8 με 11
ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΙΟΥ, Κ., ΑΦΟΙ, "3 ΑΛΦΑ" Α.Ε.Β.Ε.	20.473.491	19.596.825	100
ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΟΠΟΥΛΟΙ, ΑΦΟΙ, Ο.Ε.Β.Ε. "ΟΡΥΖΟΜΥΛΟΙ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ"			100
ΜΥΣΤΑΚΙΔΗ, ΑΦΟΙ, ΟΡΥΖΟΜΥΛΟΙ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.	12.464.334	12.245.611	35
ΟΡΥΖΟΜΥΛΟΙ ΑΝΑΓΕΝΝΗΣΗΣ Α.Ε.	2.045.766	1.776.733	3
ΟΡΥΖΟΜΥΛΟΙ ΑΞΙΟΥ Φ. ΤΣΙΟΤΣΚΑΣ Α.Ε.	4.962.171	3.034.484	15
ΟΡΥΖΟΜΥΛΟΙ ΛΑΜΙΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	1.494.363	1.692.211	11
ΟΡΥΖΟΜΥΛΟΙ ΠΕΡΝΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	966.115	676.353	8
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. Σ., "ΔΗΜΗΤΡΑ" Α.Ε.	2.096.054	1.606.502	7
ΠΙΣΤΙΟΛΑΣ ΕΥ. ΓΕ. Α.Ε.	22.304.104	18.359.094	160

Πίνακας 5.2: Οι ανταγωνιστές του κλάδου

Πηγή: ICAP, Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός 2009, Τεύχος 1, Βιομηχανία

Στον παρακάτω πίνακα 5.2 παρουσιάζονται οι εισαγωγές ρυζιού που έγιναν στην Ελλάδα από το έτος του 2000 έως το 2007.



Πίνακας 5.2: Οι εισαγωγές ρυζιού (rice milled)

Πηγή: <http://faostat.fao.org/>

Παρατηρώντας τις ετήσιες μεταβολές του ρυζιού ετησίως διαπιστώνεται μια αυξητική τάση κατά τα έτη 2002, 2004 και 2007. Η αύξηση αυτή και για τα τρία έτη αγγίζει τους δώδεκα με δεκατρείς χιλιάδες τόνους. Το είδος του ρυζιού που εισάγεται από τη χώρα μας αφορά κυρίως τα αρωματικά ρύζια από τις ασιατικές χώρες.

Στον πίνακα 5.3 παρουσιάζονται οι εξαγωγές του ρυζιού που πραγματοποιήθηκαν από την χώρα μας κατά τα έτη 2000 έως και 2007.



Πίνακας 5.3: Οι εξαγωγές ρυζιού (rice milled)

Πηγή: <http://faostat.fao.org/>

5.2 Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Σε αυτό το σημείο, θα γίνει μια λεπτομερής ανάλυση της ανταγωνιστικής δύναμης του υποδείγματος του M. Porter, η οποία σχετίζεται με την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας. Κατά γενική ομολογία, όταν ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλότερη απόδοση κεφαλαίου σε σχέση με το κόστος του και υπάρχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύει νέους ανταγωνιστές. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων και των νέων επιχειρήσεων που

δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα. Είναι λογικό μια υφιστάμενη επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές.

Τα κυριότερα εμπόδια που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου από νέους «παίκτες» σε ένα κλάδο είναι: οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, τα κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος, η διαφοροποίηση του προϊόντος, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί, ο φόβος αντεκδίκησης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, καθώς και η αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

5.2.1 Οικονομίες κλίμακας

Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Ο παράγων αυτός εξαρτάται άμεσα από τη χαμηλή τιμή που έχει το προϊόν του ρυζιού. Έτσι, η κερδοφορία μιας επιχείρησης του κλάδου ανεξάρτητα από το περιθώριο κέρδους της εξαρτάται από τις πουληθείσες ποσότητες προϊόντος. Η επίτευξη ικανοποιητικών κερδών για μια ορυζοβιομηχανία συνεπάγεται υψηλές ποσότητες (τονάζ) τόσο για την παραγωγή του προϊόντος, όσο και για την πώληση αυτού. Με βάση τις οικονομίες κλίμακας ισχύει ο अपαραβάτος κανόνας ότι όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερο είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής.

Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλό ανά μονάδα κόστος και κατά συνέπεια λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα μερίδια αγοράς καλύπτονται από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, ενώ οι εισαγωγές ρυζιού για την κάλυψη της ζήτησης των αγοραστών είναι μηδαμινές.

5.2.2 Απαιτήσεις σε κεφάλαια

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον εξεταζόμενο κλάδο απαιτεί την πραγματοποίηση επενδύσεων σε ένα νέο και άγνωστο τομέα για αυτή. Έτσι, είναι δυνατό πολλές φορές οι «εν δυνάμει» επενδυτές του κλάδου να βρίσκουν υψηλά εμπόδια από τη σύλληψη της

νέας επιχειρηματικής ιδέας έως και τη μελέτη του επιχειρηματικού σχεδίου, όπου αναλύονται οι απαιτήσεις σε κεφάλαια. Τα κεφάλαια αυτά περιλαμβάνουν τόσο το κατασκευαστικό κόστος και τις δαπάνες για την αγορά του απαραίτητου εξοπλισμού όσο και το κόστος της διεξαγωγής των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας παραγωγής, της διάθεσης προϊόντων και των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. Έτσι, πολλές φορές η είσοδος σε ένα νέο κλάδο φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες είναι απαγορευτικές. Σύμφωνα με επιχειρηματία του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας, το κόστος μέχρι την πρώτη μέρα λειτουργίας μιας μονάδας παραγωγής, επεξεργασίας και τυποποίησης ρυζιού μετρίου μεγέθους ανέρχεται στο ποσό των 3.500.000 €.

5.2.3 Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας έχουν επιπλέον πλεονεκτήματα έναντι των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθος. Αυτά απορρέουν από τη μακροχρόνια παρουσία τους στο συγκεκριμένο κλάδο, το οποίο αντιστοιχεί σε μεγαλύτερη εμπειρία και γνώση για την αντιμετώπιση πληθώρας θεμάτων που αφορούν την επιχείρηση.

Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις κατέχουν την τεχνογνωσία σχετικά με την παραγωγική διαδικασία του ρυζιού, γεγονός που τις κάνει να υπερέχουν κατά πολύ σε σύγκριση με τις νεοεισερχόμενες. Ένα άλλο βασικό πλεονέκτημα των υπάρχοντων επιχειρήσεων του κλάδου αποτελεί η πρόσβαση στις πρώτες ύλες, μέσω των υπάρχοντων συνεργασιών με τους προμηθευτές-αγρότες, καθώς και των γνώσεων σχετικά με τις αγοραζόμενες πρώτες ύλες (είδη, ποιότητα, απόδοση, τιμή). Τέλος, άλλο ένα ηχηρό πλεονέκτημα αποτελεί η καμπύλη εμπειρίας των υφιστάμενων επιχειρήσεων, λόγω της βαθιάς γνώσης του κλάδου που έχουν.

5.2.4 Διαφοροποίηση προϊόντος

Η πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά, αποτελεί ένα βασικό εμπόδιο, που πρέπει να

ξεπεραστεί από τις νέες επιχειρήσεις. Στην ελληνική αγορά έχει αποδειχτεί με το πέρασμα του χρόνου ότι τα διαφοροποιημένα προϊόντα ρυζιού που μπορούν να τύχουν ευρείας αποδοχής από το καταναλωτικό κοινό είναι κατά πλείστον τα επώνυμα και ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα. Το κάθε είδος έχει τους δικούς του πελάτες, με τη διαφορά ότι επικρατούν ένα με δύο επώνυμα προϊόντα και αντίστοιχα αυτά της ιδιωτικής ετικέτας. Στις αναπτυσσόμενες αγορές, η αναλογία αυτή είναι ένα επώνυμο πολυεθνικής εταιρείας προς ένα ιδιωτικής ετικέτας. Σε περιπτώσεις που υπήρξαν παραπάνω επωνυμίες από δύο, οι δυνάμεις της αγοράς κράτησαν ουσιαστικά αυτές που είχαν τα κατάλληλα κριτήρια για τους καταναλωτές του ρυζιού.

Το κόστος μετακίνησης (switching costs) για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο προσδιορίζεται από το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τα προϊόντα του κλάδου που θεωρούνται περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά από τους καταναλωτές, να καθιστούν δυσκολότερο για τους νέους ανταγωνιστές να προσελκύσουν πελάτες. Έτσι, οποιαδήποτε νέα επιχείρηση στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας είναι αναγκασμένη να επενδύσει αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες, σε δημιουργία δικτύου και σε πολλά άλλα για να μπορέσει να ανταγωνιστεί «επί ίσοις όροις» ενέχοντας συγχρόνως μεγάλη αβεβαιότητα για τα αποτελέσματα των παραπάνω κινήσεων. Η διαφοροποίηση του προϊόντος του ρυζιού έχει να κάνει συνήθως με την αναγραφή του τύπου προέλευσης, του παραγωγού του ρυζιού, τη συσκευασία, τη βιολογική καλλιέργεια, καθώς και το ρύζι τοποθετημένο σε σακουλάκι γρήγορου βρασμού.

5.2.5 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Ο παράγοντας αυτός αποτελεί εμπόδιο για τις εταιρείες, οι οποίες διανείμουν καταναλωτικά αγαθά, όπως το ρύζι. Κατά γενική ομολογία, τα κανάλια διανομής εμφανίζονται διστακτικά συνήθως απέναντι στα νέα προϊόντα, με αποτέλεσμα να προτιμούν ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα στο χώρο. Επίσης, πολλές υφιστάμενες επιχειρήσεις συχνά χρησιμοποιούν το μέγεθός τους ως διαπραγματευτικό όπλο για να αποτρέψουν ή να δυσχεράνουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών στα δίκτυα διανομής.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να αναφερθεί η γενικότερη τάση που επικρατεί σχετικά με τα κανάλια διανομής τόσο στον κλάδο, όσο και στη βιομηχανία γενικότερα.

Είναι πλέον γεγονός, η αποστολή των προϊόντων μαζικά σε διάφορα σημεία, όπως σε εταιρείες logistics, κεντρικές αποθήκες αλυσίδων τροφίμων ή πρακτορεία που εξυπηρετούν συγκεκριμένες περιοχές. Έτσι, η διανομή στα διάφορα κανάλια καθίσταται λιγότερο δύσκολη για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, το θέμα αυτό αποτελεί σημαντικό μειονέκτημα για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες πρέπει να πετύχουν σε μικρό χρονικό διάστημα από την είσοδό τους στον κλάδο, μαζική μεταφορά των προϊόντων τους σε λίγα κανάλια διανομής, διότι διαφορετικά θα αντιμετωπίσουν υψηλό κόστος μεταφοράς και αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία τους.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι τα ράφια των καταστημάτων πώλησης ειδών διατροφής έχουν περιορισμένο χώρο, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη κυκλοφοριακή ταχύτητα ανανέωσης των προϊόντων.

5.2.6 Νομικοί περιορισμοί

Σε ορισμένους κλάδους, η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους. Παρόλα αυτά, στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας δεν υπάρχουν τέτοιου είδους νομικοί περιορισμοί.

5.2.7 Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Όσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες να αντιδράσουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου έναντι μιας νεοεισερχόμενης, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να εισέλθει στον κλάδο. Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας έχουν υπάρξει τέτοιου είδους αντιδράσεις με αντίστοιχη μείωση των τιμών ή αύξηση των ενεργειών προβολής και προώθησης. Γενικά, ο συγκεκριμένος κλάδος δύσκολα αφήνει περιθώρια για την άφιξη νέων ανταγωνιστών χωρίς να λάβουν μέρος ενέργειες αντιδράσεις από της υφιστάμενες επιχειρήσεις.

5.2.9 Συμπεράσματα

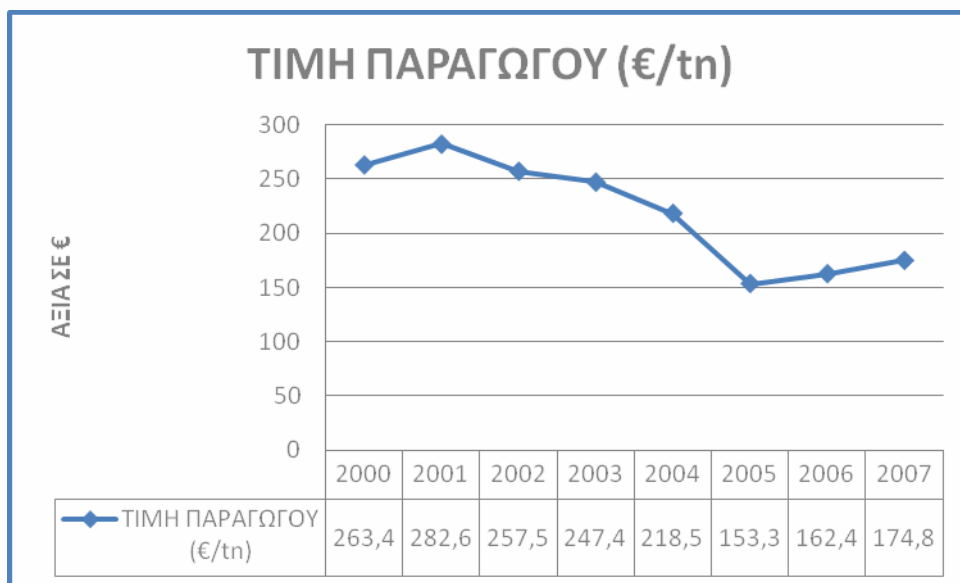
Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου που υπάρχουν, όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση. Ο κλάδος της ορυζοβιομηχανίας αποτελεί μια αρκετά κλειστή αγορά, γεγονός που αποτρέπει νέες επιχειρήσεις να επενδύσουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Παρόλα αυτά, υπάρχει η πιθανότητα να λάβουν μέρος εξαγορές ή συγχωνεύσεις των ήδη υπαρχόντων επιχειρήσεων του κλάδου. Η γενικότερη τάση του επιχειρηματικού κόσμου του να επικρατούν λιγότερες και μεγαλύτερες οικονομικές μονάδες, λόγω της παγκοσμιοποίησης, επηρεάζει αρκετά τον κλάδο του ρυζιού. Το βασικό χαρακτηριστικό είναι ότι τα μερίδια αγοράς καλύπτονται από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα οι ενδεχόμενες αλλαγές να υλοποιηθούν μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων από επιχειρηματίες του συγκεκριμένου κλάδου. Είναι σημαντικό ότι αυτοί διαθέτουν το απαραίτητο “know-how” και την εμπειρία της δεδομένης αγοράς.

5.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

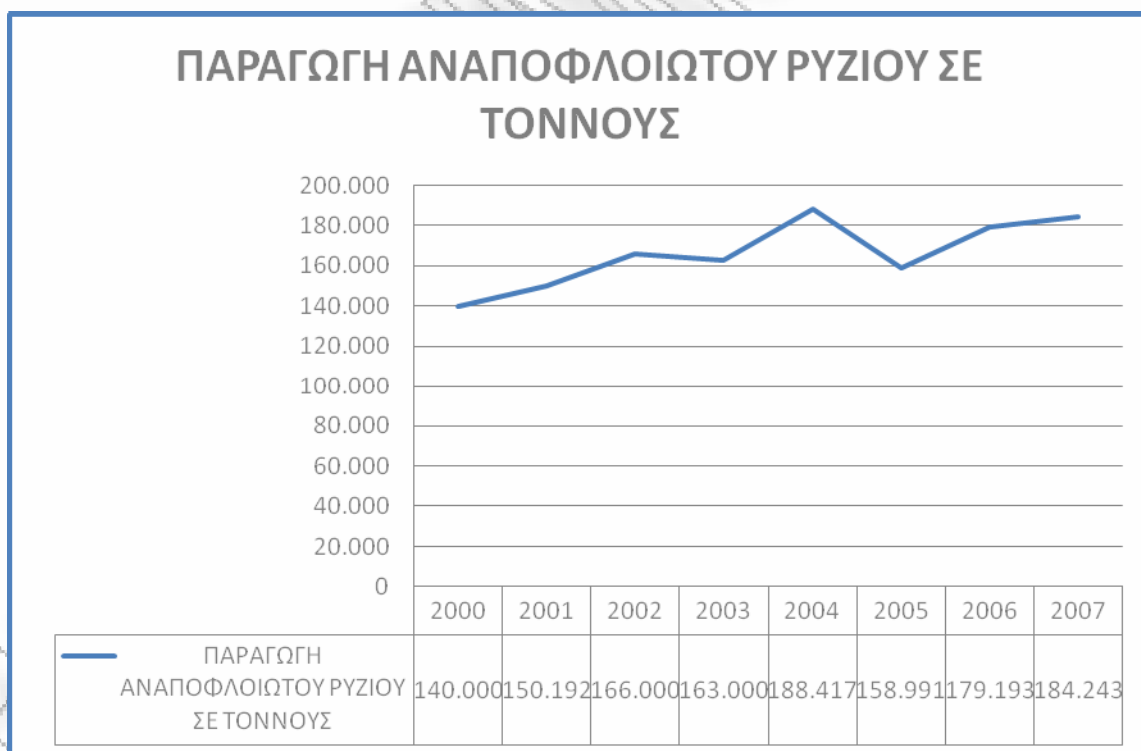
Οι αγορές των πρώτων υλών και των προμηθειών αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα ποσοστά του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι ο αριθμός των προμηθευτών του κλάδου, το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή, ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή, η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών, καθώς και η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Στους παρακάτω πίνακες 5.4 και 5.5 αντίστοιχα παρουσιάζονται οι τιμές των τοπικών παραγωγών ρυζιού κατά τα έτη 2000 έως και το 2007, καθώς και οι ποσότητες παραγωγής αναποφλοϊώτου ρυζιού.



Πίνακας 5.4: Οι τιμές των παραγωγών ρυζιού

Πηγή: <http://faostat.fao.org/>



Πίνακας 5.5: Οι ποσότητες παραγωγής αναποφλοιώτου ρυζιού

Πηγή: <http://faostat.fao.org/>

5.3.1 Ο αριθμός των προμηθευτών

Σχετικά με τον αριθμό των προμηθευτών ισχύει ότι όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις του κλάδου να είναι άμεσα εξαρτημένες από αυτούς. Έτσι, οι προμηθευτές ασκούν μεγάλες πιέσεις στις επιχειρήσεις αυξάνοντας τις παρεχόμενες τιμές χωρίς αντίστοιχα να βελτιώσουν την ποιότητα των αγοραζόμενων υλικών και προμηθειών.

Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, οι προμηθευτές διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη αφορά τους παραγωγούς-αγρότες του ρυζιού στην εγχώρια αγορά, η δεύτερη στους προμηθευτές οίκων του εξωτερικού των αρωματικών ρυζιών που παράγεται στις ασιατικές χώρες και η τρίτη στους προμηθευτές των υλικών συσκευασίας του προϊόντος.

Ο αριθμός των εγχώριων παραγωγών-αγροτών του ρυζιού είναι αρκετά μεγάλος. Είναι σύνηθες όλοι αυτοί να έχουν αρκετά καλές σχέσεις με τις επιχειρήσεις επεξεργασίας ρυζιού και τα προϊόντα τους τα διαθέτουν σε φυσιολογικά επίπεδα τιμών που επικρατούν κάθε χρόνο ανάλογα πάντα με την παρεχόμενη ποιότητα. Έτσι, παρόλο που η αγορά του ρυζιού είναι κλειστή, ο αριθμός των εγχώριων παραγωγών ρυζιού είναι μεγάλος, με επακόλουθο να υπάρχει μακροχρόνια συνεργασία και οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και παραγωγών να έχουν θετικά αποτελέσματα και για τις δύο πλευρές. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί κάποιοι συνεταιρισμοί και ομάδες αγροτών, οι οποίοι διαχειρίζονται από κοινού την παραγωγή των προϊόντων τους.

