



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
MBA – TQM**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**« ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΧΥΜΩΝ – ΑΝΑΨΥΚΤΙΚΩΝ. Η
ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ
ΚΛΑΔΟΥ. »**

ΜΑΡΙΑ ΑΝΤ. ΠΟΛΥΖΟΥ

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2011

Εισαγωγή – Περίληψη

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αρχικά, αναλύονται οι μεταβλητές που απαρτίζουν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και εν συνεχεία περιγράφεται το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael E. Porter. Το υπόδειγμα αυτό αποτελεί ένα από τα πιο αποτελεσματικά θεωρητικά υποδείγματα τα οποία χρησιμοποιούνται τόσο για την περιγραφή της δομής ενός κλάδου όσο και την εκτίμηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο μια επιχείρηση δραστηριοποιείται.

Στη συνέχεια αναλύονται τα στοιχεία του κλάδου των χυμών – αναψυκτικών ο οποίος αποτελεί και το βασικό αντικείμενο μελέτης της συγκεκριμένης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται ανάλυση της προσφοράς και της ζήτησης του κλάδου καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση των προϊόντων του εξεταζόμενου κλάδου. Επίσης, σημαντική θα είναι η ανάλυση της δομής και της διάρθρωσης του κλάδου καθώς και ιδιαίτερα χρήσιμων μεγεθών, όπως τα μερίδια της αγοράς, τα επίπεδα κατανάλωσης των παρεχόμενων προϊόντων, οι πωλήσεις, η διαφημιστική δαπάνη των εταιρειών του κλάδου καθώς και η δομή του δικτύου διανομής.

Επιπλέον, γίνεται ανάλυση των πέντε δυνάμεων που σύμφωνα με τον Porter καθορίζουν το βαθμό έντασης του ανταγωνισμού συγκεκριμένα για τον κλάδο χυμών – αναψυκτικών, από όπου διαφαίνονται και οι προοπτικές για τη μελλοντική πορεία του κλάδου. Στη συνέχεια, ορίζονται οι έννοιες της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας και τέλος αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου χυμών – αναψυκτικών.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	8
1.1 Εισαγωγή.....	8
1.2 Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	8
1.2.1 Γενικευμένο ή μακροπεριβάλλον.....	10
1.2.2 Μικροπεριβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό.....	21
1.3 Συμπέρασμα.....	23
Επιλεγμένη βιβλιογραφία 1 ^{ου} κεφαλαίου.....	24
Κεφάλαιο 2: Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter.....	25
2.1 Εισαγωγή.....	25
2.2 Υπόδειγμα Porter.....	25
2.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	27
2.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	29
2.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	31
2.2.4 Απειλή υποκατάστατα προϊόντα.....	33
2.2.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	34
2.3 Συμπέρασμα.....	38
Επιλεγμένη βιβλιογραφία 2 ^{ου} κεφαλαίου.....	39
Κεφάλαιο 3: Γενικά στοιχεία κλάδου χυμών – αναψυκτικών.....	40
3.1 Εισαγωγή.....	40
3.2 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των χυμών.....	40
3.3 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των αναψυκτικών.....	41
3.4 Η ζήτηση χυμών – αναψυκτικών.....	42
3.4.1 Χαρακτηριστικά της ζήτησης χυμών και αναψυκτικών.....	42
3.4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση χυμών και αναψυκτικών.....	42
3.5 Μέσος όρος των μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών.....	43
3.6 Η προσφορά χυμών – αναψυκτικών.....	44
3.6.1 Δομή και διάρθρωση του κλάδου χυμών – αναψυκτικών.....	44
3.6.2 Διαφημιστική δαπάνη χυμών – αναψυκτικών.....	47
3.6.3 Δίκτυα Διανομής – Μέθοδοι Προώθησης των πωλήσεων.....	51
3.6.4 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.....	52

