

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ EXECUTIVE-M.B.A.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΜΕ ΕΔΡΑ ΧΩΡΑ ΤΗΣ LOMÉ, ΣΤΟ ΜΑΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΖΩΝΗΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΒΟΥΤΣΑΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ

**ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ: ΘΑΛΛΑΣΙΝΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ (Επικεφαλής)
ΚΑΖΑΝΤΖΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ
ΑΡΤΙΚΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

ΑΘΗΝΑ 2004

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
1.2	Η ΠΡΟΣ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	4

2. ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1	ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	5
2.2	ΑΠΟΣΤΟΛΗ –ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	6
2.3	ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	6
2.4	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	6
2.5	ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ.....	7
2.6	CORPORATE STRUCTURE.....	8
2.7	CORPORATE CULTURE.....	8

3. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΖΩΝΗ

3.1	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΖΩΝΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΑΦΡΙΚΗΣ- Η ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΤΗΣ ΣΟΤΟΝΟΥ.....	9
3.2	Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΞΥΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΖΩΝΗ.....	19

4. ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1	Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ.....	20
4.2	SWOT ANALYSIS.....	23
4.3	ΜΗΤΡΕΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ.....	27
4.4	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ.....	36
4.5	Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ....	38
4.6	Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	40

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΖΩΝΗ.....

42

6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

6.1	ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	43
6.2	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	44
6.3	ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ICAP.....	46
6.4	ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ.....	81

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
-------------------	----

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία, έχει θέμα την μικροοικονομική ανάλυση μιας βιομηχανίας με έδρα χώρα της LOME, και τις προοπτικές επέκτασης με φόντο το μακροοικονομικό περιβάλλον της ευρωζώνης. Στην εργασία αναλύεται μια υπάρχουσα εταιρία με δραστηριότητα στο Καμερούν Αφρικής, και παίρνοντας υπ’ οψη το μακροοικονομικό περιβάλλον, διατυπώνονται συμπεράσματα για μια πιθανή –μερική ή ολική- μεταφορά δραστηριότητας της σε χώρα της ευρωζώνης.

Η εταιρία που επιλέχθηκε είναι η **βιομηχανική επιχείρηση “PM Forest Exploitation Company”** που ασχολείται με την εκμετάλευση ξυλείας, έχει έδρα το Καμερούν της Αφρικής, διοικείται και κατέχεται από Έλληνες, και ασχολείται με το **κόψιμο και την επεξεργασία του αφρικάνικου ξύλου**. Η επιλογή αυτή έγινε αφ’ ενός διότι ο συγγραφέας αυτής της εργασίας είναι ενεργός συνεργάτης της εταιρίας (κι έτσι υπάρχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την μικροοικονομική ανάλυση της), κι αφετέρου διότι αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για τον ίδιο η υλοποίηση των συμπερασμάτων αυτής της διπλωματικής εργασίας, σε περίπτωση βέβαια που είναι θετικά.

Αρχικά λοιπόν γίνεται μια αναφορά στα «Αφρικανικά» δεδομένα (εταιρία-κλάδος-κοινωνικοοικονομικό καθεστώς, συνθήκη LOME-KOTONOU), και ακολουθεί η ανάλυση του μακροοικονομικού και νομικού ορίζοντα της ευρωζώνης. Επειδή όμως ήταν σημαντική μία βαθύτερη ανάλυση της αγοράς της συγκεκριμένης ξυλείας στην ευρωζώνη, ανατέθηκε στην ICAP η έρευνα αγοράς του αφρικανικού ξύλου στη χώρα μας (για πρακτικούς λόγους δεν ήταν εύκολη η έρευνα εκτός Ελλάδας). Η έρευνα παρατήθεται στο παράρτημα που βρίσκεται στο τέλος της εργασίας. Έτσι με όλα αυτά τα δεδομένα αρχίζουν και σχεδιάζονται οι πιθανές στρατηγικές, και η εργασία καταλήγει σε κάποια συμπεράσματα, για το κατά πόσο αξίζει ή όχι μια πιθανή μεταφορά δραστηριότητας της εταιρίας στην Ευρωζώνη.

Τελειώνοντας αυτόν τον πρόλογο, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Κύριο Θαλασσινό Ελευθέριο, καθώς επίσης και τα άλλα δύο μέλη της επιτροπής Κυρίους Καζαντή Γεώργιο και Αρτίκη Γεώργιο για την άψογη συνεργασία τους.

ΒΟΥΤΣΑΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ
ΑΘΗΝΑ 2004

1.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η βιομηχανική επιχείρηση “PM”, εκμεταλεύεται (και θα το εκμεταλεύεται για 28 ακόμη χρόνια), ένα δάσος εκτάσεως 1.400.000 στρεμάτων, για το οποίο πληρώνει κάθε χρόνο στο κράτος ενοίκιο 220.000 Ευρώ.

Κόβει τους κορμούς μέσα από το δάσος, και είτε τους πουλάει κατευθείαν σε εξαγωγικές εταιρίες, είτε τους εκμεταλεύεται σε μια μικρή βιομηχανική μονάδα που έχει δημιουργήσει, και πουλάει στις εξαγωγικές εταιρίες τα προϊόντα της κοπής (ξύλο σε καδρόνια). Προς στιγμή η εταιρία δεν κάνει εξαγωγές. Απασχολεί 100 υπαλλήλους.

ΙΣΤΟΡΙΑ

„**1998**: Ο Ιδρυτής και ιδιοκτήτης της εταιρίας είναι συγχρόνως και διευθυντής σε μια μεγάλη κατασκευαστική εταιρία του Cameroun, και εκμεταλευόμενος τις γνωριμίες που έχει στην κυβέρνηση, παίρνει την άδεια για την εκμετάλευση δασών. Έτσι ιδρύει την επιχείρηση των ξύλων.

„**1999**: Στην πρώτη δημοπρασία που παίρνει μέρος η εταιρία, κερδίζει την εκμετάλευση του πρώτου της δάσους, 25.000 στρεμάτων, νοικιάζοντας το για δύο χρόνια.

„**2001**: Ο ιδιοκτήτης της εταιρίας, εκμεταλευόμενος και πάλι τις γνωριμίες του στην κυβέρνηση, κερδίζει σε δημοπρασία για μεγάλα δάση, την εκμετάλευση για τριάντα χρόνια ενός δάσους έκτασης 1.400.000 στρεμάτων, πολύ κοντά στην πρωτεύουσα. Και το πιο σημαντικό είναι πως το μίσθωμα που πέτυχε ήταν πάρα πολύ μικρό για μια πολύ πλούσια σε βλάστηση έκταση. Το ετήσιο μίσθωμα ανέρχεται σε 220.000 Ευρώ.

„**Από το 2001 και πέρα**, η εταιρία διατηρεί στην πρωτεύουσα μόνο τα κεντρικά της γραφεία, και μετακινεί όλο το εργατικό προσωπικό μέσα στο δάσος, κατασκευάζοντας έναν αυτόνομο οικισμό, όπου φιλοξενούνται όλοι οι υπάλληλοι (εργάτες και κάποια στελέχη), μαζί με τις οικογένειες τους.

2. ΜΙΚΡΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Επίδοση 2004

n Κύκλος εργασιών:.....	2.700.000	Ευρώ
n Κέρδη προ φόρων.....	615.000	
n Κέρδη μετά φόρων:.....	415.000	

2004 vs 2003

n Κύκλος εργασιών:.....	+ 12,5 %
n Κέρδη μετά φόρων:.....	+ 9 %

Δείκτες Ρευστότητας

n Τρέχουσα ρευστότητα 2004:.....	1,26	
n	2003:.....	1,68

n Άμεση ρευστότητα 2004:.....	1,06	
n	2003:.....	1,39

Δείκτες Αποδοτικότητας

n ROI 2004:.....	21 %
n ROI 2003:.....	31 %

n ROE 2004:.....	53 %
n ROE 2003:.....	54 %

n Καθ. περιθώριο κέρδους 2004:.....	15 %	
n	2003:.....	16 %

Δείκτες Δραστηριότητας

n Days of inventory 2004:.....	32	
n	2003:.....	23

n Συνολική κυκλ. ταχύτητα 2004:.....	1,36	
n	2003:.....	1,98

Δείκτες Μόχλευσης

n Ξένα/ Ιδία κεφάλαια 2004:.....	1,57	
n	2003:.....	0,72

2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ –ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Η αποστολή της επιχείρησης είναι να γίνει η μεγαλύτερη δυνατή εκμετάλευση του δάσους, με σεβασμό στο περιβάλλον και τους περιβαντολογικούς κανόνες.

Οι άμεσοι στόχοι (αφού δεν έχει γίνει μέχρι στιγμής κάποιος στρατηγικός σχεδιασμός για μακροπρόθεσμους), είναι:

- η Να ικανοποιηθεί η ζήτηση για το κομμένο ξύλο, μέσω της αύξησης της παραγωγής.
- η Να επιτευχθεί η παραγωγή όλων των ζητούμενων διαστάσεων
- η Να επιτευχθεί η εκμετάλευση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του ξύλου

2.3 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η υπάρχουσα στρατηγική είναι η ανάπτυξη της εταιρίας με επέκταση της υπάρχουσας βιομηχανικής μονάδας, ώστε να αυξηθεί το μέγεθος, η ποιότητα και το εύρος των παραγόμενων προϊόντων

2.4 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι πολιτικές που ακολουθεί η επιχείρηση είναι:

- η Σεβασμός στο περιβάλλον
- η Υπακοή στις διατάξεις που προστατεύουν το περιβάλλον
- η Σεβασμός στο προσωπικό
- η Ανταμοιβή της καλής προσπάθειας
- η Καθημερινή ενημέρωση των διοικητικών στελεχών μέσω του M.I.S.

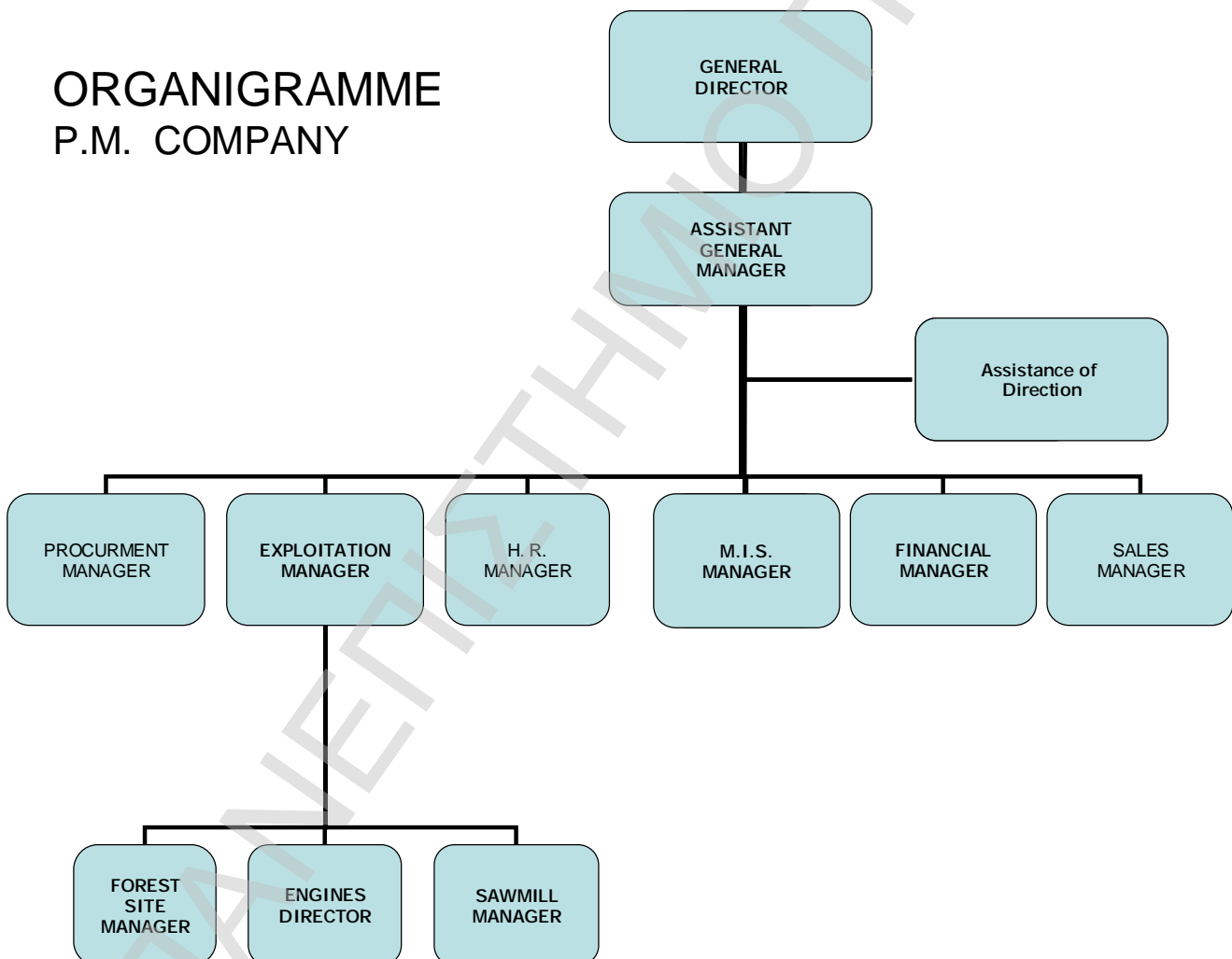
2.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Δεν υπάρχει Διοικητικό Συμβούλιο. Ο ιδιοκτήτης και Γενικός Διευθυντής, είναι αυτός που παίρνει προς το παρών τις αποφάσεις και ασκεί ουσιαστικά μόνος του τη διοίκηση.

Η επιχείρηση από τις αρχές του 2005, ετοιμάζεται να μετατραπεί σε ανώνυμη, με κύριο μέτοχο τον ιδιοκτήτη με ποσοστό 90%. Το υπόλοιπο 10% θα μοιραστεί στα στελέχη.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ORGANIGRAMME P.M. COMPANY



2.6 CORPORATE STRUCTURE

• Η λήψη αποφάσεων γίνεται μόνο από ένα άτομο

• Η δομή της επιχείρησης είναι απλή και είναι κατανοητή από κάθε εργαζόμενο

• Η δομή βοηθάει στην επίτευξη των στόχων

2.7 CORPORATE CULTURE

• Προστασία των δικαιωμάτων και σεβασμός των αναγκών των εργαζομένων

• Σεβασμός στην κουλτούρα των εργαζομένων (Αφρικάνικη κουλτούρα)

• Προστασία του περιβάλλοντος

• Η κουλτούρα έχει γίνει αποδεκτή από όλους τους υπαλλήλους, και βοηθά την επίτευξη των στόχων

3. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΖΩΝΗ

3.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΡΗΜΕΝΗΣ ΕΥΡΩΖΩΝΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΑΦΡΙΚΗΣ-Η ΣΥΝΘΗΚΗ ΤΗΣ COTONOU

Η ευρωπαϊκή Ένωση δίνει πολύ μεγάλη σημασία σε όλους εκείνους τους παράγοντες που οδηγούν στην ανάπτυξη της. Άλλωστε αυτός ήταν και ένας από τους βασικούς λόγους της διεύρυνσής της: Νέες αγορές και φθηνότερα εργατικά χέρια για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά της. Στο πλαίσιο λοιπόν αυτό της συνεχούς ανάπτυξης, η Ευρωπαϊκή Ένωση ήθελε ανέκαθεν να έχει καλές σχέσεις με τις χώρες της Αφρικής, διότι η Αφρική ήταν πάντα ένας πολύ καλός εμπορικός παρτενέρ. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως οι χώρες της Αφρικής εξαγουν κατά κύριο λόγο στην Ευρώπη, και εισάγουν κατά κύριο λόγο από την Ευρώπη.

Έτσι λοιπόν η Ε.Ε. δίνει πολύ μεγάλη έμφαση στο εμπόριο με αυτές τις χώρες. Για το λόγο αυτό έχουν γίνει τα τελευταία πενήντα χρόνια πολλές συμφωνίες μεταξύ των δύο μερών (σημειώνεται εδώ πως οι συμφωνίες αφορούσαν τη σχέση της Ε.Ε. όχι μόνο με την Αφρική, αλλά επίσης με την Καραϊβική και τις χώρες του Ειρηνικού). Η πρώτη συμφωνία είχε γίνει στη Ρώμη το 1957. Η συνέχεια υπήρξε με τη συμφωνία του Yaounde το 1963. Ακολούθησαν η δεύτερη συμφωνία του Yaounde το 1969, και ακολουθούν οι 4 συμφωνίες του LOME (Lome 1 το 1975, Lome 2 το 1979, Lome 3 το 1984, και Lome 4 το 1989). Η τελευταία συνθήκη του LOME ήταν και η πιο σημαντική, γιατί έγινε μεταξύ της Ε.Ε. και 68 κρατών της Αφρικής-Καραϊβικής-Ειρηνικού, τα περισσότερα από ποτέ. Όλες οι προηγούμενες συνθήκες όριζαν κυρίως τις οικονομικο-νομικές σχέσεις των χωρών της εκάστοτε συμφωνίας.

Σήμερα οι σχέσεις της Ευρώπης με την Αφρική σε επίπεδο οικονομικό, νομικό, αλλά και κοινωνικο-πολιτικό, διακυβερνούνται από τη συνθήκη της COTONOU, που υπογράφηκε στην ομόθυμη πόλη στις 23 Ιουνίου 2000, για μια περίοδο είκοσι χρόνων. Πρόκειται για μια εξέλιξη της τέταρτης συνθήκης του LOME, μεταξύ της Ε.Ε. και 78 χωρών αυτή τη φορά από Αφρική-Καραϊβική-Ειρηνικό.

Τα κύρια μέρη αυτής της συμφωνίας παρουσιάζονται παρακάτω:

ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΣΚΕΨΗΣ ΤΗΣ COTONOU

Δημιουργία ενός νέου πλαισίου για τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας των κρατών της Αφρικής, της Καραϊβικής και του Ειρηνικού (ΑΚΕ) και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και των κρατών μελών της. Το πλαίσιο αυτό αποτελεί μία κοινή απάντηση ΑΚΕ-ΕΚ στην παγκοσμιοποίηση. Έχει ως στόχο να προωθήσει και να επιταχύνει την οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική ανάπτυξη των κρατών ΑΚΕ, να συμβάλει στην ειρήνη και στην ασφάλεια και να προωθήσει ένα σταθερό και δημοκρατικό πολιτικό περιβάλλον.

ΠΡΑΞΗ

2000/483/ΕΚ : Συμφωνία εταιρικής σχέσης μεταξύ των μελών της ομάδας των κρατών της Αφρικής, της Καραϊβικής και του Ειρηνικού (ΑΚΕ), αφενός, και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και των κρατών μελών της, αφετέρου, που υπογράφηκε στο Κοτονού, στις 23 Ιουνίου 2000 [Επίσημη Εφημερίδα L 317 της 15.12.2000].

ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η νέα συμφωνία εταιρικής σχέσης αποτελεί μία νέα φάση στη συνεργασία μεταξύ των χωρών ΑΚΕ και της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία έχει αρχίσει με την υπογραφή της πρώτης σύμβασης συνεργασίας (Ρώμη) το 1959 και συνεχίστηκε με τη συνθήκη του Γιαουντέ και τις τέσσερις συμβάσεις της Λομέ, η τελευταία εκ των οποίων έληξε στις 29 Φεβρουαρίου 2000.

Επειδή η επιτυχία της κύριας προσέγγισης μη αμοιβαίων εμπορικών προτιμήσεων των παλαιών συμβάσεων ήταν περιορισμένη και λόγω της ανάγκης προσαρμογής στις διεθνείς εξελίξεις, όπως είναι η παγκοσμιοποίηση και η τεχνολογική εξέλιξη, καθώς και στις βαθιές κοινωνικές αλλαγές που επήλθαν στις χώρες ΑΚΕ, η συμφωνία καθιερώνει μία νέα προσέγγιση για τη συνεργασία στον τομέα αυτόν.

Κύριοι στόχοι της συμφωνίας

Οι κύριοι στόχοι της συμφωνίας είναι η μείωση και, μακροπρόθεσμα, η εξάλειψη της φτώχειας και η προοδευτική ενσωμάτωση των χωρών ΑΚΕ στην παγκόσμια οικονομία, με την τήρηση πάντα των στόχων της αιεφόρου ανάπτυξης.

Συνολική προσέγγιση

Η νέα προσέγγιση της συμφωνίας έχει στόχο να ενισχύσει την πολιτική διάσταση, να εξασφαλίσει μία νέα ευελιξία και να χορηγήσει περισσότερες αρμοδιότητες στα κράτη ΑΚΕ.

Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται σε τρία κύρια μεγέθη, δηλαδή την πολιτική, το εμπόριο και την ανάπτυξη και αποτελεί μία προσέγγιση ολοκληρωμένη και τομεακή συγχρόνως. Οι παρεμβάσεις θα πρέπει να στοχεύουν έναν ειδικό τομέα (υγεία, μεταφορές, κ.λ.π) και να συνδυάζουν πολλές διαφορετικές πτυχές της συνεργασίας (οικονομικές, περιβαλλοντικές, κοινωνικές, κ.λ.π) προκειμένου να προσδιορίζεται καλύτερα η βοήθεια.

Η συμφωνία έχει συναφθεί για μια εικοσαετία, με μία ρήτρα αναθεώρησης ανά πενταετία.

Η ΣΥΝΘΗΚΗ ΤΗΣ ΚΟΤΟΝΟΥ- ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΣΧΕΣΗΣ

Η εταιρική σχέση στηρίζεται σε πέντε αλληλοεξαρτώμενους πυλώνες:

- μία συνολική πολιτική διάσταση·
- την προώθηση συμμετοχικών προσεγγίσεων·
- στρατηγικές ανάπτυξης και επικέντρωση στον στόχο της μείωσης της φτώχειας·
- την καθιέρωση ενός νέου πλαισίου οικονομικής και εμπορικής συνεργασίας·

- μία μεταρρύθμιση της χρηματοδοτικής συνεργασίας.

ΠΥΛΩΝΑΣ Ι: ΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

Η συμφωνία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην πολιτική διάσταση που καλύπτει το σύνολο των στόχων και των ενεργειών της συμφωνίας και αντιπροσωπεύει τις συνολικές δεσμεύσεις εκ μέρους των κρατών ΑΚΕ. Τα βασικά στοιχεία του πυλώνα αυτού είναι τα ακόλουθα:

- **ο πολιτικός διάλογος·**
- **οι πολιτικές εδραίωσης της ειρήνης, πρόληψης και επίλυσης των συγκρούσεων**
Στον τομέα αυτόν, η εταιρική σχέση θα επικεντρωθεί ιδίως στις περιφερειακές πρωτοβουλίες και στην ενίσχυση των τοπικών ικανοτήτων. Προβλέπει επίσης διατάξεις για να ελέγχεται το ότι οι χρηματοδοτικοί πόροι δεν απομακρύνονται από τους στόχους της ανάπτυξης·
- **ο σεβασμός των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των δημοκρατικών αρχών που στηρίζονται στο κράτος δικαίου και η διαφανής και υπεύθυνη διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων**
Τα τρία αυτά στοιχεία αποτελούν τα κύρια στοιχεία της εταιρικής σχέσης και της αιφόρου ανάπτυξης. Μία νέα διαδικασία έχει αναπτυχθεί στην περίπτωση παραβίασης των στοιχείων αυτών, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην υπευθυνότητα του κάθε σχετικού κράτους.
- **Η χρηστή διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων**
Έχει εκπονηθεί μία ειδική νέα διαδικασία. Θα εφαρμόζεται στις σοβαρές περιπτώσεις διαφθοράς, όχι μόνο σε περιπτώσεις διαφθοράς όσον αφορά τους πόρους του Ευρωπαϊκού Ταμείου Ανάπτυξης (ΕΤΑ) αλλά επίσης, ευρύτερα, σε κάθε χώρα στην οποία η ΕΚ ενέχεται χρηματοδοτικά και όπου η διαφθορά αποτελεί εμπόδιο για την ανάπτυξη.

ΠΥΛΩΝΑΣ ΙΙ: Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ

Η συμφωνία προβλέπει ένα σημαντικό ρόλο για τους μη κρατικούς φορείς στη σύλληψη καθώς και στην εφαρμογή των στρατηγικών και των προγραμμάτων ανάπτυξης, παραδείγματος χάρη, του ιδιωτικού τομέα, των οικονομικών και κοινωνικών εταιρικών σχέσεων. Ο ρόλος της κοινωνίας των πολιτών είναι ιδιαίτερα σημαντικός και η ενίσχυση των μη κυβερνητικών οργανώσεων (ΜΚΟ) είναι εξάλλου αναγκαία για να εξασφαλισθεί η σημαντική συνεισφορά στη διαδικασία της ανάπτυξης. Εξάλλου, η συμμετοχή των φορέων αυτών εξαρτάται από ορισμένα κριτήρια σχετικά με τη διαχείριση τους και τον τρόπο οργάνωσής τους .

ΠΥΛΩΝΑΣ ΙΙΙ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΦΤΩΧΕΙΑΣ

Η ολοκληρωμένη προσέγγιση της εταιρικής σχέσης δίνει ιδιαίτερη σημασία σε τρεις τομείς προτεραιότητας της συνεργασίας, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τον κύριο στόχο της μείωσης της φτώχειας:

Η οικονομική ανάπτυξη

Ο τομέας αυτός επικεντρώνεται :

- στις επενδύσεις και στην ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα·(παραδείγματος χάρη, η ενίσχυση των δραστηριοτήτων εξαγωγής)·
- στις μακροοικονομικές και διαρθρωτικές πολιτικές και μεταρρυθμίσεις·(παραδείγματος χάρη, η ελευθέρωση του καθεστώτος εμπορίου)·
- στις τομεακές πολιτικές · (παραδείγματος χάρη, η ανάπτυξη του βιομηχανικού τομέα, του τομέα του εμπορίου και του τουρισμού).