Ο αριθμός των προμηθευτών οίκων του εξωτερικού που παρέχουν τα αρωματικά-εισαγόμενα προϊόντα, τα οποία δεν παράγονται εγχώρια, είναι επίσης μεγάλος, λόγω των μεγάλων ποσοτήτων παραγωγής του συγκεκριμένου είδους ρυζιού των ασιατικών χωρών. Το γεγονός αυτό από μόνο του μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σε κάποιο βαθμό. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι το ρύζι αποτελεί χρηματιστηριακό είδος, με αποτέλεσμα ο παράγοντας αυτός επηρεάζει σημαντικά τις τιμές των εμπορευμάτων.

Τέλος, ο αριθμός των προμηθευτών υλικών συσκευασίας είναι υψηλός για τα ελληνικά δεδομένα. Συνεπώς, οι κινήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου αναφορικά με τα υλικά συσκευασίας δεν είναι περιορισμένες, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού των προμηθευτών ειδών συσκευασίας.

5.3.2 Το μέγεθος και η σημασία του αγοραστή

Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μειώνεται. Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, οι επιχειρήσεις είναι μεγάλες σε μέγεθος και σημαντικές συγκριτικά με τις τρεις κατηγορίες προμηθευτών που διακρίναμε παραπάνω. Αντίθετα, οι προμηθευτές της πρώτης ύλης και των υλικών είναι περισσότεροι αναλογικά και μικρότεροι σε μέγεθος και σημασία κατά πολύ.

5.3.3 Ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων

Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής ή αντιληπτής διαφοροποίησης/μοναδικότητας, τότε το κόστος μετακίνησης για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτή την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

Στον εξεταζόμενο κλάδο, η πρώτη κατηγορία προμηθευτών, η οποία αφορά τους εγχώριους παραγωγούς-αγρότες ρυζιού, διαφέρει ως προς τη μοναδικότητα των προϊόντων που παρέχει. Αυτό οφείλεται στη διαφορετικότητα των εδαφών, του ύδατος και του κλίματος κάθε περιοχής. Παρόλα αυτά, χρόνο με το χρόνο λόγω του ότι η πρώτη ύλη είναι γεωργικό προϊόν δεν έχει σταθερή ποιότητα, αφού το προϊόν κατά την ανάπτυξή του επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως οι κλιματολογικές συνθήκες. Έτσι, η διαφοροποίηση της πρώτης ύλης είναι ασταθής και σε δύσκολες περιόδους με κακές εσοδείες δυσεύρετη.

Η δεύτερη κατηγορία παρουσιάζει παρόμοια χαρακτηριστικά με την πρώτη, με τη διαφορά ότι υπάρχει μεγαλύτερη προσφορά της εισαγόμενης πρώτης ύλης. Τα μεγέθη της αγοράς αυτού του είδους των ασιατικών χωρών είναι πολύ μεγαλύτερα από αυτή της εγχώριας, με αποτέλεσμα να υπάρχει πληθώρα επιλογών προμηθευτή και κατ' επέκταση η εύκολη εύρεση του κατάλληλου προϊόντος.

Η τρίτη κατηγορία προμηθειών περιλαμβάνει περισσότερο διαφοροποιημένα προϊόντα έναντι των υπολοίπων. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου ζητούν εξειδικευμένα προϊόντα, τα οποία τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν μαζί με τους προμηθευτές. Άρα, σε αυτή την περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών φαίνεται υψηλότερη. Πάρα ταύτα, οι εταιρείες που προμηθεύουν τις ορυζοβιομηχανίες με υλικά συσκευασίας έχουν ανάγκη τη μακροχρόνια συνεργασία με

τους πελάτες τους, διότι η απώλεια ενός από αυτούς θα επιφέρει σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών τους.

5.3.4 Η δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών

Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές τους έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.

Στην περίπτωση του κλάδου που εξετάζουμε, στην πρώτη και δεύτερη κατηγορία προμηθευτών υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμηθειών, αφού η πρώτη ύλη δε διαφοροποιείται σημαντικά. Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η δεύτερη κατηγορία διαθέτει περισσότερες εναλλακτικές πηγές έναντι της πρώτης. Αναφορικά με την τρίτη κατηγορία προμηθειών, η ποικιλία των πηγών προμηθειών περιορίζεται ως προς τον αριθμό.

5.3.5 Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός

Όταν οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να προχωρήσουν σ' ένα επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, τότε υπάρχει η πιθανότητα να γίνουν άμεσοι ανταγωνιστές των πελατών τους και η διαπραγματευτική τους δύναμη αυξάνεται.

Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, το ενδεχόμενο κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός φαίνεται να είναι αδύνατο για όλες τις κατηγορίες προμηθευτών.

5.3.6 Συμπεράσματα

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση δεν φαίνεται να είναι υψηλή. Από το 2000 έως το 2007 διακρίνεται μια αύξηση της παραγωγής αναποφλοϊώτου ρυζιού (της πρώτης ύλης) στην εγχώρια αγορά, με ταυτόχρονη μείωση της τιμής που διαθέτει ο παραγωγός τα προϊόντα του στις ορυζοβιομηχανίες της χώρας. Το γεγονός αυτό μαρτυρά την αύξηση του ανταγωνισμού

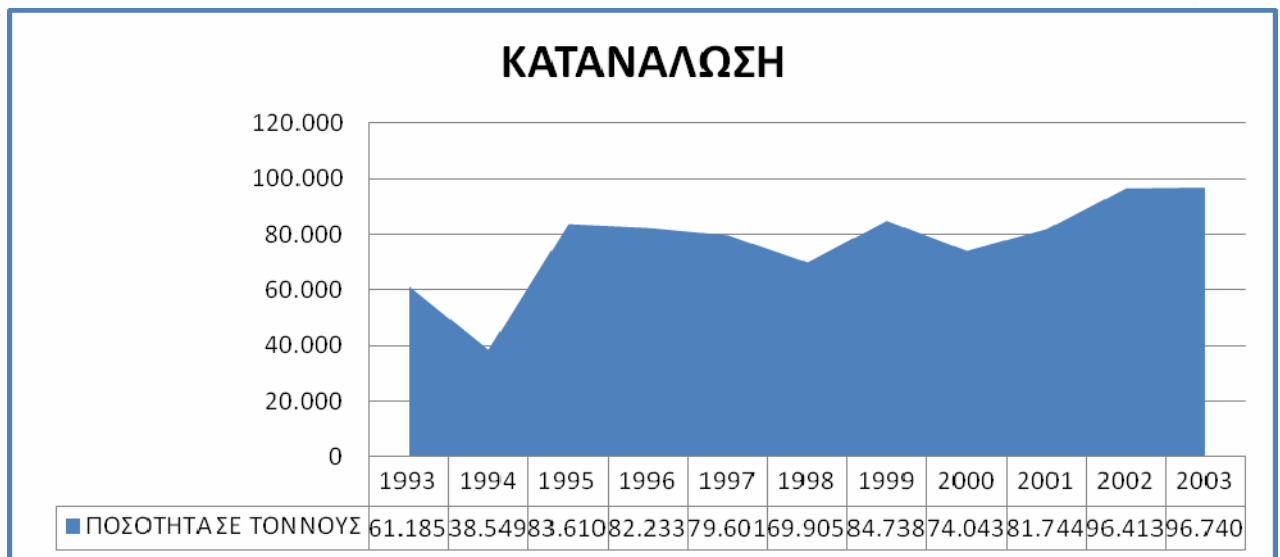
μεταξύ των παραγωγών της πρώτης ύλης του ρυζιού, γεγονός που λειτουργεί θετικά για τις βιομηχανίες τροφίμων που δραστηριοποιούνται με το συγκεκριμένο προϊόν.

Τη χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών δείχνει ο μεγάλος αριθμός αυτών, το μεγάλο μέγεθος των ορυζοβιομηχανιών της εγχώριας αγοράς, ο μικρός βαθμός διαφοροποίησης της πρώτης ύλης του ρυζιού (στοιχείο που εξαρτάται από εξωτερικούς μη ελεγχόμενους παράγοντες, λόγω της φύσης του προϊόντος), η υψηλή δυνατότητα υποκατάστασης της πρώτης ύλης και των υλικών συσκευασίας από την πλευρά των ορυζοβιομηχανιών, καθώς και η αδυναμία κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

5.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Πιο αναλυτικά, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος του αγοραστή, ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας, η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η κάθετη ολοκλήρωση των ανταγωνιστών προς τα πίσω και το κόστος μετακίνησης του πελάτη.

Στον παρακάτω πίνακα 5.6 παρουσιάζεται η κατανάλωση ρυζιού από το 1993 έως το 2003 στην Ελλάδα.



Πίνακας 5.6: Η κατανάλωση ρυζιού σε ποσότητα

Πηγή: <http://faostat.fao.org/>

5.4.1 Το μέγεθος του αγοραστή

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει. Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, οι λογαριασμοί πελατών έχουν κατά κύριο λόγο μεγάλο μέγεθος. Αυτοί μπορούν να διακριθούν σε τρεις ομάδες. Η πρώτη αφορά τις μεγάλες αλυσίδες “super market” και όμιλοι αγορών, η δεύτερη τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται πουλώντας ρύζι στα ξενοδοχεία, στα εστιατόρια, το “catering”, τα “mini market” και επιχειρήσεις κονσερβοποιίας (HO.RE.CA.), η τρίτη το δημόσιο, όπως ο ελληνικός στρατός και η δωρεάν διανομή ρυζιού στους άπορους της χώρας και η τέταρτη οίκοι του εξωτερικού.

Η τάση της επικράτησης των μεγάλων πελατών έχει εδραιωθεί τα τελευταία κυρίως χρόνια, αφού προήλθε σημαντική μείωση των μικρών και μεσαίων πελατών. Ο λόγος αυτής της εξέλιξης στον κλάδο προέρχεται από το ίδιο το προϊόν του ρυζιού. Το ρύζι αποτελεί ένα προϊόν, το οποίο έχει ευρεία κατανάλωση με μικρά αντίστοιχα περιθώρια κέρδους. Αυτή η ιδιαιτερότητα ωθεί τις επιχειρήσεις του κλάδου να κλείνουν συμφωνίες με υψηλές παραδοθείσες ποσότητες, έτσι ώστε να έχουν όσο το δυνατόν μικρότερο ανά μονάδα κόστος. Παράλληλα, υπάρχουν μικρότεροι και μεσαίου μεγέθους πελάτες, οι οποίοι μειώνονται σταδιακά με το πέρασμα του χρόνου. Αυτοί αναγκάζονται

να προμηθεύονται από τους μεγαλύτερους, οι οποίοι παίζουν πλέον το ρόλο του ενδιάμεσου. Όλα τα παραπάνω αποτελούν ένδειξη υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, αφού η απώλεια ενός μεγάλου λογαριασμού πελάτη για μια επιχείρηση ρυζιού συνεπάγεται σημαντική μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών της με δυσκολία αναπλήρωσης αυτού από άλλον.

5.4.2 Ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Στον εξεταζόμενο κλάδο, οι επιχειρήσεων του κλάδου διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Σε εκείνες που προμηθεύουν την πελατεία με επώνυμο προϊόν και σε εκείνες που την προμηθεύουν με προϊόν ιδιωτικής ετικέτας. Παράλληλα, και οι δύο κατηγορίες επιχειρήσεων παρέχουν και προϊόν σε χύμα μορφή. Γενικότερα, οι ανταγωνιστές στον κλάδο επιχειρήσεων δεν είναι πολλοί, αλλά η αγορά του ρυζιού είναι ιδιαίτερα κλειστή. Όλα τα παραπάνω αποτελούν ένδειξη ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αναφορικά με τον αριθμό των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη.

5.4.3 Οι πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας

Όταν οι αγοραστές γνωρίζουν το κόστος της επιχείρησης, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Πολλές φορές όταν το κόστος της επιχείρησης μειώνεται, οι πελάτες της μπορεί να ζητήσουν αντίστοιχη μείωση των τιμών που αγοράζουν από αυτή. Είναι φανερό ότι όσο πιο ακριβείς είναι οι πληροφορίες που γνωρίζουν οι αγοραστές, τόσο πιο μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη που αποκτούν.

Στην εξεταζόμενη περίπτωση, οι αγοραστές δεν μπορούν να έχουν αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με το κόστος του προϊόντος. Αυτό είναι λογικό εφόσον δεν είναι γνώστες της συγκεκριμένης επιχείρησης και δεν μπορούν να γνωρίζουν το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας. Η πληροφόρησή τους περιορίζεται πιθανά μόνο στις τιμές της πρώτης ύλης, η οποία δεν αποτελεί αντιπροσωπευτική εικόνα του συνολικού κόστους του τελικού προϊόντος.

5.4.4 Η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή

Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη, τα οποία προσπαθούν να αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές. Ο παραπάνω παράγοντας δεν υφίσταται για την πελατεία του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας. Τα περιθώρια κέρδους αναλογικά με την τιμή αγοράς δεν είναι ιδιαίτερα χαμηλά. Συνήθως, κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα, λόγω και της ιδιαιτερότητας του προϊόντος, το οποίο είναι ευρείας κατανάλωσης βασικό προϊόν. Επομένως, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών με βάση την ευαισθησία τους ως προς την τιμή είναι μέτρια. Αυτό οφείλεται κυρίως στις πιέσεις που ασκούν για μειώσεις τιμών, λόγω των συγκρίσεων που πραγματοποιούν με τις τιμές πώλησης που θέτουν άλλοι αντίστοιχοι πελάτες του δικού τους κλάδου. Για παράδειγμα, είναι σύνηθες το φαινόμενο καταγραφής των τιμών ανταγωνιστών τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, στοιχείο το οποίο επηρεάζει τη διαμόρφωση τόσο του περιθωρίου κέρδους τους, όσο και τις τιμές πώλησης των προϊόντων τους.

5.4.5 Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί είναι άμεσα εξαρτημένοι από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το προϊόν του ρυζιού μπορεί να διαφοροποιηθεί ως προς τον τόπο προέλευσης, τον παραγωγό του προϊόντος, τη βιολογική καλλιέργεια, τη συσκευασία και τα σακουλάκια γρήγορου βρασμού. Έτσι, υπάρχουν πελάτες που τα προϊόντα αυτά είναι μοναδικά για αυτούς. Η μοναδικότητα ενός βασικού προϊόντος διατροφής, όπως το ρύζι, περιορίζεται αρκετά, αφού δεν υπάρχει η δυνατότητα να προστεθούν επιπλέον διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά που θα προσθέσουν αξία. Έτσι, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι επίσης σχετικά περιορισμένη.

5.4.6 Η κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω

Πολλές φορές οι πελάτες κάποιας επιχείρησης δεν είναι ικανοποιημένοι από τη συνεργασία τους μαζί της και αποφασίζουν να παράγουν οι ίδιοι τα προϊόντα που αγοράζουν από αυτή. Στην περίπτωση αυτή αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, αυτό φαντάζει απίθανο. Αφού οποιοδήποτε μέγεθος και αν έχει ο πελάτης της, η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω δε θα αποδώσει καρπούς, αλλά μεγάλες ζημιές στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η δημιουργία μιας ορυζοβιομηχανίας απαιτεί πολύ υψηλά κεφάλαια, τεχνογνωσία και μεγάλες παραγόμενες ποσότητες που στη συγκεκριμένη περίπτωση καθίσταται εντελώς αδύνατο.

5.4.7 Κόστος μετακίνησης του πελάτη

Η παράμετρος αυτή εξετάζει την ευκολία ή δυσκολία αντίστοιχα με την οποία οι πελάτες του κλάδου είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να αναζητήσουν συνεργασία με νεοεισερχόμενες. Στην περίπτωση του εξεταζόμενου κλάδου, το κόστος μετακίνησης του πελάτη είναι υψηλό. Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις διαθέτουν τα προϊόντα τους σε μεγάλους λογαριασμούς πελατών, οι οποίοι στη συνέχεια τα μεταπωλούν στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Από την άλλη, ο τελικός καταναλωτής δείχνει υψηλή πιστότητα στο προϊόν, αφού αυτό τον ικανοποιεί ως προς την ποιότητα, τα σημεία βρασμού, τη γεύση και την τιμή που αποτελούν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά. Έτσι, όλα τα παραπάνω συντελούν στην προτίμηση των ενδιαμέσων να αγοράζουν το ρύζι από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Επίσης, το κόστος μετακίνησης του πελάτη εξαρτάται και από τους τυχόν τεχνολογικούς λόγους που παρουσιάζονται, όταν υπάρχει συμβατότητα τεχνολογίας μεταξύ αυτής που ο πελάτης έχει υιοθετήσει και της τεχνολογίας που του προσφέρουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που κατέχουν περίπου το 35% με 40% του μεριδίου αγοράς έναντι των επωνύμων, παράγονται και διατίθενται με βάση τους όρους των συμβάσεων που θέτουν οι μεγάλοι λογαριασμοί πελατών. Το γεγονός αυτό, αποτελεί μεγάλο κόστος μετακίνησης του προμηθευτή, ο οποίος έχει ταυτιστεί πλήρως με τους όρους της συμφωνίας.

5.4.8 Συμπεράσματα

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών σύμφωνα με την ανάλυση των παραπάνω παραγόντων δεν φαίνεται να είναι ούτε ιδιαίτερα υψηλή, αλλά ούτε και χαμηλή, με αποτέλεσμα να κυμαίνεται σε μέτρια επίπεδα. Οι λόγοι του παραπάνω συμπεράσματος οφείλονται στο γεγονός ότι το μέγεθος των αγοραστών είναι μεγάλο, άρα η διαπραγματευτική τους δύναμη υψηλή έναντι των ορυζοβιομηχανιών, ο αριθμός των επιχειρήσεων του κλάδου μικρός, άρα περιορίζεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, οι πληροφορίες των αγοραστών για το κόστος μιας ορυζοβιομηχανίας λιγοστές, άρα μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή του προϊόντος μέτρια, άρα περιορισμένη και η διαπραγματευτική τους δύναμη, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος περιορίζουν σε μέτρια επίπεδα τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, η αδυναμία κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω μειώνει αρκετά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τέλος το κόστος μετακίνησης του πελάτη είναι υψηλό, με αποτέλεσμα να μειώνει επίσης τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

5.5 Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα

Δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση, όπως για παράδειγμα η ζάχαρη με τη ζαχαρίνη. Η ύπαρξη υποκαταστάτων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μια την άλλη.

Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, υποκατάστατο προϊόν είναι τα ζυμαρικά. Τα ζυμαρικά αποτελούν ένα είδος διατροφής που σε πολλές περιπτώσεις έχουν την ίδια χρήση με το ρύζι. Μπορούν να μαγειρευτούν είτε μεμονωμένα είτε ως συνοδευτικό άλλων ειδών διατροφής και εξυπηρετούν παρόμοιες ανάγκες του καταναλωτικού κοινού. Η σύσταση του ζυμαρικού με το ρύζι είναι εντελώς διαφορετική, αφού το πρώτο παρασκευάζεται με την ανάμειξη υλικών με βάση μια συγκεκριμένη επεξεργασία, ενώ το ρύζι αποτελεί γεωργικό προϊόν φυτικής παραγωγής που επεξεργάζεται αυτούσιο για να είναι κατάλληλο για χρήση από τις ορυζοβιομηχανίες.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν την ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων, την επίδραση της τιμής και την τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα. Στη συνέχεια, ακολουθεί μια λεπτομερέστερη ανάλυση των τριών παραπάνω παραγόντων που σχετίζονται με τα υποκατάστατα προϊόντα του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας, που όπως αναφέρθηκε είναι τα ζυμαρικά.