3.6.5 Πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου χυμών – αναψυκτικών.....	53
3.6.6 Πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου χυμών - αναψυκτικών.....	55
3.7 Η αγορά χυμών – αναψυκτικών.....	58
3.7.1 Εγχώρια παραγωγή χυμών – Μεριδία παραγωγής	58
3.7.2 Εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών-μερίδια παραγωγής.....	60
3.7.3 Εισαγωγές χυμών φρούτων – Χώρες προέλευσης.....	62
3.7.4 Εξαγωγές χυμών φρούτων – Χώρες προέλευσης.....	65
3.7.5 Εισαγωγές αναψυκτικών – Χώρες προέλευσης.....	67
3.7.6 Εξαγωγές αναψυκτικών – Χώρες προέλευσης.....	69
3.7.7 Εγχώρια αγορά χυμών – Μεριδία αγοράς.....	71
3.7.8 Εγχώρια Αγορά αναψυκτικών – Μεριδία Αγοράς.....	79
3.8 Διεθνής αγορά χυμών – αναψυκτικών.....	87
3.9 Συμπέρασμα.....	96
Επιλεγμένη βιβλιογραφία 3 ^ο κεφαλαίου.....	97
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση των δυνάμεων του Porter στον κλάδο χυμών – αναψυκτικών.....	98
4.1 Εισαγωγή.....	98
4.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	98
4.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	98
4.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	99
4.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών	100
4.2.4 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες.....	101
4.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου.....	101
4.3 Συμπέρασμα.....	104
Επιλεγμένη βιβλιογραφία 4 ^ο κεφαλαίου.....	105
Κεφάλαιο 5: Επιχειρηματικότητα.....	106
5.1 Εισαγωγή.....	106
5.2 Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας.....	106
5.3 Ερμηνείες της επιχειρηματικότητας.....	107
5.4 Τα είδη της επιχειρηματικότητας.....	109

5.5	Μορφές επιχειρηματικότητας.....	110
5.6	Η επιχειρηματικότητα σε σχέση με την καινοτομία.....	111
5.7	Ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας (αρχικών σταδίων)....	113
5.8	Επιχειρηματικότητα και αγορά.....	115
5.8.1	Επιχειρηματικότητα και δημιουργία αγοράς.....	115
5.8.2	Επιχειρηματικότητα και μορφές αγοράς.....	115
5.9	Η επιχειρηματικότητα σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων.....	117
5.9.1	Η επιχειρηματικότητα στη μικρομεσαία επιχείρηση.....	117
5.9.2	Η επιχειρηματικότητα στις μεγάλες επιχειρήσεις.....	119
5.9.3	Η επιχειρηματικότητα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις.....	121
5.10	Τα κοινωνικά και οικονομικά αποτελέσματα της επιχειρηματικότητας...121	
5.11	Επιχειρηματικότητα και ηθική.....	122
5.12	Συμπέρασμα.....	123
	Επιλεγμένη βιβλιογραφία 5 ^{ου} κεφαλαίου.....	124
 Κεφάλαιο 6: Ανταγωνιστικότητα.....		125
6.1	Εισαγωγή.....	125
6.2	Ορισμός της ανταγωνιστικότητας.....	125
6.3	Η σημασία της ανταγωνιστικότητας.....	126
6.4	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.....	127
6.4.1	Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής Ποιότητας.....	127
6.4.2	Κόστος παραγωγής και διανομής.....	130
6.4.3	Ικανότητα για καινοτομίες.....	131
6.4.4	Επιχειρηματική ευελιξία και προσαρμοστικότητα.....	134
6.5	Η σημασία του χρόνου ως στοιχείο ανταγωνιστικότητας.....	134
6.6	Οι στρατηγικές ανταγωνισμού και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας.....	135
6.7	Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας.....	137
6.8	Η ανταγωνιστικότητα από οικονομικής πλευράς.....	139
6.9	Συμπέρασμα.....	141
	Επιλεγμένη βιβλιογραφία 6 ^{ου} κεφαλαίου.....	142