Η κοινωνική και ανθρωπιστική ανάπτυξη

Οι κύριες διαστάσεις του τομέα αυτού είναι οι ακόλουθες:

- οι κοινωνικές τομεακές πολιτικές (παραδείγματος χάρη, η βελτίωση των συστημάτων παιδείας, υγείας και διατροφής και η ενσωμάτωση δημογραφικών θεμάτων στις στρατηγικές)·
- τα θέματα που αφορούν τους νέους (παραδείγματος χάρη, η προστασία των δικαιωμάτων των παιδιών και των νέων, ιδίως των κοριτσιών)·
- η πολιτιστική ανάπτυξη (παραδείγματος χάρη, η αναγνώριση και η προστασία και αξιοποίηση των παραδόσεων και της πολιτιστικής κληρονομιάς).

Η ολοκλήρωση και η περιφερειακή συνεργασία

Η ολοκλήρωση και η περιφερειακή συνεργασία έχουν στόχο να διευκολύνουν την ανάπτυξη σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των φυσικών πόρων και των οικονομικών και κοινωνικών προβλημάτων.

Έχουν σκοπό, μεταξύ άλλων :

- να επιταχύνουν τη διαφοροποίηση της οικονομίας των κρατών ΑΚΕ·
- να προωθήσουν και να αναπτύξουν συναλλαγές στο εσωτερικό και μεταξύ των χωρών ΑΚΕ και με τις τρίτες χώρες, σε όφελος επίσης των λιγότερο προηγμένων χωρών (ΛΠΧ) των κρατών ΑΚΕ·
- να θέσουν σε εφαρμογή τις τομεακές πολιτικές μεταρρύθμισης σε περιφερειακό επίπεδο.

Προβλέπεται επίσης η συνεργασία στους τομείς όπως είναι η αλιεία και η επισιτιστική ασφάλεια.

Οι προτεραιότητες για την παρέμβαση θα εκπονηθούν για κάθε χώρα και, στο εξής, η αρχή της διαφοροποίησης θα αποτελεί βασικό στοιχείο της εταιρικής σχέσης.

Θεματικά προβλήματα εγκάρσιου χαρακτήρα

Το συνολικό πλαίσιο των στρατηγικών για την ανάπτυξη προβλέπει, παράλληλα, τη συστηματική λήψη υπόψη τριών εγκάρσιων θεμάτων σε όλους τους τομείς της συνεργασίας :

- την ισότητα ανδρών/γυναικών·
- την αειφόρο διαχείριση του περιβάλλοντος·
- τη θεσμική ανάπτυξη και την ενίσχυση των ικανοτήτων.

Το θέμα της ενσωμάτωσης της αειφόρου διαχείρισης του περιβάλλοντος προσεγγίζει πολλά θέματα, όπως τα τροπικά δάση, τους υδάτινους πόρους, την απερίμωση, τη χρησιμοποίηση ανανεώσιμων ενεργειών, κ.λπ.

ΠΥΛΩΝΑΣ IV: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΝΕΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το νέο πλαίσιο επιφέρει σημαντικές τροποποιήσεις στο υπάρχον σύστημα για να το καταστήσει σύμφωνο προς τους κανόνες του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ) και να επιτρέψει στα κράτη ΑΚΕ να συμμετέχουν πλήρως στο διεθνές εμπόριο.

Νέες εμπορικές συμφωνίες

Η συμφωνία προβλέπει την διαπραγμάτευση νέων εμπορικών συμφωνιών με στόχο την ελευθέρωση των συναλλαγών μεταξύ των δύο μερών, θέτοντας τέλος στο καθεστώς των μη αμοιβαίων εμπορικών προτιμήσεων που απολαύουν σήμερα τα κράτη ΑΚΕ. Ωστόσο, το σημερινό σύστημα παραμένει εν ισχύ κατά τη διάρκεια της μεταβατικής περιόδου, δηλαδή μέχρι το 2008 (προβλεπόμενη ημερομηνία έναρξης της ισχύος των νέων συμφωνιών) με μεταβατική περίοδο διάρκειας τουλάχιστον 12 ετών. Οι διαπραγματεύσεις των νέων περιφερειακών συμφωνιών πρέπει να άρχισαν τον Οκτώβριο του 2003 με την CEMAC (Οικονομική και Νομισματική Κοινότητα της Κεντρικής Αφρικής) και την CEDEAO (Οικονομική Κοινότητα των κρατών της Δυτικής Αφρικής). Η κοινοτική πολιτική θα λάβει υπόψη της τους κοινωνικούς και οικονομικούς περιορισμούς των κρατών αυτών κατά δύο τρόπους: αφενός, με τις πολιτικές κοινωνικής και ανθρωπιστικής ανάπτυξης (καταπολέμηση της φτώχειας) και, αφετέρου, με τη συνεργασία και την ενίσχυση των ικανοτήτων των ΑΚΕ στα διεθνή όργανα.

Τομείς που συνδέονται με το εμπόριο

Η εμπορική συνεργασία δεν περιορίζεται στις παραδοσιακές εμπορικές δραστηριότητες αλλά καλύπτει επίσης και άλλους τομείς που συνδέονται με το εμπόριο, όπως είναι η προστασία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, το εμπόριο και οι κανόνες εργασίας, κ.λπ.

Εμπορικές προβλέψεις για τα λιγότερο προηγμένα κράτη ΑΚΕ

Προβλέπεται η βελτίωση του εμπορικού καθεστώτος που χορηγείται από την ΕΚ στο σύνολο των λιγότερο προηγμένων χωρών (εκ των οποίων 39 αποτελούν μέρος της ομάδας ΑΚΕ). Η διαδικασία αυτή θα διαρκέσει μία πενταετία, κατά τρόπο ώστε, από σήμερα μέχρι το 2005, οι εξαγωγείς των λιγότερο προηγμένων χωρών να απολαύουν πρόσβασης με απαλλαγή από δασμούς για το σύνολο σχεδόν των προϊόντων τους στην αγορά της ΕΚ.

ΠΥΛΩΝΑΣ V: ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κύριες αρχές της οικονομικής συνεργασίας αντικατοπτρίζουν τη συνολική προσέγγιση της εσωτερικής σχέσης:

- **Συνοχή, ευελιξία και αποτελεσματικότητα**
που εξασφαλίζονται με την άσκηση ενός κυλιόμενου και ενιαίου ανά χώρα ή περιοχή .προγραμματισμού που συνοδεύεται από τακτικές επανεξετάσεις
- **Εξέλιξη της βοήθειας προς προγράμματα οικονομικής ή τομεακής βοήθειας**
- **Ενδεικτικά συνολικά ποσά και μη κεκτημένα δικαιώματα**
- **Συνολική προσέγγιση: συμμετοχή μη κρατικών φορέων**
- **Διάλογος σε τοπικό επίπεδο, χρονοδιαγράμματα και εκ των προτέρων συντονισμός.**

Ορθολογιστική οργάνωση των μέσων της συνεργασίας

Για να απλοποιηθεί η διαδικασία και να καταστεί περισσότερο ευέλικτη η χρηματοδότηση, προβλέπεται η ορθολογιστική οργάνωση των μέσων της συνεργασίας, ιδίως όσον αφορά το Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάπτυξης (ΕΤΑ), κύριο μέσο της κοινοτικής βοήθειας στα κράτη ΑΚΕ. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες συμβάσεις, το ΕΤΑ δεν θα διαιρείται πλέον σε πολλά μέσα με συστήματα αυστηρής επιχορήγησης. Επιπλέον, δεν θα μπλοκάρονται πλέον πόροι για την επίτευξη ενός ειδικού στόχου.

Το σύνολο των διαθέσιμων πόρων του ΕΤΑ θα διοχετεύεται μέσω δύο μέσων:

- **Τις μη επιστρεπτές ενισχύσεις - η διευκόλυνση της μη επιστρεπτέας βοήθειας**
Αυτές αντιπροσωπεύουν 11,3 δισεκατ. Ευρώ του 9ου ΕΤΑ, εκ των οποίων 1,3 δισεκατομμύρια κρατούνται για τα περιφερειακά προγράμματα.
Η διαχείρισή τους θα γίνεται από κοινού από την Επιτροπή και τα κράτη ΑΚΕ. Κάθε χώρα θα λαμβάνει ένα κατ' αποκοπή ποσό.
- **Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου και δάνεια στον ιδιωτικό τομέα - η διευκόλυνση επενδύσεων**
Τη διαχείριση του νέου αυτού μέσου, που θα διαθέτει 2,2 εκατ. ευρώ από το 9ο ΕΤΑ, θα έχει η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων. Η τράπεζα θα μπορεί να επενδύει υπό τη μορφή δανείων, ιδίους πόρους και οίκων ίδια κεφάλαια. Θα μπορεί επίσης να χορηγεί εγγυήσεις για την υποστήριξη εσωτερικών και εξωτερικών ιδιωτικών επενδύσεων.

Μεταρρύθμιση του συστήματος προγραμματισμού

Το νέο σύστημα προγραμματισμού της βοήθειας που χορηγείται από την Κοινότητα ενισχύει την ευελιξία της εταιρικής σχέσης και χορηγεί περισσότερες αρμοδιότητες στα κράτη ΑΚΕ, ιδίως με την καθιέρωση ενός συστήματος κυλιόμενου προγραμματισμού που καταργεί την έννοια της μη προγραμματισμένης βοήθειας, δηλαδή της βοήθειας που προγραμματίζεται μόνο από την Κοινότητα. Τα κράτη ΑΚΕ έχουν στο εξής μεγαλύτερες αρμοδιότητες για τον καθορισμό των στόχων, των στρατηγικών και των ενεργειών καθώς και για τη διαχείριση και την επιλογή των προγραμμάτων.

Η διαδικασία του προγραμματισμού στηρίζεται στα αποτελέσματα. Η οικονομική βοήθεια για ένα καθορισμένο ποσό δεν αποτελεί πλέον αυτόματο δικαίωμα. Οι μη επιστρεπτές βοήθειες χορηγούνται με βάση μία αξιολόγηση των αναγκών και της απόδοσης που στηρίζεται σε κριτήρια για τα οποία έχουν γίνει διαπραγματεύσεις μεταξύ των κρατών ΑΚΕ

και της Κοινότητας. Τα κριτήρια αυτά αντικατοπτρίζουν τους κύριους στόχους της εταιρικής σχέσης, όπως είναι η πρόοδος της θεσμικής μεταρρύθμισης, η μείωση της φτώχειας, κ.λπ. Το κύριο μέσο του προγραμματισμού των μη επιστρεπτέων ενισχύσεων είναι η στρατηγική της εθνικής συνεργασίας (ΣΕΣ). Η ΣΕΣ θα εκπονείται για κάθε κράτος ΑΚΕ από κοινού με την Επιτροπή και το σχετικό κράτος. Με την ΣΕΣ θα εκπονείται ο γενικός προσανατολισμός για την χρησιμοποίηση της βοήθειας και θα συμπληρώνεται από ένα λειτουργικό ενδεικτικό πρόγραμμα που θα περιέχει τις συγκεκριμένες ενέργειες καθώς και χρονοδιάγραμμα για την εκτέλεσή τους.

Έχει δημιουργηθεί ένας μηχανισμός ετήσιας εξέτασης για να προσαρμόσει την ΣΕΣ, το λειτουργικό πρόγραμμα ή τους πόρους που χορηγούνται. Στα μέσα και στο τέλος της περιόδου εφαρμογής του χρηματοδοτικού πρωτοκόλλου, πρέπει επίσης η ετήσια επανεξέταση να περιλαμβάνει εξέταση της στρατηγικής για τη συνεργασία που θα καταλήγει στην επιβεβαίωση του προσανατολισμού της ΣΕΣ ή στην πρόταση των κατάλληλων προσαρμογών. Ο όγκος των πόρων που χορηγείται στη σχετική χώρα μπορεί να προσαρμόζεται ανάλογα. Προβλέπεται ότι οι επιτόπου παράγοντες συμμετέχουν στην ετήσια επανεξέταση σύμφωνα με την αρχή της αποκέντρωσης.

Τα περιφερειακά προγράμματα θα υποβάλλονται επίσης σε ένα σύστημα κυλιόμενου προγραμματισμού που θα στηρίζεται στα ίδια αυτά στοιχεία. Ωστόσο, η εξέταση των περιφερειακών προγραμμάτων θα γίνεται αποκλειστικά στα μέσα της εκτέλεσης καθώς και στο τέλος της περιόδου εφαρμογής του χρηματοδοτικού πρωτοκόλλου.

Η συμφωνία για τη συμπληρωματική υποστήριξη σε περίπτωση διακύμανσης των εσόδων εξαγωγής

Η ανάγκη για συμπληρωματική υποστήριξη στον τομέα αυτόν οφείλεται στον ευάλωτο χαρακτήρα του τομέα λόγω του υψηλού βαθμού εξάρτησης όσον αφορά τα έσοδα εξαγωγής του γεωργικού ή του μεταλλευτικού τομέα των κρατών ΑΚΕ.

Τα μέσα STABEX και SYSMIN των παλαιών συμβάσεων δεν θα ανανεωθούν. Το νέο σύστημα κυλιόμενου και ευέλικτου προγραμματισμού επιτρέπει να εξασφαλίζεται μία υποστήριξη μέσω των πόρων που χορηγούνται στο πλαίσιο της ΣΕΣ και των λειτουργικών προγραμμάτων.

Χρηματοδοτικοί πόροι

Οι χρηματοδοτικοί πόροι είναι οι ακόλουθοι:

- ένατο Ευρωπαϊκό Ταμείο Ανάπτυξης (ΕΤΑ): 13,5 δισεκατ. ευρώ
- προηγούμενα υπόλοιπα ΕΤΑ: + 9,9 δισεκατ. ευρώ
- ίδιοι πόροι της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων (ΕΤΕ): 1,7 δισεκατ. ευρώ

Τα χρηματοδοτικά πρωτόκολλα συνάπτονται για περίοδο πέντε ετών.

Διαδικασίες για την εφαρμογή και φορείς αρμόδιοι για την εκτέλεση

Οι φορείς που είναι επιφορτισμένοι με την εκτέλεση είναι: ο κύριος ρυθμιστής, ο εθνικός ρυθμιστής και ο επικεφαλής της αντιπροσωπείας.

Σύμφωνα με την αρχή της αποκέντρωσης, προβλέπεται να δοθούν διοικητικές και δημοσιονομικές αρμοδιότητες στον επικεφαλής αντιπροσωπείας. Προτείνεται επίσης να δοθεί στον ίδιο η αρμοδιότητα λήψης χρηματοδοτικής απόφασης για τα προγράμματα που δεν υπερβαίνουν ένα συγκεκριμένο ποσό.

Η ΣΥΝΘΗΚΗ ΤΗΣ ΚΟΤΟΝΟΥ-ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Τα κοινά όργανα συνεργασίας που είχαν καθιερωθεί από τις προηγούμενες συμβάσεις Λομέ παραμένουν, δηλαδή :

- Το Συμβούλιο των υπουργών·
- Η επιτροπή των πρέσβων·
- Η ισομερής κοινοβουλευτική συνέλευση.

Το Συμβούλιο των υπουργών

Το Συμβούλιο των υπουργών αποτελείται από τα μέλη του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα μέλη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ένα μέλος της κυβέρνησης κάθε χώρας ΑΚΕ και συνέρχεται μία φορά τον χρόνο, μετά από πρωτοβουλία της προεδρίας, (ή συχνότερα) και υπό διάφορες γεωγραφικές μορφές, εφόσον χρειάζεται. Η προεδρία ασκείται, εκ περιτροπής, από ένα μέλος του Συμβουλίου και από ένα μέλος της κυβέρνησης ενός κράτους ΑΚΕ.

Τα καθήκοντα του Συμβουλίου των υπουργών είναι τα ακόλουθα:

- διεξαγωγή του πολιτικού διαλόγου·
- υιοθέτηση των πολιτικών προανατολισμών και η λήψη των απαραίτητων αποφάσεων για την εφαρμογή των διατάξεων της συμφωνίας·
- εξέταση και ρύθμιση κάθε θέματος που εμποδίζει την εφαρμογή της συμφωνίας·
- μέριμνα για την ορθή λειτουργία των μηχανισμών διαβούλευσης.

Το Συμβούλιο εκφράζει τη γνώμη του με κοινή συμφωνία των μερών. Το ίδιο μπορεί να λάβει τις αποφάσεις που είναι υποχρεωτικές για τα μέρη, να διατυπώσει τις αποφάσεις, τις συστάσεις και τις γνώμες. Μπορεί επίσης να αναθέσει αρμοδιότητες στην επιτροπή των πρέσβων.

Η επιτροπή των πρέσβων

Η επιτροπή των πρέσβων βοηθά το Συμβούλιο των υπουργών στο έργο του. Αυτή αποτελείται από τον μόνιμο εκπρόσωπο κάθε κράτους μέλους στην Ευρωπαϊκή Ένωση, από έναν εκπρόσωπο της Επιτροπής και τον επικεφαλής της αποστολής κάθε κράτους ΑΚΕ στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η προεδρία εξασφαλίζεται, εκ περιτροπής, από τον μόνιμο εκπρόσωπο του ενός κράτους μέλους που έχει διορισθεί από την Κοινότητα και από τον επικεφαλής αποστολής, αντιπρόσωπο ενός κράτους ΑΚΕ, που έχει διορισθεί από τα κράτη ΑΚΕ.

Η ισομερής κοινοβουλευτική συνέλευση

Η συνέλευση είναι ένα συμβουλευτικό όργανο που αποτελείται, κατά ίσο αριθμό, από εκπροσώπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, από μέλη του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και τους εκπροσώπους των κρατών ΑΚΕ. Οι εκπρόσωποι των κρατών ΑΚΕ είναι τα μέλη του Κοινοβουλίου ή, ανάλογα με την περίπτωση, οι εκπρόσωποι που έχουν διορισθεί από την Εθνική Βουλή. Ελλείψει Κοινοβουλίου, η συμμετοχή ενός εκπροσώπου εξαρτάται από την προηγούμενη έγκριση της συνέλευσης.

Η συνέλευση μπορεί να υιοθετεί αποφάσεις και να απευθύνει τις συστάσεις στο Συμβούλιο των υπουργών. Η συνέλευση συνέρχεται δύο φορές τον χρόνο σε σύνοδο ολομελείας, εναλλάξ, στην ΕΕ και σε ένα κράτος ΑΚΕ. Τα μέλη του Κοινοβουλίου μπορούν επίσης να συνέρχονται σε περιφερειακό επίπεδο ή σε υποπεριφερειακό επίπεδο, εφόσον χρειάζεται.

Ανθρωπιστική βοήθεια και βοήθεια έκτακτης ανάγκης.

Τα προβλεπόμενα μέτρα είναι βραχυπρόθεσμα μέτρα που έχουν στόχο να αντιμετωπίσουν τις σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές δυσκολίες, έκτακτου χαρακτήρα, που απορρέουν από φυσικές καταστροφές ή κρίσεις που οφείλονται στον άνθρωπο, όπως είναι οι πόλεμοι. Πρόκειται, μεταξύ άλλων, για μέτρα ανθρωπιστικής βοήθειας, όπως είναι η βοήθεια στους πρόσφυγες, η ανάπτυξη μηχανισμών πρόληψης και προετοιμασίας για τις φυσικές καταστροφές, κ.λπ. Η βοήθεια αυτή χρηματοδοτείται από το ενδεικτικό πρόγραμμα του ενδιαφερομένου κράτους ΑΚΕ και από τον προϋπολογισμό της Κοινότητας.

Παραβίαση των ουσιαστικών στοιχείων της συμφωνίας.

Το άρθρο 96 της συμφωνίας προβλέπει τη δυνατότητα λήψης των αναγκαίων μέτρων στην περίπτωση παραβίασης εκ μέρους ενός εκ των μερών, των υποχρεώσεων σε σχέση με τα βασικά στοιχεία της συμφωνίας, δηλαδή τον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, των δημοκρατικών αρχών και του κράτους δικαίου. Η συμφωνία επιτρέπει μία διαδικασία διαβούλευσης για να αντιμετωπισθεί η κατάσταση με την εκπόνηση των αναγκαίων μέτρων. Ωστόσο, στην περίπτωση που δεν υπάρχει κατάληξη σε λύση αποδεκτή, μπορούν να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα, συμπεριλαμβανομένης της αναστολής της συμφωνίας, αν και αυτό αποτελεί πράγματι το τελευταίο μέσο.

Στην περίπτωση της Δημοκρατίας των νήσων Φίτζι, παραδείγματος χάρη, η Επιτροπή αποφάσισε, μετά το πραξικόπημα της 19ης Μαΐου 2000 και τις διαβουλεύσεις με τη Δημοκρατία των Φίτζι σχετικά με το θέμα αυτό, να λάβει μέτρα βάσει του άρθρου 96 της συμφωνίας του Κοτονού, σχετικά με την παραβίαση ουσιαστικών στοιχείων της συμφωνίας (σεβασμός των δημοκρατικών αρχών, ανθρωπίνια δικαιώματα, κ.λ.π.). Η Επιτροπή αποφάσισε, συνεπώς, το 2000 να αναστείλει ή να επαναπροσανατολίσει ορισμένες πτυχές της βοήθειας προς τη Δημοκρατία των Φίτζι. Μετά από την θετική εξέλιξη στην πολιτική κατάσταση στα Φίτζι, η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε, το Νοέμβριο του 2003 να ξαναρχίσει προοδευτικά τη συνεργασία μ' αυτήν τη χώρα.

Έναρξη ισχύος.

Μετά την κατάθεση, στις 27 Φεβρουαρίου 2003, του εγγράφου κύρωσης από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα στη γενική γραμματεία των χωρών ΑΚΕ, η συμφωνία άρχισε να ισχύει την 1η Απριλίου 2003. Η συμφωνία εφαρμόζεται στα 76 κράτη ΑΚΕ που έχουν κυρώσει τη συμφωνία κατά την ημερομηνία έναρξης της ισχύος της. Όσον αφορά τα κράτη ΑΚΕ που δεν έχουν κυρώσει τη συμφωνία κατά την έναρξη της ισχύος της, η συμφωνία εφαρμόζεται από την πρώτη ημέρα του δεύτερου μήνα που ακολουθεί την ημερομηνία κατάθεσης των εγγράφων κύρωσης (άρθρο 93.3).

Πράξη	Ημερομηνία έναρξης ισχύος	Τελευταία προθεσμία μετατροπής στα Κράτη Μέλη
--------------	----------------------------------	--

Πράξη	Ημερομηνία έναρξης ισχύος	Τελευταία προθεσμία μετατροπής στα Κράτη Μέλη
<u>2000/483/ΕΚ</u> : Συμφωνία εταιρικής σχέσης μεταξύ των κρατών ΑΚΕ και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας και των κρατών μελών της	01.04.2003	-

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3.2 Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΞΥΛΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΖΩΝΗ

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις ποσότητες και τις τιμές εισαγωγών και εξαγωγών Αφρικανικής ξυλείας, για την Ε.Ε., την Ελλάδα, την Αφρική και το Καμερούν (περιοχή που έχει δραστηριότητα η υπό εξέταση εταιρία).

Trade of Tropical Timber by ITTO Consumers - Value (1000 \$ and \$/m³)									
Country	Product	Imports				Exports			
		Value		Unit Value		Value		Unit Value	
		2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002
EU	Logs	484.662	474.262	213	210	44.206	35.122	398	325
	Sawn	1.213.092	1.177.098	462	455	218.741	223.265	581	517
	Ven	238.347	257.113	930	892	125.390	118.818	1.296	1.156
	Ply	656.655	629.464	461	475	303.336	266.125	589	616
	Total	2.592.755	2.537.937	--	--	691.673	643.331	--	--
Greece	Logs	12.786	21.218	217	229	181	0	181	46
	Sawn	7.436 C	6.140	511	513	1.274 C	1.270 C	637	635
	Ven	17.603	16.424	1.645	1.747	127	497	704	73
	Ply	7.765	4.723	415	439	2.140	234	428	--
	Total	45.590	48.505	--	--	3.722	2.001	--	--
Africa	Logs	6.541	2.892	172	132	926.313	814.376	198	181
	Sawn	7.651	3.967	328	165	561.011	594.812	356	338
	Ven	-	-	--	--	171.512	182.316	450	433
	Ply	576	3.819	462	357	47.501	56.037	286	287
	Total	14.767	10.678	--	--	1.706.336	1.647.541	--	--
Cameroon	Logs	- c	-	--	--	28.424	55.250 I	122	130
	Sawn	- c	-	--	--	249.586	249.874 I	396	315
	Ven	- c	-	--	--	30.342	17.491 I	933	639
	Ply	168	-	637	--	9.959	17.283 I	470	364
	Total	168	-	--	--	318.310	339.898	--	--
ITTO Total	Logs	2.678.047	2.402.139	154	153	2.552.728	1.823.213	155	138
	Sawn	3.189.952	3.076.973	333	305	2.948.755	2.923.287	324	320
	Ven	535.630	515.760	430	443	493.439	512.213	379	360
	Ply	3.230.712	3.447.633	326	333	3.454.840	3.491.472	298	309
	Total	9.634.340	9.442.503	--	--	9.449.763	8.750.185	--	--

Από τα παραπάνω στοιχεία δεν φαίνεται κάποια ιδιαίτερη ανάπτυξη του κλάδου. Το αφρικανικό ξύλο βρίσκεται σε παρατεταμένη ωρίμανση. Γι' αυτό και οι κινήσεις της εταιρίας "PM" θα πρέπει να είναι προσεκτικές.