5.5.1 Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων

Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη. Στη δημιουργία καλών υποκατάστατων συμβάλλουν σημαντικά οι τεχνολογικές εξελίξεις.

Στην εξεταζόμενη περίπτωση, τα ζυμαρικά δεν είναι τέλειο υποκατάστατο του ρυζιού σε καμία περίπτωση. Ο βασικός λόγος είναι η διαφορετικότητα στη σύνθεση των δύο προϊόντων και στον τρόπο παραγωγής τους. Αναφορικά με την ποιότητα αυτών των προϊόντων, το ρύζι υπερέχει ως προς τα διατροφικά στοιχεία που περιέχει, αφού αποτελεί προϊόν φυτικής παραγωγής. Σχετικά με την απόδοση των δύο προϊόντων, ο καταναλωτής είναι αυτός που θα επιλέξει με βάση την προτίμηση του στο προϊόν που τον ικανοποιεί και τον καλύπτει περισσότερο. Είναι εντελώς υποκειμενικό θέμα και προσωπικό του καθενός.

Ιστορικά, τα ζυμαρικά ήταν δημοφιλή και σχετικά ανέξοδα, με αποτέλεσμα να περιοριστεί στο ελάχιστο η χρήση του ρυζιού. Το ρύζι εμφανιζόταν κυρίως στο τραπέζι της Κυριακής ή τις γιορτές, είτε μαγειρεμένο σε ζωμό κρέατος και τοποθετούνταν σε μικρές φόρμες για διακοσμητικούς λόγους, είτε σαν γέμιση πουλερικών ή λαχανικών. Η πρόοδος της τεχνολογίας της παραγωγικής διαδικασίας επέτρεψε την αύξηση της παραγωγής και τη μείωση των εξόδων, λόγοι που συνετέλεσαν στην αύξηση της κατανάλωσης των ζυμαρικών. Με το πέρασμα των χρόνων, η παραγωγή ζυμαρικών έπαψε να είναι χειροκίνητη και πέρασε στην πλήρη αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης, μέσω της χρήσης κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ οι βιομηχανίες ζυμαρικών κατάφεραν να έχουν υψηλά περιθώρια κέρδους, με αποτέλεσμα να υπερέχουν έναντι των ορυζοβιομηχανιών.

Τα ζυμαρικά έχουν σαφέστατα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έναντι του ρυζιού τόσο στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και στον ελλαδικό χώρο. Αυτός ο κανόνας διαφοροποιείται στις ασιατικές χώρες, που το ρύζι αποτελεί καθημερινό συστατικό στη διατροφή τους. Τα ζυμαρικά είναι από τα περισσότερο διαδεδομένα είδη διατροφής σε ολόκληρη σχεδόν την υφήλιο και ιδιαίτερα στις χώρες της Ευρώπης. Πρώτη στην κατανάλωση ζυμαρικών είναι η Ιταλία όπου ο μέσος Ιταλός καταναλώνει περίπου 25 κιλά ζυμαρικών ετησίως, ενώ χώρες με επίσης μεγάλη κατανάλωση είναι η Ιαπωνία (μέσος όρος 8.9 κιλά ετησίως για τον Ιάπωνα) αλλά και η Ελλάδα (μέσος όρος 8 κιλά ετησίως για τον Έλληνα). Η εξάπλωση των ζυμαρικών οφείλεται στα αξιόλογα πλεονεκτήματα που έχουν ως είδος διατροφής, επειδή διατηρούνται εύκολα και για μακρό σχετικά χρόνο, μαγειρεύονται σύντομα, είναι εύπεπτα και τέλος είναι προσιτά, από απόψεως τιμής. Επίσης, ένας άλλος λόγος που συντελεί στην ευρεία χρήση των ζυμαρικών είναι οι μεγάλη ποικιλία στα είδη αυτών. Ενδεικτικά, τα ζυμαρικά χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: μακριά ζυμαρικά, ζυμαρικά σε φωλιές, κοντά ζυμαρικά, ζυμαρικά κοντά και πλατιά, μικρά ζυμαρικά για σούπες και γεμιστά ζυμαρικά. Η παραγωγή ζυμαρικών στη χώρα μας σημείωσε τα τελευταία χρόνια αλματώδη πρόοδο. Υπάρχουν πλέον λίγα σύγχρονα εργοστάσια ζυμαρικών, αλλά ισχυρά αφού συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, τα οποία όχι μόνο υπερκαλύπτουν τις ανάγκες της χώρας, αλλά έχουν και σημαντικές εξαγωγές. Οι εισαγωγές ζυμαρικών, που γίνονται σε μικρή μόνο έκταση, καλύπτοντας μόλις το 4% της εγχώριας κατανάλωσης.

Παρόλα αυτά, υπάρχει η τάση το ρύζι να κερδίζει μερίδια από την αγορά του ζυμαρικού στις ευρωπαϊκές χώρες. Το ίδιο άλλα σε μικρότερα ποσοστιαία μεγέθη ισχύει και για την Ελλάδα. Είναι αδύνατον αυτή τη στιγμή να προβλέψει κανείς κάτι παραπέρα και να εξάγει συμπεράσματα από την υπάρχουσα τάση που διαφαίνεται. Ένας καλός λόγος για την ύπαρξη αυτής είναι το γεγονός ότι το ρύζι θεωρείται πιο υγιεινό διατροφικό στοιχείο έναντι του ζυμαρικού, με αποτέλεσμα οι νοικοκυρές να δείχνουν μια προτίμηση στο ρύζι έναντι του ζυμαρικού.

5.5.2 Η επίδραση της τιμής

Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

Στην περίπτωση των ζυμαρικών και των ρυζιών, οι τιμές διαφοροποιούνται. Κατά κύριο λόγο, οι τιμές των ζυμαρικών είναι χαμηλότερες από αυτές των ρυζιών. Για παράδειγμα, σε γνωστή αλυσίδα “super market” η τιμή ενός συμβατικού επώνυμου ζυμαρικού σε συσκευασία πεντακοσίων γραμμαρίων είναι ένα ευρώ και έξι λεπτά (1,06 €). Η αντίστοιχη τιμή ενός συμβατικού επώνυμου ρυζιού σε συσκευασία πεντακοσίων γραμμαρίων είναι δύο ευρώ και τρία λεπτά (2,03 €). Η διαφορά αυτή κυμαίνεται στα ενενήντα επτά λεπτά του ευρώ (0,97 €), με αντίστοιχη ποσοστιαία μεταβολή 91,5%. Δηλαδή το ρύζι έχει σχεδόν τη διπλάσια τιμή από τα ζυμαρικά στο ράφι της αλυσίδας τροφίμων. Από την άλλη πλευρά, η τιμή ενός συμβατικού ιδιωτικής ετικέτας ζυμαρικού σε συσκευασία πεντακοσίων γραμμαρίων είναι τριάντα έξι λεπτά (0,36 €). Η αντίστοιχη τιμή ενός συμβατικού ιδιωτικής ετικέτας ρυζιού σε συσκευασία πεντακοσίων γραμμαρίων είναι πενήντα οχτώ λεπτά (0,58 €). Η διαφορά αυτή κυμαίνεται στα είκοσι δύο λεπτά του ευρώ (0,22 €), με αντίστοιχη ποσοστιαία μεταβολή 61,1%. Δηλαδή η τιμή του ρυζιού είναι μιάμιση φορά μεγαλύτερη από αυτή του ζυμαρικού.

Το συμπέρασμα από τα παραπάνω είναι ότι η τιμή του υποκατάστατου είναι χαμηλότερη από αυτή του προϊόντος του κλάδου, με αποτέλεσμα να αυξάνεται με βάση αυτόν τον παράγοντα η απειλή των ρυζιών από το υποκατάστατο των ζυμαρικών.

5.5.3 Η τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα

Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά, η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που για αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή. Παραδείγματα αποτελούν το κόστος μετακίνησης της παραγωγικής τους διαδικασίας και το κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων τους. Όσο υψηλότερο είναι αυτό το κόστος, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες-καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, το υποκατάστατο του ρυζιού, που είναι τα ζυμαρικά, είναι αδύνατον να μην έχει δοκιμαστεί από το καταναλωτικό κοινό. Και τα δύο παραπάνω είδη αποτελούν βασικά είδη διατροφής για τους καταναλωτές. Στην περίπτωση αυτή μετράει το γεγονός ότι δεν μπορεί να υπάρξει πλήρης υποκατάσταση. Και τα δύο είδη αποτελούν τρόφιμα της μεσογειακής διατροφής, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον σύγχρονο άνθρωπο καθώς από μόνη της μπορεί να αποτελέσει απλή και σίγουρη πρόληψη για πολλές από τις ασθένειες της εποχής μας, όπως καρδιαγγειακές παθήσεις, καρκίνο και διαβήτη.

Τα ζυμαρικά ολικής αλέσεως αποτελούν μαζί με το ρύζι συστατικά κύριας ομάδας σύνθετων υδατανθράκων. Οι σύνθετοι υδατάνθρακες μεταβολίζονται, αφομοιώνονται και χωνεύονται πιο αργά σε σχέση με τους απλούς υδατάνθρακες των γλυκών και των φρούτων. Τα ζυμαρικά συνιστώνται ως βασική τροφή του ανθρώπου, για όλες τις ηλικίες, ακόμη και στα πιο αυστηρά διαιτολόγια, εφόσον οι υδατάνθρακες πρέπει να καλύπτουν το 50-55% της καθημερινής ολικής προσλαμβανόμενης ενέργειας. Οι υδατάνθρακες που περιέχουν αποτελούν την καλύτερη πηγή ενέργειας που χρειάζεται ο ανθρώπινος οργανισμός.⁴¹ Από την άλλη, το ρύζι είναι μια από τις πιο απλές και γευστικές λύσεις για κάθε γεύμα της ημέρας. Οι υδατάνθρακες που περιέχει είναι πολύτιμοι για τον ανθρώπινο οργανισμό, γιατί μπορεί εύκολα να τους μετατρέψει σε ενέργεια. Με άλλα λόγια, η νοστιμιά του ρυζιού, γίνεται κινητήρια δύναμη για τον οργανισμό. Αν συγκριθεί με άλλους καρπούς προκύπτει ότι όχι μόνο είναι πλούσιο σε πρωτεΐνες, αλλά ότι οι πρωτεΐνες που περιέχει είναι οι πιο ποιοτικές. Ο οργανισμός για να πάρει όλα τα απαραίτητα αμινοξέα πρέπει να καταναλώσει πολλές διαφορετικές τροφές. Αξίζει να σημειωθεί ότι το ρύζι περιέχει και τα 8 αμινοξέα που χρειάζεται το ανθρώπινο σώμα για να αναπαράγει συνεχώς καινούργιους και δυνατούς μύες. Τέλος, το ρύζι είναι υγιεινό και για ότι δεν περιέχει. Η απουσία λίπους, χοληστερόλης και αλάτων το καθιστά ιδανική τροφή, ακόμη και για άτομα με ειδικές διατροφικές ανάγκες.⁴²

Τα ζυμαρικά, όπως και το ρύζι αλλά και η πατάτα, είναι προϊόντα από άμυλο. Όμως τα ζυμαρικά περιέχουν παραπάνω πρωτεΐνες από το ρύζι και την πατάτα, είναι πηγή διαιτητικών ινών, υδατανθράκων και βιταμινών ενώ επίσης έχουν χαμηλή περιεκτικότητα σε λίπος και δεν περιέχουν ζάχαρη ή αλάτι.

⁴¹ http://www.ab.gr/2_products/index.php?ID=zymarika

⁴² http://www.ab.gr/2_products/index.php?ID=rizi

Θρεπτικά Συστατικά	Μαγειρεμένα Ζυμαρικά (100 γρ.)	Μαγειρεμένα Ζυμαρικά Ολικής Αλέσεως (100 γρ.)	Μαγειρεμένο Ρύζι (100 γρ.)	Μαγειρεμένο Καφέ Ρύζι (100 γρ.)
Ενέργεια (Kcal)	104	113	123	141
Πρωτεΐνες	3,6	4,7	2,2	2,6
Λίπη (g)	0,7	0,9	0,3	1,1
Διαιτητικές Ίνες (g)	1,8	4,0	0,8	1,5
Σίδηρο(mg)	0,5	1,4	0,2	0,5

Πίνακας 5.7: Τα θρεπτικά στοιχεία ρυζιού και ζυμαρικών

Πηγή: <http://www.ab.gr>

5.5.4 Συμπέρασμα

Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα του προϊόντος του ρυζιού, τα οποία είναι τα ζυμαρικά, είναι σχετικά υψηλή. Τα ζυμαρικά δεν αποτελούν τέλειο υποκατάστατο του ρυζιού, λόγω της διαφορετικότητας αυτών τόσο στη σύνθεση των δύο προϊόντων, όσο και στην παραγωγική τους διαδικασία. Το παραπάνω στοιχείο καθιστά σχετικά χαμηλή την απειλή του ρυζιού από το υποκατάστατο προϊόν του. Παρόλα αυτά, δύο παράγοντες που αυξάνουν ιδιαίτερα την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι η επίδραση της χαμηλότερης τιμής των ζυμαρικών έναντι αυτής του ρυζιού, καθώς και η αυξημένη τάση των καταναλωτών προς την αγορά των ζυμαρικών, αφού είναι αδύνατο να τα εξαιρέσουν από την καθημερινή τους διατροφή.

5.6 Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου

Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε έναν κλάδο αποτελεί μια ακόμα δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, όπως για παράδειγμα να κερδίσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς ή να κυριαρχήσουν στα κανάλια διανομής.

Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού συνήθως εξετάζεται μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, το υψηλό σταθερό κόστος και οι οικονομίες κλίμακας, οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς, η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα και η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου.

5.6.1 Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Σε μια αγορά στην οποία αυξάνεται γρήγορα ο αριθμός των νέων καταναλωτών, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους προσελκύοντας το μεγαλύτερο δυνατό μέρος των νέων καταναλωτών. Έτσι, δεν είναι απόλυτα απαραίτητη για την ανάπτυξη η προσέλκυση πελατών άλλων επιχειρήσεων. Όταν όμως η ανάπτυξη της αγοράς επιβραδύνεται ή σταματά, τότε ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος, καθώς η αύξηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης αναγκαστικά πραγματοποιείται σε βάρος των μεριδίων αγοράς των ανταγωνιστών. Πολλές φορές σε αγορές που φθίνουν οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε πολέμους τιμών, οι οποίοι μπορεί να είναι επωφελείς για τους πελάτες, αλλά καταστροφικοί για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Στον εξεταζόμενο κλάδο, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς αυξήθηκε κατά ένα πολύ μικρό ποσοστό του 0,5% το έτος 2009 σε σύγκριση με το έτος του 2008.⁴³ Ο κύριος λόγος αυτής της εξέλιξης στον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου της ορυζοβιομηχανίας αποτελεί η οικονομική κρίση που περνά η Ελλάδα το τελευταίο έτος. Αν και το ρύζι είναι σχετικά φθινό τροφίμο, η οικονομική κρίση δεν οδήγησε στην αύξηση των πωλούμενων ποσοτήτων ρυζιού για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου. Ο καταναλωτής ναι μεν στράφηκε σε οικονομικότερες λύσεις για την κάλυψη των αναγκών του, όπως είναι τα προϊόντα αυτά, αλλά παράλληλα μείωσε τον όγκο των αγορών στα απαραίτητα της εβδομάδας.

Παρόλα αυτά, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω οι πωλήσεις των ρυζιών χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η μια αφορά τα επώνυμα προϊόντα και η άλλη τα ιδιωτικής ετικέτας. Ενώ το τελευταίο διάστημα παρατηρείται μείωση των πωλήσεων των επώνυμων

προϊόντων, τα ιδιωτικής ετικέτας κατακτούν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς έναντι των πρώτων. Η αύξηση αυτή δεν παρουσιάζει μεγάλη άνοδο, λόγω των μειωμένων οικονομικών μεγεθών των καταναλωτών.

Η κατάσταση σχετικά με τα μερίδια αγοράς θα ξεδιαλύνει, όταν η οικονομική κρίση δεν θα επηρεάζει πλέον την «τσέπη» του καταναλωτή. Είναι γεγονός ότι ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο του ρυζιού είναι έντονος. Οι πιέσεις που ασκούνται για την επιβίωση των επιχειρήσεων είναι μεγάλες και ο καθένας προσπαθεί να πετύχει καλύτερα αποτελέσματα στο είδος του σε μια αγορά που είναι αρκετά κλειστή.

5.6.2 Τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών

Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Στον κλάδο που εξετάζεται στην παρούσα εργασία, υπάρχουν περίπου δεκατρείς επιχειρήσεις, οι οποίες επεξεργάζονται, παράγουν και συσκευάζουν το προϊόν του ρυζιού. Ο αριθμός αυτός δεν είναι ούτε μεγάλος, ούτε μικρός. Παρόλα αυτά, οι παραγωγικές τους δυναμικότητες διαφέρουν σημαντικά και η κάθε επιχείρηση έχει αναλάβει διαφορετικούς τομείς εξυπηρέτησης των αναγκών του καταναλωτικού κοινού. Φαίνεται λοιπόν μια ποικιλομορφία στον κλάδο, με αποτέλεσμα τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών να διαφέρουν αρκετά. Το γεγονός αυτό περιορίζει τον ανταγωνισμό που υπάρχει στον υφιστάμενο κλάδο του ρυζιού.

5.6.3 Το υψηλό σταθερό κόστος και οι οικονομίες κλίμακας

Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

⁴³ <http://www.tanea.gr/default.asp?pid=2&artid=4551893&ct=3>

Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από τον όγκο της παραγωγής. Ο παράγοντας αυτός σχετίζεται με τη χαμηλή τιμή που έχει το προϊόν του ρυζιού. Έτσι, η κερδοφορία μιας ορυζοβιομηχανίας ανεξάρτητα από το περιθώριο κέρδους της εξαρτάται από τις πουληθείσες ποσότητες προϊόντος. Η επίτευξη ικανοποιητικών κερδών για μια ορυζοβιομηχανία συνεπάγεται υψηλές ποσότητες (τονάζ). Με βάση τις οικονομίες κλίμακας όσο μεγαλύτερη ποσότητα προϊόντων παράγεται, τόσο μικρότερο είναι το ανά μονάδα κόστος παραγωγής.

Έτσι, ακόμα και αν οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν υψηλό ή χαμηλό σταθερό κόστος, οι οικονομίες κλίμακας πρέπει να υιοθετούνται από οποιαδήποτε επιχείρηση του κλάδου, έτσι ώστε αυτές να μπορούν να επιβιώσουν. Το στοιχείο αυτό ανεξάρτητα από το ύψος των σταθερών δαπανών μιας επιχείρησης εντείνει τον υφιστάμενο ανταγωνισμό του κλάδου.