Κεφάλαιο 7: Η συμβολή της επιχειρηματικότητας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου.....	143
7.1 Εισαγωγή.....	143
7.2 Σύνδεση επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας.....	143
7.3 Η επιχειρηματικότητα και η ανταγωνιστικότητα στον κλάδο χυμών – αναψυκτικών.....	144
7.4 Συμπέρασμα.....	150
Επιλεγμένη βιβλιογραφία 7 ^{ου} κεφαλαίου.....	151
Συμπέρασμα διπλωματικής εργασίας.....	152
Σύνολο βιβλιογραφίας διπλωματικής εργασίας.....	154

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Σχέση εμποδίων εισόδου και εξόδου με την οικονομική απόδοση ενός κλάδου.....	37
Πίνακας 3.1: Διαρθρωτικά στοιχεία κλάδου παραγωγής χυμών από φρούτα και λαχανικά που αφορά στο έτος 2003.....	45
Πίνακας 3.2: Διαρθρωτικά στοιχεία κλάδου αναψυκτικών που αφορά στο έτος 2003.....	45
Πίνακας 3.3: Διάρθρωση διαφημιστικών δαπανών ανά διαφημιστικό μέσο κατά το χρονικό διάστημα 2003 – 2007.....	49
Πίνακας 3.4 : Διάρθρωση διαφημιστικών δαπανών ανά εμπορικό σήμα κατά τα έτη 2006, 2007.....	49
Πίνακας 3.5: Πωλήσεις Παραγωγικών Επιχειρήσεων Χυμών – Αναψυκτικών κατά το χρονικό διάστημα 2003 – 2007.....	53
Πίνακας 3.6: Πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων χυμών – αναψυκτικών για το χρονικό διάστημα 2003 – 2007.....	56
Πίνακας 3.7: Εγχώρια παραγωγή χυμών κατά τα έτη 1990 – 2007.....	58
Πίνακας 3.8: Εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών κατά τα έτη 1990 – 2007.....	61
Πίνακας 3.9: Εξέλιξη εισαγωγών χυμών (2001 – 2007).....	63
Πίνακας 3.10: Εισαγωγές χυμών ανά χώρα προέλευσης κατά τα έτη 2005-2007...	64
Πίνακας 3.11: Εξέλιξη εξαγωγών χυμών κατά τα έτη 2001 – 2007.....	66

Πίνακας 3.12: Εξέλιξη εισαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007.....	67
Πίνακας 3.13: Εισαγωγές αναψυκτικών ανά χώρα προέλευσης (σε τόνους) κατά τα έτη 2005-2007.....	68
Πίνακας 3.14: Εξέλιξη εξαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007.....	70
Πίνακας 3.15: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση χυμών κατά τα έτη 1990 – 2007.....	71
Πίνακας 3.16: Διάρθρωση εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών ανά κατηγορία προϊόντων κατά τα έτη 1990 – 2007.....	72
Πίνακας 3.17: Διάρθρωση αγοράς χυμών μακράς διάρκειας που αφορά στο έτος 2007.....	76
Πίνακας 3.18: Διάρθρωση αγοράς χυμών μικρής διάρκειας που αφορά στο έτος 2007.....	77
Πίνακας 3.19: Μεριδία αγοράς χυμών βάσει ποσότητας που αφορά στο έτος 2007.....	78
Πίνακας 3.20: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αναψυκτικών κατά τα έτη 1990 – 2007.....	79
Πίνακας 3.21: Ποσοστιαία συμμετοχή των επιμέρους κατηγοριών αναψυκτικών στο σύνολο της κατανάλωσης κατά τα έτη 1990 – 2007.....	81
Πίνακας 3.22: Μεριδία αγοράς αναψυκτικών βάσει ποσότητας που αφορά στο έτος 2007.....	84
Πίνακας 3.23: Στοιχεία κυριότερων εταιρειών του κλάδου χυμών – αναψυκτικών.....	84
Πίνακας 3.24: Κατανάλωση μη αλκοολούχων ποτών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τα έτη 2000 – 2006.....	87
Πίνακας 3.25: Οι δέκα πρώτες εταιρείες παραγωγής ανθρακούχων αναψυκτικών στις Η.Π.Α κατά τα έτη 2005 – 2006.....	93
Πίνακας 3.26: Τα δέκα πρώτα εμπορικά σήματα ανθρακούχων αναψυκτικών στις Η.Π.Α κατά τα έτη 2005 – 2006.....	94