4. ΣΧΕΔΙΑΖΟΝΤΑΣ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η στρατηγική είναι «η κατεύθυνση και το πεδίο δράσεως (scope)» μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού) κατά τη μακροχρόνια περίοδο, που επιτρέπει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υλοποιείται με την αξιοποίηση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης, και έχει σκοπό την κάλυψη των αναγκών της αγοράς και την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων (stakeholders) στα πλαίσια ενός δυναμικά μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. (Johnson and Scholes 1999, 10)

Το στρατηγικό management σύμφωνα με τον M. Porter (1991), αναφέρεται στις επιλογές των προϊόντων που θα πρέπει να παραχθούν και των υπηρεσιών που θα προσφερθούν. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα κατά την παραγωγή τους είναι προϋπόθεση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξίας.

Η στρατηγική, αποτελεί το μέσο προσαρμογής της επιχείρησης στο περιβάλλον της, οι συχνές και απροσδόκητες μεταβολές του οποίου, αποτελούν πηγή κινδύνου και ευκαιρία για κέρδος. Ο καλύτερος τρόπος να προβλέψει η επιχείρηση το μέλλον είναι να «το προετοιμάσει συστηματικά.» Οι ευκαιρίες ποτέ δε χάνονται, απλά τις εκμεταλλεύονται αυτοί που προνοούν κατάλληλα», με τη βοήθεια μηχανισμών ανίχνευσης, καταγραφής, ανάλυσης και δημιουργικής ανταπόκρισης στις σχετικές αλλαγές. Η εκάστοτε στρατηγική είναι το αποτέλεσμα των επιδράσεων του κλάδου και συγκεκριμένα των ανταγωνιστών, πελατών και προμηθευτών, αλλά και των στόχων, των πόρων, των ικανοτήτων και της οργανωτικής δομής της επιχείρησης..

Η επιτυχία (πρόοδος) προϋποθέτει επιτυχημένες στρατηγικές επιλογές που υλοποιούνται με λειτουργική αποτελεσματικότητα. Όταν όμως λείπει η τελευταία, έχουμε απλά επιβίωση της επιχείρησης. Στην περίπτωση που δεν έχουμε αποτελεσματική στρατηγική (είτε κατά τη σύλληψη ή την εκτέλεση) ο θάνατος είναι το αποτέλεσμα. Η ύπαρξη λειτουργικής αποτελεσματικότητας ή μη, απλά καθυστερεί ή επιτείνει το θάνατο αντιστοίχως, σύμφωνα με το M. Porter, όπως προκύπτει από το σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

Στρατηγικό Management

		Αποτελεσματικό	Αναποτελεσματικό
Λειτουργικό Management	Αποτελεσματικό	Πρόοδος	Αργός θάνατος
	Αναποτελεσματικό	Επιβίωση	Γρήγορος θάνατος

Η εκπόνηση της κατάλληλης στρατηγικής είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία έχει λάβει την πληρέστερη, μέχρι σήμερα μορφή στην εργασία του καθηγητή McDonald (1997). Αρκετοί όμως τη συγχέουν και την υποβιβάζουν σε απλή καταγραφή κάποιων παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, στα πλαίσια της SWOT ανάλυσης (Oliver 2000).

Στρατηγικός σχεδιασμός σημαίνει ο σχεδιασμός της γενικότερης πορείας της επιχείρησης στο μέλλον. Κι αυτή η πορεία μπορεί να είναι η ανάπτυξη, η σταθερότητα, η περισυλλογή, ακόμα και η διακοπή της λειτουργίας της εταιρίας. **Η επιλογή της στρατηγικής εξαρτάται κυρίως από δύο παράγοντες:**

Την **ελκυστικότητα των αγορών** όπως αυτή ορίζεται κυρίως από :

- ✓ Το μέγεθος της αγοράς
- ✓ Το ρυθμό αύξησης του κύκλου εργασιών
- ✓ Το ρυθμό αύξησης των κερδών
- ✓ Την εποχικότητα

και την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης όπως αυτή ορίζεται κυρίως από:

- ✓ Το ρυθμό αύξησης του κύκλου εργασιών της επιχείρησης
- ✓ Το ρυθμό αύξησης των κερδών

Οι δύο αυτοί παράγοντες, προσδιορίζουν την κατεύθυνση της στρατηγικής. Το παρακάτω διάγραμμα είναι ενδεικτικό:

Ανταγωνιστική θέση Επιχείρησης

		Μεγάλη	Μέτρια	Αδύνατη
Ελκυστικότητα κλάδου	Υψηλή	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ
	Μέτρια	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ή ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ ή ΔΙΑΚΟΠΗ
	Χαμηλή	ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ	ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ	ΔΙΑΚΟΠΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ

Στην περίπτωση της εταιρίας του Καμερούν, ο κλάδος της ξυλείας, έτσι όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ΙΤΤΟ, της ICAP (για την Ελλάδα), και τα στοιχεία της ίδιας της εταιρίας για τους πελάτες της ευρωζώνης, είναι ελκυστικός, αφού και οι επιχειρήσεις του κλάδου είναι κερδοφόρες, και ο τζίρος δεν είναι πτωτικός, αλλά και το ξύλο είναι ένα προϊόν που δεν έχει εποχικότητα.

Από την άλλη πλευρά, τα οικονομικά στοιχεία για την ίδια την εταιρία δείχνουν πως είναι σε αρκετά ανταγωνιστική θέση, πράγμα που σημαίνει πως **η πορεία της μπορεί να είναι προσεκτικά αναπτυξιακή. Αυτό σημαίνει ανάπτυξη χωρίς πάρα πολύ μεγάλα ανοίγματα.**

Χρειάζεται λοιπόν αναπτυξιακό στρατηγικό management σε συνδιασμό με αποτελεσματικό λειτουργικό management.

4.2. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης - SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) Ανάλυσης

A) Εξωτερικό περιβάλλον και στρατηγική

Ο προσδιορισμός της κατάλληλης στρατηγικής απαιτεί την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης και κάθε τμήματος της αγοράς του κλάδου. Σημειώνεται ότι η αλληλεπίδραση της επιχείρησης και του περιβάλλοντος οριοθετεί τη στρατηγική.

Η SWOT ανάλυση είναι ένα εργαλείο αποτύπωσης και ελέγχου του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το **εξωτερικό περιβάλλον** το οποίο με την πάροδο του χρόνου εξελίσσεται με μεγαλύτερους και συνεχώς επιταχυνόμενους ρυθμούς δημιουργεί κινδύνους αλλά και ευκαιρίες για τη βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον λειτουργεί ως σοβαρός ρυθμιστικός παράγοντας, επί του οποίου ελάχιστη ή ανύπαρκτη επίδραση έχει κάθε μικρομεσαία επιχείρηση. Οι μεγάλες όμως επιχειρήσεις μπορούν μερικές φορές να επιρεάσουν το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, η στρατηγική κάποιας μεγάλης επιχείρησης, μπορεί να επηρεάσει σε τέτοιο βαθμό το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να αναγκαστεί η ίδια επιχείρηση να επαναπροσδιορίσει τη στρατηγική της.

Το ευρύτερο οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, νομικό, πολιτικό κλπ περιβάλλον και το στενότερο όπως είναι ο κλάδος, η αγορά, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα, είναι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην κατάρτιση και υλοποίηση της στρατηγικής. Η επιχείρηση οφείλει να διαθέτει συστηματικούς μηχανισμούς καταγραφής, ανάλυσης, σύνθεσης και αξιοποίησης των μεταβολών στο περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον, ο κλάδος και η θέση της επιχείρησης μέσα σε αυτό, θεωρούνται από συγκεκριμένη σχολή σκέψης (της οποίας ο πιο γνωστός εκπρόσωπος είναι ο M. Porter), ως η βάση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθοριστική είναι η απόφαση για την επιλογή του πεδίου ανταγωνισμού που αναφέρεται στην παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών είτε ίδια με αυτά των ανταγωνιστών, αλλά με υπέρτερη λειτουργική αποτελεσματικότητα και μικρότερο κόστος, ή στην παραγωγή και διάθεση διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών. Βασικό συστατικό της προσέγγισης αυτής είναι η πραγματοποίηση επιλογών (trade offs) διότι οι πόροι είναι περιορισμένοι.

Οι επιλογές καθορίζουν τον κλάδο και την θέση μέσα στον κλάδο έτσι ώστε να αξιοποιείται κατάλληλα η επίδραση των **πέντε δυνάμεων** (Porter 1987) προς όφελος της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη των πελατών, των προμηθευτών, η ελευθερία εισόδου, καθώς και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός στον κλάδο στον οποίο υπάρχουν υποκατάστατα προϊόντα, τόσο οξυμένος και επικίνδυνος είναι ο ανταγωνισμός. Αυτός επιτείνεται ακόμα περισσότερο στην περίπτωση που υπάρχουν επιπλέον εμπόδια στην έξοδο από τον κλάδο.

Ο περιορισμός, η προστασία ή/και η αποφυγή των δυσμενών αυτών επιπτώσεων και η διασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης απαιτεί κατάλληλη στρατηγική. Η επιχείρηση οφείλει επίσης να διαθέτει συστηματικά πόρους για να διατηρεί, αναβαθμίζει και επεκτείνει τις θέσεις της στον κλάδο

B) Εσωτερικό Περιβάλλον και στρατηγική

Στον αντίποδα της προηγούμενης είναι η προσέγγιση που στηρίζεται στους πόρους (Resource Based). Αυτή θεωρεί ότι ο οξύς ανταγωνισμός είναι δεδομένος,, λόγω της απελευθέρωσης των αγορών, της παγκοσμιοποίησης και άλλων ευνοϊκών προς την κατεύθυνση αυτή δυνάμεων και εξελίξεων. Η ειδοποιός διαφορά που καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα κέρδη και την αποδοτικότητα είναι οι πόροι και οι ικανότητες .

Το **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης παρέχει τα μέσα, με τα οποία προσπαθεί να αξιοποιήσει παραγωγικά τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον. Το εσωτερικό περιβάλλον συντίθεται από τους πόρους (resources) και τις ικανότητες (competencies) της επιχείρησης οι οποίες προσδιορίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της.

Οι πόροι είναι υλικοί, άυλοι και ανθρώπινοι. Οι υλικοί είναι οι χρηματοοικονομικοί και οι φυσικοί. Οι άυλοι περιλαμβάνουν την τεχνολογία, την οργάνωση, τη κουλτούρα και τη φήμη (υπόληψη, όνομα). Τέλος οι ανθρώπινοι αφορούν τις δεξιότητες, την ικανότητα για επικοινωνία και συνεργασία καθώς και τη ν υποκίνηση (Grant 2000, 141).

Σύμφωνα με τους Feurer and Chaharbaghi (1995,16) η στρατηγική η οποία στηρίζεται στους πόρους και τις ικανότητες διαμορφώνεται με την εξής διαδικασία :

- ♦ Ταυτοποιούνται και ταξινομούνται οι πόροι της επιχείρησης και αξιολογούνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες .
- ♦ Αναζητούνται οι ικανότητες και οι τομείς στους οποίους η επιχείρηση μπορεί να παράγει αποτελεσματικότερα και οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της .
- ♦ Αξιολογούνται οι πόροι και οι ικανότητες ως προς την ικανότητά τους να δημιουργήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ♦ Επιλέγεται η στρατηγική η οποία αξιοποιεί καλύτερα πόρους και ικανότητες σε σχέση με τις υφιστάμενες και αναμενόμενες ευκαιρίες.
- ♦ Τέλος διερευνώνται οι ελλείψεις σε απαραίτητους για την υλοποίηση της στρατηγικής πόρους και ικανότητες, και γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες και επενδύσεις προκειμένου να αναπληρωθούν.

Η πιο ρεαλιστική προσέγγιση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αυτή που εμπεριέχει τις δύο προηγούμενες, προσεγγίσεις καθώς και την ανάλυση των στοιχείων που άπτονται του πλαισίου που επηρεάζει τις συνθήκες λειτουργίας των διεθνών επιχειρήσεων (Grant 2002).

Το «**διαμάντι ανταγωνιστικότητας**» εμπνευστής και διαπρύσιος κήρυκας του οποίου είναι ο M.Porter(1991) θεωρεί ότι :

- ♦ η ποσότητα και η ποιότητα των εθνικών πόρων
- ♦ η ποιότητα και ποσότητα της εγχώριας ζήτησης
- ♦ η ανταγωνιστικότητα των συγγενών και υποστηρικτικών επιχειρήσεων και
- ♦ το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς και η κυβερνητική πολιτική

αποτελούν το υπόστρωμα που επιδρά στη λειτουργία του κλάδου και της επιχείρησης .

Γ) ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ SWOT ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΟΥ ΚΑΜΕΡΟΥΝ

Σύμφωνα με τους παραπάνω κανόνες προσέγγισης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και σύμφωνα με τις αναλύσεις για την Ευρωζώνη και την κατάσταση στην Αφρική, ακολουθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της ΡΜ, καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος (τόσο στην Αφρική όσο και στην Ευρωζώνη).

STRENGTHS

- Πολύ καλές δημόσιες σχέσεις με κυβέρνηση
- Καλή πρόσβαση στο δάσος
- Μιθενικός δανεισμός
- Πολύ καλά οργανωμένο M.I.S.
- Αρκετοί υπάλληλοι με γνώση υπολογιστή
- Φθηνό ενοίκιο του δάσους
- Εγκαταστάσεις στο χώρο εργασίας
- Όλα τα είδη Αφρικανικής ξυλείας
- Το δάσος έχει την καλύτερη ποιότητα στα περισσότερα είδη (διότι σε κάθε είδος υπάρχουν διάφορες ποιότητες)

WEAKNESSES

- Παλιά μηχανήματα
- Μόνο δύο λευκοί στην επιχείρηση
- Κεντρικό σύστημα διοίκησης
- Η βιομηχανική μονάδα παράγει λίγες μόνο διαστάσεις κομμένου ξύλου

THREATS

- Διαφθορά στο κοινωνικοπολιτικό σύστημα
- Ανταγωνισμός με πολύ μεγαλύτερες εταιρίες
- Αδύνατη οικονομία της χώρας
- Υψηλοί φόροι
- Πολύ σκληροί περιβαλλοντολογικοί κανόνες
- Αφρικανική κουλτούρα
- Υψηλοί φορολογικοί συντελεστές στο Καμερούν

OPPORTUNITIES

- Το Cameroon είναι μια χώρα χωρίς πολιτικές αναταραχές
- Μεγάλη ανεργία
- Πολύ φθηνά εργατικά χέρια
- Δεν υπάρχουν υποκατάστατα του ξύλου
- Δεν υπάρχουν άλλα δάση προς ενοικίαση
- Η Ευρώπη ζητάει ξύλα που παράγονται στο δάσος
- Νομικό πλαίσιο του Καμερούν που βοηθάει τις εξαγωγές

4.3. Μήτρες Ανάλυσης και ο κύκλος ζωής του προϊόντος.

Εκτός από τον πίνακα της προηγούμενης παραγράφου (ελκυστικότητα κλάδου / ανταγωνιστικότητα επιχείρησης), υπάρχουν και άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούν επίσης δύο αλλά ακόμα και τρεις μεταβλητές για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Τέτοιες μέθοδοι είναι:

A) Αγορές και προϊόντα (Η Μήτρα Ansoff)

Σύμφωνα με τον Ansoff (1971) όλες οι δυνατές επιλογές ανάπτυξης της επιχείρησης αφορούν συνδυασμούς προϊόντων και αγορών. Οι εναλλακτικές στρατηγικές επέκτασης της επιχείρησης είναι συνολικά τέσσερις και αναφέρονται στην:

- **επέκταση** των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε ήδη εξυπηρετούμενες αγορές
- **τοποθέτηση** των υπαρχόντων προϊόντων σε νέες αγορές
- **προώθηση** νέων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές και τέλος
- **τοποθέτηση** νέων προϊόντων σε νέες αγορές

Όπως προκύπτει από την παραπάνω ταξινόμηση, όσο η επιχείρηση επεκτείνεται σε καινούργιες αγορές και προωθεί νέα προϊόντα, αυξάνεται προοδευτικά το ρίσκο της ακολουθούμενης πολιτικής.

Ταυτόχρονα η **βελτίωση της επίδοσης** (και της προστιθέμενης αξίας) μπορεί να προέλθει από την **αύξηση των πωλήσεων** ή/και **την αύξηση της παραγωγικότητας** για το ίδιο ύψος πωλήσεων .

Η αύξηση των πωλήσεων με τη σειρά της είναι δυνατόν να προκύψει είτε από επέκταση του συνόλου της αγοράς (στη συγκεκριμένη περίπτωση του τουρισμού) είτε αύξηση του μεριδίου της περιφέρειας ή της χώρας μας στον παγκόσμιο τουρισμό.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας μπορεί να προέλθει από τη διαφοροποίηση του μίγματος του προϊόντος που προσφέρει η επιχείρηση, την αύξηση της τιμής του και της προστιθέμενης αξίας.. Τέλος η μείωση του κόστους του κεφαλαίου, του σταθερού και του μεταβλητού, με δεδομένη την τιμή, αυξάνει την παραγωγικότητα.

B) Η πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η τιμολογιακή πολιτική.

Σύμφωνα με τον Porter (1991) οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στηρίζονται στο **χαμηλό κόστος** και τη **διαφοροποίηση** . Η στρατηγική χαμηλού κόστους περικλείει κινδύνους και καθιστά τρωτή την επιχείρηση διότι βασίζεται σε μικρά περιθώρια κέρδους (και ελιγμών) και την αυξημένη πιθανότητα αντίδρασης των ανταγωνιστών (Lawton 1997 ,584).

Οι στρατηγικές που πηγάζουν από αυτές τις δύο πηγές ,είναι οι δύο προηγούμενες και η εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Ως στόχο έχουν να προσφέρουν το ίδιο

προϊόν με τους ανταγωνιστές αλλά φθηνότερα ή να παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα που, τουλάχιστον στα μάτια του καταναλωτή, ικανοποιούν τις ανάγκες του πληρέστερα ή καλύπτουν τις ανάγκες ενός εξειδικευμένου τμήματος της αγοράς.. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η έννοια που εμφιλοχωρεί είναι αυτή της προστιθέμενης αξίας για τον καταναλωτή, συγκρινόμενη πάντοτε με την τιμή.

Ποια από τις κατευθύνσεις θα ακολουθήσει η εταιρία, εξαρτάται από το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, που σε μεγάλο βαθμό προσδιορίζει την ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή.

Γ) Ο Κύκλος ζωής του προϊόντος

Η επέκταση της επιχείρησης αφορά προϊόντα τα οποία ως γνωστόν, διανύουν διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του κύκλου ζωής των προϊόντων, τα πρώτα στάδια του κύκλου χαρακτηρίζονται από υψηλότερο περιθώριο κέρδους και χαμηλότερη ανακύκλωση κεφαλαίων, αφού η αγορά δεν έχει πλήρως αξιοποιηθεί και αναπτύχθει και οι επενδύσεις δεν έχουν αποδώσει. Καθώς η αγορά προοδευτικά ωριμάζει, ο ανταγωνισμός αυξάνει, οι τιμές μειώνονται, τα περιθώρια κέρδους μικραίνουν, (παρά το γεγονός ότι τα κόστη πέφτουν λόγω των οικονομιών κλίμακας και του αποτελέσματος της μάθησης και εμπειρίας), ενώ τέλος οι επενδύσεις ελαχιστοποιούνται όσο η αγορά παρακμάζει και έτσι η ανακύκλωση των κεφαλαίων βελτιώνεται. Ταυτόχρονα η ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή αυξάνεται καθώς και ο αριθμός των υποκατάστατων.

Με βάση τα παραπάνω γίνεται εξόχως αντιληπτό, ότι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της αγοράς, επηρεάζουν δραστικά και συστηματικά την ακολουθούμενη στρατηγική στα διάφορα στάδια της μετάβασής της..

Στα πρώτα στάδια της ζωής του κάθε προϊόν είναι αρχικά μοναδικό. Σε μεταγενέστερα στάδια η παραγωγή του περνά σε νέους προμηθευτές, ενώ γίνεται προσπάθεια διαφοροποίησης του ώστε να μειωθεί η ένταση του ανταγωνισμού. Στα στάδια αυτά η τεχνολογία είναι δεδομένη και οι βελτιώσεις της οριακές. Η αγορά έχει καταστεί μαζικότερη, παρατηρούνται επαναλαμβανόμενες αγορές από τους ίδιους καταναλωτές, οι οποίοι γνωρίζουν καλά πλέον το προϊόν. Ο ανταγωνισμός τιμών αυξάνεται και εμφανίζεται αναξιοποίητη παραγωγική δυναμικότητα στις επιχειρήσεις

Κατά τα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής, οι επενδύσεις είναι μεγάλες, οι εκροές σημαντικές λόγω και του υψηλού εξόδου λειτουργίας. Αντίθετα τα έσοδα, τα κέρδη και οι αποδόσεις είναι χαμηλές. Στα μεταγενέστερα στάδια οι εισροές, τα κέρδη και οι αποδόσεις στα κεφάλαια αυξάνονται διότι τα κόστη και οι επενδύσεις μειώνονται..

Σημειώνεται ότι η διάρκεια και ο χρόνος εκκίνησης των επιμέρους σταδίων του κύκλου ζωής του προϊόντος της επιχείρησης, είναι δυνατόν να μεταβληθούν λόγω ενεργειών της επιχείρησης ή άλλων παραγόντων. Η εμφάνισή τους όμως αργά ή γρήγορα είναι νομοτέλεια.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας με την πάροδο του χρόνου και ιδιαίτερα στα προχωρημένα στάδια είναι η αποτελεσματικότητα κόστους στην παραγωγή, η χρησιμοποίηση μεθόδων παραγωγής εντάσεως κεφαλαίου, η αξιοποίηση ενδεχόμενων οικονομιών κλίμακας (αλλά και φάσματος), η πρόσβαση σε εισροές χαμηλού κόστους και τέλος η διαφοροποίηση του προϊόντος με αύξηση και της ποιότητάς του.

Η βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης ή του κλάδου συνήθως περιλαμβάνει ένα καλάθι από προϊόντα με διαφορετικό κύκλο ζωής, των οποίων το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης των αγορών τους διαφέρει. Η διαφοροποίηση αυτή δημιουργεί διαφορετικές ανάγκες σε κεφάλαια προς επένδυση, ενώ ταυτόχρονα παρέχει διαφορετικής ποσότητας, ποιότητας και διάρκειας ταμειακές εισροές.

Δ) Το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς - Η Μήτρα BCG

Η μήτρα αυτή, που χρησιμοποιήθηκε από την εταιρία συμβούλων Boston Consulting το 1970, έχει δύο διαστάσεις (δύο μεταβλητές) το μερίδιο αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξής του. Οι δύο μεταβλητές συναρτώνται θετικά προς τα κέρδη. Σύμφωνα με τη μήτρα, το μεγάλο μερίδιο αγοράς μέσω των οικονομιών κλίμακας, της εμπειρίας και μάθησης, επιτρέπει τη μείωση του κόστους, την αύξηση των κερδών και ταμειακών εισροών. Ο ρυθμός αύξησης της αγοράς αντίθετα απαιτεί κεφάλαια και επενδύσεις.

Σύμφωνα με τη μήτρα BCG, οι αγορές με μεγάλο βαθμό ανάπτυξης απαιτούν μεγαλύτερες ανάγκες σε κεφάλαια, τα οποία μπορούν να εξασφαλίσουν στην επιχείρηση οι ώριμες και φθίνουσες προοδευτικά μεγάλες σε μέγεθος αγορές (που παράγουν περισσότερα κεφάλαια από ό,τι απαιτεί η λειτουργία τους).

Το πρώτο τμήμα της αγοράς,, που διακρίνεται για τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης του, μπορεί να αποκτήσει μεγάλο μερίδιο αλλά απαιτεί αρκετή χρηματοδότηση. Διακρίνεται συνολικά από την επικράτηση ταμειακών εκροών, έναντι των εισροών, που επενδύονται σε νέα προϊόντα. Μερικά από αυτά θα γίνουν αστέρια (και εν συνεχεία αγελάδες), ενώ αρκετά θα καταλήξουν σε αποτυχία και αποκαλούνται «σκύλοι».

Τα προϊόντα που αρχίζουν να επικρατούν στην αγορά και αναπτύσσονται (στάδιο 2 του κύκλου ζωής), μετά την αρχική τους εισαγωγή, χτίζουν υπολογίσιμα μερίδια αγοράς, τα οποία για να αναπτυχθούν απαιτούν νέες επενδύσεις που απορροφούν τις δημιουργούμενες ταμειακές εισροές.

Στο τρίτο στάδιο το μερίδιο αγοράς είναι αρκετά μεγάλο, η αγορά έχει ωριμάσει και δεν απαιτεί σημαντικές νέες επενδύσεις. Έτσι υπάρχει περίσσειμα ταμειακών εισροών.

Τέλος στο τέταρτο στάδιο η αγορά φθίνει και το προϊόν πλέον αρχίζει να γίνεται ασύμφορο να αποτελεί μέρος του χαρτοφυλακίου προϊόντων της επιχείρησης.

Η επιχείρηση κατά συνέπεια, θα πρέπει να διατηρεί ένα καλοζυγισμένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων τα οποία να ευρίσκονται σε διαφορετικά στάδια του κύκλου ζωής τους, με στόχο να αντισταθμίζονται οι ανάγκες σε κεφάλαια για νέες επενδύσεις, με περίσσειμα κεφαλαίων από προϊόντα που βρίσκονται σε προχωρημένο στάδιο του κύκλου ζωής τους και παρέχουν θετικές ταμειακές ροές (αποτελώντας τις «αγελάδες» της μήτρας BCG).

Το μειονέκτημα της μήτρας αυτής είναι η εξάρτηση μόνο από το μέγεθος και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς. Τα στοιχεία αυτά δεν αποτελούν πάντα ασφαλή κριτήρια για την επιλογή της κατάλληλης πολιτικής.