5.6.4 Οι προσπάθειες για αύξηση του μεριδίου αγοράς

Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το πετύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους σε αυτές της ενέργειες συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Ο παραπάνω παράγοντας ισχύει για τις περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες έχουν την οικονομική δυνατότητα να ανταπεξέλθουν σε τέτοιου είδους ενέργειες μάρκετινγκ. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι οι μεγαλύτερες και ισχυρότερες του κλάδου και ο αριθμός αυτός περιορίζεται σε τρεις επιχειρήσεις. Η επιβίωση του επωνύμου προϊόντος αποτελεί μεγάλη πρόκληση, αφού όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η τάση με βάση τα πρότυπα του εξωτερικού είναι τελικά να επιβιώσει ένα έως δύο επώνυμα προϊόντα ρυζιού στην ελληνική αγορά. Όλα τα παραπάνω υποδηλώνουν ένταση του ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

5.6.5 Η έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα

Όταν ο πραγματικός ή αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης δεν είναι υψηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό για τους πελάτες της.

Οποιαδήποτε επιχείρηση στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας είναι αναγκασμένη να επενδύσει αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη και σε προωθητικές ενέργειες, έτσι ώστε να μπορέσει να παράγει διαφοροποιημένα προϊόντα και εν συνεχεία να ανταγωνιστεί «επί ίσοις όροις» με τους ανταγωνιστές της. Η διαφοροποίηση του προϊόντος του ρυζιού έχει να κάνει συνήθως με την αναγραφή του τόπου προέλευσης, του παραγωγού του ρυζιού, τη συσκευασία, τη βιολογική καλλιέργεια, καθώς και το ρύζι τοποθετημένο σε σακουλάκι γρήγορου βρασμού.

Λόγω της φύσης του προϊόντος, το οποίο αποτελεί βασικό είδος διατροφής, η διαφοροποίηση του είναι σχετικά περιορισμένη σε σχέση με άλλα προϊόντα. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι ο παράγοντας της χαμηλής διαφοροποίησης δεν εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

5.6.6 Η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

Πολλές φορές κοστίζει πολύ περισσότερο σε μια επιχείρηση να βγει από έναν κλάδο παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό ή μη χρηματικό, όπως ο συναισθηματικός παράγοντας. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ζημιά στα αποτελέσματά της.

Στην περίπτωση της ορυζοβιομηχανίας, τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι ιδιαίτερα χαμηλά, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ιδιαίτερες δυσκολίες για τη διακοπή της συγκεκριμένης δραστηριότητας. Αντίθετα, υπάρχει πιθανότητα για εξαγορά της εταιρείας ή συγχώνευση μια και η συγκεκριμένη αγορά του ρυζιού είναι ιδιαίτερα κλειστή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Porter E. Michael, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980

Porter E. Michael, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002

Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007

<http://faostat.fao.org/>

«ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ «ΑΡΝΑΟΥΤΕΛΗΣ Α.Ε.Β.Ε.»

6.1 Παρουσίαση της «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.»

6.1.1 Αντικείμενο εργασιών

Η «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» είναι μια δυναμική ορυζοβιομηχανία, η οποία δραστηριοποιείται στον κλάδο από το 1953. Για 56 συναπτά έτη, ασχολείται με την επεξεργασία ρυζιού και τη συσκευασία ρυζιού και οσπρίων. Εδρεύει στη Λαμία, με υποκατάστημα στο Αιγάλεω Αττικής, κατέχοντας μία από τις πρώτες θέσεις στην παραγωγή και διάθεση λευκού ρυζιού σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η εταιρεία αποτελεί μια βιομηχανία τροφίμων, η οποία αναγνωρίζεται ως “leader” στην τυποποίηση προϊόντων ρυζιού και οσπρίων ιδιωτικής ετικέτας σε συσκευασίες “private label”, “first price” και λευκής συσκευασίας για λογαριασμό των πελατών της, κατέχοντας το μεγαλύτερο κομμάτι της ελληνικής και κυπριακής αγοράς, καθώς και οίκων του εξωτερικού. Κατέχει το 60% του μεριδίου αυτής της αγοράς, λόγω της βαθιάς γνώσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, του καταναλωτή και της τεχνολογίας. Βασικό της μέλημα είναι η παρακολούθηση των εξελίξεων του κλάδου που δραστηριοποιείται, καθώς και η προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές της αγοράς αυτής.

6.1.2 Μέτοχοι

Οι βασικοί μέτοχοι της εταιρείας ανήκουν στην οικογένεια Αρναουτέλη. Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Εταιρείας είναι ο κ. Ιωάννης Αρναουτέλης, ο οποίος από το 2001 έως και το 2006 διατελούσε και Πρόεδρος του Εμποροβιομηχανικού Επιμελητηρίου Φθιώτιδας.

6.1.3 Όραμα και Αποστολή

Όραμα της εταιρείας είναι να κατέχει ηγετική θέση στην αγορά ρυζιών και οσπρίων που δραστηριοποιείται, με καινοτόμα προϊόντα διατροφής για τη συνεχή ικανοποίηση των πελατών της.

Αποστολή της «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» είναι η συνεχής προσπάθεια ανάπτυξης, παραγωγής και διάθεσης καινοτόμων και ασφαλών προϊόντων διατροφής ρυζιού και οσπρίων, με τη βέλτιστη σχέση ποιότητας και κόστους, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους της εταιρείας και υποστηρίζοντας τη διατήρηση και ανάπτυξη της ισχυρής της θέσης στην αγορά.

Η επίτευξη της αποστολής της επιχείρησης πραγματοποιείται με:

- ✓ Συμμετοχή και ενεργή συμβολή ενός ικανού και αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης
- ✓ Διατήρηση και βελτίωση της θέσης που έχει η επιχείρηση
- ✓ Ανάπτυξη σε νέα προϊόντα και αγορές
- ✓ Ταχεία και γεωγραφικά εκτεταμένη διανομή, με παράλληλα συνεχής επανεξέταση και βελτίωση των δικτύων
- ✓ Έμφαση στις σχέσεις με τους συνεργάτες στο εμπόριο και την αγορά
- ✓ Βαθιά πίστη στην καινοτομία και στην ποιότητα
- ✓ Χαμηλό κόστος παραγωγής, λόγω των προκύπτουσων οικονομιών κλίμακας για παροχή προϊόντων σε χαμηλές τιμές

6.1.4 Πωλήσεις

Οι πωλήσεις της εταιρείας ανέρχεται στους 9.000 τόνους ρυζιού για το έτος του 2009. Για το έτος του 2010, οι πωλήσεις προβλέπεται να ανέλθουν στους 13.000 τόνους. Ο ρυθμός ανάπτυξης στον κλάδο και ιδίως στα ρύζια ιδιωτικής ετικέτας είναι αυξητικός.

6.1.5 Πελάτες

Στη συνέχεια παρατίθενται ενδεικτικά μερικοί σημαντικοί πελάτες της εταιρείας στα “private label” προϊόντα, τα οποία παράγει για λογαριασμό τους:

- ✓ CARREFOUR – ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.
- ✓ DIA HELLAS S.A.
- ✓ LIDL HELLAS E.E.
- ✓ ΜΑΚΡΟ CASH & CARRY S.A.
- ✓ ΠΕΝΤΕ Α.Ε. – SUPER MARKETS ΓΑΛΛΕΙΑΣ
- ✓ ΕΛ.ΟΜ.Α.Σ. Ε.Π.Ε.
- ✓ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΦΟΙ Α.Ε.Β.Ε.
- ✓ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΓΟΡΩΝ (ΕΛ.ΕΤ.Α.) Α.Ε.
- ✓ ΟΡΦΑΝΙΔΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΛΤΔ – ΚΥΠΡΟΣ
- ✓ BELLEZA LIFELINE PROMOTIONS LTD – ΚΥΠΡΟΣ

Η εταιρεία συνεργάζεται με μεγάλους οίκους του εξωτερικού, στους οποίους προμηθεύει τα προϊόντα της τυποποιημένα ή σε χύμα μορφή ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών της. Γενικότερα, η ορυζοβιομηχανία «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» έχει τη δυνατότητα να παράγει οποιαδήποτε επιθυμητή συσκευασία, εκτός από αυτές που διαθέτει έως σήμερα. Επίσης, οι δραστηριότητες της εταιρείας περιλαμβάνουν την παραγωγή και πώληση των προϊόντων της σε χονδρέμπορους που ασχολούνται με τον εφοδιασμό ξενοδοχείων, εστιατορίων, catering και mini market (HO.RE.CA.), καθώς και σε επιχειρήσεις κονσερβοποιίας.

Η «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» λόγω των συνεχών επενδύσεων στον τομέα της παραγωγικής διαδικασίας προχώρησε πρόσφατα στην αγορά δύο σειρών μηχανημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση παραγωγής του λευκού ρυζιού, που ανταποκρίνονται στις σημερινές απαιτήσεις της αγοράς. Πρόκειται για νέες συσκευασίες όρθιου πακέτου με easy open (εύκολο άνοιγμα), οι οποίες ανοίγουν και κλείνουν πολλές φορές. Στόχος της εταιρείας είναι η εύκολη τοποθέτηση των προϊόντων στα ράφια των “super market” και η αντίστοιχη εξοικονόμηση χώρου τόσο σε αυτά όσο και στο ράφι της νοικοκυράς. Το παραπάνω χαρακτηριστικό αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα, αφού συμβάλει σημαντικά στην εύκολη χρήση του προϊόντος.

Πέρα από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, η επιχείρηση διαθέτει τρεις δικές της ονομασίες (brand names), με την επωνυμία “TONY’S”, “LA MAMA’S” και “ΜΑΡΙΚΟ” αντίστοιχα.

Επιπρόσθετα, η εταιρεία αναλαμβάνει την εκπόνηση Κοινοτικών Προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αφορούν στη δωρεάν διανομή ρυζιού στους άπορους της

χώρας, που προκηρύσσονται από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και συγκεκριμένα τη Γενική Διεύθυνση Οικονομικής Υποστήριξης & Επιθεώρησης. Τα εν λόγω Κοινοτικά Προγράμματα αφορούν στην επεξεργασία μεγάλης ποσότητας έμφλοιου ρυζιού (PADDY παρέμβασης), στην τυποποίηση και στη διανομή του σε απόρους – δικαιούχους που ορίζονται από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων σε όλη την Ελληνική επικράτεια.

Τέλος, η εταιρεία συμμετέχει στους διαγωνισμούς που προκηρύσσονται από το Υπουργείο Ανάπτυξης – Γενική Γραμματεία Εμπορίου και αφορούν στην προμήθεια ρυζιών και οσπρίων του Ελληνικού Στρατού.

6.1.6 Επενδύσεις

Έχοντας ως στόχο η «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» την πρωτοπορία σε κάθε της βήμα βελτιώνει ακόμα περισσότερο την εικόνα της και ισχυροποιεί τη θέση της στην ελληνική και ξένη αγορά μέσω των συνεχών επενδύσεων. Από το 2006 έως το τέλος του 2008, η εταιρεία ολοκλήρωσε την εκπόνηση επενδυτικού πλάνου ύψους 1.500.000 €, το οποίο υπάγεται στον αναπτυξιακό νόμο του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

Οι τομείς της επένδυσης, μεταξύ των άλλων, περιλαμβάνουν:

- Σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό παραγωγικής διαδικασίας του ορυζομούλου
- Νέα αυτόματα συσκευαστικά μηχανήματα
- Δημιουργία αποθήκης ετοιμών προϊόντων με παλλετοθέσεις και barcode tracking.
- Επέκταση σύγχρονων κτιριακών εγκαταστάσεων

Επιπλέον, η εταιρεία έχει ήδη προχωρήσει στην μελέτη για την εκπόνηση νέου επενδυτικού πλάνου ύψους περίπου 1.200.000 €, σε σχέση με την προμήθεια και εγκατάσταση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού, καθώς και την ανάπλαση των κτιριακών της εγκαταστάσεων.

6.1.7 Ανθρώπινο δυναμικό

Η εταιρεία επενδύει με ευαισθησία στο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό της και για το λόγο αυτό πραγματοποιούνται σεμινάρια τόσο ενδοεπιχειρησιακά, όσο και εκτός της επιχείρησης σε εξειδικευμένους εκπαιδευτικούς οργανισμούς.

Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας έχει πιστοποιηθεί για την παρακολούθηση ενός προγράμματος εκπαίδευσης με τίτλο «Βασικές Αρχές στην Υγιεινή και Ασφάλεια των Τροφίμων», στο πλαίσιο της Κοινοτικής Οδηγίας 93/43/2000, που διεξάχθηκε από τον Ενιαίο Φορέα Ελέγχου Τροφίμων, τον γνωστό σε όλους ΕΦΕΤ.

6.1.8 Κτιριακές εγκαταστάσεις

Οι σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις της «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» που βρίσκονται σε ιδιόκτητο χώρο περιφερειακά της Λαμίας έχουν έκταση 5.500 τ.μ. Μαζί με το συγκρότημα ξηραντηρίου έμφλοιου ρυζιού και με τις κάθετες αποθήκες (σιλό) αυτού, όλη η παραγωγική μονάδα με τα γραφεία στεγάζονται σε ιδιόκτητο χώρο 20.000 τ.μ.

Παράλληλα, το συγκρότημα ξήρανσης έμφλοιου ρυζιού έχει παραγωγική δυναμικότητα 130 ton/24 h, οι αποθηκευτικοί χώροι του έμφλοιου ρυζιού (8 σιλό) έχουν χωρητικότητα 5.000 τόνων, ο ορυζόμυλος έχει δυναμικότητα αποφλοιώσης ρυζιού 130 ton./24h και τέλος τα αυτόματα μηχανήματα συσκευασίας ρυζιών και οσπρίων 150 ton/24 h .

Αναλυτικά, τα γραφεία μαζί με τα εργαστήρια της εταιρείας στεγάζονται σε 350 τ.μ., τα βιομηχανοστάσια σε 1.800 τ.μ. και οι αποθηκευτικοί χώροι εμπορευμάτων και ετοιμών προϊόντων σε 2.350 τ.μ.

6.1.9 Παραγωγική Διαδικασία

Η ροή της παραγωγικής διαδικασίας της εταιρείας είναι ως εξής:

1. Παραλαβή πρώτης ύλης έμφλοιου ρυζιού (paddy rice)
2. Ποιοτικός έλεγχος παραλαβής – μέτρηση υγρασίας

3. Προκαθάρισμα - ξήρανση – αποθήκευση (σιλό) και διατήρηση αυτού με ψύξη για την σταθερότητα της υγρασίας
4. Αποφλοιώση στο τμήμα του ορυζομούλου – λεύκανση – απομάκρυνση σπασμένων κόκκων ρυζιού – χρωματοδιαλογή για την απομάκρυνση ξένων σωμάτων και ενσάκιση τελικού προϊόντος σε “big bag”
5. Απεντόμωση στους τέσσερις σύγχρονους θαλάμους με την οικολογική μέθοδο τροποποιημένης ατμόσφαιρας
6. Συσκευασία αυτών από 0,5 έως 5 κιλά σε όρθια συσκευασία – μαξιλάρι και σάκους
7. Τοποθέτηση των ετοιμών προϊόντων σε αποθήκη logistic με παλλετοθέσεις και barcode tracking
8. Διάθεση και διανομή με ιδιότητα μεταφορικά μέσα

6.1.10 Δίκτυο Διανομής

Από τις σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις παραγωγής της εταιρείας, που βρίσκονται στη Λαμία, μέχρι και τις κεντρικές αποθήκες, τα προϊόντα διατίθενται με ιδιότητα μεταφορικά μέσα στις μεγάλες αλυσίδες της ελληνικής αγοράς – cash & carry, super markets, χονδρεμπόρους, βιομηχανίες ετοιμών φαγητών και βιομηχανίες τροφίμων, καθώς και στους οίκους του εξωτερικού (containers – φορτηγά), με στόχο την καλύτερη παράδοση και διασφάλιση των προϊόντων.

Το γεγονός αυτό καθιστά εφικτή την άμεση παράδοση των παραγγελιών στους πελάτες της εταιρείας, με τον μέσο χρόνο παράδοσης να κυμαίνεται σε 4 με 5 ημέρες από τη λήψη της εκάστοτε παραγγελίας.

6.1.11 Ποιοτικός έλεγχος

Από το 1996, η εταιρεία πρώτη στον κλάδο της απέκτησε το Πιστοποιητικό Ποιότητας EN ISO 9002:1994 για τις υπηρεσίες της στους τομείς της επεξεργασίας, συσκευασίας και διακίνησης. Επίσης, από το ίδιο έτος εγκατέστησε και εφαρμόζει το Σύστημα Ελέγχου HACCP.

Από τον Οκτώβριο του 2001, η εταιρεία ανανέωσε με επιτυχία την πιστοποίησή της, με το Πιστοποιητικό Ποιότητας ISO 9001:2000, καθώς και με το Σύστημα Ελέγχου HACCP κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416.

Επιπλέον, από το Σεπτέμβριο του 2003 πιστοποιήθηκε με το Σύστημα Περιβαλλοντολογικής Διαχείρισης ISO 14001:1996, στους τομείς επεξεργασίας, συσκευασίας και πώλησης ρυζιών και οσπρίων.

Από τον Αύγουστο του 2009, η εταιρεία απέκτησε το Πιστοποιητικό Συστήματος Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων ISO 22000:2005, με πεδία εφαρμογής τον ορυζόμυλο και την επεξεργασία και συσκευασία ρυζιού και οσπρίων.

Αποδίδοντας μεγάλη σημασία στην ποιότητα των προϊόντων της, η εταιρεία πραγματοποιεί, σε συνεχή βάση, επενδύσεις στον τομέα του ποιοτικού ελέγχου. Στα πλαίσια αυτών, έχουν τεθεί σε λειτουργία μηχανήματα χρωματοδιαλογής τελευταίας τεχνολογίας για τον διαχωρισμό των λευκών κόκκων από τους έγχρωμους κόκκους, καθώς και ανιχνευτές μετάλλων στο τελικό συσκευασμένο προϊόν.

Για τον τελικό έλεγχο των συσκευασμένων προϊόντων επενδύει σε μηχανήματα laser για εντοπισμό ξένων σωμάτων εξαιρούμενα τα μέταλλα, όπως για παράδειγμα το γυαλί.

Επιπλέον, η εταιρεία συνεργάζεται με την AG.EN.T. Laboratories – Πιστοποιημένα και Εξειδικευμένα Εργαστήρια Αγροτικής και Περιβαλλοντικής Ανάλυσης και Έρευνας, η οποία σε τακτά χρονικά διαστήματα διενεργεί ελέγχους υπολειμμάτων γεωργικών φαρμάκων, αφλατοξινών και γεννητικά τροποποιημένων οργανισμών G.M.O. σε ρύζι και όσπρια.

Επιπρόσθετα, η «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» στα μελλοντικά της σχέδια έχει το σχεδιασμό και την εφαρμογή του προτύπου IFS (International Food Standard). Το IFS είναι ένα πρότυπο σχετικά με την ασφάλεια των τροφίμων, το οποίο έχει αναπτυχθεί από το Γερμανικό και Γαλλικό Σύνδεσμο Λιανέμπορων σε συμφωνία και εναρμόνιση με τις απαιτήσεις της Παγκόσμιας Πρωτοβουλίας για την Ασφάλεια των Τροφίμων-GFSI. Οι αγοραστές στο Λιανεμπόριο και στην Βιομηχανία Τροφίμων-γενικότερα απαιτούν όλο και περισσότερη διαφάνεια από τους προμηθευτές των τελικών προϊόντων και των πρώτων υλών τους. Το πρότυπο IFS, στοχεύει στις επιχειρήσεις που επεξεργάζονται τυποποιούν ή συσκευάζουν τρόφιμα και τα οποία είτε με την μορφή Private Label προϊόντων είτε και με την επωνυμία τους καλύπτουν τις ανάγκες των μεγάλων αλυσίδων πώλησης τροφίμων –Super Markets.