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος.....	10
Διάγραμμα 1.2: Πορεία Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.....	13
Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό.....	26
Διάγραμμα 3.1: Διαχρονική εξέλιξη διαφημιστικών δαπανών.....	48
Διάγραμμα 3.2: Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής χυμών κατά τα έτη 1990 – 2007.....	60
Διάγραμμα 3.3: Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής αναψυκτικών κατά τα έτη 1990 – 2007.....	62
Διάγραμμα 3.4: Εξέλιξη εισαγωγών χυμών κατά τα έτη 2001 – 2007.....	66
Διάγραμμα 3.5: Εξέλιξη εξαγωγών χυμών (2001 – 2007).....	67
Διάγραμμα 3.6: Εξέλιξη εισαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007.....	68
Διάγραμμα 3.7: Εξέλιξη εξαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007.....	70
Διάγραμμα 3.8: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση χυμών κατά τα έτη 1990 – 2007.....	72
Διάγραμμα 3.9: Εξέλιξη εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών ανά κατηγορία προϊόντων κατά τα έτη 1990 – 2007.....	75
Διάγραμμα 3.10: Διάρθρωση αγοράς χυμών μακράς διάρκειας (2007).....	77
Διάγραμμα 3.11: Διάρθρωση αγοράς χυμών μικρής διάρκειας (2007).....	78
Διάγραμμα 3.12: Διάρθρωση φαινομενικής κατανάλωσης αναψυκτικών ανά κατηγορία προϊόντος που αφορά στο έτος 2007.....	83
Διάγραμμα 3.13: Εξέλιξη κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	88
Διάγραμμα 3.14: Εξέλιξη συνολικής κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τα έτη 2000 – 2006.....	89
Διάγραμμα 6.1: Η δυσκολία διατήρησης ανταγωνιστικής θέσης υπεροχής στο σύγχρονο περιβάλλον.....	132
Διάγραμμα 6.2: Ο κεντρικός ρόλος της καινοτομίας στη βελτίωση των παραγόντων που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της εθνικής οικονομίας.....	133
Διάγραμμα 6.3: Ανάλυση «νεκρού σημείου».....	140

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

1.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και αναπτύσσονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, όπου διάφορες δυνάμεις και καταστάσεις επιδρούν στην πορεία της κάθε επιχείρησης. Σαφώς οι περισσότερες από αυτές τις δυνάμεις είναι διαφορετικές για τους περισσότερους κλάδους αν και ένας αριθμός γενικευμένων περιβαλλοντικών δυνάμεων ασκεί σημαντική επιρροή στις στρατηγικές κάθε επιχείρησης, ανεξαρτήτως κλάδου. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση όλων αυτών των δυνάμεων. Πιο συγκεκριμένα θα αναλυθούν οι δυνάμεις του μικρο-περιβάλλοντος και του μάκρο – περιβάλλοντος καθώς και ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ένας από αυτούς τους παράγοντες επιδρά στη λειτουργία αλλά και στην πορεία μιας επιχείρησης.