Ε) Η ελκυστικότητα της αγοράς και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης. - (Η Μήτρα GE – McKinsey)

Η μήτρα GE (General Electric) – McKinsey αποτελεί εξέλιξη της μήτρας, της οποίας οι δυο παράμετροι αντικαθίστανται από τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και την

ελκυστικότητα του κλάδου αντίστοιχα. Η αντιστοίχιση αυτή καθίσταται δυνατή διότι το μέγεθος της αγοράς (πχ του τουρισμού μιας περιφέρειας) αντανακλά τα πλεονεκτήματά της και ο ρυθμός ανάπτυξης την ελκυστικότητά της. Αυτές στη συνέχεια αναλύονται σ' άλλες επιμέρους μεταβλητές. Σημειώνεται ότι το μέγεθος και ο ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς αποτελούν ενισχυτικά στοιχεία της ελκυστικότητας της και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης τον πολιορκητικό κριό για την εκπόρθησή της.

Σύμφωνα με τη μήτρα οι πολιτικές που προκύπτουν από τη νέα μήτρα συνοψίζονται (Παπαδάκης 1999) σε :

1. επενδύσεις για ανάπτυξη
2. κατά περίπτωση επενδύσεις
3. διατήρηση θέσεων
4. διαχείριση με στόχο τις ταμειακές εισροές

Οι πολιτικές βαίνοντας από την (1) προς την (4), προβλέπουν μείωση του μεριδίου αγοράς, τη διαφοροποίηση του προϊόντος, την ενίσχυση της προβολής και διάθεσης του.

Η πρώτη πολιτική ακολουθείται όταν το περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση ή τον κλάδο. Οι δύο επόμενες πολιτικές συνιστώνται όταν ο ένας τουλάχιστον παράγοντας είναι ευνοϊκός ή μετρίως ευνοϊκός. Τέλος η τελευταία πολιτική, που περιλαμβάνει και την αποχώρηση από την αγορά, ακολουθείται σε συνθήκες δυσμενούς εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι πολιτικές αυτές βρίσκονται σε ευθεία αντιστοίχιση με τον κύκλο ζωής των επιμέρους προϊόντων που προσδιορίζει την ελαστικότητα ζήτησης ως προς τιμή, τις οικονομίες κλίμακας (αλλά και φάσματος) καθώς και την καμπύλη εμπειρίας και μάθησης που επηρεάζουν το κόστος παραγωγής.

ΣΤ) Η Μήτρα SPACE(Strategic Position and Action Evaluation)

Οι προηγούμενες μήτρες συμπληρώνονται και επεκτείνονται επιπλέον με την εισαγωγή τρίτης παραμέτρου ,που αφορά το βαθμό μεταβλητότητας του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης και οφείλεται σε μεταβολές στον κοινωνικό οικονομικό, πολιτικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό και δημογραφικό περίγυρο.

Όταν το περιβάλλον είναι μάλλον σταθερό ή και προβλέψιμο ,τότε και η νέα μήτρα οδηγεί στις ίδιες βασικά προτάσεις πολιτικής. Σε περίπτωση που το περιβάλλον χαρακτηρίζεται από μεγάλη κινητικότητα και αναταραχή η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ,ακόμη και από τους επικρατέστερους στην αγορά, είναι το ζητούμενο. Ως εκ τούτου κάθε τμήμα της αγοράς ακόμα και αυτά που η επιχείρηση επικρατεί δεν είναι δεδομένα αλλά απαιτούν συνεχή προσπάθεια και πόρους για νέες επενδύσεις, ακόμη και στα ώριμα τμήματα. Το στοιχείο αυτό σημαίνει ότι τα τμήματα πρέπει να είναι αυτόνομα, ως προς τις πηγές χρηματοδότησης.(Proctor and Hassard 1997). Ταυτόχρονα θα πρέπει να αριστοποιείται η σχέση ρίσκου και αποδοτικότητας ώστε να μεγιστοποιείται η αξία που προκύπτει από τη συγκεκριμένη στρατηγική.

Η αδυναμία των μητρών να συμπεριλαμβάνουν και άλλες χρήσιμες μεταβλητές ,εκτός της ελκυστικότητας και την ικανότητα της επιχείρησης να ανταγωνίζεται, περιορίζεται με τη χρήση της μήτρας "SPACE". Αυτή συμπεριλαμβάνει και συνεξετάζει την χρηματοοικονομική υγεία του οργανισμού και τη σταθερότητα του κλάδου. Έτσι η μήτρα περιλαμβάνει δύο διαστάσεις, που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και δύο πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα του προϊόντος της, την αφοσίωση των πελατών της, το μερίδιο αγοράς της, το βαθμό καθετοποίησής της κλπ.

Η χρηματοοικονομική δυνατότητάς εξαρτάται από τη ρευστότητά της, την κεφαλαιακή της διάρθρωση, την επάρκεια ιδίων κεφαλαίων, την αποδοτικότητα, τα καθαρά κέρδη κλπ.

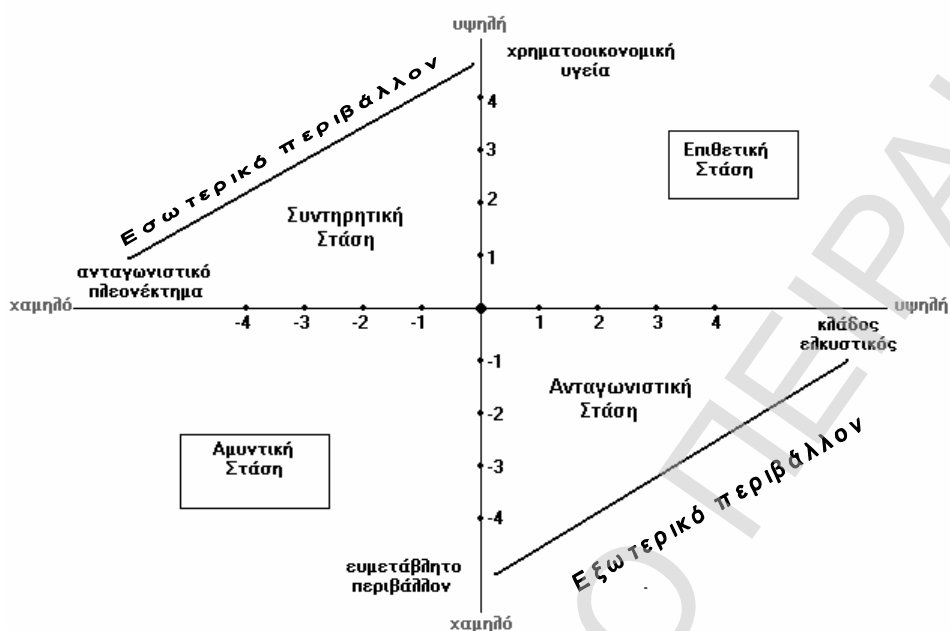
Όσον αφορά το περιβάλλον, εξετάζονται οι τεχνολογικές μεταβολές, η εξέλιξη του πληθωρισμού, οι μεταβολές της ζήτησης, οι μεταβολές των τιμών υποκαταστάτων προϊόντων, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου στον κλάδο. Τέλος η δυναμική-ελκυστικότητα του κλάδου εξαρτάται από το βαθμό μεγένθυσής του, τα κέρδη, το βαθμό απασχόλησης του δυναμικού του, τον κύκλο ζωής του κλπ.

Η **επιθετική** στάση της επιχείρησης χαρακτηρίζεται, από περιβάλλον σχετικά σταθερό, κλάδο ελκυστικό ενώ ο οργανισμός διαθέτει υψηλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλή χρηματοοικονομική κατάσταση από άποψη ρευστότητας, αποδοτικότητας και κεφαλαιακής διάρθρωσης. Υπ' αυτές τις συνθήκες, απαιτείται ανάπτυξη ώστε να αξιοποιηθούν οι ευνοϊκοί παράγοντες και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιες πολιτικές είναι οι εξαγορές, καθετοποίηση κλπ.

Η **ανταγωνιστική θέση** συνιστάται όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε ένα ελκυστικό κλάδο, διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και η χρηματοοικονομική κατάσταση μάλλον αδύναμη. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους λειτουργίας, ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι που προκύπτουν από τις μεταβολές στο περιβάλλον, χωρίς να απαιτείται επιβάρυνση ή στήριξη σε χρηματοοικονομικούς πόρους. Στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις που διαθέτουν οικονομική ευρωστία είναι χρήσιμες.

Η **συντηρητική πολιτική** προτείνεται όταν ο κλάδος δεν είναι ελκυστικός αλλά το περιβάλλον λειτουργίας είναι σταθερό, η επιχείρηση διαθέτει καλή χρηματοοικονομική κατάσταση αλλά χαμηλή ανταγωνιστικότητα. Στο πλαίσιο αυτό η επιχείρηση οφείλει να ασκήσει συνετή πολιτική, που αξιοποιεί το σταθερό περιβάλλον στηριζόμενη στην καλή χρηματοοικονομική κατάσταση.

ΣΧΗΜΑ 2 . Η ΜΗΤΡΑ SPACE



Πηγή : Προσαρμογή από **Radder L and Lanw L, (1998)**

Όταν τέλος όλοι οι παράγοντες εξωτερικά και εσωτερικά είναι δυσμενείς, η ενδεικνυόμενη πολιτική είναι η εκλογίκευση. Αυτή ακολουθείται από αποεπένδυση, διότι ο κλάδος δεν είναι ελκυστικός, το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο, (προκαλώντας αβεβαιότητα) ενώ η επιχείρηση δε διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και χρηματοοικονομική ευρωστία να στηρίξει οποιαδήποτε ενεργή πολιτική.

Η μήτρα SPACE μπορεί να παρέχει πληροφόρηση και να στηρίξει τη SWOT ανάλυση, παρέχοντας στοιχεία για το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές. Επιπλέον είναι δυνατό να αξιοποιηθεί ως εργαλείο για την καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση των επιλογών στρατηγικής του οργανισμού ή της επιχείρησης στα πλαίσια των συγκεκριμένων συνθηκών του κλάδου, η ελκυστικότητα του οποίου, ο βαθμός μεταβλητότητας του και το περιβάλλον λειτουργίας κυμαίνονται.

Σημειώνεται ότι στο πλαίσιο της λογικής της μήτρας SPACE, οι πτυχές μπορεί να αυξηθούν ώστε να συμπεριλάβουν όλες τις αναγκαίες και σημαντικές μεταβλητές που καθορίζουν τις επιλογές της στρατηγικής ενσωματώνοντας στο σύστημα οιονδήποτε αριθμό σημαντικών μεταβλητών, αρκεί να μη γίνεται σε βάρος της σαφήνειας και της λειτουργικότητάς του ως εργαλείου άσκησης πολιτικής.

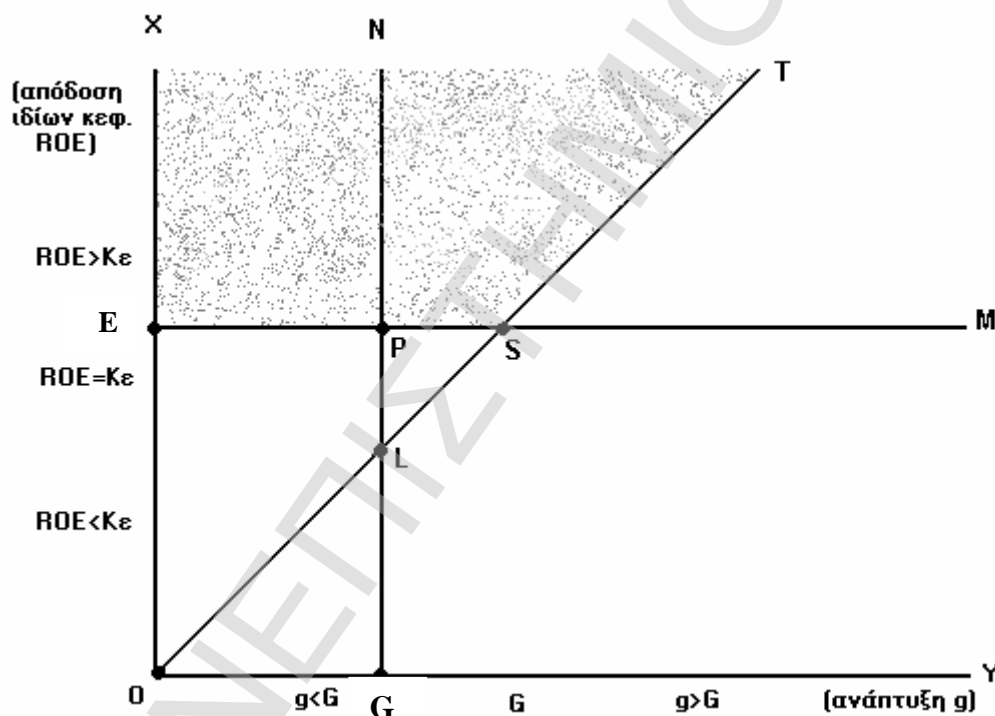
Όπου είναι εφικτό, αξιοποιείται η **ποσοτική μήτρα στρατηγικού σχεδιασμού** (Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM) η οποία εξετάζει την ελκυστικότητα όλων των δυνατών εναλλακτικών στρατηγικών, ώστε να επιλέγεται η άριστη. Αυτό επιτυγχάνεται με την καταγραφή όλων των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών, οι οποίες σταθμίζονται με τον αντίστοιχο συντελεστή ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους.

Σχηματίζονται οι μήτρες TOWS για την επιλογή πολιτικών, και σε κάθε μια δίδεται η σχετική βαθμολογία που συναρτάται με την ελκυστικότητα της στρατηγικής η οποία περικλείει μια ομάδα επιλογών .Τελικά επιλέγεται το μεγαλύτερο άθροισμα του γινομένου της στάθμισης και ελκυστικότητας της επιλογής.

Z) Ο Ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης και η αποδοτικότητα – (Η Μήτρα Marakon)

Η αγορά κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας, όπως π.χ. του τουρισμού, δεν είναι ενιαία και ομοιογενής. Κάθε χώρα διαθέτει διαφορετική επίδοση σε κάθε τμήμα του τουρισμού που απαιτεί ξεχωριστούς πόρους. Σύμφωνα με την «μήτρα αποδοτικότητας», που δημιουργήθηκε από την εταιρία συμβούλων Marakon Associates, για κάθε επιχείρηση με βάση την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων (ROE) και το ρυθμό αύξησης των πωλήσεων ,εκπονείται μια μήτρα. Η μήτρα αυτή δημιουργείται με βάση το σχήμα που ακολουθεί.

ΣΧΗΜΑ 3 . ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Πηγή : Hax A and Majlaf N. (1996)

Ο άξονας των X αντιπροσωπεύει την **απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (Return on equity -ROE)** και τέμνεται από την ημιευθεία EM στο σημείο E. Πάνω από το σημείο

αυτό η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων υπερβαίνει το κόστος τους και κάτω από αυτό υπολείπεται.

Ο άξονας των Υ απεικονίζει το **ρυθμό εξέλιξης των αγορών** και τέμνεται στο σημείο G από την ημιευθεία GN. Δεξιά του σημείου αυτού η επιχείρηση αναπτύσσεται με ρυθμούς μεγαλύτερους του μέσου όρου του κλάδου και αριστερά η μεγένθυσή της υστερεί.

Η ημιευθεία OT που είναι η διαγώνιος παριστά τα σημεία ισορροπίας των απαιτούμενων προς επένδυση κεφαλαίων και της διαθέσιμης αυτοχρηματοδότησης.

Όταν η αύξηση των πωλήσεων είναι ίση με το δείκτη ROE τα απαιτούμενα κεφάλαια είναι ίσα με δημιουργούμενα από την επιχείρηση. Πάνω από τη διαγώνιο, η αποδοτικότητα είναι μεγαλύτερη της αύξησης των πωλήσεων.

Όταν ο δείκτης ROE είναι μεγαλύτερος από το κόστος των ιδίων κεφαλαίων Κε, (περιοχή ΧΕΜ) δημιουργείται θετική οικονομική αξία. Η περιοχή ΝGY η οποία βρίσκεται δεξιά της καθέτου στον ΟΥ στο σημείο G, δείχνει ότι η επιχείρηση κερδίζει μερίδια αγοράς.

Η ενδεικνυόμενη περιοχή να λειτουργεί η επιχείρηση είναι η NPST. Σε αυτή, αναπτύσσεται περισσότερο από τον κλάδο δημιουργώντας αξία, χωρίς προβλήματα ταμειακών ροών, καθόσον η επανεπένδυση κερδών αρκεί να χρηματοδοτήσει με ίδια κεφάλαια τη μεγένθυση της επιχείρησης, χωρίς εξάρτηση από ξένα κεφάλαια.

Ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη, χωρίς να διακυβεύεται η δημιουργία οικονομικής προστιθέμενης αξίας, μπορεί να επιτευχθεί με συμπληρωματική, πέρα της επανεπένδυσης κερδών, χρηματοδότηση που θα επιτρέψει τη λειτουργία της επιχείρησης στην περιοχή TSM.

Εκεί όπου η ανάπτυξη και η δημιουργία αξίας διακυβεύονται, όπως π.χ. η EOGP, δεν ενδείκνυνται για λειτουργία. Η περιοχή EOLP, όπου οι ταμειακές ροές είναι αρκετές, δε συνιστάται διότι η αυτοχρηματοδότηση από μόνη της δεν έχει αξία εάν δε δημιουργεί ανάπτυξη και μάλιστα με αποδοτικότητα. Η λειτουργία στην περιοχή LPS, όπου θυσιάζεται η αποδοτικότητα για χάρη της ανάπτυξης, ενδείκνυται προσωρινά μόνο όταν ελπίζεται βάσιμα ότι θα μετουσιωθεί σε θετική προστιθέμενη αξία στο άμεσο μέλλον.

Η ποιότητα της ανάπτυξης είναι το ζητούμενο, όπως έδειξε η πρόσφατη περιπέτεια με τις επιχειρήσεις της νέας τεχνολογίας. Η ανάπτυξη είναι επιθυμητή μακροπρόθεσμα, όταν ακολουθείται από την απαραίτητη για τα απασχολούμενα κεφάλαια κερδοφορία. Η προϋπόθεση αυτή αποτελεί και την ασφαλέστερη διαδρομή, με μακροπρόθεσμο ορίζοντα λόγω της βιωσιμότητας που συνεπάγεται η υπεροχή του ROE έναντι του κόστους των ιδίων κεφαλαίων. Τότε δημιουργείται θετική **προστιθέμενη οικονομική αξία (Economic Value Added.-EVA, Al Ehbab 1999)**, η οποία είναι το αποτέλεσμα του εμπεδωμένου στην αγορά **ανταγωνιστικού** πλεονεκτήματος. Το τελευταίο, επιτρέπει την αξιοποίηση του **συγκριτικού** πλεονεκτήματος της επιχείρησης με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να παράγεται αξία για όλους τους εμπλεκόμενους (stakeholders), χωρίς ταυτόχρονα τούτο να εξαντλείται.

Η εστίαση στο ROE ως μέτρου αξιολόγησης της επιτυχίας της στρατηγικής, κρίνεται ως σκόπιμη επαρκής αλλά και αποτελεσματική (Pitman 2003), δεδομένου ότι εστιάζει τις προσπάθειες της επιχείρησης σε ένα στόχο, δεν τις διασπά ούτε τις απονευρώνει, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των πολλαπλών στόχων π.χ. ικανοποίηση πελατών, καινοτομία, κλπ που πρεσβεύουν μέτρα επίδοσης που είναι στο προσκήνιο την τελευταία δεκαετία όπως π.χ. το Balanced Scorecard (Kaplan and Norton 2001). Ο Pitman θεωρεί ότι όλοι αυτοί οι στόχοι εξυπηρετούνται καλύτερα, όταν το ROE υπερβαίνει το κόστος των ιδίων κεφαλαίων. Για να συμβεί όμως αυτό απαιτείται κατάλληλη κουλτούρα, η λήψη δύσκολων αποφάσεων για το μέλλον της επιχείρησης και εστίαση πρωτίστως στην αποδοτικότητα έναντι της άκριτης, και χωρίς όρους και προϋποθέσεις, ανάπτυξης. Αυτό

συνέβη με πολλές επιχειρήσεις της νέας τεχνολογίας που υποθήκευσαν την κερδοφορία τους, για χάρη μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς με άδηλο μέλλον. Ως εκ τούτου **η μήτρα Marakon η οποία συνδυάζει την ανάπτυξη με την αποδοτικότητα, διασφαλίζει την ποιότητα της ανάπτυξης και τη βιωσιμότητα.**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.4. Στρατηγική και αποδοτικότητα κεφαλαίων

Η στρατηγική είναι μέσο για την επίτευξη των στόχων, δεδομένων των συνθηκών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Απώτερος στόχος της επιχείρησης είναι η ικανοποίηση των παραγόντων (stakeholders) εκείνων από τους οποίους εξαρτάται η απρόσκοπτη συνέχιση της λειτουργίας της. Προαπαιτούμενο της ασπένδιστης λειτουργίας είναι η υποστήριξη των μετόχων -εταίρων. Αυτή εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα με τη διασφάλιση ενός αποδεκτού επιπέδου αποδοτικότητας για τα επενδυμένα κεφάλαια, με δεδομένο το ρίσκο που συνεπάγεται η τοποθέτηση τους στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

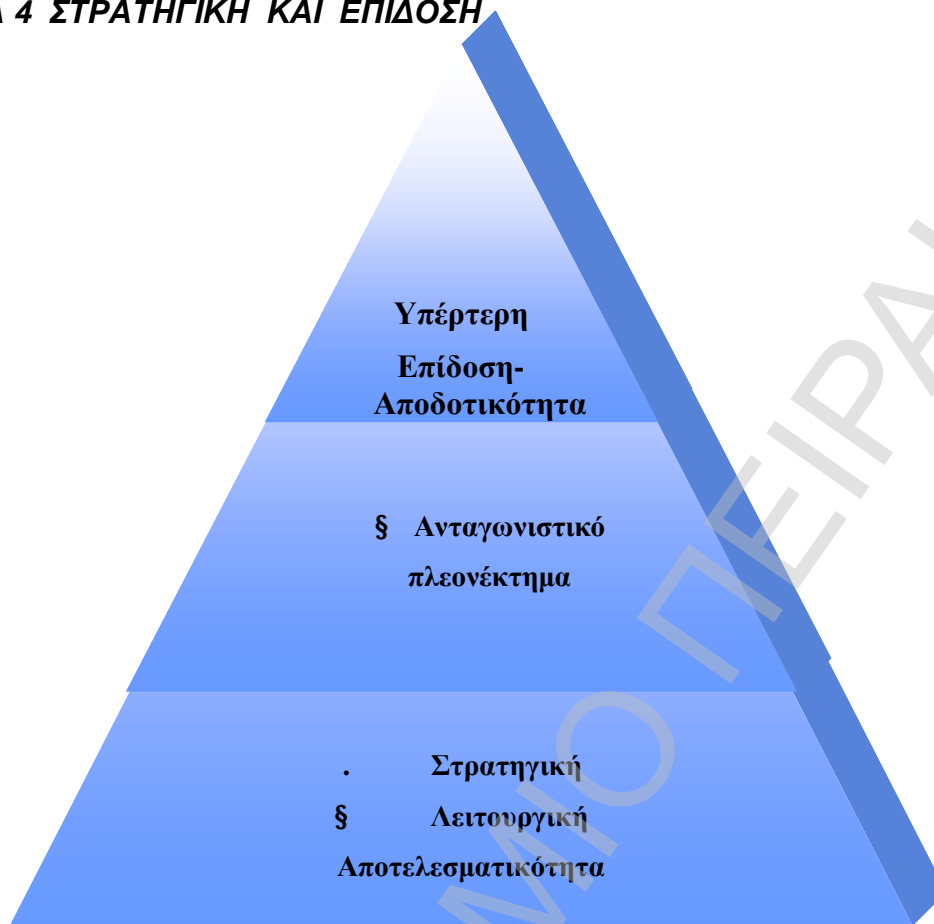
Η αποδοτικότητα είναι το αποτέλεσμα της επιτυχούς αντιστοίχισης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (Porter 2001, 66) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα της επιχείρησης να υπερέχει των αντιπάλων της ως προς τον απώτερο στόχο της την αποδοτικότητα" (Grant 2002,227). Βεβαίως υπάρχει η άποψη ότι η αποδοτικότητα είναι αποτέλεσμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι προϋπόθεσή του (Παπαδάκης 1999).

Ασχέτως εάν η αποδοτικότητα είναι προϋπόθεση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο ενισχύει περαιτέρω με την επανεπένδυση των κερδών, ή αποτέλεσμα, το μόνο βέβαιο είναι ότι αποτελούν τις δύο όψεις του αυτού νομίσματος που δεν είναι εύκολο να διαχωριστούν χωρίς να διαβρωθεί η βιώσιμη λειτουργία της επιχείρησης .

Η διάρθρωση του κλάδου και οι δυνάμεις που επενεργούν, διαμορφώνουν την ελκυστικότητα του και τη μέση επίδοση των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν .**Η ελκυστικότητα ενός τμήματος είναι ένα μέτρο της δυνατότητας της αγοράς να αποφέρει αύξηση πωλήσεων και κερδών.** (McDonald 1999,155).

Οι επιτυχημένες εταιρίες επανεπενδύουν τα κέρδη τους, ώστε να περιφρουρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. **Η συνολική επίδοση** της επιχείρησης αποτελεί την έκφανση της **αποτελεσματικότητας** (Μερίδιο Αγοράς) και **αποδοτικότητας** (κερδοφορία) στην λειτουργία της επιχείρησης και μέτρο αξιολόγησης της επιτυχίας της ακολουθούμενης πολιτικής.