Το IFS οδηγεί και στη συμμόρφωση με την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2001/95 σχετικά με την ασφάλεια γενικά των προϊόντων. Πέραν τούτου, οι μεγάλες αλυσίδες τροφίμων που

προμηθεύει η εταιρεία τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας διενεργούν σε αυτή ελέγχους στην παραγωγική διαδικασία, στην ιχνηλασιμότητα του προϊόντος (αντιδείγματα) και στην τήρηση των κανόνων υγιεινής και διασφάλισης ποιότητας ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Έως και σήμερα όλοι οι έλεγχοι έχουν αποβεί απόλυτα επιτυχείς, βελτιώνοντας τον ποιοτικό δείκτη της εταιρείας στην εγχώρια και διεθνή αγορά.

Η «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» επιδιώκοντας την καινοτομία και στον τομέα της απεντόμωσης των προϊόντων της προχώρησε στην εγκατάσταση και λειτουργία μιας νέας, μοναδικής τεχνοτροπίας (παγκόσμια πατέντα), με τη χρήση ειδικού μηχανολογικού εξοπλισμού και ηλεκτρονικών συστημάτων, η οποία αποκαλείται Μέθοδος Τροποποιημένης Ατμόσφαιρας EcO2.

Η μέθοδος τροποποιημένης ατμόσφαιρας EcO2 αποτελεί μια επιλογή για την απεντόμωση των προϊόντων της χωρίς τη χρήση τοξικών φαρμάκων. Με τη χρήση ειδικής τεχνολογίας δημιουργείται τροποποιημένη ατμόσφαιρα που προκαλεί θανάτωση σε όλα τα στάδια των εντόμων με οικολογικό τρόπο. Η επικοινωνία και ο έλεγχος της μεθόδου γίνεται με χρήση δορυφόρων μεταξύ της Ελλάδας και της Ολλανδίας. Στην Ολλανδία δραστηριοποιείται η εταιρεία παροχής της συγκεκριμένης μεθόδου.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι τα κάτωθι:

- Δεν παραμένουν έντομα εντός του προϊόντος (ούτε νεκρά).
- Δεν γίνεται χρήση φαρμάκων, όπως φωσφίνη και βρωμιούχο μεθύλιο, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν τοξικά υπολείμματα.
- Αποτελεί διεθνώς αναγνωρισμένο πιστοποιητικό.
- Παρέχεται το δικαίωμα αναγραφής επί της συσκευασίας του σχετικού πιστοποιητικού απεντόμωσης, προς ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού.

Στην Ελλάδα, η τεχνολογία «EcO2» εφαρμόζεται μόνο από την εταιρεία «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» και την «Αφοί Χαϊτογλου» για το σουσάμι. Επίσης, η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόζεται και από οίκους του εξωτερικού, όπως Unilever, Barilla, Philip Morris, Nestle, Sarah Lee, The Nut Co. και IKEA.

Κλείνοντας αξίζει να σημειωθεί ότι, η άριστη συνεργασία με τους πελάτες της εταιρείας και η συνεχής επικοινωνία για την αντιμετώπιση προβλημάτων και τη λήψη διορθωτικών ενεργειών από τις δύο πλευρές, έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων τόσο της επιχείρησης, όσο και των πελατών της.

Οι παράγοντες αυτοί, σε συνδυασμό με τον άρτιο και υπερσύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό, τη διαρκή διασφάλιση της παραγωγικής διαδικασίας και των κανόνων υγιεινής που έχουν ως αποτέλεσμα την άριστη ποιότητα των προϊόντων, καθώς και την

έμπειρη και υπεύθυνη επαγγελματική σταδιοδρομία, έχουν οδηγήσει την εταιρεία να καταλαμβάνει την πρώτη θέση της Ελληνικής αγοράς στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

6.2 SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

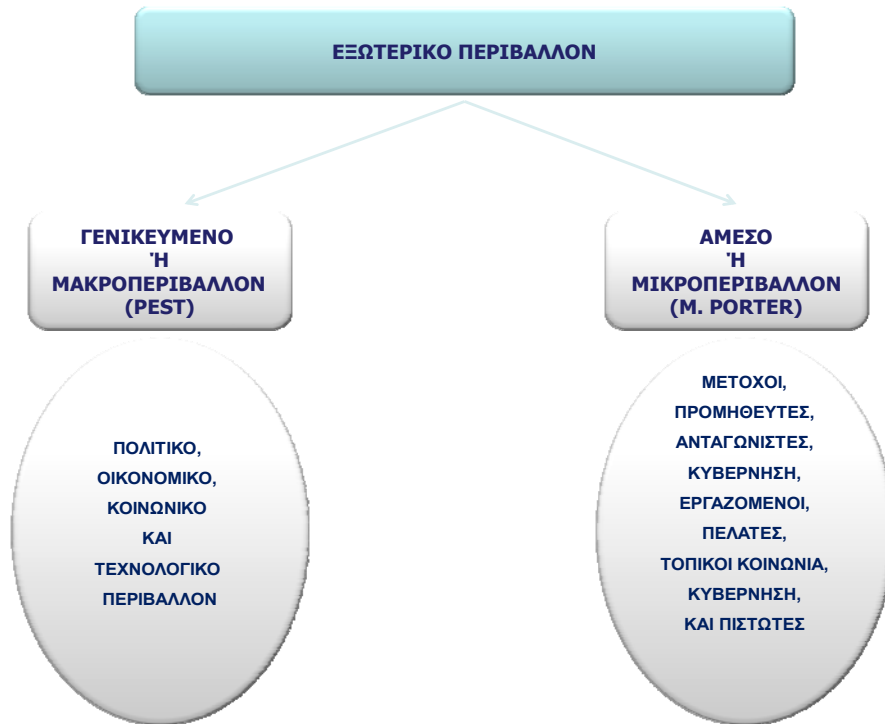
Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει, όπως για παράδειγμα ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις.

Αντίθετα, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό, όπως για παράδειγμα η είσοδος νέων ανταγωνιστών, οι ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον και η δημιουργία ή η εμφάνιση νέων αγορών.⁴⁴

6.2.1 Οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Με βάση την ανάλυση του άμεσου περιβάλλοντος της επιχείρησης, που πραγματοποιήθηκε μέσω του υποδείγματος του M. Porter στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, καθώς και των στοιχείων του γενικευμένου περιβάλλοντος που περιλαμβάνει το πολιτικό, το οικονομικό, το κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, παρακάτω θα παρατεθούν οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

⁴⁴ http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT



Διάγραμμα 6.3: Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Το διάγραμμα 6.1 απεικονίζει τις δύο κατηγορίες που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον κάθε οικονομικής μονάδας. Κάτω από κάθε κατηγορία αναφέρονται οι παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωσή του.

Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» είναι:

1. Η αύξηση των πωλήσεων για τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας έναντι των επωνύμων, λόγω της επικρατούσας οικονομικής κρίσης.
2. Το μειωμένο κόστος διανομής των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, λόγω παράδοσης στις κεντρικές αποθήκες των μεγάλων πελατών και όχι σε εκατοντάδες σημεία πώλησης, γεγονός που αυξάνει τα έξοδα της επιχειρήσεως.
3. Ένας στους δύο καταναλωτές πιστεύει ότι τα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα είναι ίδιας ποιότητας με αυτά των επωνύμων κατασκευαστών, γεγονός που τους ωθεί να τα προτιμήσουν αφού πωλούνται κατά 60% λιγότερο από τα επώνυμα.

4. Παράγοντες της αγοράς εκτιμούν ότι οι πωλήσεις στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αυξάνονται διαρκώς και περιμένουν ότι μέσα στα επόμενα δύο με τρία χρόνια θα υπάρχουν για κάθε κατηγορία μόλις δύο επώνυμα προϊόντα και ένα ιδιωτικής ετικέτας.
5. Οι παραδοσιακές αλυσίδες super market, θέλοντας να αντιμετωπίσουν των ανταγωνισμό που δέχονται από τις εκπτωτικές αλυσίδες, διευρύνουν σε συνεργασία με μεγάλες βιομηχανίες τροφίμων, τη γκάμα των φθηνών προϊόντων τους προσφέροντας είδη για κάθε γούστο και οικονομική δυνατότητα.
6. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που κατέχουν περίπου το 40% του μεριδίου αγοράς έναντι των επωνύμων, παράγονται και διατίθενται με βάση τους όρους των συμβάσεων που θέτουν οι μεγάλοι λογαριασμοί πελατών. Το γεγονός αυτό, αποτελεί μεγάλο κόστος μετακίνησης του προμηθευτή, ο οποίος έχει ταυτιστεί πλήρως με τους όρους της συμφωνίας.
7. Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου που υπάρχουν (π.χ. τεχνολογία, οικονομίες κλίμακας και υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια), όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση. Ο κλάδος της ορυζοβιομηχανίας αποτελεί μια αρκετά κλειστή αγορά, γεγονός που αποτρέπει νέες επιχειρήσεις να επενδύσουν προς αυτή την κατεύθυνση.
8. Στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, το ενδεχόμενο κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός ή των αγοραστών προς τα πίσω αντίστοιχα φαίνεται να είναι αδύνατο για όλες τις κατηγορίες.
9. Η υπάρχουσα τάση του ρυζιού να κερδίζει μερίδια από την αγορά του ζυμαρικού στις ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα. Ένας καλός λόγος επικράτησης αυτής της τάσης είναι το γεγονός ότι το ρύζι θεωρείται πιο υγιεινό διατροφικό στοιχείο έναντι του ζυμαρικού, με αποτέλεσμα οι νοικοκυρές να δείχνουν μια προτίμηση στο ρύζι έναντι του ζυμαρικού.
10. Λόγω της φύσης του προϊόντος, το οποίο αποτελεί βασικό είδος διατροφής, η διαφοροποίηση του είναι σχετικά περιορισμένη σε σχέση με άλλα προϊόντα. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι ο παράγοντας της χαμηλής διαφοροποίησης δεν εντείνει τον ανταγωνισμό στον κλάδο.

11. Το προϊόν του ρυζιού αποτελεί βασικό είδος διατροφής πρώτης ανάγκης (προϊόν «κράχτης») τόσο στην ελληνική αγορά, όσο και στις χώρες του εξωτερικού. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ζήτηση του να παραμένει σε σταθερά επίπεδα ανάλογα με την εποχικότητα του προϊόντος, γεγονός που το καθιστά προϊόν ευρείας κατανάλωσης.

12. Η στροφή σε προϊόντα υγιεινής διατροφής μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για την εταιρεία αν το αναγνωρίσει και διαθέτει τα κατάλληλα προϊόντα για το συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό.

13. Κάθε χρόνο νέα τεχνολογικά επιτεύγματα συμβάλλουν στην αυτοματοποίηση και στη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας με την ελάχιστη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα.

Από την άλλη πλευρά, οι απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» είναι:

1. Οι πωλήσεις των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας δεν έχουν τα αντίστοιχα περιθώρια κέρδους με αυτά των επωνύμων. Το γεγονός αυτό αναγκάζει την επιχείρηση να λειτουργεί μέσα σε αυστηρά όρια και χωρίς το δικαίωμα λάθους στην παραγωγική της διαδικασία.

2. Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει διαθέσιμα απαιτούμενα κεφάλαια για περιπτώσεις εξαγορών ή συγχωνεύσεων, έτσι ώστε σε περίπτωση που χρειαστεί να είναι σε θέση να διατηρήσει την ηγετική θέση στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

3. Η επιχείρηση πρέπει να ανταποκρίνεται στις υψηλές και πολύχρονες πιστώσεις που διαθέτει στους μεγάλους πελάτες, έτσι ώστε να μη μειώνεται η κυκλοφοριακή ταχύτητα ρευστότητάς της. Η δύναμη των μεγάλων πελατών αυξάνεται, αφού συγκεντρώνουν μεγάλα μερίδια αγοράς, με αποτέλεσμα να οξύνουν τον ανταγωνισμό.

4. Η τάση των νεότερων νοικοκυριών να προτιμούν το έτοιμο φαγητό αποτελεί απειλή για κάθε επιχείρηση παραγωγής προϊόντων αντίστοιχων με αυτό του ρυζιού. Η επιχείρηση θα πρέπει να αντιδράσει αναπτύσσοντας προϊόντα γρήγορου βρασμού.

5. Το νομοθετικό πλαίσιο, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων και των οδηγιών, είναι ισχυρό για όλες τις βιομηχανίες τροφίμων, οι οποίες πρέπει να εφαρμόζουν πολύ

καλές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας τόσο στις πρώτες ύλες, όσο και στα έτοιμα προϊόντα.

6. Η υφιστάμενη οικονομική κρίση επηρεάζει αρνητικά την επιχείρηση έμμεσα, αφού η αγορά δεν έχει μεγάλες ποσότητες χρήματος, με αποτέλεσμα πολλά από τα κεφάλαιά της να δεσμεύονται.

7. Η στροφή των καταναλωτών σε βιολογικά προϊόντα αποτελεί απειλή, αν η επιχείρηση δεν αναπτύξει μια νέα γραμμή παραγωγής βιολογικών προϊόντων.

8. Η απειλή των μεγάλων αλυσίδων που συνεχώς πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου για νέες μειώσεις τιμών με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας.

9. Οι περισσότερες επώνυμες βιομηχανίες του κλάδου επιδιώκουν να παράγουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αφού διακρίνουν τη στροφή των καταναλωτών προς αυτά. Έτσι, εντείνεται ο ανταγωνισμός εντός του κλάδου ρυζιού. Απειλή αποτελεί το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες λόγω της υψηλότερης κερδοφορίας έχουν μεγάλα περιθώρια να «χτυπήσουν» τους ανταγωνιστές τους που δραστηριοποιούνται στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.⁴⁵

Στη συνέχεια δίνεται ο πίνακας EFAS (External Factor Analysis Summary), ο οποίος εμπεριέχει τους παραπάνω παράγοντες, συμβάλλοντας έτσι στην πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος με την καλύτερη εκτίμηση των ευκαιριών και απειλών. Η πρώτη στήλη του πίνακα αυτού περιέχει τους 21 εξωτερικούς παράγοντες που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Η δεύτερη στήλη δίνει το συντελεστή βαρύτητας για κάθε παράγοντα, δηλαδή το πόσο σημαντικός είναι ο καθένας για την ευημερία της επιχείρησης. Το άθροισμα αυτών των συντελεστών ισούται με τη μονάδα. Η τρίτη στήλη δείχνει το βαθμό στον οποίο η διοίκηση ανταποκρίνεται στον κάθε στρατηγικό παράγοντα, δηλαδή το κατά πόσο εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και αποφεύγει τις απειλές. Η βαθμολογία αυτή κυμαίνεται από το 5 (άριστη απόδοση) έως και το 1 (χαμηλή απόδοση). Τέλος, η τέταρτη στήλη δίνει το γινόμενο της βαρύτητας επί τη βαθμολογία και όσο πιο μεγάλο είναι το αποτέλεσμα, τόσο πιο καθοριστικός είναι ο παράγοντας στην επίδοση της επιχείρησης.

⁴⁵ Χριστουλιάς Λ., «Ανώνυμα προϊόντα... από επώνυμες βιομηχανίες!», Εφημερίδα "Real Money", 24/01/2010, σελ. 12, Πηγή στοιχείων: Nielsen

Στη συνέχεια, θα επιλεγθούν οι στρατηγικοί παράγοντες με το μεγαλύτερο σταθμισμένο αποτέλεσμα, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διοίκηση της επιχείρησης στην ανάλυση και κατανόηση αυτών και στην διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Αποτέλεσμα
Ευκαιρίες			
Αύξηση πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έναντι των επωνύμων, λόγω της οικονομικής κρίσης	0,06	4	0,24
Μειωμένο κόστος διανομής των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	0,04	4	0,16
Ίδια ποιότητα μεταξύ προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και επωνύμων	0,08	3	0,24
Αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας κατακτώντας νέα μερίδια αγοράς	0,08	4	0,32
Οι παραδοσιακές αλυσίδες super market διευρύνουν την γκάμα των φθηνών προϊόντων τους	0,02	2	0,04
Μεγάλο κόστος αλλαγής του προμηθευτή για τους μεγάλους λογαριασμούς πελατών	0,06	3	0,18
Δυσκολία εισόδου νέας επιχείρησης στον κλάδο της ορυζοβιομηχανίας, λόγω των υψηλών φραγμών εισόδου	0,03	2	0,06
Αδύνατη η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω	0,02	3	0,06
Το ρύζι κερδίζει μερίδια από την αγορά του ζυμαρικού στις ευρωπαϊκές χώρες και στην Ελλάδα.	0,03	2	0,06
Η περιορισμένη δυνατότητα διαφοροποίησης του ρυζιού δεν εντείνει τον ανταγωνισμό	0,02	3	0,06

Σταθερότητα στη ζήτηση του ρυζιού, λόγω προϊόντος βασικής διατροφής και ευρείας κατανάλωσης	0,04	4	0,16
Η τάση σε προϊόντα υγιεινής διατροφής	0,06	3	0,18
Νέα τεχνολογικά επιτεύγματα	0,04	4	0,16
Απειλές			
Τα μειωμένα περιθώρια κέρδους των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έναντι των επωνύμων	0,05	4	0,20
Τα υψηλά κεφάλαια για εξαγορές	0,02	2	0,04
Η αντιμετώπιση των υψηλών και πολύχρονων πιστώσεων στους μεγάλους πελάτες	0,08	4	0,32
Η τάση των νεότερων νοικοκυριών να προτιμούν το έτοιμο φαγητό	0,04	3	0,12
Το αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο για όλες τις βιομηχανίες τροφίμων	0,02	2	0,04
Η υφιστάμενη οικονομική κρίση περιορίζει τη ρευστότητα της αγοράς	0,07	4	0,28
Η στροφή των καταναλωτών σε βιολογικά προϊόντα	0,04	3	0,12
Η απειλή των μεγάλων αλυσίδων που πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου για μείωση των τιμών	0,05	3	0,15
Η τάση των ανταγωνιστών να παράξουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	0,05	3	0,15
Σύνολα	1,00		3,34

Πίνακας 6.2: Μήτρα EFAS

6.2.2 Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Με βάση την παρουσίαση της επιχείρησης, που πραγματοποιήθηκε σε αυτό το κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, καθώς και των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που περιλαμβάνει τους πόρους, τη δομή και την κουλτούρα αυτής, παρακάτω θα παρατεθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Οι δυνάμεις που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» είναι:

1. Η επιχείρηση παράγει τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας ταυτόχρονα με την παραγωγή των επωνύμων της, με αποτέλεσμα να μην αυξάνονται σημαντικά τα λειτουργικά της έξοδα για την παραγωγή των ιδιωτικής ετικέτας προϊόντων.
2. Η κατοχή του 60% του μεριδίου αγοράς στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που παράγονται για λογαριασμό των μεγάλων πελατών της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό την ισχυροποιεί έναντι του ανταγωνισμού.
3. Η επιχείρηση δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, με αποτέλεσμα να έχει την καλύτερη τεχνογνωσία πάνω σε αυτό το αντικείμενο. Το γεγονός αυτό την καθιστά πρώτη στις προτιμήσεις των πελατών της.
4. Οι οικονομίες κλίμακας που βασίζεται η παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης αποτελεί δυνατό της σημείο, λόγω της μείωσης του ανά μονάδα κόστους.
5. Η συμμετοχή και η ενεργή συμβολή ενός ικανού και αξιόλογου ανθρώπινου δυναμικού που εστιάζει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
6. Η διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές πρώτων υλών αποτελεί δυνατό σημείο της εταιρείας, αφού εξασφαλίζει την ποιοτική πρώτη ύλη της.
7. Η χρήση της σύγχρονης μεθόδου τροποποιημένης ατμόσφαιρας για την απεντόμωση των προϊόντων αποτελεί ισχυρό στοιχείο για την επιχείρηση, αφού επιτυγχάνει την παραγωγή πιο υγιεινών προϊόντων. Η συγκεκριμένη πατέντα

χρησιμοποιείται από την εταιρεία για πρώτη φορά στον κλάδο, γεγονός που της δίνει σημαντική υπεροχή έναντι των υπολοίπων.