1.2 Οι μεταβλητές του περιβάλλοντος

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την πορεία της στο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Έτσι το περιβάλλον διαχωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο τύπους : στο μάκρο – περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, οι παράγοντες του οποίου δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στο μικρο ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον οι παράγοντες του οποίου επηρεάζουν άμεσα την κάθε επιχείρηση. Στο μάκρο – περιβάλλον ανήκουν οι πολιτικοί , οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες. Στο μικρο – περιβάλλον ανήκουν οι εξής παράγοντες : μέτοχοι, προμηθευτές, κυβερνήσεις, εργαζόμενοι/σωματεία, ανταγωνιστές, πιστωτές, πελάτες, τοπικές κοινωνίες και διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 84 – 85)

Οι παράγοντες που απαρτίζουν το εξωτερικό περιβάλλον είναι δυναμικοί και επομένως μεταβάλλονται διαρκώς. Αυτό το χαρακτηριστικό γνώρισμα θα πρέπει να γίνει αντιληπτό από κάθε επιχείρηση, αφού η διοίκηση της θα πρέπει να φροντίζει για την άμεση προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Επιπλέον δεν θα πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι αλλαγές σε μια κατηγορία περιβάλλοντος μπορεί να επηρεάσουν τις άλλες κατηγορίες περιβάλλοντος. Το πόσο σημαντικός είναι ένας παράγοντας και κατά συνέπεια πόσο σημαντικές αλλαγές μπορεί να επιφέρει, θα μπορούσε να εκτιμηθεί με την πιθανότητα πραγματοποίησης αυτού του παράγοντα και την πιθανή επιρροή του στην επιχείρηση. Ακόμα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης διαφέρει ανάλογα με την «περιβαλλοντική αβεβαιότητα» δηλαδή ανάλογα με το βαθμό αλλαγής και το βαθμό πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος. (Γεωργόπουλος Ν., 2006 σελ. 90-91, Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.73 – 74)

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος συμβάλλει ώστε η επιχείρηση να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές και με αυτό τον τρόπο να αποκτήσει ένα εργαλείο ώστε να διασφαλίσει την μακροπρόθεσμη επιβίωσή της. Άλλωστε οι αλλαγές στο περιβάλλον έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή στην ανταγωνιστική στρατηγική της κάθε επιχείρησης και κατά συνέπεια τη μεταβολή κάποιων οργανωτικών δομών της. Ταυτόχρονα όμως είναι δυνατό μια νέα στρατηγική να επιφέρει αλλαγές στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, δεδομένου ότι μπορεί να είναι πελάτης, ανταγωνιστής, προμηθευτής ή και πιστωτής μιας άλλης επιχείρησης. Ουσιαστική μέριμνα για μια επιχείρηση είναι να διαμορφώσει κατά τέτοιο τρόπο το ανταγωνιστικό της περιβάλλον ώστε να επιτυγχάνει υψηλή οικονομική απόδοση. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 86-87)

Στο Διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται σχηματικά οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Στο εξωτερικό παραλληλόγραμμο τους σχήματος τοποθετούνται οι μεταβλητές του μακρο-περιβάλλοντος και αυτό διότι δεν επηρεάζουν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αντίθετα οι μεταβλητές οι οποίες βρίσκονται στο εσωτερικό παραλληλόγραμμο είναι εκείνες οι οποίες επηρεάζουν περισσότερο άμεσα την επιχείρηση. Τέλος στο κέντρο βρίσκεται το ίδιο το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο δέχεται τις επιδράσεις τόσο του γενικευμένου όσο και του άμεσου περιβάλλοντος.

ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ Ή ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ



Διάγραμμα 1.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος

1.2.1 Γενικευμένο ή μακρο - περιβάλλον

Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στη γενικότερη πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία ένας ή περισσότεροι οργανισμοί δραστηριοποιούνται και το οποίο επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητες του κάθε οργανισμού. Παράλληλα, κάποιες επιχειρήσεις κολοσσοί επηρεάζουν οι ίδιες το πολιτικό περιβάλλον μέσω των ενεργειών τους. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν καλύτερα υπό το πρίσμα ενός σταθερού πολιτικού περιβάλλοντος καθώς είναι περισσότερο εφικτό να εφαρμόζουν τις

πολιτικές τους, χωρίς να απαιτείται να τις μεταβάλλουν εξαιτίας πολιτικών αλλαγών και αποφάσεων. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσονται οι εξής μεταβλητές:

- ⊙ η σταθερότητα της κυβέρνησης
- ⊙ το είδος της κυβερνητικής πολιτικής
- ⊙ η οικονομική πολιτική
- ⊙ η φορολογική πολιτική
- ⊙ η αντιμονοπωλιακή νομοθεσία
- ⊙ η εργατική νομοθεσία
- ⊙ οι νόμοι περί της προστασίας του περιβάλλοντος
- ⊙ ειδικά κίνητρα
- ⊙ ο βαθμός αντίδρασης στις πολιτικές αποφάσεις.

Όσον αφορά τη σταθερότητα της κυβέρνησης, είναι λογικό οι επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται καλύτερα σε ένα σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Σε περιπτώσεις συχνών αλλαγών κυβερνήσεων, οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσαρμοστούν και με αυτό τον τρόπο δυσχεραίνεται η ομαλή λειτουργία τους. Επιπρόσθετα, πολλές είναι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μία χώρες όπου πιθανόν σε κάποιες από αυτές η πολιτική σταθερότητα είναι αμφισβητήσιμη. Για το λόγο αυτό η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναλύει τα δεδομένα διαρκώς, ώστε να προλαμβάνει μια δυσοίωση για την επιχείρηση πολιτική αλλαγή. Κάθε κυβέρνηση ασκεί διαφορετική πολιτική σχετικά με την οικονομία, τη φορολογία, την εργατική και περιβαλλοντική νομοθεσία καθώς και τα ειδικά κίνητρα που παρέχει στις επιχειρήσεις. Όλα αυτά τα δεδομένα θα πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά ώστε κάθε επιχείρηση να μπορέσει να διαπιστώσει αν είναι συμφέρον να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στη χώρα αυτή.

Κάθε κυβέρνηση αντιμετωπίζει διαφορετικά τον κάθε έναν από τους παραπάνω παράγοντες και για το λόγο αυτό κάποιες φορές γίνονται αφορμή συγκρούσεων μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων, ενώ κάποιες άλλες γίνονται αποδεκτοί από τον επιχειρηματικό κόσμο. Η μεταβολή όλων των παραπάνω δυνάμεων επηρεάζει άμεσα τις δραστηριότητες και τις πολιτικές των επιχειρήσεων και μάλιστα ο βαθμός αντίδρασης τους εξαρτάται και από το είδος των αλλαγών που επιφέρει η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική. Προκειμένου λοιπόν να αποφευχθούν δυσάρεστες παρενέργειες που μπορεί να προκύψουν από την πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα (πολιτικός κίνδυνος) όπως για παράδειγμα απεργίες, ακύρωση

οικονομικών συμφωνιών κ.α οι επιχειρήσεις θα πρέπει να μελετούν σε βάθος τα παρακάτω στοιχεία:

- ⊙ Τις πολιτικές συμφωνίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε εθνικό, περιφερειακό αλλά και διεθνές επίπεδο.
- ⊙ Τη σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και της εκάστοτε κυβέρνησης.
- ⊙ Την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης για τον ανταγωνισμό και τα μονοπώλια.
- ⊙ Τις πεποιθήσεις όλων των πολιτικών κομμάτων στη χώρα δραστηριοποίησης της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 90,92 και Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.78)

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί ένα σύνθετο περιβάλλον αποτελούμενο από πληθώρα μεταβλητών οι οποίες επηρεάζουν τόσο τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων όσο και την πορεία τους σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Κρίσιμες οικονομικές μεταβλητές τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους είναι οι εξής :