ΣΧΗΜΑ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΗ



Η στρατηγική η οποία δεν οδηγεί σε απτά και μετρήσιμα αποτελέσματα, όσον αφορά την αποδοτικότητα, θα πρέπει να αναθεωρείται πάραυτα

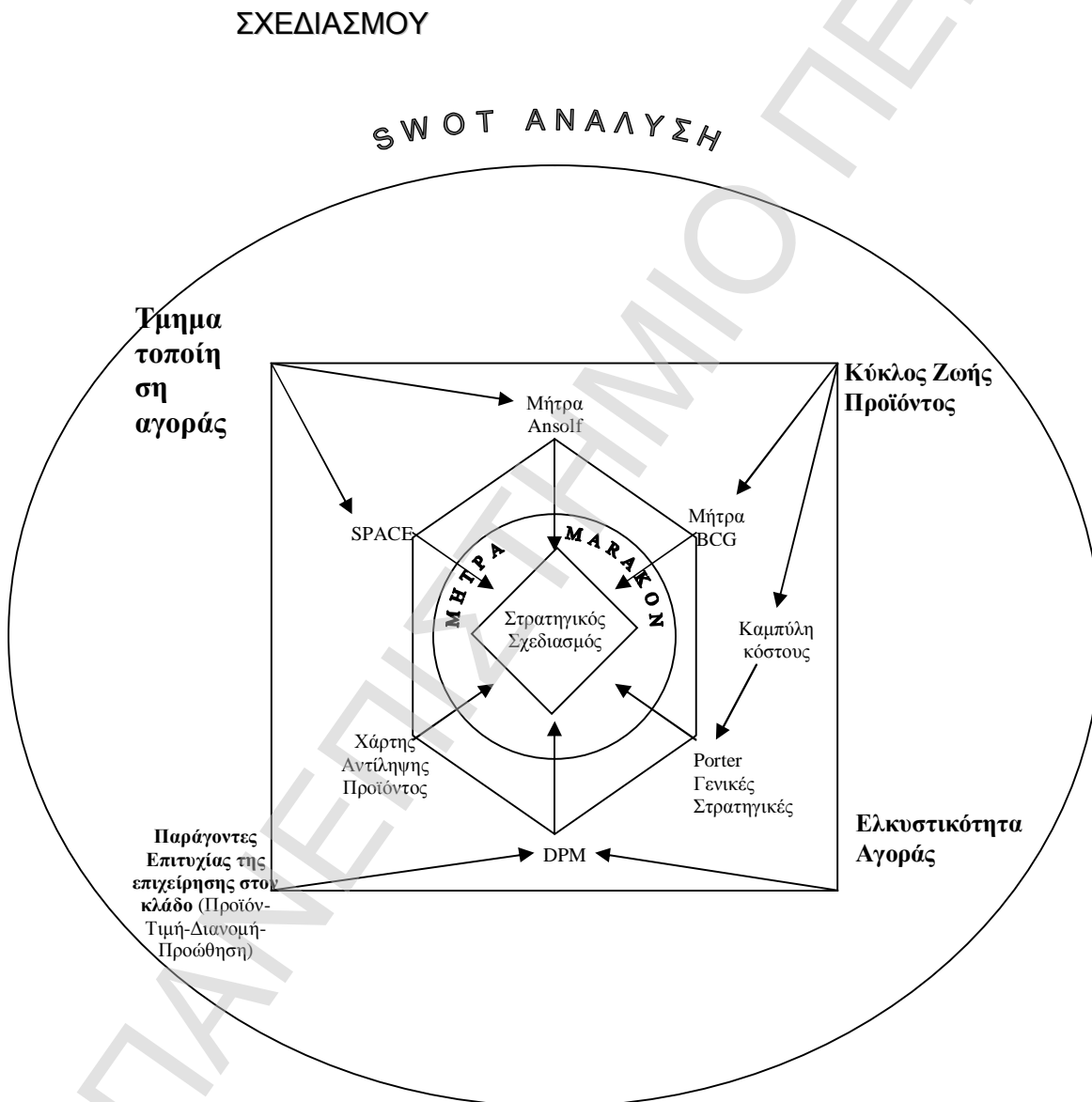
Η χρησιμοποίηση ενός κατάλληλου συστήματος μέτρησης της επίδοσης είναι απαραίτητο εργαλείο στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η επιχείρηση **«παίρνει ό,τι μπορεί να μετρήσει και να διαχειριστεί»**, σύμφωνα με τους διαπρυσίους κήρυκες της σημασίας των συστημάτων αυτών, όπως είναι οι Kaplan και Norton (2001).

4.5. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ

Η στρατηγική μπορεί να παρομοιασθεί με ένα όπλο, το οποίο για να είναι χρήσιμο κάτω από διαφορετικές συνθήκες και να έχει επιτυχία στη στόχευση, θα πρέπει να διαθέτει κατάλληλο χειριστή, πυρομαχικά, δίοπτρα και λοιπά παρελκόμενα. Έτσι και ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να συνεπικουρείται από σειρά εργαλείων όπως είναι η SWOT ανάλυση, η μεθοδολογία M. Porter, οι μήτρες κλπ. ώστε να οδηγήσει σε επιτυχία.

Η SWOT ανάλυση από μόνη της δεν αρκεί. Όπως προσφυώς ελέχθη «Δεν μπορεί κανείς να περιμένει από ένα άλογο κούρσας να οργώσει με επιτυχία το χωράφι».

ΣΧΗΜΑ 5 ΣΥΝΘΕΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ



Ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού προτείνεται όπως λάβει συνολικά τη μορφή που απεικονίζεται στο σχήμα που προηγείται

Το προτεινόμενο πλαίσιο ενός συνθετικού, ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού σχεδιασμού υπαγορεύει την αξιοποίηση μιας αλληλουχίας συμπληρωματικών ενεργειών και εργαλείων. Επιτρέπει να συνδυασθούν αρμονικά, λειτουργικά και αποτελεσματικά αρκετές χρήσιμες και κρίσιμες εκφάνσεις και παραμέτρους στο στρατηγικό σχεδιασμό, σε ένα πρακτικό και άμεσα αξιοποιήσιμο σύνολο.

Στην παρατηρούμενη ανομοιογένεια των επιμέρους τμημάτων της αγοράς υφέρπει η αδήριτη ανάγκη τμηματοποίησης. Έτσι υλοποιείται η SWOT ανάλυση για κάθε τμήμα της αξιοποιώντας παράλληλα τη μεθοδολογία M.Porter κυρίως στη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και των πηγών προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τοποθέτηση σε ένα ελκυστικό τμήμα της αγοράς, προκύπτει από τη συνεξέταση του χάρτη αντίληψης των προϊόντων και των απαιτούμενων κρίσιμων παραγόντων για την επιτυχή λειτουργία στον κλάδο.

Η επιλογή των επιμέρους πολιτικών πραγματοποιείται με τη χρήση μητρών ανάλυσης και της θεωρίας του κύκλου ζωής του προϊόντος. Οι πολιτικές αυτές φιλτράρονται με βάση κυρίως τις μεταβλητές της μήτρας Marakon οι οποίες εξασφαλίζουν, ότι η ανάπτυξη ακολουθείται από τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας η οποία μετράται από την υπεροχή του ROE έναντι του κόστους των ιδίων κεφαλαίων. Το στοιχείο αυτό αποτελεί το επιστέγασμα και το απαύγασμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιχείρησης, που λειτουργεί σε ένα κλάδο ζωντανό και ελκυστικό, παρά τον ενδεχόμενο ορμαγδό των αδιάπτωτων μεταβολών που υφίσταται.

4.6. Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Αφού λοιπόν εφαρμόστηκαν οι παραπάνω οι μέθοδοι λήψεις αποφάσεων, και αφ' ετέρου ελήφθη υπ' όψη η SWOT ανάλυση της εταιρίας που έγινε σε προηγούμενη παράγραφο, μπορούν να διατυπωθούν κάποιες στρατηγικές προτάσεις για το μέλλον της εταιρίας του Καμερούν **Και όταν μιλά κανείς για το μέλλον της εταιρίας, μιλά όπως προαναφέρθηκε για προσεκτική ανάπτυξη, δηλαδή ανάπτυξη χωρίς μεγάλα ανοίγματα και ρίσκα.**

Ακολουθούν λοιπόν στη συνέχεια οι προτάσεις ανάπτυξης της επιχείρησης:

- **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ OFFSHORE ΓΙΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΖΩΝΗ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΦΟΡΟΛΟΓΙΑΣ.**

Το σχέδιο αποβλέπει στη δημιουργία εταιρείας αντιπροσώπευσης, εμπορίας και εκμετάλλευσης του συγκριτικού πλεονεκτήματος της εταιρείας του Καμερούν μέσω θυγατρικών ή απλώς συνδεδεμένων εταιρειών στην Ελλάδα, στην Κύπρο και ενδεχομένως και σε άλλη περιοχή ειδικού φορολογικού συστήματος. Αν επιλεγεί για παράδειγμα η Κύπρος, ο φορολογικός συντελεστής της εταιρείας αυτής από οποιαδήποτε δραστηριότητα θα είναι στο 10%. Έτσι αν η εταιρία της Κύπρου έπαιρνε ένα 50% των κερδών με συντελεστή 10%, ο συνολικός συντελεστής για την P.M. θα άπεφτε από 45% σε 27%

Με τον σχεδιασμό αυτό έχουμε καταφέρει να μεταφέρουμε ένα μέρος της δραστηριότητας της εταιρείας του Καμερούν στην Ελλάδα, έχουμε μειώσει τη φορολογική επιβάρυνση σε μεγάλο βαθμό, έχουμε δημιουργήσει την υποδομή για περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας και έχουμε τον μανδύα μιας ανώνυμης εταιρείας στην περιοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΣΥΝΑΨΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΜΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΤΟΥ ΚΑΜΕΡΟΥΝ**

Ανάπτυξη με στρατηγικές συμμαχίες με εταιρίες που συνεργάζεται (όπως για παράδειγμα μεταφορικής εταιρίας που μεταφέρει τα ξύλα από το δάσος στα λιμάνια)

- **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ**

Ανάπτυξη με οριζόντια ολοκλήρωση, σε νέες αγορές του εξωτερικού, (για παράδειγμα απορρόφηση κάποιας ξυλεμπορικής εταιρίας στο εξωτερικό, ή απ' ευθείας εισαγωγή σε μια αγορά)

- **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Πρόκειται για συνέχιση της υπάρχουσας στρατηγικής.

- **ΕΞΑΓΩΓΕΣ**

Από τη στιγμή που το νομικό καθεστώς του Καμερούν και της συμφωνίας της COTONOU το επιτρέπει, η στρατηγική των εξαγωγών θα παρακάμψει κάποιους μεσάζοντες άρα θα δώσει μία αύξηση στα κέρδη.

- **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

Τέτοιες είναι για παράδειγμα η ανάπτυξη βιομηχανικού Marketing και η ανάπτυξη της εταιρίας με αύξηση των στελεχών

- **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Η Ελλάδα είναι γεωγραφικός κόμβος μεταξύ Ασίας-Ευρώπης και Βόρειας Αφρικής. Αυτό σε συνδυασμό με το γεγονός πως οι αγοραστές της αφρικανικής ξυλείας αγοράζουν αφού πρώτα δούν το εμπόρευμα, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για άνοιγμα στις αγορές κυρίως της Ασίας, με τη δημιουργία ενός αποθέματος στην Ελλάδα.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ «PM» ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΖΩΝΗ

Από όλα τα παραπάνω δεδομένα προκύπτει πως υπάρχουν σίγουρα οι προϋποθέσεις για μεταφορά δραστηριότητας στην Ευρώπη, ακόμα και στην Ελλάδα. Οι συμφωνίες ΕΕ-Αφρικής υποστηρίζουν το εμπόριο.

Η συμφωνία της Κοτονού δείχνει καθαρά πως η Ευρώπη στηρίζει το εμπόριο με την Αφρική. Υπάρχει το οικονομικονομικό πλαίσιο γι' αυτό. Έτσι η επιχείρηση δεν θα συναντήσει δυσκολίες σε μια μερική ή ολική μεταφορά δραστηριότητας. Και όπως η εγχώρια συναθροιστική ζήτηση πέφτει, η Ευρώπη ζητάει τέτοιες κινήσεις.

Από τη μελέτη των μεθόδων λήψης αποφάσεων και τη SWOT ανάλυση προκύπτει πως η εταιρία είναι υγιής, ανταγωνιστική, ο κλάδος όμως παρουσιάζει σταθερότητα κι όχι ιδιαίτερη ανάπτυξη. Το ξύλο βρίσκεται σε μια φάση παρατεταμένης ωρίμανσης. Γι' αυτό θα πρέπει η επιχείρηση «PM» να ακολουθήσει μια συντηρητικά αναπτυξιακή πολιτική. Κατά τη γνώμη μου όλες οι προτεινόμενες στρατηγικές είναι μέσα σε αυτό το πλαίσιο.

Η μεταφορά δραστηριότητας στην ΕΕ πιστεύω πως τελικά θα ωφελήσει οικονομικά την εταιρία, κυρίως γιατί θα παρακάμψει το λιγότερο 2 μεσάζοντες. Η στρατηγική επίσης της δημιουργίας αποθέματος στην Ελλάδα είναι πολύ ενδιαφέρουσα. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας αγοράς, οι αγοραστές εκλέγουν τα ξύλα που αγοράζουν με πρώτο κριτήριο την ποιότητα, τομέας ο οποίος ανήκει στα δυνατά σημεία της εταιρίας. Επίσης αγοράζουν αφού πρώτα δουν το εμπόρευμα. Άρα η δημιουργία αποθέματος της δεδομένης καλής ποιότητας ξύλου στην Ελλάδα, ίσως άνοιγε το δρόμο για αγορές όπως η Ασία, αφού ποιά οι ασιάτες δεν θα είναι αναγκασμένοι να πηγαίνουν στην Αφρική.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

6.1 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

	<u>2.004</u>	<u>2003</u>
Κορμοί παραγωγή (m3)	40.000	35.000
Κορμοί εγχώριες πωλήσεις (m3)	23.000	21.000
Κορμοί εξαγωγή (m3)	10.000	7.500
Κορμοί για επεξεργασία (m3) (επεξεργασία σε καδρόνια)	7.000	6.500
Καδρόνια παραγωγή (m3)	2.000	1.800
Καδρόνια εξαγωγή (m3)	2.000	1.800

6.2 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ Π.Μ.

BALANCE SHEET (Euros)

<u>ASSETS</u>			<u>LIABILITIES</u>		
	<u>2004</u>	<u>2003</u>		<u>2004</u>	<u>2003</u>
A. CURRENT ASSETS			C. CURRENT LIABILITIES		
Cash:	220.000	140.000	Accounts payable:	400.000	230.000
inventory:	240.000	150.000	loans payable: (the next 12 months)		
Accounts receivable:	350.000	100.000	tax payable:	480.000	270.000
Tax receivable:	500.000	300.000	Client's advances:	330.000	
other:	220.000	160.000	other:	5.000	5.000
Current assets:	1.530.000	850.000	Current liabilities:	1.215.000	505.000
B. PLANT & EQUIPMENT			D. TOTAL DEPT		
buildings and equipment: (after depreciation)	450.000	350.000	loans payable after 12 months	0	0
Guaranties:	10.000	10.000	other expenses payable in more than one year:	0	0
other:			Total depts:	0	0
plant & equipment:	460.000	360.000	TOTAL LIABILITIES (C+D):	1.215.000	505.000
TOTAL ASSETS (A+B):	1.990.000	1.210.000	E. EQUITY		
			EQUITY:	2004	2003
				775.000	705.000

PROFIT AND LOSS ACCOUNT (Euros)

	<u>2004</u>	<u>2003</u>
sales:	2.700.000	2.400.000
(-) Variable Expenses:		
(-) Forest Expenses:	1.320.000	1.200.000
(-) Taxes for production:	330.000	260.000
Contribution margin:	1.050.000	940.000
(-) fixed Expenses:		
(-) forest rent:	240.000	240.000
(-) Expenses of Direction:	60.000	37.000
Operating income:	750.000	663.000
(-) Interests of loans:	0	0
Net profit before taxes and depreciation:	750.000	663.000
(-) Annual Depreciation:	135.000	105.000
Net Profit before Taxes:	615.000	558.000
(-) Taxes in profits:	202.000	179.000
Net Profit after Taxes:	413.000	379.000

RATIOS

	<u>2004</u>	<u>2003</u>
Τρέχουσα ρευστότητα:	1,26	1,68
Άμεση ρευστότητα:	1,06	1,39
ROI:	21%	31%
ROE:	53%	54%
Καθαρό περιθώριο κέρδους:	15%	16%
Ξένα / ίδια κεφάλαια:	1,57	0,72
Days of inventory:	32	23
Συνολ. κυκλοφοριακή ταχύτητα:	1,36	1,98

6.3 ΕΡΕΥΝΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ICAP

1. Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα αγοράς εκπονήθηκε από την ICAP Α.Ε. για την αποκλειστική χρήση της εταιρίας Pangiotis Marelis. Σκοπός της είναι η διερεύνηση της ζήτησης στην εγχώρια αγορά των πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας. Επίσης, γίνεται συνοπτική παρουσίαση του τομέα προσφοράς των παραγωγικών και εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών οι οποίες αποτελούν χρήστες αφρικανικής ξυλείας.

Ειδικότερα, παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότερες επιχειρήσεις παραγωγής ξύλινων κουφωμάτων, δαπέδων (παρκέ) και ξύλινων επίπλων, οι οποίες ταυτόχρονα αποτελούν φορείς της ζήτησης πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας, καθώς και εισαγωγικές - χονδρεμπορικές εταιριών,. Αναλύονται τα χαρακτηριστικά της ζήτησης και στο τελευταίο μέρος γίνεται αξιολόγηση των στοιχείων της μελέτης και αναφορά στα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη διεξαχθείσα έρευνα αγοράς.

Για την εκπόνηση του έργου χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία που προέκυψαν στα πλαίσια απογραφικής πρωτογενούς έρευνας.

Στη διαδικασία εκπόνησης της παρούσας μελέτης, για να αντληθούν από τη βάση δεδομένων της ICAP-Databank οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον εξεταζόμενο κλάδο χρησιμοποιήθηκαν οι κωδικοί της ICAP που αφορούν τις κατηγορίες προϊόντων: “Δάπεδα ξύλινα”, “Έπιπλα ξύλινα εξωτερικών χώρων”, “Έπιπλα ξύλινα οικιακής χρήσης”, “Έπιπλα ξύλινα παιδικά”, “Έπιπλα ξύλινα πτυσσόμενα”, “Κουφώματα ξύλινα”, “Ξύλου προϊόντα”, “Ξυλεία φυσική” και “Ξυλείας φυσικής υποπροϊόντα”. Ο συνολικός πληθυσμός της έρευνας ήταν αρχικά 600 επιχειρήσεις.

Στη διάρκεια της έρευνας αποκλείστηκαν σταδιακά 378 επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι δεν ασχολούνται με αφρικανική ξυλεία. Επομένως, ο πληθυσμός των ενεργών επιχειρήσεων – χρηστών και εισαγωγέων - χονδρεμπόρων αφρικανικής ξυλείας, μειώθηκε σε 222 επιχειρήσεις (168 παραγωγικές και 54 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές) μετά από τη διαδικασία αναζήτησης και επιβεβαίωσης.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΑΦΡΙΚΑΝΙΚΗΣ ΞΥΛΕΙΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται τα χαρακτηριστικά της ζήτησης για πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας, όπως αυτά προέκυψαν βάσει πρωτογενούς έρευνας αγοράς στις προαναφερόμενες επιχειρήσεις. Τα στοιχεία που αναλύονται προέρχονται από τις επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα απαντώντας στο ερωτηματολόγιο, οι οποίες αντιστοιχούν σε 41% των ενεργών επιχειρήσεων που κάλυπταν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά. Προκύπτει επομένως υψηλό ποσοστό συμμετοχής στην έρευνα, ως αποτέλεσμα της επίμονης προσπάθειας άντλησης πληροφοριών από ένα τομέα που συγκροτείται κυρίως από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις.

2.1 Η Ταυτότητα της Έρευνας Αγοράς

Για την κάλυψη του σκοπού του έργου σχεδιάστηκε και διεξήχθη ειδική έρευνα σε παραγωγικές επιχειρήσεις - χρήστες πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας και εισαγωγικές - χονδρεμπορικές επιχειρήσεις ξυλείας.

Η ταυτότητα της έρευνας είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 2.1 Η ταυτότητα της έρευνας	
Εταιρία:	ICAP Α.Ε. Η έρευνα διεξήχθη σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα κανόνων δεοντολογίας που ακολουθεί και η ICAP.
Χρόνος Διεξαγωγής:	Η έρευνα διεξήχθη τη χρονική περίοδο Απρίλιος – Ιούλιος 2004.
Μέθοδος:	Απογραφική έρευνα με τη χρήση έντυπου δομημένου ερωτηματολογίου.
Περιοχή:	Η έρευνα διεξήχθη στο σύνολο της εγχώριας αγοράς, απευθυνόμενη σε επιχειρήσεις που εντοπίστηκαν από τη βάση δεδομένων της ICAP.
Δείγμα:	Ο αρχικός πληθυσμός των επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της έρευνας αποτελείτο από 600 επιχειρήσεις, εκ των οποίων διαπιστώθηκε ότι χρήση αφρικανικής ξυλείας κάνουν 222 εταιρίες, οι οποίες αποτέλεσαν και το πρωτογενές δείγμα της έρευνας.

2.2 Απολογιστικά Στοιχεία της Έρευνας Αγοράς

Ο αρχικός πληθυσμός της έρευνας ήταν 600 επιχειρήσεις από τη βάση δεδομένων της ICAP. Στην πορεία της έρευνας διαπιστώθηκε ότι, εκ του συνόλου των επιχειρήσεων οι οποίες προέκυψαν σε πρωτογενές επίπεδο, οι 378 δεν ασχολούνται με το αντικείμενο το οποίο εξετάζει η παρούσα έρευνα. Τελικά προέκυψε ότι, οι ενεργές παραγωγικές επιχειρήσεις οι οποίες κάνουν χρήση πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας ανέρχονται σε 168, εκ των οποίων 27 κατασκευάζουν έπιπλα, 42 δάπεδα και 99 κουφώματα, ενώ το σύνολο των ενεργών εισαγωγικών / χονδρεμπορικών εταιριών πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας που εντοπίστηκε ανέρχεται σε 54.

Από τις 168 παραγωγικές επιχειρήσεις - χρήστες αφρικανικής ξυλείας, ανταποκρίθηκαν στην έρευνα μετά από επανειλημμένες επαφές 69 επιχειρήσεις, ενώ 99 επιχειρήσεις αρνήθηκαν να συνεργαστούν παρά τις επίμονες προσπάθειες που κατεβλήθησαν, καθώς θεωρούν ότι οι ζητούμενες πληροφορίες αποτελούν απόρρητα εμπορικά στοιχεία. Ομοίως, εκ των 54 εισαγωγικών / χονδρεμπορικών εταιριών με δραστηριότητα στο εξεταζόμενο αντικείμενο, ανταποκρίθηκαν στην έρευνα 22 επιχειρήσεις.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

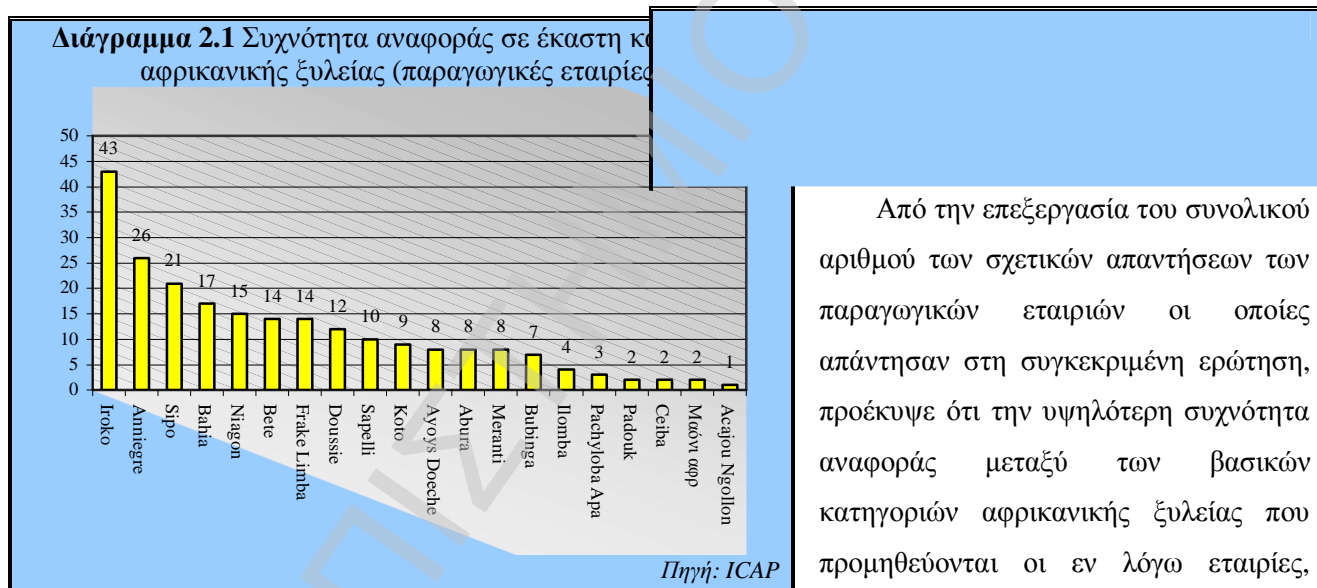
2.3 Ανάλυση των Ευρημάτων της Έρευνας Αγοράς σε Χρήστες και Εισαγωγείς - Χονδρεμπόρους Αφρικανικής Ξυλείας

Στις παρακάτω ενότητες αναλύονται οι απαντήσεις που έδωσαν συνολικά 91 εταιρίες που προμηθεύονται αφρικανική ξυλεία, εκ των οποίων οι 69 είναι επιχειρήσεις – χρήστες (παραγωγικές σε δάπεδα, έπιπλα και κουφώματα) και οι 22 είναι εισαγωγικές – χονδρεμπορικές εταιρίες, οι οποίες ανταποκρίθηκαν στην έρευνα. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αριθμός των απαντήσεων ποικίλλει ανά ερώτημα, καθώς κάποιες επιχειρήσεις άφησαν αναπάντητα κάποια ερωτήματα (είτε λόγω αδυναμίας είτε επειδή δεν ήθελαν).