8. Το αξιόπιστο και οργανωμένο δίκτυο διανομής της εταιρείας καλύπτει όλες της προκύπτουσες ανάγκες των πελατών της. Στο παραπάνω στοιχείο συμβάλλει σημαντικά η γεωγραφική θέση της επιχείρησης, η οποία βρίσκεται στην Κεντρική Ελλάδα. Έτσι, είναι κοντά τόσο στους παραγωγούς της πρώτης ύλης στην Κεντρική και Βόρεια Ελλάδα, όσο και στην πελατεία της που κατά πλειονότητα βρίσκεται στο νομό Αττικής.

9. Η άριστη σχέση της Ανώτατης Διοίκησης της εταιρείας με τους μεγάλους λογαριασμούς πελατών.

10. Το καλό όνομα της εταιρείας στην αγορά, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο και είναι γνωστή από το 1953.

11. Οι πιστοποιήσεις της επιχείρησης που της εισήγαγε από πολύ νωρίς και η αξιοπιστία του ποιοτικού τμήματος της που συνεχώς βελτιώνει τα στοιχεία της επιχείρησης ανεβάζοντας τον ποιοτικό δείκτη.

Αντίστοιχα, οι αδυναμίες που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης «Αρναουτέλης Α.Ε.Β.Ε.» είναι:

1. Η αποθεματοποίηση της πρώτης ύλης σε πολύ υψηλά επίπεδα. Ο παράγοντας αυτός μειώνει αρκετά την κυκλοφοριακή ταχύτητα ρευστότητας της επιχείρησης. Ο βασικός λόγος της διατήρησης αποθεμάτων στις αποθήκες της επιχείρησης είναι η αγορά του ρυζιού σε καλύτερη τιμή. Είναι γνωστό ότι το ρύζι αποτελεί χρηματιστηριακό προϊόν, με αποτέλεσμα να υπάρχει έντονη μεταβολή στην τιμή αγοράς του. Εφόσον η επιχείρηση έχει συγκεκριμένες συμβάσεις με τους μεγάλους λογαριασμούς πελατών σε προκαθορισμένες τιμές πώλησης πρέπει να υπολογίζει το κόστος της και να το διατηρεί στα ίδια επίπεδα για να έχει το επιθυμητό κέρδος.

2. Οι μεγάλες πιστώσεις των πελατών της αποτελεί επίσης ένα από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Υπάρχει η έντονη τάση τα τελευταία χρόνια οι μεγάλοι λογαριασμοί πελατών να καθυστερούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα την εξόφληση των παραστατικών πώλησης. Οι προκαθορισμένες ημερομηνίες πληρωμών βάση των συμβάσεων δεν τηρούνται, με αποτέλεσμα πολλές φορές να δημιουργείται πρόβλημα ρευστότητας στην επιχείρηση, αφού τα κεφάλαιά της είναι δεσμευμένα από την

πελατεία της. Οι μεγάλοι λογαριασμοί πελατών έχουν τη δύναμη να επιβάλλουν την καθυστερημένη αποπληρωμή των εμπορευμάτων, λόγω του μεγέθους τους.

3. Σε περίπτωση απώλειας ενός μεγάλου λογαριασμού πελάτη, η επιχείρηση είναι δύσκολο να αναπληρώσει το χαμένο τζίρο μέσα στην ελληνική επικράτεια, με αποτέλεσμα να φροντίσει για την αναπλήρωση αυτού σε αγορές του εξωτερικού. Αυτό το γεγονός την περιορίζει αρκετά έναντι των μεγάλων πελατών.

4. Τα υλικά συσκευασίας για την παραγωγή ενός προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας είναι πολυδάπανα. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην αφήνει στην επιχείρηση το περιθώριο για λανθασμένες συνεργασίες, καθώς και να της επιτρέπει το κλείσιμο συμφωνιών με προκαθορισμό μιας κατώτατης ποσότητας και άνω για τον επιμερισμό του σταθερού κόστους σε όσο το δυνατόν περισσότερες μονάδες παραγωγής.

5. Η χρησιμοποίηση μεσαζόντων για το κλείσιμο των συμβάσεων που αφορούν τόσο τον ελληνικό στρατό, όσο και των εισαγόμενων αρωματικών ρυζιών αποτελεί αδυναμία της επιχείρησης.

6. Ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων της επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερος από τον μέσο όρο εξόφλησης των προμηθευτών και πιστωτών της επιχείρησης. Αυτό σε συνδυασμό με τη χαμηλή ρευστότητα, λόγω της δέσμευσης των κεφαλαίων της επιχείρησης αποτελεί αδυναμία για αυτή.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο πίνακας IFAS (Internal Factor Analysis Summary), ο οποίος περιέχει τους παραπάνω εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση του εσωτερικού περιβάλλοντος και την πιο αξιόπιστη εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης.

Ο πίνακας αυτός έχει ακριβώς την ίδια δομή με τον πίνακα EFAS που παρουσιάστηκε παραπάνω με τη διαφορά ότι δίνει τους εσωτερικούς στρατηγικούς παράγοντες αντί για τους εξωτερικούς. Η διαδικασία κατά τα άλλα θα είναι η ίδια, με σκοπό να προκύψει το συνολικό σταθμισμένο αποτέλεσμα, το οποίο θα αποτελέσει ένδειξη για τη διοίκηση να αξιοποιήσει τις πιο σημαντικές δυνάμεις και να αποφύγει τις πιο καθοριστικές αδυναμίες.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Βαρύτητα	Βαθμολογία	Αποτέλεσμα
Δυνάμεις			
Μείωση λειτουργικών εξόδων λόγω παραγωγής προϊόντων επωνύμων και ιδιωτικής ετικέτας ταυτόχρονα	0,04	4,0	0,160
Η κατοχή του 60% μεριδίου αγοράς στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	0,10	4,5	0,450
Η τεχνογνωσία της επιχείρησης στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	0,08	4,0	0,320
Η παραγωγική διαδικασία βασισμένη σε μεγάλες οικονομίες κλίμακας με αντίστοιχη μείωση του ανά μονάδα κόστους	0,05	4,5	0,225
Η ενεργή συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης	0,04	3,0	0,120
Η διατήρηση καλών σχέσεων με τους προμηθευτές πρώτων υλών	0,04	3,0	0,120
Η χρήση της σύγχρονης μεθόδου τροποποιημένης ατμόσφαιρας για την απεντόμωση των προϊόντων της	0,05	4,0	0,200
Το δίκτυο διανομής της εταιρείας και η γεωγραφική θέση της επιχείρησης	0,04	3,5	0,140
Η άριστη σχέση της Διοίκησης με τους μεγάλους λογαριασμούς πελατών	0,04	4,0	0,160
Το καλό όνομα της εταιρείας στην αγορά	0,03	4,0	0,120
Οι πιστοποιήσεις της επιχείρησης που βελτιώνουν τον ποιοτικό δείκτη.	0,03	3,5	0,105
Αδυναμίες			
Η υψηλή αποθεματοποίηση της πρώτης ύλης	0,08	2,0	0,160
Οι μεγάλες πιστώσεις των πελατών της, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα	0,10	2,0	0,200

ρευστότητας			
Η πιθανή απώλεια ενός μεγάλου λογαριασμού πελάτη	0,08	3,0	0,240
Τα πολυδάπανα υλικά συσκευασίας για την παραγωγή ενός προϊόντος ιδιωτικής ετικέτας	0,05	3,0	0,150
Η χρήση μεσαζόντων για συμβάσεις που αφορούν το δημόσιο και τις εισαγωγές	0,07	4,0	0,280
Ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων της επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερος από τον μέσο όρο εξόφλησης των προμηθευτών και πιστωτών της επιχείρησης	0,08	2,0	0,160
Σύνολα	1,00		3,310

Πίνακας 6.3: Μήτρα IFAS

Οι πίνακες που αναπτύχθηκαν παραπάνω και απεικονίζουν τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης παρέχουν τη δυνατότητα δημιουργίας δύο ακόμη πινάκων. Ο τελικός πίνακας SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) δίνει τη δυνατότητα συγκέντρωσης των κυριότερων στρατηγικών παραγόντων των πινάκων EFAS και IFAS αντίστοιχα, έτσι ώστε η επιχείρηση να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες που είναι καθοριστικές για την διαμόρφωση της στρατηγικής της.

Παρακάτω, παρατίθεται ο πίνακας SFAS για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρουσιάζει τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Βαρύτητα	Βαθμ/γία	Αποτ/σμα	Διάρκεια		
				Μικρή (έως 1 έτος)	Μεσαία (1 έως 3 έτη)	Μεγάλη (3 έτη κ άνω)
Ευκαιρίες						
Αύξηση πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έναντι των επωνύμων, λόγω της οικονομικής κρίσης	0,10	4,0	0,400		♦	
Αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας κατακτώντας νέα μερίδια αγοράς	0,15	4,5	0,675	♦		
Η τάση σε προϊόντα υγιεινής διατροφής	0,10	4,0	0,400			♦
Μεγάλο κόστος αλλαγής του προμηθευτή για τους μεγάλους λογαριασμούς πελατών	0,10	3,5	0,350			♦
Ίδια ποιότητα μεταξύ προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και επωνύμων	0,15	3,5	0,525		♦	
Απειλές						
Η αντιμετώπιση των υψηλών και πολύχρονων πιστώσεων στους μεγάλους πελάτες	0,15	2,0	0,300		♦	
Η υφιστάμενη οικονομική κρίση περιορίζει τη ρευστότητα της αγοράς	0,05	3,5	0,175		♦	
Η απειλή των μεγάλων αλυσίδων που πιέζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου για μείωση των τιμών	0,07	4,0	0,280			♦
Η τάση των ανταγωνιστών να παράξουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	0,10	2,5	0,250		♦	
Τα μειωμένα περιθώρια κέρδους των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας έναντι των επωνύμων	0,03	3,0	0,090			♦
Σύνολα	1,00		3,445			

Πίνακας 6.4: Μήτρα SFAS για το εξωτερικό περιβάλλον

Στη συνέχεια, παρατίθεται ο πίνακας SFAS για το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και παρουσιάζει τις σημαντικότερες δυνάμεις και αδυναμίες.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Βαρύτητα	Βαθμ/γία	Αποτ/σμα	Διάρκεια		
				Μικρή (έως 1 έτος)	Μεσαία (1 έως 3 έτη)	Μεγάλη (3 έτη κ άνω)
Δυνάμεις						
Η κατοχή του 60% μεριδίου αγοράς στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας	0,20	4,5	0,900		♦	
Η τεχνογνωσία της επιχείρησης στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας	0,15	4,0	0,600			♦
Η παραγωγική διαδικασία βασισμένη σε μεγάλες οικονομίες κλίμακας με αντίστοιχη μείωση του ανά μονάδα κόστους	0,10	4,0	0,400			♦
Η χρήση της σύγχρονης μεθόδου τροποποιημένης ατμόσφαιρας για την απεντόμωση των προϊόντων της	0,10	4,0	0,400	♦		
Αδυναμίες						
Η υψηλή αποθεματοποίηση της πρώτης ύλης	0,15	2,0	0,300			♦
Οι μεγάλες πιστώσεις των πελατών της, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα ρευστότητας	0,15	2,5	0,375		♦	
Η πιθανή απώλεια ενός μεγάλου λογαριασμού πελάτη	0,05	3,0	0,150			♦
Ο μέσος όρος προθεσμίας είσπραξης των απαιτήσεων της επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερος από τον μέσο όρο εξόφλησης των προμηθευτών και πιστωτών της επιχείρησης	0,10	3,0	0,300		♦	
Σύνολα	1,00		3,425			

Πίνακας 6.5: Μήτρα SFAS για το εσωτερικό περιβάλλον

Δίπλα από κάθε στρατηγικό παράγοντα έχει συμπεριληφθεί και η χρονική διάρκεια του, έτσι ώστε να υπάρχει πιο αναλυτική εικόνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Hunger J. David, Wheelen L. Thomas**, *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007
- Hunger J. David, Wheelen L. Thomas**, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Part 2, Pearson International Edition, Eleventh Edition, 2004
- Porter E. Michael**, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980
- Porter E. Michael**, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998
- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
- Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ.**, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007
- Παπαδάκης Βασίλης**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007
- Σαρσέντης Β.**, *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996
- Χριστουλιάς Δ.**, «*Ανώνυμα προϊόντα... από επώνυμες βιομηχανίες!*», *Εφημερίδα "Real Money"*, 24/01/2010, σελ. 12, Πηγή στοιχείων: Nielsen
http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

«ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7»

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1 Γενικά

Σήμερα, σε μια ιδιαίτερα ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, ένα προϊόν δε θα επιζήσει χωρίς να ακολουθήσει κάποια διακριτή ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία θα το ξεχωρίζει από οποιοδήποτε ανταγωνιστικό προϊόν. Αυτός είναι ένας από τους λόγους που οι επιτυχημένες εταιρείες στηρίζονται στη διαφοροποίηση, δηλαδή στο σχεδιασμό ενός προϊόντος, το οποίο θα διακρίνει την προσφορά του έναντι των προσφορών των ανταγωνιστών. Η δυνατότητα διαφοροποίησης των φυσικών προϊόντων ποικίλλει. Υπάρχουν φυσικά προϊόντα τα οποία μπορούν να διαφοροποιηθούν σε μεγάλο βαθμό και άλλα σε μικρότερο. Παρόλα αυτά, οποιοδήποτε προϊόν μπορεί να ξεχωρίσει σε κάποιες από τις βασικές διαστάσεις ποιότητας. Κατά τον David Garvin, τα προϊόντα έχουν τις εξής βασικές διαστάσεις ποιότητας :

- Χαρακτηριστικά (Features)
- Λειτουργίες / Απόδοση (Performance)
- Αξιοπιστία (Reliability)
- Συμμόρφωση (Conformance)
- Αντοχή (Durability)
- Ικανότητα επισκευής (Serviceability)
- Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics)

7.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης του Προϊόντος Ρυζιού

Το προτεινόμενο προϊόν ρυζιού βασισμένο στη στρατηγική διαφοροποίησης της εταιρείας είναι αυτό του γρήγορου βρασμού. Για το παραπάνω προϊόν, θα αναλυθούν στη συνέχεια οι εφτά διαστάσεις ποιότητας βάση των οποίων προκύπτει η διαφοροποίηση του προϊόντος σύμφωνα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Όπως

αναφέρεται στο 3ο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η στρατηγική διαφοροποίησης έχει θετική συσχέτιση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο παράγοντας αυτός προκύπτει από το γεγονός ότι η στρατηγική διαφοροποίησης πάντα προσθέτει αξία στο προϊόν, ενώ αντίστοιχα μια βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Αυτές οι δύο μεταβλητές συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους, αφού η ικανοποίηση του πελάτη προκύπτει από την προστιθέμενη αξία των προϊόντων που καταναλώνει.

7.2.1 Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι εκείνα που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και χωρίζονται σε κύρια και δευτερεύοντα. Για παράδειγμα, κύρια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος αποτελούν τα βασικά συστατικά του, όπως για παράδειγμα η οθόνη της τηλεόρασης ή το τιμόνι ενός αυτοκινήτου. Παράλληλα, ως δευτερεύοντα χαρακτηριστικά θεωρούνται αυτά τα οποία είναι βοηθητικά των κυρίων και τα αλληλοσυμπληρώνουν, όπως για παράδειγμα η δυνατότητα σύνδεσης της οθόνης της τηλεόρασης με ηλεκτρονικό υπολογιστή ή το αυτόματο κεντρικό κλείδωμα για ένα αυτοκίνητο. Όσο τα χαρακτηριστικά είναι λιγότερο κύρια, τόσο πιο χαλαρή είναι η διάθεση ελέγχου του καταναλωτή από τις λειτουργίες / αποδόσεις του προϊόντος.

Τα χαρακτηριστικά του ρυζιού γρήγορου βρασμού που εξετάζεται σε αυτή την ενότητα δεν είναι ποικίλα. Η βασική διαφορά αυτού, η οποία το διαφοροποιεί έναντι των υπολοίπων συμβατικών προϊόντων ρυζιού είναι ο γρήγορος βρασμός. Λόγω του περιορισμένου ελεύθερου χρόνου της σύγχρονης νοικοκυράς, το προϊόν αυτό εξυπηρετεί κάθε μαγείρισα είτε νέα είτε παλαιότερη στην παρασκευή του προϊόντος στο καθημερινό τραπέζι. Ο χρόνος είναι αρκετά περιορισμένος για τη δημιουργία αυτού του πιάτου, με αποτέλεσμα την αυξημένη προτίμηση σε αυτό.

Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό του προϊόντος είναι η τοποθέτηση αυτού σε ειδικά σακουλάκια έτοιμα για βρασμό. Το στοιχείο αυτό μειώνει το βαθμό δυσκολίας, αφού το προϊόν είναι καθαρισμένο και έτοιμο για μαγείρεμα με τη χρήση λιγότερων μαγειρικών σκευών. Με αυτό τον τρόπο υπάρχει σημαντική απλοποίηση όλων των διαδικασιών γεγονός που μαζί με το γρήγορο βάσιμο του προϊόντος μειώνει σημαντικά τον χρόνο, καθιστώντας το μαγείρεμα ρυζιού πραγματικά γρήγορο.

Τα σακουλάκια γρήγορου βρασμού περιέχουν ποσότητα ρυζιού για μερίδες δύο ατόμων. Το γεγονός αυτό εξυπηρετεί τόσο τα μικρά νοικοκυριά όσο και τα μεγαλύτερα, αφού υπάρχει η δυνατότητα να παρασκευαστούν περισσότερα από ένα σακουλάκια στο ίδιο μαγειρικό σκεύος. Έτσι, η νοικοκυρά υπολογίζει την επιθυμητή ποσότητα και στη συνέχεια τοποθετεί τα ανάλογα σακουλάκια για το βράσιμο του ρυζιού.

Επίσης, τα σακουλάκια γρήγορου βρασμού, που είναι τοποθετημένο το καθαρισμένο ρύζι, έχουν στην επιφάνεια τους μικρές τρύπες για το στράγγισμα του προϊόντος με το πέρασ του βρασμού. Το στοιχείο αυτό εξυπηρετεί τον χρήστη, αφού δε χρειάζεται να σουρώσει το προϊόν σε ειδικά σκεύη για την προετοιμασία του προϊόντος. Αυτό αποτελεί άλλο ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του προϊόντος που μειώνει το χρόνο και το βαθμό δυσκολίας αντίστοιχα.

7.2.2 Οι λειτουργίες/αποδόσεις του προϊόντος

Οι λειτουργίες / αποδόσεις ενός προϊόντος είναι τα μετρήσιμα χαρακτηριστικά του. Για παράδειγμα, μια βασική λειτουργία/απόδοση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι το μέγεθος του αποθηκευτικού χώρου που διαθέτει ή για ένα αυτοκίνητο η τελική ταχύτητα που αποδίδει. Η συγκεκριμένη διάσταση είναι πολύ σημαντική για οποιοδήποτε προϊόν, αφού αποτελεί από στοιχείο για την ικανοποίηση του πελάτη από τη χρήση του προϊόντος.