2.3.1 Ποιες οι βασικές κατηγορίες αφρικανικής ξυλείας που προμηθεύεται η επιχείρησή σας; Ποια η συνήθης ποσοστιαία συμμετοχή τους στο συνολικό κόστος προμήθειας ξυλείας;

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 67 παραγωγικές, 19 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

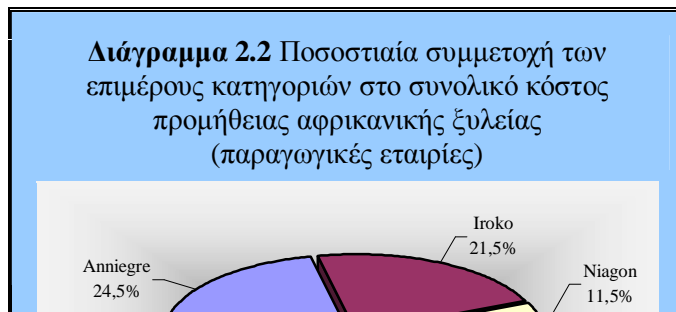
A. Παραγωγικές Επιχειρήσεις



παρουσιάζει το Iroko (43), ενώ ακολουθούν οι κατηγορίες Anniegre (26), Sipo (21), και Bahia (17) και Niagon (15), όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2.1.

Η ποσοστιαία συμμετοχή των βασικών κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας επί του συνολικού κόστους προμήθειας ξυλείας, σε δείγμα

67 παραγωγικών εταιριών, διαμορφώθηκε σε 38,1%. Στο διάγραμμα 2.2 παρατίθεται η ποσοστιαία συμμετοχή των επιμέρους κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας, επί του συνόλου προμηθειών αφρικανικής



ξυλείας (μόνο). Βάσει του συγκεκριμένου κριτηρίου, την πρώτη θέση κατέλαβε το Anniegre με ποσοστό συμμετοχής 24,5%, ακολουθούμενο από το Iroko με ποσοστιαία συμμετοχή 21,5%, το Niagon με 11,5% και το Meranti με 11,2%.

Στον πίνακα 2.2 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι παραγωγικές επιχειρήσεις με την υψηλότερη ποσοστιαία συμμετοχή αφρικανικής ξυλείας, στο συνολικό τους κόστος προμήθειας ξυλείας. Σημειώνεται ότι, ο πίνακας περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση αυτών ανά είδος αφρικανικής ξυλείας, ενώ παρουσιάζεται και το ποσοστό συμμετοχής αυτών. Επισημαίνεται ότι έξι (6) εταιρίες, παρουσιάζονται περισσότερες από μια φορά, δεδομένου ότι προμηθεύονται διάφορα είδη αφρικανικής ξυλείας.

Πίνακας 2.2 Ποσοστά συμμετοχής των επιμέρους κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας επί του συνολικού κόστους προμήθειας ξυλείας, ανά εταιρία (παραγωγικές εταιρίες)		
Κατηγορία	Εταιρία	Ποσοστό συμμετοχής
Abura	ΤΟΠΠΟΣ ΙΑΚΩΒΟΣ	20,0%
Anniegre	DORAL ABEE	95,0%
	ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ Α.-Ι. ΚΑΛΟΜΕΝΙΔΗΣ ΟΕ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	80,0%
	ΧΑΜΗΛΟΣ ΑΒΕΕ	70,0%
	ΜΑΝΤΕΛ ΠΡΟΦΙΛ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ	60,0%
	ΝΑΤΣΗ Ε. - Κ. ΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ ΑΕ	60,0%
	ΔΡΟΥΖΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Δ. "EUROXYL"	30,0%
	ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	30,0%
	ΧΑΤΖΕΛΛΗΣ ΑΒΕΕ	30,0%
	ΒΡΕΤΤΟΣ Γ. ΑΕ	20,0%
Bubinga	"ΞΥΛΟΝ" ΣΤ. ΒΛΑΧΟΣ & ΥΟΠ ΑΕ	20,0%
Frake Limba	ΕΦΡΑΙΜΙΔΗΣ Σ. & Α. ΑΕ	20,0%
Iroko	ΑΝΔΡΑΔΗ ΑΦΟΙ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣ ΕΠΕ	40,0%
	Π. ΜΑΥΡΩΝΑΣ-Θ. ΜΑΥΡΩΝΑΣ-Σ. ΜΟΛΟΒΙΝΟΣ ΟΕ	30,5%
	CANADIAN Π. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ	30,0%
	ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	26,0%
	Β.Ε.Κ.Ε ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ	25,0%
	BIOXELM ΑΕ	25,0%
	INTERSCALA ΑΕ	24,0%
	ΠΕΣΒΑΝΤΗ Κ. ΥΙΟΙ ΟΕ	22,7%
	ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ & ΚΑΤΑΝΑΛ. ΣΥΝΕΤ. ΕΠΙΠΛ. & ΞΥΛΟΥΡ. ΚΕΡΚΥΡΑΣ ΣΥΝΠΕ	21,6%
	ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ	20,0%
	ΚΟΛΙΓΑΣ Γ. & Α ΟΕ "ΒΙΟΠΑΡΚΕΤ"	20,0%
Koto	"CANADIAN" Π. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ	20,0%
Meranti	"ΚΥΦΟΜΑ GUSTO" Ε. ΜΑΥΡΙΔΗ ΥΙΟΙ ΟΕ	Μ/Δ
	"PERFECTO WOODWORKING" ΑΦΟΙ Β. ΓΑΡΟΦΛΟΥ ΟΕ	64,0%
	INTERSCALA ΑΕ	56,0%
	"WIND DOORS" ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΙΑΒΑΝΟΓΛΟΥ	29,0%
	ΜΠΟΥΡΜΠΑΡΗ ΛΕΩΝΙΔΑ ΥΙΟΙ ΟΕ	20,0%
Niagon	ΔΡΟΥΖΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Δ. "EUROXYL"	66,5%
	ΒΙΕΚΚΟ ΑΕ	60,0%

Sipo	ΔΑΝΕΛΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ & ΣΙΑ ΕΒΕΕ	39,0%
	ΜΠΟΥΡΜΠΑΡΗ ΛΕΩΝΙΔΑ ΥΙΟΙ ΟΕ	30,0%
	ΚΑΛΥΒΑΣ Ν.-Σ. ΠΑΡΙΣΣΑΚΗΣ ΟΕ	28,0%
	ΞΥΛΟΝ ΣΤ. ΒΛΑΧΟΣ & ΥΟΙ ΑΕ	25,0%
Μ/Α: Μη διαθέσιμο		Πηγή: ICAP

B. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

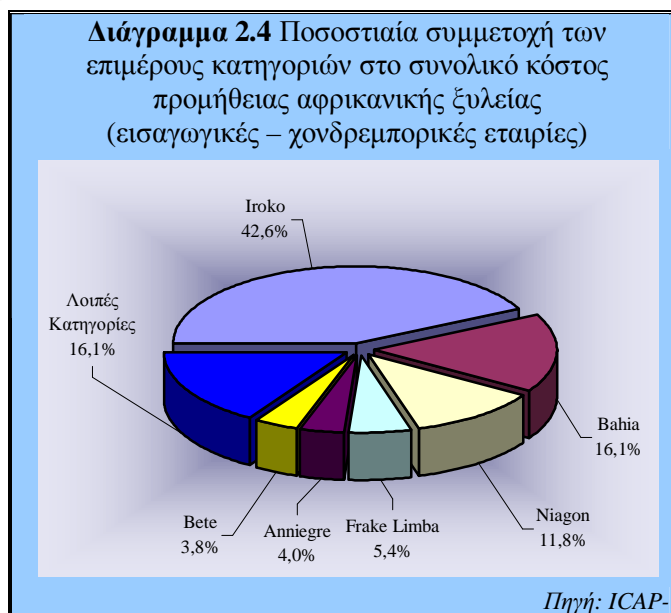


Από την επεξεργασία του συνολικού αριθμού των σχετικών απαντήσεων των εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών οι οποίες απάντησαν στη συγκεκριμένη ερώτηση, συνάγεται ότι, την υψηλότερη συχνότητα αναφοράς μεταξύ των βασικών κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας που είτε εισάγουν είτε εμπορεύονται οι συγκεκριμένες εταιρίες, παρουσιάζει το Iroko (17), ενώ ακολουθούν οι κατηγορίες Bahia (12), Sipo (9), Bete και Frake Limba (αμφότερες με 8 αναφορές), όπως

προκύπτει και από το διάγραμμα 2.3.

Η συνολική ποσοστιαία συμμετοχή των βασικών κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας επί του συνολικού κόστους προμήθειας ξυλείας, σε δείγμα 19 εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών, ανήλθε σε ποσοστό 29,9%.

Στο διάγραμμα 2.4 παρουσιάζεται η κατάτμηση της αφρικανικής ξυλείας μεταξύ των επιμέρους βασικών κατηγοριών. Βάσει του συγκεκριμένου κριτηρίου, την πρώτη θέση κατέλαβε το Iroko με ποσοστό συμμετοχής 42,6%, ακολουθούμενο από την ξυλεία τύπου Bahia με μερίδιο 16,1% και το Niagon με ποσοστιαία συμμετοχή 11,8%.



Στον πίνακα 2.3 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι παραγωγικές επιχειρήσεις με την υψηλότερη ποσοστιαία συμμετοχή αφρικανικής ξυλείας στο συνολικό κόστος προμήθειας ξυλείας. Σημειώνεται ότι, ο

πίνακας περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση αυτών ανά είδος αφρικανικής ξυλείας, ενώ παρουσιάζεται και το ποσοστό συμμετοχής αυτών. Σημειώνεται ότι, τρεις (3) εκ των συνολικά παρατιθέμενων εταιριών εμφανίζονται περισσότερες από μια φορά, δεδομένου ότι προμηθεύονται διάφορα είδη αφρικανικής ξυλείας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Πίνακας 2.3 Ποσοστά συμμετοχής των επιμέρους κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας επί του συνολικού κόστους προμήθειας ξυλείας, ανά εταιρία (εισαγωγικές – χονδρεμπορικές εταιρίες)

Κατηγορία	Εταιρία	Ποσοστό συμμετοχής
Ayoys Doeche	ΙΝΤΕΡΓΟΥΝΤ ΑΕ	15,0%
Bahia	ΑΡΧΟΝΤΗΣ ΑΕ	35,0%
	ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΧΡ. & ΥΙΟΙ ΟΕ	30,0%
Frake Limba	ΑΡΧΟΝΤΗΣ ΑΕ	15,0%
Iroko	ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΕΥΛΕΜΠΙΟΡΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ	Μ/Δ
	ΙΝΤΕΡΓΟΥΝΤ ΑΕ	30,0%
	ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΧΡ. & ΥΙΟΙ ΟΕ	25,0%
	ΑΡΧΟΝΤΗΣ ΑΕ	15,0%
	ΚΑΛΑΝΤΖΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	15,0%
	ΕΥΛΕΚΟ ΑΕΒΕ	15,0%
Niagon	ΠΑΠΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ ΧΡ. & ΥΙΟΙ ΟΕ	30,0%
	ΙΝΤΕΡΓΟΥΝΤ ΑΕ	25,0%
<i>Μ/Δ: Μη διαθέσιμο</i>		<i>Πηγή: ICAP</i>

2.3.2 Σε ποια μορφή και διαστάσεις προμηθεύστε συνήθως την πρώτη ύλη αφρικανικής ξυλείας;

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 69 παραγωγικές, 21 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

A. Παραγωγικές Επιχειρήσεις

Στο παρακάτω διάγραμμα 2.5 παρουσιάζεται η ανάλυση της συχνότητας των απαντήσεων των ερωτηθέντων χρηστών αφρικανικής ξυλείας, όσον αφορά τη μορφή της πρώτης ύλης την οποία προμηθεύονται. Σημειώνεται εντούτοις ότι, λόγω της ποικιλομορφίας και των σημαντικών διαφορών των απαντήσεων που αφορούν στις μονάδες μέτρησης των διαστάσεων (των πρώτων υλών), δεν μπορεί να γίνει αντικειμενική ομαδοποίηση των εν λόγω στοιχείων.



Με βάση τη συχνότητα αναφοράς, εμφανής είναι η επικράτηση της κατηγορίας των καδρονίων από ξηραντήριο, στην οποία έγινε αναφορά σε ποσοστό 36,2% επί των συνολικών αναφορών από τις επιχειρήσεις του δείγματος (με 50 αναφορές). Ακολουθούν με μεγάλη διαφορά ο καπλαμάς, με ποσοστό 21% (με 29 αναφορές), το κόντρα πλακέ 15,2% (με 21 αναφορές) και τα καδρόνια με φυσική ξήρανση με 9,4% (με 13 αναφορές).

B. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

Βάσει ανάλογης επεξεργασίας των αντίστοιχων δεδομένων σε σύνολο 21 εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών (διάγραμμα 2.6), προέκυψε ότι η μεταξύ των κατηγοριών μορφής της πρώτης ύλης αφρικανικής ξυλείας, την πρώτη θέση κατέλαβε εκείνη των κορδονιών από ξηραντήριο, με ποσοστό αναφορών 38,5% (15 αναφορές) από το συγκεκριμένο δείγμα εταιριών. Ακολουθούν τα καδρόνια με φυσική ξήρανση, με ποσοστό 20,5% (8 αναφορές) και το παρκέ και ο καπλαμάς, αμφότερα με 10,3% (4 αναφορές).



2.3.3 Αναφέρατε τους κυριότερους προμηθευτές σας σε πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας και τη χώρα προέλευσής τους.

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 55 παραγωγικές, 10 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

A. Παραγωγικές Επιχειρήσεις



Σε σύνολο 55 παραγωγικών εταιριών έγινε αναφορά σε 69 επιχειρήσεις - προμηθευτές πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας. Στο διάγραμμα 2.7 παρουσιάζονται οι 22 συχνότερα αναφερόμενοι προμηθευτές, από τους χρήστες αφρικανικής ξυλείας.

Εμφανής είναι η επικράτηση της εταιρίας Σέλμαν Ελληνοελβετική Βιομηχανία Επεξεργασίας Ξύλου ΑΕ, η οποία παρουσιάζει τη

μεγαλύτερη συχνότητα αναφοράς, ως προμηθευτής πρώτων υλών. Ειδικότερα, το 14,4% των επιχειρήσεων που απάντησε στο ερωτηματολόγιο δήλωσε ότι συνεργάζεται με τη συγκεκριμένη εταιρία. Σε μεγάλη απόσταση ακολουθεί η εταιρία Ετροξύλ ΑΕ, στην οποία έγινε αναφορά από το 6,4% των επιχειρήσεων και Δαρμάκ ΑΕ με συχνότητα αναφοράς 5,6%.

B. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

Στο διάγραμμα 2.8 παρατίθενται το πλήθος των αναφορών από τις εισαγωγικές – χονδρεμπορικές επιχειρήσεις, σε καθένα από τους προμηθευτές που αναφέρθηκαν συνολικά. Την πρώτη θέση, μεταξύ των παρουσιαζόμενων εταιριών, καταλαμβάνει η DHL Nordisk με συχνότητα αναφοράς 15,4%. Ακολουθούν οι Interwood και Άλφα Ευλείας ΑΕΕ, σε κάθε μια από τις οποίες έγινε αναφορά σε ποσοστό 7,7% επί του συνόλου των αναφορών των επιχειρήσεων



2.3.4 Η συνολική ετήσια αξία αγοράς φυσικής ξυλείας (σε €) για την κατασκευή των προϊόντων της εταιρίας τη χρονική περίοδο 2002-2003 ανήλθε περίπου σε:

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 53 παραγωγικές, 15 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

A. Παραγωγικές Επιχειρήσεις

Στον πίνακα 2.4 παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά στοιχεία του συνόλου των παραγωγικών εταιριών του κλάδου, οι οποίες απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση. Η συνολική ετήσια αξία αγοράς πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας του συνόλου των εταιριών του πίνακα, διαμορφώθηκε σε €4.722.456 το 2003, αυξημένη κατά 29%, έναντι του 2002 (€3.660.382 το 2002 – σημειώνεται όμως ότι δεν δηλώθηκαν οι αντίστοιχες προμήθειες από την πρώτη σε κατάταξη εταιρία).

Σύμφωνα με εκτιμήσεις υπευθύνων των εταιριών, η αξία αγοράς πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας αναμένεται να διαμορφωθεί σε €3.862.868 το 2004, στο σύνολο των εταιριών του πίνακα, για τις οποίες έχουν δοθεί οι σχετικές εκτιμήσεις.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η ποσοστιαία συμμετοχή της αξίας αγοράς πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας, επί της συνολικής αξίας αγοράς πρώτων υλών φυσικής ξυλείας διαμορφώθηκε σε **31,5%** το 2003, η οποία βαίνει αυξανόμενη συγκρινόμενη με την αντίστοιχη του 2002 (30,0% το 2002).

Σημειώνεται ότι, οι παρουσιαζόμενες εταιρίες του πίνακα 3.1, έχουν καταταχθεί βάσει κριτηρίου αξίας προμήθειας αφρικανικής ξυλείας για το έτος 2003, σύμφωνα με το οποίο την πρώτη θέση κατέλαβε η Interscala AE, ακολουθούμενη από τις “Ξύλον” Στ. Βλάχος AE και Βιέκκο AE. Με κριτήριο την συνολική αξία αγοράς πρώτων υλών φυσικής ξυλείας ανάλογη είναι η εικόνα με κάποιες διαφοροποιήσεις, με την Ρουσσέτος Δ. Ε. AE να προηγείται, ενώ ακολουθούν οι Νούσια Β. Υιοί ABEE, Interscala AE και “Ξύλον” Στ. Βλάχος AE.

Με κριτήριο την ποσοστιαία συμμετοχή της αφρικανικής ξυλείας στην συνολική αξία αγοράς πρώτων υλών φυσικής ξυλείας για το 2003, την πρώτη θέση κατέλαβε η “Perfecto Woodworking” Αφοί Β. Γαρόφλου OE (80%) και ακολουθούν οι Δρούζας Παναγιώτης Δ. “Euroxyl” (76,9%) και Χαμηλός ABEE, “Canadian” Π. Γεωργιάδης και Καλύβας Ν.-Σ. Παρισσάκης OE (με ποσοστό συμμετοχής 75% για κάθε μία).

Την μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή επί της αξίας προμήθειας αφρικανικής ξυλείας το χρονικό διάστημα 2003/02 παρουσίασε η Κόκλας Ιωάννης (250%) και ακολουθούν οι Πεσβαντή Κ. Υιοί OE (195,2%), Wooder A. & Κ. Δερβός OE (170%), Σουρλίγκας Ι. ΕΒέξ AE (137,1%).

Την μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή επί της συνολικής αξίας προμήθειας ξυλείας γενικά εμφάνισε η Κόκλας Ιωάννης (250%), Wooder A. & Κ. Δερβός OE (170%), Αντωνίου Γεώργιος (121,2%) και Δημητριάδης Α.-Ι. Καλομενίδης OE - Κέντρο Εφαρμογών (95%).

Πίνακας 2.4 Συγκεντρωτικά στοιχεία ετήσιας αξίας αγορών παραγωγικών εταιριών – χρηστών αφρικανικής ξυλείας (2002-2004)

Εταιρία	Πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας			Πρώτες ύλες ξυλείας συνολικά			Ποσοστιαία Συμμετοχή (%)
	2004*	2003	2002	2004*	2003	2002	2003
INTERSCALA ΑΕ	M/Δ	640.000	M/Δ	M/Δ	1.129.000	M/Δ	56,7%
ΕΥΛΟΝ ΣΤ. ΒΛΑΧΟΣ ΑΕ	540.750	515.000	515.000	1.081.500	1.030.000	1.030.000	50,0%
ΒΙΕΚΚΟ ΑΕ	M/Δ	390.000	300.000	M/Δ	600.000	510.000	65,0%
ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΙΚΟΣ & ΚΑΤΑΝΑΛ. ΣΥΝΕΤ. ΕΠΙΠΛΟΠ ΚΑΙ ΕΥΛΟΥΡ. ΚΕΡΚΥΡΑΣ ΣΥΝΠΕ	400.000	320.000	280.000	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
ΧΑΜΗΛΟΣ ΑΒΕΕ	200.000	300.000	450.000	300.000	400.000	700.000	75,0%
ΡΟΥΣΣΕΤΟΣ Δ. Ε. ΑΕ	340.000	215.420	326.430	3.550.000	3.314.305	3.372.626	6,5%
ΑΝΔΡΕΑΔΗ ΑΦΟΙ ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣ ΕΠΕ	200.000	180.000	130.000	300.000	280.000	220.000	64,3%
ΚΟΛΙΓΑΣ Γ. & Α. ΟΕ ΒΙΟΠΑΡΚΕΤ	140.000	160.000	160.000	467.000	534.000	534.000	30,0%
ΚΑΡΚΑΤΣΟΥΛΗ Γ. & ΣΙΑ ΟΕ ΕΥΔΙΚΗ	150.000	150.000	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
PERFECTO WOODWORKING ΑΦΟΙ Β. ΓΑΡΟΦΛΟΥ ΟΕ	170.000	120.000	70.000	190.000	150.000	90.000	80,0%
ΜΠΟΥΡΜΠΑΡΗ ΛΕΩΝΙΔΑ ΥΙΟΙ ΟΕ	144.000	110.000	82.500	240.000	200.000	150.000	55,0%
ΓΑΖΕΤΗ ΑΦΟΙ ΟΕ	100.000	98.000	88.000	220.000	210.000	200.000	46,7%
ΑΝΤΩΝΙΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	57.500	75.000	40.000	77.500	115.000	52.000	65,2%
CANADIAN Π. ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ	82.500	72.750	63.750	110.000	97.000	85.000	75,0%
ΣΤΑΥΡΑΚΙΔΗΣ ΑΝΤ. ΑΕ	70.000	72.000	60.000	121.000	116.000	110.000	62,1%
ΚΑΛΥΒΑΣ Ν.-Σ. ΠΑΡΙΣΣΑΚΗΣ ΟΕ	72.180	70.652	62.963	98.900	94.203	83.950	75,0%
FLOORING Α. ΒΛΑΧΟΣ-Μ. ΓΑΒΑΛΑΣ-Α. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ & ΣΙΑ ΟΕ	70.000	70.000	90.000	260.000	240.000	280.000	29,2%
ΕΜΜΑΝΟΥΗΛΙΔΗΣ-ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ & ΟΕ	60.000	60.000	58.000	600.000	600.000	580.000	10,0%
ΚΥΦΟΜΑ GUSTO Ε. ΜΑΥΡΙΔΗ ΥΙΟΙ ΟΕ	117.388	58.694	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
ΚΟΥΒΔΟΣ ΑΕ	62.000	55.000	50.000	190.000	100.000	150.000	55,0%
ΕΦΡΑΙΜΙΔΗΣ Σ. & Α. ΑΕ	60.000	55.000	70.000	140.000	140.000	130.000	39,3%
WOODER Α. & Κ. ΔΕΡΒΟΣ ΟΕ	72.000	54.000	20.000	180.000	135.000	50.000	40,0%
ΜΑΝΤΕΛ ΠΡΟΦΙΛ ΕΛΛΑΣ ΑΒΕΕ	60.000	54.000	48.000	100.000	90.000	80.000	60,0%
ΝΟΥΣΙΑ Β. ΥΙΟΙ ΑΒΕΕ	60.700	51.420	42.850	1.680.000	1.430.000	1.250.000	3,6%
ΔΡΟΥΖΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Δ. EUROXYL	75.000	50.000	40.000	90.000	65.000	65.000	76,9%
ΕΥΡΟΚΟ ΑΕ	70.000	50.000	40.000	450.000	340.000	300.000	14,7%
ΤΕΛΩΝΗ Δ. ΑΦΟΙ ΟΕ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΕΣ ΑΠΟ ΕΥΛΟ	M/Δ	45.000	30.000	M/Δ	135.000	100.000	33,3%
ΣΟΥΡΛΙΓΚΑΣ Ι. ΕΒΕΞ ΑΕ	65.000	44.902	18.937	300.000	429.010	288.059	10,5%

Πίνακας 3.1 (συνέχεια)							
ΠΑΠΑΚΩΣΤΑΣ Α. ΑΕΒΕ	M/Δ	44.021	M/Δ	M/Δ	880.410	M/Δ	5,0%
ΗΠΕΙΡΩΤΙΚΗ ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΑ ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΑΒΕΕ	40.000	42.000	35.000	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΑΘ. & ΥΙΟΙ ΜΕΤΗΟΔ	40.000	40.000	80.000	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
Β.Ε.Κ.Ε. ΕΛΛΑΣ ΕΠΕ	40.000	40.000	50.000	70.000	70.000	80.000	57,1%
WIND DOORS ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΓΙΑΒΑΝΟΓΛΟΥ	M/Δ	40.000	41.000	M/Δ	60.000	59.000	66,7%
ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ Α.-Ι. ΚΑΛΟΜΕΝΙΔΗΣ ΟΕ ΚΕΝΤΡΟ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	115.000	35.000	30.000	420.000	195.000	100.000	17,9%
ΚΟΚΛΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	15.000	35.000	10.000	43.000	98.000	28.000	35,7%
ΠΕΛΑΝΤΗΣ Π. ΥΙΟΙ ΟΕ	35.000	32.000	27.500	135.000	120.000	110.000	26,7%
ΒΡΕΤΤΟΣ Γ. ΑΕ	M/Δ	31.104	67.500	M/Δ	196.500	262.000	15,8%
Π. ΜΑΥΡΩΝΑΣ-Θ. ΜΑΥΡΩΝΑΣ-Σ. ΜΟΛΟΒΙΝΟΣ ΟΕ	M/Δ	30.000	35.000	M/Δ	140.000	150.000	21,4%
ΚΑΚΚΑΛΗΣ ΚΩΝ	30.000	30.000	30.000	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
ΤΕΧΝΟΞΥΛΟΥΡΓΙΚΗ ΑΕ	M/Δ	30.000	M/Δ	M/Δ	150.000	M/Δ	20,0%
ΤΟΠΠΟΣ ΙΑΚΩΒΟΣ	27.000	27.000	27.000	120.000	120.000	120.000	22,5%
ΠΕΣΒΑΝΤΗ Κ. ΥΙΟΙ ΟΕ	18.120	20.473	6.935	100.586	89.851	111.322	22,8%
ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	20.000	20.000	15.000	100.000	80.000	60.000	25,0%
ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Α. ΑΒΕΕ	15.000	19.800	22.000	30.000	36.000	40.000	55,0%
ΓΚΑΤΣΩΝΗΣ ΑΒΕΕ	5.000	15.000	12.000	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
ΒΕΝΕΡΗ ΣΤ. ΑΕ	M/Δ	14.000	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ	M/Δ
ΧΛΙΑΠΑΣ ΑΕ	12.760	12.170	10.200	580.000	553.349	465.300	2,2%
ΠΑΝΤΑΖΟΠΟΥΛΟΙ ΣΤ. ΑΦΟΙ ΑΒΕ	M/Δ	8.000	M/Δ	M/Δ	47.000	M/Δ	17,0%
ΧΑΤΖΕΛΛΗΣ ΑΒΕΕ	M/Δ	7.050	11.817	M/Δ	52.000	56.800	13,6%
ΣΤΕΦΑΝΙΔΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ	5.000	6.000	5.000	30.000	27.000	25.000	22,2%
ΛΩΛΟΥ ΑΦΟΙ Δ & Κ ΟΕ	5.000	5.000	6.000	15.000	15.000	20.000	33,3%
ΔΟΝΤΑΣ Ι.-Δ. ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΟΕ	1.000	1.000	1.000	100.000	100.000	100.000	1,0%
ΒΟΣΝΑΚΗ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ ΚΛΗΡΟΝΟΜΟΙ	M/Δ	1.000	1.000	10.000	10.000	10.000	10,0%
Σύνολο	3.862.898	4.722.456	3.660.382	12.499.486	15.013.628	12.208.057	31,5%
<i>Αξία σε € *Πρόβλεψη M/Δ: Μη διαθέσιμο Η μετατροπή σε ευρώ έχει γίνει βάσει της επίσημης ισοτιμίας €1=340,75 δρχ. Τυχόν αποκλίσεις σε ορισμένους λογαριασμούς οφείλονται στην προσαρμογή στο νέο νόμισμα.</i>							
<i>Πηγή: ICAP</i>							

B. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

Η συνολική ετήσια αξία αγοράς πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας σε σύνολο 15 εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών του κλάδου παρουσιάζεται στον πίνακα 2.5 Από την επεξεργασία των εν συγκεντρωτικών οικονομικών μεγεθών των εταιριών του πίνακα, προκύπτει ότι η αξία προμήθειας αφρικανικής ξυλείας διαμορφώθηκε σε €3.347.038 το 2003, αυξημένη κατά 19,7%, σε σχέση με το 2002 (€6.973.920 το 2002).

Αναφέρεται ότι η αξία αγοράς πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας των εταιριών του πίνακα αναμένεται να διαμορφωθεί σε €1.196.881 το 2004, σύμφωνα πάντα με εκτιμήσεις των υπευθύνων των εταιριών.

Η αξία αγοράς πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας κατέχει μερίδιο (επί της συνολικής αξίας αγοράς πρώτων υλών φυσικής ξυλείας) το οποίο διαμορφώθηκε σε 14,92% το 2003, παρουσιάζοντας διευρυμένη συμμετοχή εν συγκρίσει με την αντίστοιχη του 2002 (13,92% το 2002).

Σημειώνεται ότι, οι παρουσιαζόμενες εταιρίες του πίνακα 3.2, έχουν καταταχθεί βάσει κριτηρίου αξίας προμήθειας αφρικανικής ξυλείας το έτος 2003, σύμφωνα με το οποίο την πρώτη θέση κατέλαβε η Αφοί Ρουχωτά ΕΠΕ, ακολουθούμενη από τις Μεσογειακή ΑΕ και Ξυλεμπορία ΑΤΕΝΕ και Ιντεργούντ ΑΕ. Με κριτήριο την συνολική αξία αγοράς πρώτων υλών φυσικής ξυλείας ανάλογη είναι η εικόνα με κάποιες διαφοροποιήσεις, με την Ιντεργούντ ΑΕ να προηγείται, ενώ ακολουθούν οι Ξυλεμπορία ΑΤΕΝΕ, Άλφα Ξυλείας ΑΕΕ και Αφοί Ρουχωτά ΕΠΕ.

Όσον αφορά στην ποσοστιαία συμμετοχή της αφρικανικής ξυλείας στην συνολική αξία αγοράς πρώτων υλών φυσικής ξυλείας για το 2003, την πρώτη θέση κατέλαβε η Μεσογειακή ΑΕ (με 50%), ενώ ακολουθούν οι Αφοί Ρουχωτά ΕΠΕ (37,5%), Καλαντζής Ιωάννης (25,1%) Άλφα Ξυλείας ΑΕΕ (13%) και Κωστάκης Γ. ΑΕΒΕ (12%).

Την μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή επί της αξίας προμήθειας αφρικανικής ξυλείας το χρονικό διάστημα 2003/02 παρουσίασε η Xylexper Timber Service Center ΑΕ (δεκαπλασιασμός) και ακολουθούν οι Κοινοπραξία Ξυλεμπόρων Αττικής (45,5%), Ιντεργούντ ΑΕ και Ξυλεμπορία Θράκης-Εμμ. Γ. Τουρατζής ΑΕ (αμφότερες με 42,9%) και Άλφα Ξυλείας ΑΕΕ (36,7%).

Την μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή επί της συνολικής αξίας προμήθειας ξυλείας εμφάνισε η Πιπίνια Γ. Υιοί ΟΕ (40%), Αφοί Ρουχωτά ΕΠΕ (33,3%), Κωστάκης Γ. ΑΕΒΕ (25%) και Ξυλεμπορία Θράκης-Εμμ. Γ. Τουρατζής ΑΕ (23,1%)

Πίνακας 2.5 Συγκεντρωτικά στοιχεία ετήσιας αξίας αγορών εισαγωγικών / χονδρεμπορικών εταιριών – χρηστών αφρικανικής ξυλείας (2002-2004)

Εταιρία	Πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας			Πρώτες ύλες ξυλείας συνολικά			Ποσοστιαία Συμμετοχή (%)
	2004*	2003	2002	2004*	2003	2002	2003
ΑΦΟΙ ΡΟΥΧΩΤΑ ΕΠΕ	1.000.000	1.500.000	1.200.000	5.000.000	4.000.000	3.000.000	37,5%
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΗ ΑΕ	1.173.881	1.467.351	1.467.351	2.347.762	2.934.703	2.934.703	50,0%
ΕΥΛΕΜΠΟΡΙΑ ΑΤΕΝΕ	1.200.000	1.100.000	1.000.000	12.000.000	10.000.000	9.500.000	11,0%
ΙΝΤΕΡΓΟΥΝΤ ΑΕ	1.400.000	1.000.000	700.000	35.000.000	25.000.000	22.000.000	4,0%
ΑΛΦΑ ΕΥΛΕΙΑΣ ΑΕΕ	750.000	670.000	490.000	5.500.000	5.157.000	4.882.000	13,0%
ΕΥΛΕΚΟ ΑΕΒΕ	500.000	550.000	600.000	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ
ΧΥΛΕΧΡΕR ΤΙΜΒΕR SERVICE CENTER ΑΕ	500.000	500.000	50.000	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ
ΚΑΛΑΝΤΖΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ	500.000	400.000	350.000	1.590.909	1.590.909	1.590.909	25,1%
ΑΡΧΟΝΤΗΣ ΑΕ	170.000	340.000	250.000	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ
ΚΩΣΤΑΚΗΣ Γ. ΑΕΒΕ	300.000	300.000	300.000	3.000.000	2.500.000	2.000.000	12,0%
ΒΙΟΠΛΑΣΤΙΚΗ - ΑΦΟΙ ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΙ ΑΒΕ	375.000	161.250	242.161	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ	Μ/Δ
ΠΑΝΤΕΛΑΚΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ	150.000	150.000	150.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	10,0%
ΕΥΛΕΜΠΟΡΙΑ ΘΡΑΚΗΣ-ΕΜΜ. Γ. ΤΟΥΡΑΤΖΗΣ ΑΕ	80.000	100.000	70.000	2.200.000	1.600.000	1.300.000	6,3%
ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΕΥΛΕΜΠΟΡΩΝ ΑΤΤΙΚΗΣ	70.000	86.437	59.408	1.000.000	1.383.427	1.177.302	6,2%
ΠΙΠΙΝΙΑ Γ. ΥΙΟΙ ΟΕ	28.000	22.000	45.000	240.000	280.000	200.000	7,9%
Σύνολο	8.196.881	8.347.038	6.973.920	69.378.671	55.946.039	50.084.914	14,9%

Αξία σε €

*Πρόβλεψη

Μ/Δ: Μη διαθέσιμο

Η μετατροπή σε ευρώ έχει γίνει βάσει της επίσημης ισοτιμίας €1=340,75 δρχ. Τυχόν αποκλίσεις σε ορισμένους λογαριασμούς οφείλονται στην προσαρμογή στο νέο νόμισμα.

Πηγή: ICAP

2.3.5 Αξιολογίστε τα κυριότερα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών σας σε προϊόντα αφρικανικής ξυλείας (σημειώσατε 1,2,3, ... κατά σειρά προτεραιότητας)

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 65 παραγωγικές, 19 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

A. Παραγωγικές Επιχειρήσεις

Για την προμήθεια των πρώτων υλών που απαιτούνται για την παραγωγή δαπέδων, επίπλων και κουφωμάτων, οι παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου απευθύνονται σε εταιρίες – προμηθευτές προϊόντων αφρικανικής ξυλείας. Η επιλογή των συγκεκριμένων προμηθευτών με τους οποίους θα συνεργαστεί κάθε παραγωγός βασίζεται σε ορισμένα κριτήρια επιλογής, των οποίων η κατάταξη παρατίθεται στον πίνακα 2.6.

Πίνακας 2.6 Συχνότητες αναφοράς σε έκαστο κριτήριο επιλογής προμηθευτή κατά προτεραιότητα (παραγωγικές εταιρίες)							
Προτεραιότητα	Τιμή	Ποιότητα	Συνολική Εξυπηρέτηση	Ευκολία Προσέγγισης Προμηθευτή	Αξιοπιστία Προμηθευτή	Άλλο	Σύνολο
1	16	37	6	-	4	3	66
2	31	17	6	2	7	-	63
3	11	4	16	8	17	2	58
4	-	-	17	14	14	-	45
5	2	-	11	24	4	-	41
X	-	2	3	1	-	1	7
Σύνολο	60	60	59	49	46	6	

X: Διαβάθμιση

Πηγή: ICAP

Συνοπτικά, τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή, διαβαθμισμένα σύμφωνα με το βαθμό σπουδαιότητάς τους, παρουσιάζονται ως ακολούθως:

- Ø 1^η αναφορά: Ποιότητα (56,0%), Τιμή (24,2%)
- Ø 2^η αναφορά: Τιμή (49,2%), Ποιότητα (27,0%)
- Ø 3^η αναφορά: Αξιοπιστία Προμηθευτή (29,3%), Συνολική εξυπηρέτηση (27,6%)
- Ø 4^η αναφορά: Συνολική εξυπηρέτηση (37,8%), Ευκολία Προσέγγισης/Αξιοπιστία Προμηθευτή (31,1%)
- Ø 5^η αναφορά: Ευκολία Προσέγγισης Προμηθευτή (58,5%), Συνολική εξυπηρέτηση (26,8%),

B. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

Κατ' αντιστοιχία με τις παραγωγικές επιχειρήσεις, η παράθεση των συναφών στοιχείων του συνόλου των εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών, οι οποίες απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση, πραγματοποιείται στον πίνακα 2.7. Τα κριτήρια επιλογής προμηθευτή κατατάχθηκαν σχετικά με το βαθμό σπουδαιότητας ως ακολούθως:

- Ø 1^η αναφορά: Ποιότητα (47,4%), Αξιοπιστία Προμηθευτή (21,1%)
- Ø 2^η αναφορά: Τιμή (57,9%), Συνολική εξυπηρέτηση (21,1%)
- Ø 3^η αναφορά: Ποιότητα (27,8%), Τιμή (22,2%)

- Ø 4^η αναφορά: Συνολική εξυπηρέτηση (35,7%), Ευκολία Προσέγγισης Προμηθευτή (28,6%)
- Ø 5^η αναφορά: Ευκολία Προσέγγισης Προμηθευτή (66,7%), Αξιοπιστία Προμηθευτή (22,2%)

Πίνακας 2.7 Συχνότητες αναφοράς σε έναστο κριτήριο επιλογής προμηθευτή κατά προτεραιότητα (εισαγωγικές – χονδρεμπορικές εταιρίες)							
Προτεραιότητα	Τιμή	Ποιότητα	Συνολική Εξυπηρέτηση	Ευκολία Προσέγγισης Προμηθευτή	Αξιοπιστία Προμηθευτή	Άλλο	Σύνολο
1	3	9	-	-	4	3	19
2	11	2	4	-	2	-	19
3	4	5	3	3	3	-	18
4	-	1	5	4	3	1	14
5	-		1	6	2	-	9
X	-	2	2	-	-	-	4
Σύνολο	18	19	15	13	14	4	

X: Αδιαβάθμητα

Πηγή: ICAP

2.3.6 Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τους κυριότερους προμηθευτές αφρικανικής ξυλείας με τους οποίους συνεργάζεστε;

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 52 παραγωγικές, 9 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

A. Παραγωγικές Επιχειρήσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω κριτήρια, οι επιχειρήσεις του κλάδου αξιολογούν τους προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζονται. Ο βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου με τους προμηθευτές τους απεικονίζεται στον πίνακα 2.8, βάσει του αριθμού αναφορών σε κάθε προμηθευτή. Στον ίδιο πίνακα εμφανίζεται η κατάταξη των επιχειρήσεων ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης, ο οποίος κυμαίνεται από 1 (1:Μικρή, 3:Υψηλή). Σημειώνεται ότι, ορισμένοι προμηθευτές οι οποίοι αναφέρονται με μικρότερη συχνότητα παρουσιάζονται στην ανώτατη κλίμακα, ενώ αντίθετα επιχειρήσεις που αναφέρθηκαν περισσότερες φορές εμφανίζονται να έχουν χαμηλότερο μέσο όρο. Επισημαίνεται ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες σκιαγραφούνται με μέσο βαθμό ικανοποίησης από 2,0 έως και 2,5 κατατάσσονται στην κατηγορία του μέτριου βαθμού ικανοποίησης, από πλευράς παραγωγικών εταιριών - χρηστών αφρικανικής ξυλείας, ενώ εκείνες οι οποίες υπερβαίνουν το 2,5 σε εκείνη του υψηλού βαθμού ικανοποίησης.

Πίνακας 2.8 Κατάταξη προμηθευτή ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης (παραγωγικές εταιρίες)			
Μέτρια	Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης	Υψηλή	Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης
ΒΙΟΠΛΑΣΤΙΚΗ-ΑΦΟΙ ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΙ Α.Β.Ε.	2,50	MADEIRA Α.Ε.	3,00
ΓΚΙΚΑ Γ. ΥΙΟΙ Ο.Ε.	2,50	ΓΡΑΙΚΟΣ Ε. - Γ. ΛΙΟΛΟΣ Ο.Ε.	3,00
ΙΝΤΕΡΓΟΥΝΤ Α.Ε.	2,50	ΚΑΡΚΑΤΣΟΥΛΗ Γ. & ΣΙΑ Ο.Ε. ΕΥΛΙΚΗ	3,00
ΚΟΥΝΤΟΥΡΗΣ	2,50	ΜΑΧΑΙΡΑΣ Κ.-Α. ΜΑΧΑΙΡΑ Ο.Ε.	3,00
ΣΕΛΜΑΝ Α.Ε.	2,44	ΕΥΛΕΞΙΠΕΡ Α.Ε.	3,00
ALFA WOOD Α.Ε.&Β.Ε.	2,00	ΡΑΠΤΟΠΟΥΛΟΣ Μ. Α.Ε.	3,00
ΒΑΛΚΑΝ Α.Ε.	2,00	ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ Π. & ΣΙΑ Ε.Ε.	3,00
ΛΥΜΠΕΡΙΑΔΗΣ Α. Ι. & ΣΙΑ Ο.Ε.	2,00	ΤΣΙΝΑΒΟΥ ΕΥΑΓΓ. ΥΙΟΙ & ΣΙΑ Ο.Ε.	3,00
ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΗ Α.Ε.	2,00	ΑΛΦΑ ΕΥΛΕΙΑΣ Α.Ε.Ε.	2,67
		ΔΑΡΜΑΚ Α.Ε.	2,67
		ΜΟΥΡΙΚΗΣ Φ. Α. Α.Ε.&Β.Ε.	2,67
		ΕΤΡΟΕΥΛ Α.Ε.	2,56

Πηγή: ICAP

B. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

Ο βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία των εισαγωγικών – χονδρεμπορικών επιχειρήσεων του κλάδου με τους προμηθευτές τους απεικονίζεται στον πίνακα 2.9. Η ανάλυση η οποία ακολουθεί βασίζεται στην ίδια μεθοδολογία, ανάλογα δηλαδή με τη συχνότητα αναφοράς σε κάθε προμηθευτή και στην προαναφερθείσα κλίμακα μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης.

Πίνακας 2.9 Κατάταξη προμηθευτή ανάλογα με τον βαθμό ικανοποίησης (παραγωγικές εταιρίες)			
Μέτρια	Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης	Υψηλή	Μέσος Βαθμός Ικανοποίησης
ΑΛΦΑ ΞΥΛΕΙΑΣ Α.Ε.Ε.	2,50	EREM	3,00
DHL - ΑΚΤΗ ΕΛΕΦΑΝΤΟΣΤΟΥ	2,25	FORESTALE	3,00
BARHO	2,00	WORLWOOD	3,00
BROOKMANOR	2,00	ΕΤΡΟΞΥΛ Α.Ε.	3,00
FFLDMEYER	2,00		
INTER TRADE	2,00		
INTERWOOD - ΑΚΤΗ ΕΛΕΦΑΝΤΟΣΤΟΥ	2,00		
INTERWOOD - ΓΑΛΛΙΑ	2,00		
SMGI - ΑΚΤΗ ΕΛΕΦΑΝΤΟΣΤΟΥ	2,00		
TIMBER TRADE	2,00		
TREX DIVISION	2,00		
WINFRIED THIMEYER	2,00		

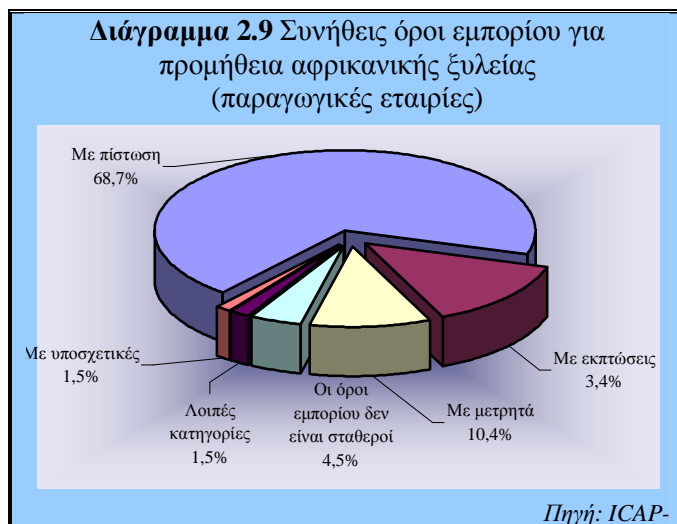
Πηγή: ICAP

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2.3.7 Συνήθεις όροι εμπορίου για προμήθεια αφρικανικής ξυλείας.

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 55 παραγωγικές, 9 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

Α. Παραγωγικές Επιχειρήσεις



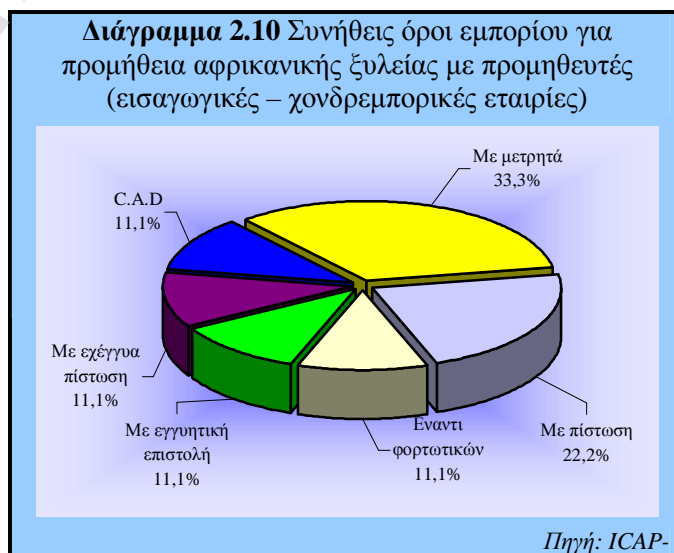
Οι συνήθεις όροι εμπορίου για την προμήθεια αφρικανικής ξυλείας θεωρούνται παράγοντες βαρύνουσας σημασίας όσον αφορά τους χρήστες αφρικανικής ξυλείας. Στο διάγραμμα 2.9 παρουσιάζεται η ποσοστιαία συμμετοχή των απαντήσεων σε σύνολο 55 παραγωγικών εταιριών του κλάδου. Από την επεξεργασία των δεδομένων συνάγεται ότι η πλέον συνήθης πρακτική στο χώρο των παραγωγικών εταιριών του κλάδου είναι η προμήθεια επί πιστώσει σε ποσοστό 68,7%. Ακολουθούν οι πρακτικές της παροχής εκπτώσεων

και της εξόφλησης με μετρητά, σε ποσοστό 13,4% και 10,4% αντίστοιχα.

Β. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

α) Προμηθευτές

Στο διάγραμμα 2.10 παρατίθενται στοιχεία σχετικά με τους συνήθεις όρους εμπορίου για την προμήθεια αφρικανικής ξυλείας, σε επίπεδο προμηθευτών, όπως καταγράφηκαν σε σύνολο 9 εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών του κλάδου. Την πρώτη θέση καταλαμβάνει η εξόφληση τοις μετρητοίς με ποσοστιαία συμμετοχή 33,3%, μεταξύ των εταιριών του δείγματος και ακολουθεί η χορήγηση πιστώσεων με ποσοστό 22,2%. Ισόποση βαρύτητα καταγράφουν το άνοιγμα εγγυών πιστώσεων, η παροχή εγγυητικών επιστολών και οι πληρωμές τύπου C.A.D., με ποσοστά της τάξεως του 11% αντίστοιχα.



β) Πελάτες

Ανεστραμμένη παρουσιάζεται η εικόνα όσον αφορά τους συνήθεις όρους εμπορίου για την προμήθεια αφρικανικής ξυλείας, σε επίπεδο πωλήσεων προς πελάτες, βάσει του συνόλου των απαντήσεων του ίδιου δείγματος εισαγωγικών- χονδρεμπορικών εταιριών του κλάδου (διάγραμμα 2.11). Συγκεκριμένα διαπιστώ-



νεται η επικράτηση της χορήγησης πιστώσεων (σε ποσοστό 87,5%), οι οποίες σημειωτέον ποικίλλουν ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα εξόφλησης των απαιτήσεων - στην πλειοψηφία των περιπτώσεων κυμαίνονται μεταξύ 3-6 μηνών. Σε αρκετά μικρότερο ποσοστό (12,5% των αναφορών) οι πωλήσεις γίνονται τοις μετρητοίς.

2.3.8 Αναφέρατε μέσες τιμές αγοράς αφρικανικής ξυλείας για τις αντίστοιχες διαστάσεις στις οποίες αναφέρονται. (Συμπληρώστε για τα είδη ξυλείας και τις αντίστοιχες κατηγορίες / μορφές ξύλου που χρησιμοποιείτε)

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 58 παραγωγικές, 15 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

A. Παραγωγικές Επιχειρήσεις

Στον πίνακα 2.10 που ακολουθεί, παρατίθενται τα συγκεντρωτικά στοιχεία, τα οποία καταγράφηκαν από το σύνολο των παραγωγικών εταιριών του κλάδου, οι οποίες απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση. Τα εν λόγω δεδομένα παρουσιάζονται κατηγοριοποιημένα σε πρώτο επίπεδο βάσει της μορφής των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών (π.χ. κορμός, παρκέ, καπλαμάς κλπ.) και σε κάθε επίπεδο μορφής, αναφέρονται τα είδη ξυλείας που αφορά. Διευκρινίζεται ότι οι απαντήσεις των εν λόγω εταιριών, όσον αφορά τις διαστάσεις της αφρικανικής ξυλείας παρουσιάζουν μεγάλη ανομοιογένεια και εκφράζονται σε διαφορετικές μονάδες μέτρησης στην πλειοψηφία τους και, ως εκ τούτου, παρουσιάζονται επιλεκτικά στον κάτωθι πίνακα οι αναφορές που εμπεριέχουν συμβατές μονάδες μέτρησης.