Στην εξεταζόμενη περίπτωση του ρυζιού, η βασικότερη λειτουργία του προϊόντος είναι ο χρόνος βράσης του. Το διαφοροποιημένο προϊόν στηρίζεται στη ταχύτητα και στην ευκολία προετοιμασίας του. Ο χρόνος βρασμού αποτελεί μετρήσιμο στοιχείο και κυμαίνεται στα οχτώ λεπτά. Το υπόλοιπο του χρόνου μέχρι το σερβίρισμα του ρυζιού, δηλαδή η αποστράγγιση του και η τοποθέτηση στα πιάτα δεν ξεπερνά τα δύο λεπτά. Έτσι λοιπόν, διαπιστώνεται ότι η όλη διαδικασία είναι πραγματικά γρήγορη, με αποτέλεσμα ο καταναλωτής αγοράζοντας το προϊόν να ικανοποιεί τις προσδοκίες του σχετικά με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Ένα άλλο μετρήσιμο στοιχείο του προϊόντος είναι ο αριθμός των χρησιμοποιούμενων μαγειρικών σκευών για την παρασκευή του. Για ένα συμβατικό προϊόν ρυζιού, τα λιγότερα σκεύη που είναι αναγκαία για τη νοικοκυρά είναι η κατσαρόλα βρασμού του προϊόντος και το σουρωτήρι που θα αποστραγγίζει το προϊόν μετά τη διαδικασία βρασμού. Από την άλλη πλευρά για το ρύζι γρήγορου βρασμού, τα χρησιμοποιούμενα

σκευή μειώνονται στο μισό, αφού εξαιρείται το δεύτερο από όλη την παραπάνω διαδικασία, λόγω της ειδικής σακούλας που είναι τοποθετημένο το προϊόν με τη δυνατότητα αποστράγγισης του μετά το βρασμό και πριν το σερβίρισμα στο τραπέζι. Επίσης, τα σακουλάκια γρήγορου βρασμού περιέχουν ποσότητα ρυζιού για μερίδες δύο ατόμων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Το στοιχείο αυτό είναι μετρήσιμο και συμβάλλει στην ικανοποίηση του καταναλωτή, αφού η ποσότητα μπορεί να καταναλωθεί τόσο από μεγάλα νοικοκυριά, όσο και από μικρότερα, χωρίς να δεσμεύει το χρήστη σε σχέση με την ποσότητα του προϊόντος και συγχρόνως δίνοντας του την ευελιξία επιλογής της επιθυμητής δοσολογίας.

7.2.3 Η αξιοπιστία του προϊόντος

Η τρίτη βασική διάσταση της ποιότητας είναι η αξιοπιστία του προϊόντος, η οποία προβάλλει την ποιότητα στον χρόνο. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η αξιοπιστία μειώνεται με βάση το χρόνο, αν οι δύο πρώτες διαστάσεις δεν λειτουργήσουν σωστά. Ένα καλό παράδειγμα το οποίο σχετίζεται με την αξιοπιστία του προϊόντος είναι η χρονική εγγύηση που δίνει ο κατασκευαστής για το προϊόν που διαθέτει στην αγορά. Δηλαδή, η δέσμευσή του κατασκευαστή ότι η χρήση του προϊόντος υπό φυσιολογικές συνθήκες για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα είναι εγγυημένη και δε θα δημιουργήσει προβλήματα. Σε περίπτωση όμως που θα δημιουργηθούν προβλήματα σε αυτό το διάστημα, ο κατασκευαστής θα αντικαταστήσει ή θα επιδιορθώσει το προκύπτον ελάττωμα του προϊόντος.

Για την εξεταζόμενη περίπτωση του ρυζιού γρήγορου βρασμού, η αξιοπιστία του προϊόντος έγκειται στο γεγονός ότι κατά το βρασμό του προϊόντος δε θα παρουσιαστούν προβλήματα, με αποτέλεσμα την ανεπιτυχή έκβαση της όλης διαδικασίας. Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σημαντικό, λόγω του ότι έχει άμεση σχέση με την παρεχόμενη ποιότητα του προϊόντος. Αν το προϊόν δεν είναι αξιόπιστο και αποδειχθεί από τους καταναλωτές, το αποτέλεσμα θα είναι η απόρριψη του από το καταναλωτικό κοινό και παράλληλα η δημιουργία κακής φήμης της κατασκευάστριας εταιρείας. Έτσι, η επιχείρηση θα έχει αυτόματη μείωση των πωλήσεών της, όχι μόνο στη συγκεκριμένη γραμμή παραγωγής, αλλά και σε άλλες σειρές προϊόντων. Όλα τα παραπάνω μπορούν να αποφευχθούν, εφόσον η διοίκηση της εταιρείας και το ανθρώπινο δυναμικό της ενστερνιστούν τη νέα φιλοσοφία διοίκησης, αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η αξιοπιστία του προϊόντος έχει να κάνει και με το γευστικό αποτέλεσμα του ρυζιού γρήγορου βρασμού. Δηλαδή, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει φροντίσει για την ικανοποίηση των πελατών της σε γευστικό επίπεδο. Το γεγονός αυτό θα την οδηγήσει πιο εύκολα στην επιτυχία του προϊόντος και στην ευρεία αποδοχή του καταναλωτικού κοινού.

Ένα εξίσου σημαντικό θέμα με την αξιοπιστία του ρυζιού γρήγορου βρασμού έχει να κάνει με το σακουλάκι που είναι τοποθετημένο το προϊόν. Αυτό θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες προδιαγραφές, έτσι ώστε να μην καταστρέφεται και δημιουργεί προβλήματα στον εκάστοτε χρήστη ούτε κατά το βρασμό, ούτε κατά την αποστράγγιση και κατ'επέκταση κατά το άνοιγμα αυτού.

7.2.4 Η συμμόρφωση του προϊόντος

Με τον όρο συμμόρφωση αναφερόμαστε στο βαθμό συμφωνίας των φυσικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών του εκάστοτε προϊόντος με το Νομικό και Κανονιστικό Πλαίσιο-Πρότυπα. Αναφορικά με τα προϊόντα τροφίμων, το παραπάνω πλαίσιο τόσο σε εθνικό, όσο και ευρωπαϊκό επίπεδο είναι αρκετά αυστηρό. Το γεγονός αυτό προκύπτει από το θέμα της υγιεινής και ασφάλειας τόσο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, όσο και του καταναλωτικού κοινού. Οι έλεγχοι που υπάρχουν για τη συμμόρφωση του προϊόντος που διαθέτει η επιχείρηση στην αγορά είναι ποικίλοι. Αυτοί προέρχονται τόσο από τους κρατικούς και ευρωπαϊκούς φορείς, όσο και από τους μεγάλους λογαριασμούς πελατών, οι οποίοι θέλουν να εξασφαλίσουν την ορθή παραγωγική και διανεμητική διαδικασία για την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών τους. Το νομοθετικό πλαίσιο παρουσιάζεται στο παράρτημα στο τέλος αυτής της εργασίας.

7.2.5 Η αντοχή του προϊόντος

Η αντοχή αποτελεί την πέμπτη βασική διάσταση της ποιότητας και έχει να κάνει με τη σιγουριά και ασφάλεια που παρέχει ένα προϊόν στον τελικό καταναλωτή. Η αντοχή συνδέεται με τη διάρκεια ζωής του προϊόντος σε συνάρτηση τόσο με τον χρόνο όσο και με την ένταση χρήσης του. Ένα παράδειγμα που σχετίζεται με την αντοχή ενός κινητού

τηλεφώνου είναι η κατασκευή της οθόνης του με ειδικό υλικό, το οποίο δεν φθείρεται από γρατζουνιές κατά τη διάρκεια της χρήσης του από τους τελικούς καταναλωτές.

Αναφορικά με το εξεταζόμενο προϊόν του ρυζιού, η αντοχή του συνδέεται άμεσα με τη φυσική υπόσταση του προϊόντος μέχρι την ημερομηνία λήξης του. Το προϊόν θα πρέπει να διατηρείται σε καλή κατάσταση μέχρι τη χρήση του από τη νοικοκυρά. Βέβαια, η διατήρηση του ρυζιού γρήγορου βρασμού έχει ορισμένες δυσκολίες, διότι αυτή δεν εξαρτάται μόνο από την κατασκευάστρια εταιρεία, αλλά και από τον τρόπο αποθήκευσης τόσο στους μεγάλους λογαριασμούς πελατών, όσο και στο ντουλάπι της ίδιας νοικοκυράς. Αν το προϊόν δε διατηρηθεί στις σωστές συνθήκες υπάρχει μεγάλη πιθανότητα εμφάνισης μικροοργανισμών, οι οποίοι ίθισται να εμφανίζονται σε προϊόντα όπως το ρύζι, τα ζυμαρικά ή τους ξηρούς καρπούς. Ο βασικός λόγος παρουσίας αυτών των εντόμων οφείλεται στην αποθήκευση του προϊόντος σε υψηλή θερμοκρασία ή στην μετάδοση αυτών από διπλανά προϊόντα που έχουν εμφανίσει το συγκεκριμένο πρόβλημα. Έτσι, το όλο ζήτημα καθίσταται πολύ λεπτό με αποτέλεσμα να χρειάζεται υψηλή προσοχή σε θέματα διατήρησης του προϊόντος σε όλους τους σταθμούς από την παραγωγική επιχείρηση έως και τον τελικό καταναλωτή.

Οι παραγωγικές μονάδες διαθέτουν χρήση ειδικών μεθόδων απεντόμωσης, έτσι ώστε να αποφεύγεται η πιθανότητα εμφάνισης εντόμων στο μέλλον ή να εξοντώνονται σε περίπτωση που ήδη υφίστανται στο προϊόν του ρυζιού. Η εταιρεία που εξετάζεται διαθέτει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μια σύγχρονη μέθοδο απεντόμωσης των προϊόντων της που αποτελεί παγκόσμια πατέντα και ονομάζεται μέθοδος τροποποιημένης ατμόσφαιρας. Έτσι, από την πλευρά της γίνεται μεγάλη προσπάθεια διαφύλαξης του προϊόντος και παράλληλα ενίσχυσης της αντοχής αυτού. Από την άλλη πλευρά, οι μεγάλοι λογαριασμοί πελατών διαθέτοντας αποτελεσματικά συστήματα ποιότητας ελέγχουν και μειώνουν τις πιθανότητες εμφάνισης εντόμων στα προϊόντα τους. Είναι σύνηθες το παραπάνω πρόβλημα να εμφανίζεται στους χώρους των τελικών καταναλωτών, με αποτέλεσμα να μειώνεται η αντοχή του προϊόντος συνειδητά, αλλά οι προμηθευτές του είδους να μη φέρουν ουσιαστικά τα μερίδια ευθύνης για αυτή την έκβαση.

Σχετικά με την αντοχή του ρυζιού γρήγορου βρασμού έχει να κάνει τόσο η εξωτερική συσκευασία, όσο και το σακουλάκι μέσα στο οποίο τοποθετείται το τελικό προϊόν. Η συσκευασία κάθε προϊόντος είναι αυτή που αποτελεί μέσο προστασίας για αυτό. Αυτή ουσιαστικά διασφαλίζει μια πιθανή αλλοίωση του προϊόντος, με αποτέλεσμα να πρέπει να είναι κατασκευασμένη από υλικά που θεωρούνται τα πλέον κατάλληλα.

Ένα τελευταίο ζήτημα, το οποίο αφορά την αντοχή του προϊόντος είναι τα σημεία βρασμού. Το προϊόν που τοποθετείται στα σακουλάκια γρήγορου βρασμού θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες προδιαγραφές, με αποτέλεσμα όταν το ρύζι μαγειρευτεί για το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα των οχτώ λεπτών να έχει την ιδανική σύσταση, χωρίς να είναι ούτε ωμό, ούτε παραβρασμένο.

7.2.6 Η ικανότητα επισκευής του προϊόντος

Η ικανότητα επισκευής ορίζεται από την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών, τη συνέπεια και την ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές, τη διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού και την επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές. Ένα ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί όταν μια κατασκευάστρια εταιρεία φροντίζει να παράξει έτσι το προϊόν της ώστε να επιτρέπεται αργότερα από τους τεχνικούς η εύκολη αποκατάσταση κάθε βλάβης ή η ύπαρξη εύκολης πρόσβασης των τελικών καταναλωτών στην παραγωγική μονάδα για τη συντήρηση των προϊόντων, μέσω της δημιουργίας και συντήρησης μεγάλου δικτύου καταστημάτων με ειδικό τμήμα αποκατάστασης βλαβών και συντήρησης.

Στα προϊόντα τροφίμων, η ικανότητα επισκευής του προϊόντος συνήθως επιτυγχάνεται με την άμεση αντικατάσταση του προϊόντος με ένα νέο άρτιο προϊόν. Οι περιπτώσεις αυτές δεν θα πρέπει να είναι συνήθειες, αφού όταν το αλλοιωμένο προϊόν είναι τρόφιμο μειώνεται αρκετά η αξιοπιστία και η φήμη της επιχείρησης στην αγορά. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα αλλοιωμένα ή προβληματικά τρόφιμα πολλές φορές καταλήγουν να γίνονται σημαντικά θέματα συζήτησης σε δικαστικές αίθουσες, γεγονός που καθιστά εξαιρετικά σημαντική την ικανότητα επισκευής τους.

7.2.7 Τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος

Η τελευταία διάσταση της ποιότητας είναι τα αισθητικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και έχουν να κάνουν με τα υποκειμενικά χαρακτηριστικά της εξωτερικής εμφάνισης των προϊόντων και όχι με αντικειμενικά και μετρήσιμα χαρακτηριστικά. Ουσιαστικά, υποδηλώνουν πως φαίνεται ένα προϊόν, πως δηλαδή γίνεται αισθητό, πως ακούγεται,

γεύεται και οσμίζεται. Οι χρήστες τους δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην αισθητική και όχι στα κύρια χαρακτηριστικά του.

Τα αισθητικά χαρακτηριστικά του εξεταζόμενου προϊόντος της εργασίας μας είναι ποικίλα. Τα βασικά σημεία του ρυζιού γρήγορου βρασμού που σχετίζονται με την αισθητική του είναι το χρώμα, η γεύση και η οσμή του προϊόντος, δηλαδή το προϊόν αυτό καθ' αυτό, καθώς και η συσκευασία αυτού, δηλαδή τα εξωτερικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Αναφορικά με τα αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, λόγω της διαφοροποίησης του με βάση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αυτό θα πρέπει να είναι ποιοτικό σε σχέση με το χρώμα, τη γεύση και την οσμή του. Για την επίτευξη των παραπάνω χαρακτηριστικών, η επιχείρηση θα πρέπει να εγκαταστήσει και λειτουργήσει μια ποιοτική γραμμή παραγωγής, η οποία θα ελέγχεται και θα έχει άριστα αποτελέσματα με βάση τους ενταγμένους στόχους της. Το Τμήμα ποιοτικού ελέγχου θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση, με σκοπό να συνδυαστούν άρτια ο μηχανολογικός εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό για την πραγματοποίηση του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Το χρώμα του προϊόντος θα πρέπει να είναι τέτοιο, έτσι ώστε να προδιαθέτει τον αγοραστή να το καταναλώσει, αλλά και να τον καθιστά και πλήρως ικανοποιημένο για επόμενη χρήση. Η γεύση θα πρέπει να είναι ευχάριστη και να πληροί τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί από την επιχείρηση για το συγκεκριμένο προϊόν. Τέλος, η οσμή του θα πρέπει να δίνει την αίσθηση στον τελικό καταναλωτή ενός υγιεινού και πλούσιου σε διατροφικά στοιχεία γεύματος.

Αναφορικά με τα αισθητικά χαρακτηριστικά της συσκευασίας του προϊόντος, αυτή θα πρέπει να παραπέμπει τον καταναλωτή σε κάτι τόσο παραδοσιακό, όσο και κατασκευασμένο με βάση τις σύγχρονες τεχνολογικές μεθόδους. Το προϊόν του ρυζιού αποτελεί από μόνο του ένα παραδοσιακό γεύμα για κάθε καταναλωτή, λόγω της ιστορικότητας που έχει ως προϊόν. Έτσι, η συσκευασία του θα πρέπει να ενέχει παραδοσιακά στοιχεία, με σκοπό να ενισχύει αυτό το συναίσθημα. Μια καλή ιδέα θα ήταν πέρα από την εξωτερική μακέτα, τα εσωτερικά σακουλάκια βρασμού να έχουν τη μορφή παραδοσιακού σάκου. Το πλαστικοποιημένο σακουλάκι δεν αφήνει την καλύτερη αίσθηση στη νοικοκυρά που παρασκευάζει το γεύμα. Αντίθετα, η μορφή του σε παραδοσιακό σακί ανάλογου μεγέθους με αυτό του πλαστικού αφήνει καλύτερο αισθητικό αποτέλεσμα και αποτελεί διαφοροποιημένο στοιχείο από μόνο του. Επίσης το υλικό αυτό είναι διάτρητο, με αποτέλεσμα να βοηθά και στην αποστράγγιση του προϊόντος μετά από τη διαδικασία βρασμού. Η εξωτερική συσκευασία θα πρέπει να

περιέχει εύκολο άνοιγμα και κλείσιμο μετά από την πρώτη χρήση. Η συσκευασία του προϊόντος θα περιέχει τρία μικρότερα σακουλάκια βρασμού. Η επαναχρησιμοποίηση του προϊόντος καθιστά απαραίτητο το “easy open” που πρέπει να περιέχει η συσκευασία. Σε αυτό το χαρακτηριστικό σημείο, η επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία, με σκοπό την εύρεση του καλύτερου τρόπου ανοίγματος και κλεισίματος της εξωτερικής συσκευασίας του προϊόντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Evans J. & Lindsay W., *The Management and Control of Quality*, Sixth Edition, Thomson, South Western, 2005

Δερβιτσιώτης Κώστας Ν., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005

Κέφης Βασίλης Ν., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Θεωρία και Πρότυπα, Εκδόσεις Κριτική, 2005

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
- Δερβιτσιώτης Κώστας Ν.**, *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Interbooks, 1993
- Δερβιτσιώτης Κώστας Ν.**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Β Έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005
- Κέφης Βασίλης Ν.**, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*, Εκδόσεις Κριτική, 2005
- Μιχαλόπουλος Μ., Γρηγορούδης Ε., Ζοπουνίδης Κ.**, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007
- Παπαδάκης Βασίλης**, *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007
- Σαρσέντης Β.**, *Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1996

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Evans J. & Lindsay W.**, *The Management and Control of Quality*, Sixth Edition, Thomson, South Western, 2005
- Hunger J. David, Wheelen L. Thomas**, *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2007
- Hunger J. David, Wheelen L. Thomas**, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Part 2, Pearson International Edition, Eleventh Edition, 2004
- Porter E. Michael**, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980
- Porter E. Michael**, *On Competition*, A Harvard Business Review Book, HBS Press, 1998

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7_SWOT

<http://faostat.fao.org/>

<http://www.3alfa.gr/profile.php>

<http://www.agrino.gr/index.php>

<http://www.arapina.gr/>

<http://www.arnaoutelis.gr/>

<http://www.dimitra-ricemills.gr/index.html>

http://www.euricom.gr/company_gr.htm

http://www.euricom.gr/rice_gr/history

<http://www.livepedia.gr/>

<http://www.medlook.net/bali/axia-rizi.asp>

http://www.mistakidisbros.gr/index_gr.htm

http://www.omega.com.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=51

http://www.omega.com.gr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1

<http://www.terresdeau.gr/>

<http://www.trofino.com.gr/default.asp>

ΑΡΘΡΑ

Prajogo D.I., Sohal A.S., *“The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance--the mediating role of TQM”*, **European Journal of Operational Research**, Volume 168, Issue 1, 1 January 2006

Χριστουλιάς Δ., *«Ανώνυμα προϊόντα...από επώνυμες βιομηχανίες!»*, **Εφημερίδα “Real Money”**, 24/01/2010, σελ. 12, Πηγή στοιχείων: Nielsen

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Η Θρεπτική Αξία του Ρυζιού

Το ρύζι δίνει στο σύνολο των ανθρώπων που το καταναλώνουν το 20% της ενέργειας και το 13% των πρωτεϊνών που χρειάζεται ο οργανισμός. Για το 50% έως το 66% του πληθυσμού της γης, το ρύζι αποτελεί μια πολύ σημαντική πηγή πρόσληψης της διατροφικής ενέργειας. Το ρύζι είναι πλούσιο σε σύνθετους υδατάνθρακες, πρωτεΐνες, βιταμίνες και άλλα ανόργανα στοιχεία. Είναι εύπεπτο, δεν προκαλεί αλλεργία και σε αντίθεση με το σιτάρι, δεν περιέχει γλουτένιο που είναι αιτία της ασθένειας κοιλιοκάκης. Επίσης, το ρύζι δεν περιέχει χοληστερόλη και άλλα λίπη, αλλά ούτε και νάτριο. Είναι πλούσιο σε φυτικές ίνες, κάλιο, μαγνήσιο, φωσφόρο, σίδηρο, βιταμίνες Β και βιταμίνη Ε.