Πίνακας 2.10 Εύρος τιμών αφρικανικής ξυλείας ανά μορφή ξυλείας (παραγωγικές επιχειρήσεις)			
ΠΑΡΚΕ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Επικρατούσα τιμή
	Doussie	€25/m ² - €30/m ² , €800/m ³ (φρίζα)	-
	Iroko	€15/m ² - €50/ m ²	-
ΚΟΡΜΟΣ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Επικρατούσα τιμή
	Anniegre	€80/m ³	-
	Iroko	€1.080/m ³ - €1.615/m ³	-
	Abura	€50/m ³	-
	Bahia	€765/m ³ - €950/m ³	-
ΚΟΝΤΡΑ ΠΛΑΚΕ	Είδη ξυλείας	Τιμές	Διαστάσεις
	Anniegre	€60/m ²	250 cm x 125 cm (μήκος-πλάτος)
	Ayoys Doeche	€30/m ²	10-12, 20-25 mm (πάχος), 250 x 125 cm (μήκος-πλάτος)
	Frake Limba	€750/m ²	250 cm x 125 cm (μήκος-πλάτος)
	Ilomba	€700/m ²	-
	Koto	€700/m ²	250 cm x 125 cm (μήκος-πλάτος)
	Sipo	€30/m ²	250 cm x 125 cm (μήκος-πλάτος)
ΚΑΠΛΑΜΑΣ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Επικρατούσα τιμή
	Abura	€/m ²	-
	Anniegre	€0,82/m ² - €6,9/m ²	-
	Ayoys Doeche	€/m ²	-
	Bete	€0,7/m ² - €6/m ²	-
	Bubinga Τριανταφυλλιά	€0,92/m ² - €8m ²	-
	Frake Limba	€/m ²	-
	Iroko	€/m ² - €/m ²	-
	Koto	€0,68/m ² - €/m ²	-
	Sapelli	€0,68/m ² - €/m ²	-
	Sipo	€3,5/m ² - €/m ²	-

ΚΑΛΟΝΙΑ/ ΦΥΣΙΚΗ ΕΠΡΑΝΣΗ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Επικρατούσα τιμή
	Ayoys Doeche	€600/m ³	-
	Sipo	€1.000/m ³ - €1.200/m ³	-
	Niagon	€800/m ³ - 1.000/m ³	-
	Doussie	€980/m ³	-
	Bahia	€650/m ³ - €850/m ³	-
	Iroko	€640/m ³ - €1.300/m ³	€900/m ³
ΚΑΛΟΝΙΑ/ ΠΡΑΣΙΝΟ ΕΥΛΟ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Επικρατούσα τιμή
	Doussie	€520/m ³	-
	Iroko	€620/m ³	-
ΚΑΛΟΝΙΑ/ΑΙΓΙΟ ΕΠΡΑΝΤΗΡΙΟ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Επικρατούσα τιμή
	Abura	€800/m ³ - €1.200/m ³	€1.200/m ³
	Anniegre	€426/m ³ - €1.400/m ³	-
	Ayoys Doeche	365/m ³ - 514/m ³	-
	Bahia	€498/m ³ - €850/m ³	-
	Bubinga Τριαντ.	€1.000/m ³ - €1.800/m ³	-
	Doussie	€95/m ³ - €2.800/m ³	-
	Frake Limba	€500/m ³ - €910/m ³	€600/m ³ και €700/m ³
	Iroko	€225/m ³ - €1.670/m ³	-
	Koto	€650/m ³ - €1.320/m ³	€650/m ³
	Meranti	€62/m ³ - €1.100/m ³	-
	Niagon	€80/m ³ - €1.250/m ³	-
	Padouk	€800/m ³	-
	Sapelli	€485/m ³ - 800/m ³	€800/m ³
	Sipo	€380/m ³ - €1.670/m ³	€1.100/m ³
<i>Πηγή: ICAP</i>			

B. Εισαγωγικές – Χονδρεμπορικές Επιχειρήσεις

Το εύρος τιμών αγοράς αφρικανικής ξυλείας, σε σύνολο 15 εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών του κλάδου, παρατίθενται στον πίνακα 2.11. Επισημαίνεται ότι η ανάλυση η οποία ακολουθεί βασίζεται στην επεξεργασία των στοιχείων τα οποία προήλθαν από τις απαντήσεις των εν λόγω εταιριών, υιοθετήθηκε δε η ίδια ανάλυση με την προγενέστερη των παραγωγικών εταιριών του κλάδου.

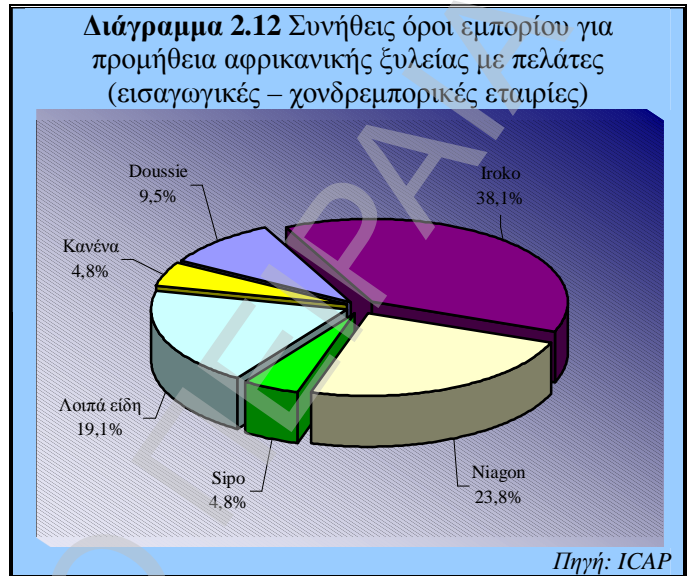
Πίνακας 2.11 Εύρος τιμών αφρικανικής ξυλείας ανά μορφή ξυλείας (εισαγωγικές - χονδρεμπορικές επιχειρήσεις)				
ΠΑΡΚΕ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Διαστάσεις	Επικρατούσα τιμή
	Doussie	€30/m ²	-	-
	Iroko	€20/m ²	-	-
ΚΟΝΤΡΑ ΠΛΑΚΕ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Διαστάσεις	Επικρατούσα τιμή
	Pomba	€155/m ³	-	-
ΚΑΠΛΑΜΑΣ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Διαστάσεις	Επικρατούσα τιμή
	Anniegre	€0,64/m ²	-	-
	Bete	€0,86/m ²	-	-
	Frake Limba	€0,39/m ²	-	-
	Koto	€0,56/m ²	-	-
	Makore	€0,56/m ²	-	-
	Maoni	€0,43/m ²	-	-
	Niagon	€0,73/m ²	-	-
	Sapelli	€0,86/m ²	-	-
	Μασόνι	€2,5/m ²	-	-
ΚΑΛΠΟΝΙ/ΑΙΟ ΕΗΡΑΝΤΗΡΙΟ	Είδη ξυλείας	Εύρος τιμών	Διαστάσεις	Επικρατούσα τιμή
	Acajou Ngollon	€30/m ³	5-8mm	-
	Anniegre	620/m ³	5-8mm	-
	Bahia	€20/m ³	-	-
	Bete	€50/m ³	5-8mm	-
	Doussie	€740/m ³	5-8mm	-
	Frake Limba	€440/m ³	-	-
	Iroko	€340/m ³ - €900/m ³	-	€900/m ³
	Koto	€500/m ³ - 530/m ³	-	-
	Meranti	€680/m ³	-	-
	Niagon	€440/m ³	-	-
	Sapelli	640/m ³	5-8mm	-
	Sipo	620/m ³ - €750/m ³	-	-

Πηγή: ICAP

2.3.9 Ποια είδη ξυλείας παρουσιάζουν κατά τη γνώμη σας τη μεγαλύτερη δυναμική ανάπτυξης;

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 10 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

Η συγκεκριμένη ερώτηση απευθύνθηκε αποκλειστικά στο σύνολο των εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών οι οποίες εντοπίστηκαν, κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων της παρούσας μελέτης, από την επεξεργασία των οποίων (σε σύνολο 10 εταιριών που απάντησαν) προέκυψε ότι, την μεγαλύτερη δυναμική ανάπτυξης, μεταξύ των εξεταζομένων κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας, παρουσιάζει το Iroko με συχνότητα αναφοράς 38,1% από το σύνολο των εταιριών του δείγματος και ακολουθούν οι κατηγορίες Niagon με 23,8%, Doussie με 9,5%, και Sipo, με 4,8%.



2.3.10 Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου προϊόντων ξυλείας;

✓ Αριθμός Απαντήσεων: 9 εισαγωγικές – χονδρεμπορικές

Η συγκεκριμένη ερώτηση απευθύνθηκε αποκλειστικά στο σύνολο των εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών του κλάδου, οι οποίες εντοπίστηκαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας έρευνας αγοράς. Τα σημαντικότερα προβλήματα του κλάδου, όπως αυτά καταγράφηκαν από το σύνολο των απαντήσεων των υπεύθυνων των εν λόγω εταιριών (μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και απαντημένων ερωτηματολογίων), σύμφωνα πάντα με τις επικρατούσες συνθήκες του κλάδου προϊόντων ξυλείας, με τυχαία αναφορά μπορούν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- Ø Αυτή καθεαυτή η ποιότητα της ξυλείας.
- Ø Η κακή διαλογή.
- Ø Η κακή επεξεργασία (όπως η ξήρανση, διάφορα τεχνικά μέρη κ.α.).
- Ø Ο έντονος ανταγωνισμός (θεμιτός και αθέμιτος).
- Ø Η πολιτική αστάθεια στις χώρες προμήθειας / προέλευσης της ξυλείας.
- Ø Η δυσκολία ισορροπίας σε τιμή και ποιότητα.
- Ø Η αξιοπιστία των προμηθευτών.
- Ø Η αποπληρωμή από τους πελάτες (πολλές πιστώσεις).
- Ø Δεν αποτελεί αξιόπιστη λύση στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού. Δεν υπάρχει οργανωμένη διαφημιστική προβολή από τις ισχυρές βιομηχανίες του κλάδου (όπως γίνεται π.χ. με το αλουμίνιο).
- Ø Η χαμηλή τεchnικοοικονομική υποδομή των χωρών προέλευσης, αποτελεί συχνά αντικίνητρο πραγματοποίησης εισαγωγών για ορισμένες εταιρίες του κλάδου.
- Ø Η ανεπάρκεια των δέντρων της Αφρικής, οδηγεί στην αυξημένη τιμή πώλησης.
- Ø Οι παραγωγικές εταιρίες ανέφεραν τη δυσκολία στην επεξεργασία της αφρικανικής ξυλείας (σκληρό ξύλο), η οποία συνεπάγεται αυξημένο εργατικό κόστος.
- Ø Απευθύνονται σε ομάδες ανθρώπων με υψηλά εισοδήματα, τουλάχιστον για ορισμένα είδη της.
- Ø Χαμηλή ζήτηση των τελικών χρηστών λόγω υψηλής τιμής
- Ø Υψηλή τιμή (Iroko) λόγω των δυσμενών κοινωνικοοικονομικών συνθηκών των χωρών εισαγωγής
- Ø Οικολογική αντίδραση των καταναλωτών, όσον αφορά την υλοτομία.

3. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το παρόν κεφάλαιο ολοκληρώνει την εξέταση των χαρακτηριστικών της ζήτησης αφρικανικής ξυλείας στην εγχώρια αγορά.

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών της ζήτησης πρώτων υλών για την εισαγωγή και επεξεργασίας αφρικανικής ξυλείας κατέληξε στα παρακάτω κυριότερα σημεία:

- Ø Η αφρικάνικη ξυλεία καλύπτει το 39,9% και 29,9% του συνολικού κόστους προμήθειας ξυλείας, μεταξύ των παραγωγικών εταιριών και των εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών αντίστοιχα.
- Ø Η κατηγορία των καδρονιών από ξηραντήριο καλύπτει το 36,2% (για τις παραγωγικές) και το 38,5% (για τις εισαγωγικές) του συνόλου των διάφορων μορφών πρώτης ύλης αφρικανικής ξυλείας.
- Ø Η συνολική ετήσια αξία αγοράς πρώτων υλών αφρικανικής ξυλείας του συνόλου των παραγωγικών επιχειρήσεων, οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα, διαμορφώθηκε σε €4.722.456 το 2003.
- Ø Η συνολική ετήσια αξία προμήθειας αφρικανικής ξυλείας των εισαγωγικών – χονδρεμπορικών εταιριών, που συμμετείχαν στην έρευνα διαμορφώθηκε σε €3.347.038 το 2003.
- Ø Σε επίπεδο παραγωγικών επιχειρήσεων, ως το πρωτεύων κριτήριο επιλογής προμηθευτή χαρακτηρίζεται η ποιότητα και ακολουθεί η τιμή.
- Ø Σε επίπεδο εισαγωγικών – χονδρεμπορικών επιχειρήσεων, πρωταρχικής σημασίας κριτήριο επιλογής προμηθευτή αποτελεί η ποιότητα και ακολουθεί αξιοπιστία.
- Ø Η πλέον συνήθης πρακτική, όσον αφορά τους όρους εμπορίου, μεταξύ των παραγωγικών εταιριών είναι η προμήθεια επί πιστώσει.
- Ø Στο επίπεδο των εισαγωγικών / χονδρεμπορικών εταιριών για μεν τις σχέσεις τους με προμηθευτές συχνότερη αναφορά έγινε για πληρωμές τοις μετρητοίς, ενώ για τις σχέσεις τους με τους πελάτες η χορήγηση πιστώσεων.
- Ø Τη μεγαλύτερη δυναμική ανάπτυξης, μεταξύ των εξεταζομένων κατηγοριών αφρικανικής ξυλείας, παρουσιάζει το Iroko με συχνότητα αναφοράς 38,1%.

Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας σε Χρήστες Αφρικανικής Ξυλείας

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ: ΕΠΩΝΥΜΙΑ:

1. Συνοπτική περιγραφή της πλήρους δραστηριότητας της εταιρίας σας.
2. Διεύθυνση εργοστασίου.....
3. Αριθμός μόνιμου προσωπικού
4. Ποιες οι βασικές κατηγορίες αφρικανικής ξυλείας που προμηθεύεται η επιχείρησή σας; Ποια η συνήθης ποσοστιαία συμμετοχή τους στο συνολικό κόστος προμήθειας ξυλείας;

Υλικά κατασκευής – Είδη ξυλείας	%	Υλικά κατασκευής – Είδη ξυλείας	%
Ayoys Doeche		Bahia	
Bete		Padouk	
Iroko		Koto	
Sipo		Bubinga Τριανταφυλλιά	
Doussie		Ilomba	
Sapelli		Frake Limba	
Acajou Ngollon		Pachyloba Apa	
Anniegre		Σύνολο Αφρικανικής Ξυλείας	

5. Σε ποια μορφή και διαστάσεις προμηθεύεστε συνήθως την πρώτη ύλη αφρικανικής ξυλείας;

Υλικά κατασκευής – Μορφή ξυλείας	%	Διαστάσεις	Υλικά κατασκευής – Μορφή ξυλείας	%	Διαστάσεις
Καδρόνια (πράσινο ξύλο)			Κορμός		
Καδρόνια (φυσική ξήρανση)			Παρκέ		
Καδρόνια (από ξηραντήριο)			Κόντρα πλακέ		
			Καπλαμάς		

6. Αναφέρατε τους κυριότερους προμηθευτές σας σε πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας και τη χώρα προέλευσής τους.

7. Η συνολική ετήσια αξία αγοράς φυσικής ξυλείας (σε €) για την κατασκευή των προϊόντων της εταιρίας τη χρονική περίοδο 2002-2003 ανήλθε περίπου σε:

	2002	2003	2004*
Πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας			
Πρώτες ύλες ξυλείας συνολικά			

*.
Πρόβλεψη

8. Αξιολογείστε τα κυριότερα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών σας σε προϊόντα αφρικανικής ξυλείας (σημειώσατε 1,2,3, ... κατά σειρά προτεραιότητας)

Κριτήρια επιλογής προμηθευτών	
Τιμή	
Ποιότητα	
Συνολική εξυπηρέτηση	
Ευκολία προσέγγισης προμηθευτή	
Αξιοπιστία Προμηθευτή	
Άλλο (περιγράψτε).....	
.....	

9. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τους κυριότερους προμηθευτές αφρικανικής ξυλείας με τους οποίους συνεργάζεστε; (Τοποθετήστε τους προμηθευτές της ερώτησης 6 στην κατάλληλη στήλη)

1	2	3
Μικρή	Μέτρια	Υψηλή

10. Συνήθεις όροι εμπορίου (εκπτώσεις, πιστώσεις κ.λπ.) για προμήθεια αφρικανικής ξυλείας.

11. Αναφέρατε μέσες τιμές αγοράς αφρικανικής ξυλείας για τις αντίστοιχες διαστάσεις στις οποίες αναφέρονται. (Συμπληρώστε για τα είδη ξυλείας και τις αντίστοιχες κατηγορίες / μορφές ξύλου που χρησιμοποιείτε)

Είδη Ξυλείας	Καθρόνια						Κορμός		Παρκέ		Κόντρα πλακέ		Καπλαμάς	
	Πράσινο ξύλο		Φυσική ξήρανση		Από ξηραντήριο		Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή
	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή								
Ayoys														
Doeche														
Bete														
Iroko														
Sipo														
Doussie														
Sapelli														
Acajou														
Ngollon														
Anniegre														
Bahia														
Padouk														
Koto														
Bubinga														
Τριανταφυλλιά														
Ilomba														
Frake Limba														
Pachyloba														
Apa														

Το Ερωτηματολόγιο της Έρευνας σε Εισαγωγείς Αφρικανικής Ξυλείας

A. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ: ΕΠΩΝΥΜΙΑ:

1. Συνοπτική περιγραφή της πλήρους δραστηριότητας της εταιρίας σας.
2. Αριθμός μόνιμου προσωπικού
3. Ποιες οι βασικές κατηγορίες **αφρικανικής ξυλείας** που εισάγει η επιχείρησή σας; Ποια η συνήθης ποσοστιαία συμμετοχή τους στο συνολικό κόστος προμήθειας ξυλείας;

Υλικά κατασκευής – Είδη ξυλείας	%	Υλικά κατασκευής – Είδη ξυλείας	%
Ayoys Doeche		Bahia	
Bete		Padouk	
Iroko		Koto	
Sipo		Bubinga Τριανταφυλλιά	
Doussie		Pomba	
Sapelli		Frake Limba	
Acajou Ngollon		Pachyloba Apa	
Anniegre		Σύνολο Αφρικανικής Ξυλείας	

4. Σε ποια μορφή και διαστάσεις προμηθεύεστε συνήθως την πρώτη ύλη αφρικανικής ξυλείας;

Υλικά κατασκευής – Μορφή ξυλείας	%	Διαστάσεις	Υλικά κατασκευής – Μορφή ξυλείας	%	Διαστάσεις
Καδρόνια (πράσινο ξύλο)			Κορμός		
Καδρόνια (φυσική ξήρανση)			Παρκέ		
Καδρόνια (από ξηραντήριο)			Κόντρα πλακέ		
			Καπλαμάς		

5. Αναφέρατε τους κυριότερους προμηθευτές σας σε πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας και τη χώρα προέλευσής τους.

6. Η συνολική ετήσια αξία αγοράς φυσικής ξυλείας (σε €) για την κατασκευή των προϊόντων της εταιρίας τη χρονική περίοδο 2002-2003 ανήλθε περίπου σε:

	2002	2003	2004*
Πρώτες ύλες αφρικανικής ξυλείας			
Πρώτες ύλες ξυλείας συνολικά			

*:
Πρόβλεψη

7. Αξιολογείστε τα κυριότερα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών σας σε προϊόντα αφρικανικής ξυλείας (σημειώσατε 1,2,3, ... κατά σειρά προτεραιότητας)

Κριτήρια επιλογής προμηθευτών	
Τιμή	
Ποιότητα	
Συνολική εξυπηρέτηση	
Ευκολία προσέγγισης προμηθευτή	
Αξιοπιστία Προμηθευτή	
Άλλο (περιγράψτε)	
.....	

8. Ποιος είναι ο βαθμός ικανοποίησης από τους κυριότερους προμηθευτές αφρικανικής ξυλείας με τους οποίους συνεργάζεστε; (Τοποθετήστε τους προμηθευτές της ερώτησης 5 στην κατάλληλη στήλη)

1	2	3
Μικρή	Μέτρια	Υψηλή

9. Συνήθεις όροι εμπορίου (εκπτώσεις, πιστώσεις κ.λπ.) για προμήθεια αφρικανικής ξυλείας.
(α) Με προμηθευτές:
(β) Με πελάτες:

10. Αναφέρατε μέσες τιμές αγοράς αφρικανικής ξυλείας για τις αντίστοιχες διαστάσεις στις οποίες αναφέρονται. (Συμπληρώστε τα είδη ξυλείας και τις αντίστοιχες κατηγορίες / μορφές ξύλου που εισάγετε)

Είδη Ξυλείας	Καδρόνια						Κορμός		Παρκέ		Κόντρα πλακέ		Καπλαμάς	
	Πράσινο ξύλο		Φυσική ξύραση		Από ξηραντήριο									
	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή	Διαστάσεις	Τιμή
Ayoys														
Doeche														
Bete														
Iroko														
Sipo														
Doussie														
Sapelli														
Acajou														
Ngollon														
Anniegre														
Bahia														
Padouk														
Koto														
Bubinga														
Τριανταφυλλιά														
Pomba														
Frake Limba														
Pachyloba														
Apa														

11. Ποια είδη ξυλείας παρουσιάζουν κατά τη γνώμη σας τη μεγαλύτερη δυναμική ανάπτυξης;

12. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα κυριότερα προβλήματα του κλάδου προϊόντων ξυλείας;

6.4 ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ακολουθούν κάποιες ενδεικτικές φωτογραφίες του δάσους και της παραγωγής:













BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ελευθέριος Θαλασσινός (2002).** Διεθνή Οικονομικά . Εκδόσεις Σταμούλη
- Παπαδάκης Βασίλης Μ.(1999).** Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία . Εκδόσεις Ευγ. Μπένου
- Ambrosin V,** (1998) Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management. Prentice Hall
- Ansoff H,** (1979) Strategic Management McMillan London
- Boston Consulting Group,** (1970) The Product Portfolio pamphlet No 66
- Bowen J. T,** (1999) “Market Segmentation in Hospitality Research no Longer a Sequential Process” International Journal of Contemporary Hospitality Management 10/7 pp 289-96
- Dyson R.G,** (1996)ed. Strategic Planning
- European Commission,** (2001) Working Together for the Future of European Tourism
- Feurer R. and Chaharbaghi Kazen (1995)** Strategy development: Past, present and future. Management Decision Vol 6, pp11-21
- Grant Robert M. (2003)** Strategic Planning in a turbulent environment: Evidence from the Oil majors. Strategic Management Journal vol 24, pp 491-517
- Grant R,** (2002) Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques, applications 4th ed. Blackwell Business
- Hax And Majluf N,** (1996) The Strategy Concept and Process a Pragmatic Approach. Prentice Hall
- Hill Terry and Westbrook Roy (1997).** SWOT analysis. Its time for a product recall. Long Range Planning vol 30
- Hooley G .J, Saunders J.A and Piercy NF,** (1998) Marketing Strategy and Competitive Positioning Prentice Hall
- Johnson G and Scholes,** (1999) Exploring Corporate Strategy. 5th ed. Prentice Hall
- Kaplan and Norton (2001).** *The strategy focused organisation . How balanced scorecard companies thrive in the new business environment* Harvard business School Press.
- Lawton Thomas C.(1997).** “The limits of price leadership: Needs –based strategy and the long term competitiveness of Europe’s low fare Airlines” .Long Range Planning Vol 32, No 6, pp573-586.
- McDonald Malcolm, (1997)** Marketing Plans How to Prepare Them: How to use them. Butterworth – Heinemann
- Noble C.H, Sinha R.K and Kumar A, (2002)** “A Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications”. Journal of Marketing, pp 25-39.
- Oliver Richard W.(2000).** “The Real-time toolbox”. Journal of Business Strategy. March-April ,pp7-11
- Orth, U.R and Tureckova J. (2002)** “Segmenting the tourism market using perceptual and attitudinal mapping”. Agric. Economics, 48, No 1: pp36-48
- Pitman Brian (2003).** “ Leading for Value”. Harvard Business Review ,April
- Pitts Robert A.and Lei David (2000).** “Strategic Management. building and Sustaining competitive advantage”. South-Western College Publishing
- Porter Michael E(1987)** “From competitive advantage to corporate strategy” Harvard Business Review May- june pp43-59
- Porter M E(1991).** “Towards a dynamic theory of strategy”. Strategic Management Journal Vol. 12, 95-117
- Proctor RA and Hossard JS, (1990)** “Towards a New Model for Product Portfolio Analysis”. Management Decision Vol 28 No pp 14-17
- Proctor T, (1997)** Establishing a Strategic Direction. Q Review Management Decision V35 No 2\43-54

Radder L and Lanw L, (1998) “The SPACE Matrix a Tool for Calibrating Competition” Long Range Planning Vol3, Vol4 pp 549-59

Ruster RT, Moonman C and Dickson P, (2002) “Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction or both”. Journal Of Marketing, Pp 7-24

Simons Robert (2000). “Performance Measurement and Control. Systems for implementing strategy”. Prentice Hall International.

The GE Partfolio Matrix, (1978) “Tool for Strategic Planning”. Long Range Planning Journal , June

Thurbin Patrick. (1998). “The influential strategist.” Financial Times - Pitman Publishing.

Wehrich Heinz (1999) “Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix” – An alternative to Porter” s model. Eyropean Business Review vol 99, No 1 , pp 9-22.

Wehrich H, (1982) “The Tows matrix: Tool for situational Analysis”. Long Range Planning Vol15, No pp 54-66

Νικόλαος Γεωργόπουλος, (2002) “Στρατηγικό Management”.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