Φυτικές ίνες

Οι φυτικές ίνες του ρυζιού μειώνουν τη χοληστερόλη αίματος. Η πλούσια σε φυτικές ίνες διατροφή έχει συσχετισθεί με χαμηλότερη συχνότητα καρδιακών παθήσεων, τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες.

Κάλιο

Το κάλιο είναι απαραίτητο για τη ρύθμιση του ισοζυγίου του νερού στον οργανισμό, για τη λειτουργία των νεφρών, για τα επίπεδα οξύτητας του αίματος, για τη ρύθμιση της αρτηριακής πίεσης και για τη νευρομυϊκή λειτουργία. Ο ρόλος του στη μεταφορά των ηλεκτρικών σημάτων για τη λειτουργία της καρδιάς είναι καθοριστικός. Είναι απαραίτητο η διατροφή να παρέχει ικανοποιητικό κάλιο, το οποίο μειώνει τον κίνδυνο υψηλής πίεσης και εγκεφαλικών επεισοδίων.

Μαγνήσιο

Το μαγνήσιο είναι απαραίτητο στο μεταβολισμό των οστών, των πρωτεϊνών και τη σύνθεση λιπαρών οξέων που είναι απαραίτητα για τη δημιουργία νέων κυττάρων. Η έκκριση ινσουλίνης και η λειτουργία της απαιτούν μαγνήσιο. Η ενεργοποίηση των

βιταμινών Β, η χαλάρωση των μυών, η πήξη του αίματος, η μείωση της αρτηριακής πίεσης και η παραγωγή ενέργειας στον οργανισμό, χρειάζονται μαγνήσιο.

Φωσφόρος

Ο φωσφόρος είναι ανόργανο στοιχείο που είναι σημαντικό για τη δημιουργία δυνατών οστών και δοντιών. Επίσης, ο φωσφόρος είναι σημαντικός για την απελευθέρωση ενέργειας από τα λίπη, τις πρωτεΐνες και τους υδατάνθρακες κατά τη διάρκεια των μεταβολικών διεργασιών. Συμμετέχει στη σύνθεση του γενετικού υλικού, των κυτταρικών μεμβρανών και πολλών ενζύμων.

Σίδηρος

Ο σίδηρος είναι απαραίτητο στοιχείο για την αιμοσφαιρίνη των ερυθρών αιμοσφαιρίων και την πρωτεΐνη που μεταφέρει το οξυγόνο στο αίμα. Η έλλειψη σιδήρου οδηγεί σε αναιμία. Οι άνθρωποι που έχουν έλλειψη σιδήρου κουράζονται εύκολα.

Βιταμίνη Β1 (Θειαμίνη)

Τα κύτταρα του νευρικού συστήματος απαιτούν βιταμίνη Β1 για να λειτουργούν κανονικά. Είναι αναγκαία για τον καταβολισμό των υδατανθράκων, των λιπών, των πρωτεϊνών και για την παραγωγή ενέργειας για τον οργανισμό.

Βιταμίνη Β3 (Νιακίνη)

Η βιταμίνη Β3 εμπλέκεται στη ρύθμιση της χοληστερόλης, στην απελευθέρωση ενέργειας από τους υδατάνθρακες, στον καταβολισμό του αλκοόλ και στο μεταβολισμό των λιπών.

Βιταμίνη Β6

Η βιταμίνη Β6 έχει καθοριστικό ρόλο στην επεξεργασία των αμινοξέων, που είναι τα θεμελιώδη στοιχεία από τα οποία αποτελούνται οι πρωτεΐνες, όπως επίσης μερικές ορμόνες του οργανισμού μας. Η βιταμίνη Β6 είναι επίσης απαραίτητη για τη σύνθεση

ζωτικών ουσιών που έχουν σημαντικό ρόλο στον εγκέφαλο όπως η σεροτονίνη, η μελατονίνη και η ντοπαμίνη. Λόγω του ότι έχει ρυθμιστικό ρόλο για τη σύνθεση των εν λόγω ουσιών και άλλων νευροδιαβιβαστών, η βιταμίνη B6 έχει μεγάλη αξία για τις πνευματικές λειτουργίες και πιθανόν για την ψυχική διάθεση. Τέλος, η βιταμίνη B6 ενεργεί σε συνεργασία με το φολικό οξύ και τη βιταμίνη B12 για τη μείωση της ομοκυστεΐνης στον οργανισμό, της οποίας η αυξημένη συγκέντρωση έχει συσχετισθεί με μεγαλύτερο κίνδυνο για καρδιοπάθειες, εγκεφαλικά επεισόδια, οστεοπόρωση και ασθένεια του Αλτσχάιμερ.

Βιταμίνη B9 (φολικό οξύ)

Το φολικό οξύ είναι μια υδατοδιαλυτή βιταμίνη, βοηθά στη δημιουργία των ερυθρών αιμοσφαιρίων και στη σύνθεση του γενετικού υλικού σε όλα τα κύτταρα του οργανισμού. Το φολικό οξύ είναι απαραίτητο στις φάσεις ανάπτυξης κατά την κύηση και στην παιδική ηλικία. Η έλλειψη φολικού οξέος στα πρώτα στάδια της εγκυμοσύνης είναι δυνατό να οδηγεί σε εκ γενετής ανωμαλίες του νευρικού συστήματος. Επίσης, το φολικό οξύ βοηθά τις πνευματικές λειτουργίες, τη μνήμη και συμβάλλει κατά των καρδιοπαθειών.

Βιταμίνη B5 (παντοθενικό οξύ)

Πρόκειται για βιταμίνη απαραίτητη για το μεταβολισμό πρωτεϊνών, υδατανθράκων και λιπιδίων. Βοηθά στη σύνθεση αντισωμάτων, στο μεταβολισμό ανόργανων στοιχείων και ιχνοστοιχείων. Είναι απαραίτητο για τη διατήρηση κανονικών επιπέδων γλυκόζης στο αίμα.

Βιταμίνη E

Η βιταμίνη E είναι ισχυρός αντιοξειδωτικός παράγοντας που προστατεύει τις μεμβράνες των κυττάρων και άλλα λιποδιαλυτά στοιχεία του οργανισμού. Η προστασία από την οξείδωση της κακής χοληστερόλης LDL, μειώνει τον κίνδυνο καρδιαγγειακών

παθήσεων. Επίσης, έρευνες έχουν δείξει κάποιο ρόλο της βιταμίνης αυτής στη ρύθμιση της γλυκόζης αίματος και ενδεχομένως στην πρόληψη και θεραπεία του διαβήτη.⁴⁶

⁴⁶ <http://www.medlook.net/bali/axia-rizi.asp>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Ρύζι

Η κοινή οργάνωση αγοράς ρυζιού (ΚΟΑ) σταθεροποιεί τις τιμές και εξασφαλίζει δίκαιο βιοτικό επίπεδο για τους γεωργούς, καθορίζοντας παράλληλα το καθεστώς των τιμών και τους κανόνες για τις συναλλαγές με τις τρίτες χώρες.

ΠΡΑΞΗ

Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1785/2003 του Συμβουλίου, της 29ης Σεπτεμβρίου 2003, σχετικά με την κοινή οργάνωση αγοράς του ρυζιού.

ΣΥΝΟΨΗ

Από την 1η Σεπτεμβρίου 2008, τα προϊόντα που εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του παρόντος κανονισμού διέπονται από την κοινή οργάνωση των γεωργικών αγορών.

Ο παρών κανονισμός αφορά την κοινή οργάνωση της αγοράς (ΚΟΑ) ρυζιού, η οποία στο παρελθόν διέπετο από τον κανονισμό (ΕΚ) αριθμό 3072/1995.

Στο πλαίσιο της ΚΟΑ ρυζιού προβλέπονται παρεμβάσεις στην εσωτερική αγορά, οι οποίες περιλαμβάνουν τον καθορισμό τιμής παρέμβασης, καθώς και ορισμένα μέτρα στήριξης των ευρωπαϊκών προϊόντων όταν αποτελούν το αντικείμενο συναλλαγών στις διεθνείς αγορές. Επιπλέον, η ΚΟΑ ρυζιού έχει επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από ορισμένες διεθνείς συμφωνίες που έχουν συναφθεί στο πλαίσιο της ΓΣΔΕ.

Πεδίο εφαρμογής

Η ΚΟΑ ρυζιού διέπει:

- το αναποφλοιώτο ρύζι (ρύζι paddy),
- το αποφλοιωμένο ρύζι (ρύζι brun),
- το λευκασμένο ή το ημιλευκασμένο ρύζι,
- τα θραύσματα ρυζιού,
- το ρυζάλευρο,
- τα πλιγούρια και τα σιμιγδάλια ρυζιού,
- τα συσσωματώματα ρυζιού,

- τις νιφάδες ρυζιού,
- του κόκκου ρυζιού
- το άμυλο ρυζιού.

Η περίοδος εμπορίας αρχίζει την 1η Σεπτεμβρίου κάθε έτους και τελειώνει στις 31 Αυγούστου του επόμενου έτους.

Υπάρχει δυνατότητα χορήγησης άμεσων ενισχύσεων και ειδικών ενισχύσεων στους γεωργούς, σύμφωνα με τη μεταρρύθμιση της Κοινής Γεωργικής Πολιτικής του 2003, η οποία καθιέρωσε την ενιαία ενίσχυση ανά εκμετάλλευση.

Εσωτερική αγορά

Η τιμή παρέμβασης ανά τόνο ρυζιού paddy (ρύζι με το φλοιό του μετά το ράβδισμα) ανέρχεται σε 150 ευρώ ανά τόνο. Από την 1η Απριλίου έως τις 31 Ιουλίου εκάστου έτους, οι οργανισμοί παρέμβασης μπορούν να αγοράζουν μέχρι 75.000 τόνους ρυζιού. Εάν η ποιότητα του προσφερόμενου στην παρέμβαση ρυζιού paddy διαφέρει από τον ποιοτικό τύπο για τον οποίο έχει καθοριστεί η τιμή παρέμβασης, εφαρμόζονται αυξήσεις ή μειώσεις. Οι οργανισμοί παρέμβασης έχουν τη δυνατότητα είτε να θέτουν στη συνέχεια το αποθεματοποιημένο ρύζι προς πώληση στην κοινοτική αγορά είτε να το διαθέτουν για εξαγωγή σε τρίτες χώρες.

Τα κράτη μέλη ανακοινώνουν στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή τις πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή, την αποθεματοποίηση και τις τιμές του ρυζιού, βάσει των δηλώσεων των παραγωγών και των μεταποιητών που δραστηριοποιούνται στην επικράτειά τους.

Το καθεστώς των συναλλαγών με τις τρίτες χώρες

Οι εισαγωγές και οι εξαγωγές υπόκεινται στην έκδοση, από τα κράτη μέλη, πιστοποιητικού εισαγωγής ή εξαγωγής, το οποίο ισχύει σε ολόκληρη την Κοινότητα.

Οι εισαγωγικοί δασμοί ποικίλλουν ανάλογα με το προϊόν:

- για το αποφλοιωμένο ρύζι, η Επιτροπή καθόρισε τους εφαρμοζόμενους δασμούς ανάλογα με την εισαγόμενη ποσότητα
- για το ρύζι Basmatiden επιβάλλεται εισαγωγικός δασμός
- για το λευκασμένο ή το ημιλευκασμένο ρύζι, η Επιτροπή καθόρισε τους εφαρμοζόμενους δασμούς ανάλογα με την εισαγόμενη ποσότητα·
- για τα θραύσματα ρυζιού, ο εισαγωγικός δασμός ανέρχεται σε 65 ευρώ ανά τόνο
- για όλα τα υπόλοιπα προϊόντα ισχύουν οι δασμοί του κοινού δασμολογίου.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι δυνατόν να επιβληθούν πρόσθετοι δασμοί.

Η Επιτροπή ανοίγει και διαχειρίζεται τις δασμολογικές ποσοστώσεις με διάφορες μεθόδους, οι

οποίες βασίζονται στη χρονολογική σειρά υποβολής των αιτήσεων (εξυπηρέτηση κατά σειρά χρονικής προτεραιότητας), στην κατανομή ανάλογα με τις ποσότητες που ζητούνται κατά την υποβολή των αιτήσεων (ταυτόχρονη εξέταση), στη συνεκτίμηση των παραδοσιακών εμπορικών ροών ή με άλλες μεθόδους που δεν εισάγουν διακρίσεις.

Για να καταστεί δυνατή η εξαγωγή των προϊόντων που καλύπτονται από τον παρόντα κανονισμό, επιτρέπεται η χορήγηση επιστροφής κατά την εξαγωγή, με σκοπό να καλυφθεί η διαφορά μεταξύ των τιμών των εν λόγω προϊόντων στην κοινοτική και τη διεθνή αγορά. Ο κανονισμός περιέχει τις αρχές που διέπουν τη χορήγηση των.

Εφόσον είναι αναγκαίο για την εύρυθμη λειτουργία της ΚΟΑ ρυζιού, το Συμβούλιο δύναται να απαγορεύσει την προσφυγή στο καθεστώς τελειοποίησης προς επανεξαγωγή ή επανεισαγωγή.

Στις συναλλαγές με τις τρίτες χώρες, απαγορεύονται οι φόροι ισοδύναμου αποτελέσματος προς τελωνειακό δασμό καθώς και η εφαρμογή ποσοτικών περιορισμών κατά την εισαγωγή ή μέτρων ισοδύναμου αποτελέσματος. Ωστόσο, είναι δυνατόν να ληφθούν μέτρα διασφάλισης, αν υπάρχει κίνδυνος να υποστεί η αγορά διαταραχές λόγω εισαγωγών ή εξαγωγών.

Άλλες διατάξεις

Εφόσον δεν περιλαμβάνεται αντίθετη διάταξη στον κανονισμό, εφαρμόζονται για το ρύζι οι σχετικοί με τις κρατικές ενισχύσεις κανόνες της Συνθήκης.

Τα κράτη μέλη και η Επιτροπή κοινοποιούν αμοιβαία τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την εφαρμογή του κανονισμού. Η Επιτροπή επικουρείται από μια, επιτροπή διαχείρισης σιτηρών, η οποία απαρτίζεται από αντιπροσώπους των κρατών μελών και της οποίας προεδρεύει ένα μέλος της Επιτροπής. Πλαίσιο

Η πρώτη κοινή οργάνωση της αγοράς ρυζιού θεσπίστηκε το 1964, με τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 16/1964. Από την ημερομηνία που τέθηκε σε ισχύ, η ΚΟΑ έχει αποτελέσει επανειλημμένα το αντικείμενο μεταρρύθμισης το 1967, το 1976 και το 1995. Η μεταρρύθμιση της ΚΟΑ των σιτηρών, η οποία θεσπίστηκε με τον παρόντα κανονισμό το 2003, έχει ως στόχο να αποκαταστήσει την ισορροπία στην ευρωπαϊκή αγορά ρυζιού, μειώνοντας παράλληλα την τιμή παρέμβασης. Εξάλλου, η μείωση αυτή εντάσσεται στο πλαίσιο της μεγάλης γεωργικής μεταρρύθμισης του 2003 με την οποία καθιερώθηκε η χορήγηση ειδικής ενίσχυσης στους παραγωγούς ρυζιού.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Πράξη	Έναρξη ισχύος	Προθεσμία για μεταφορά στο εθνικό δίκαιο των κρατών μελών	Επίσημη Εφημερίδα
Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 1785/2003	28.10.2003	-	ΕΕ L 270 της 21.10.2003

Πράξη (εις) τροποποίησης	Έναρξη ισχύος	Προθεσμία για μεταφορά στο εθνικό δίκαιο των κρατών μελών	Επίσημη Εφημερίδα
Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 247/2006	15.2.2006	-	ΕΕ L 42 της 14.2.2006
Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 797/2006	3.6.2006	-	ΕΕ L 144 της 31.5.2006

Οι μεταγενέστερες τροποποιήσεις και διορθώσεις του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1784/2003 ενσωματώθηκαν στο βασικό κείμενο. Η εν λόγω ενοποιημένη έκδοση έχει μόνο αξία τεκμηρίωσης.

ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΡΑΞΕΙΣ

Λεπτομέρειες εφαρμογής

Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 489/2005 της Επιτροπής, της 29ης Μαρτίου 2005, για τη θέσπιση λεπτομερών κανόνων εφαρμογής του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1785/2003 του Συμβουλίου όσον αφορά τον καθορισμό των κέντρων παρέμβασης και την ανάληψη του αναποφλοϊωτου ρυζιού (paddy) από τους οργανισμούς παρέμβασης [Επίσημη Εφημερίδα L 81 της 30.03.2005].

Εμπόριο με τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες

Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 964/2007 της Επιτροπής, της 14ης Αυγούστου 2007, για τη θέσπιση λεπτομερών κανόνων για το άνοιγμα και τη διαχείριση των δασμολογικών ποσοστώσεων για το ρύζι καταγωγής λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών για τις περιόδους εμπορίας 2007/08 και 2008/09 [Επίσημη Εφημερίδα L 213 της 15.08.2007].

Ρύζι Basmati

Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 972/2006 της Επιτροπής, της 29ης Ιουνίου 2006, με τον οποίο καθορίζονται ειδικοί κανόνες που έχουν εφαρμογή κατά τις εισαγωγές ρυζιού Basmati και ένα

μεταβατικό σύστημα ελέγχου για τον προσδιορισμό της καταγωγής του [Επίσημη Εφημερίδα L 176 της 30.06.2006].⁴⁷

Ημερομηνία τελευταίας τροποποίησης: 11.03.2008

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την ΚΟΑ ρυζιού, βλ. τη σχετική ευρωπαϊκή νομοθεσία:

http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/agricultural_products_markets/111079_el.htm

⁴⁷ http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/agricultural_products_markets/111079_el.htm

РАСЧЕТНО ТЕРА