- ⊙ ο ρυθμός ανάπτυξης του ΑΕΠ
- ⊙ το διαθέσιμο εισόδημα
- ⊙ η προσφορά χρήματος
- ⊙ η τάση του γενικού δείκτη τιμών
- ⊙ η υποτίμηση ή ανατίμηση του νομίσματος
- ⊙ τα ποσοστά ανεργίας
- ⊙ τα διαμορφωμένα επιτόκια
- ⊙ η φάση του οικονομικού κύκλου
- ⊙ το επίπεδο των μισθών
- ⊙ η νομισματική και δημοσιονομική πολιτική
- ⊙ το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 90, 93, 94 και Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.74)

Το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν μιας οικονομίας αποτελείται από το σύνολο των αγαθών, υλικών και άυλων, τα οποία παράγονται από την οικονομία αυτή σε ορισμένη χρονική περίοδο. Ουσιαστικά προκειμένου να είναι συγκρίσιμο μέγεθος

ορίζεται ως το άθροισμα των χρηματικών αξιών όλων των υλικών αγαθών και υπηρεσιών, που παράγονται σε ορισμένη χρονική περίοδο. Ο ρυθμός ανάπτυξης του Α.Ε.Π αποτελεί δείκτη ευημερίας για μια χώρα. (Λιανός Θ. και Μπένος Θ., 1998, σελ. 34 -35)

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την ΕΣΥΕ το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν στο β' τρίμηνο του 2009 ανήλθε σε τρέχουσες τιμές στα 239.141εκ. € δηλαδή 1,2 % χαμηλότερο σε σχέση με το β' τρίμηνο του 2008. Το γ' τρίμηνο του 2009 το ΑΕΠ παρουσίασε μείωση 1,6% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008, ενώ σε σχέση με το β' τρίμηνο του 2009 παρουσίασε μείωση 0,3%. Σχετικά με το δ' τρίμηνο του 2009 εκτιμάται ότι το ΑΕΠ θα μειωθεί περίπου 2% σε σχέση με το δ' τρίμηνο του 2008. Η πορεία αυτή του ΑΕΠ δείχνει πως η ύφεση στην Ελλάδα βαθαίνει όπως αναμενόταν. Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα με την πορεία του ΑΕΠ στην ελληνική οικονομία για το διάστημα 2000 – 2008.



Πηγή γραφήματος: ΕΣΥΕ, www.statistics.gr

Διάγραμμα 1.2: Πορεία Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος

Όσον αφορά το διαθέσιμο εισόδημα ορίζεται ως «το άθροισμα των ατομικών εισοδημάτων, τα οποία υπάρχουν στη διάθεση των ατόμων, προς κατανάλωση ή αποταμίευση.» Το διαθέσιμο εισόδημα είναι το εθνικό εισόδημα από το οποίο έχουν αφαιρεθεί οι φόροι επί του εισοδήματος, οι φόροι επί των κερδών πριν από τη

διανομή και τα αδιανέμητα κέρδη και έχουν προστεθεί οι μεταβιβαστικές πληρωμές (δηλαδή χρηματικά εισοδήματα που παρέχει ο κράτος σε άτομα τα οποία για διάφορους λόγους δε συμμετέχουν στην παραγωγή του προϊόντος). Το διαθέσιμο εισόδημα λοιπόν επηρεάζει την πορεία μιας επιχείρησης, καθώς είναι το εισόδημα το οποίο κατά βούληση κάθε άτομο μπορεί να καταναλώσει ή να αποταμιεύσει και έτσι να επηρεάσει ανάλογα την επιχείρηση και την οικονομία στο σύνολό της. (Λιανός Θ. και Μπένος Θ., 1998, σελ. 34 -35)

Μια ακόμα μεταβλητή που εξετάζεται στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος είναι η προσφορά χρήματος M , η οποία αναφέρεται στην υπάρχουσα ποσότητα χρήματος που εκδίδεται και κυκλοφορεί μέσα στην οικονομία. Μια αύξηση της προσφοράς χρήματος σημαίνει αύξηση των χρηματικών μέσων που υπάρχουν στην οικονομία. Τα χρηματικά μέσα που υπάρχουν στην οικονομία είναι τα κέρματα, τα τραπεζογραμμάτια και οι τραπεζικές επιταγές και αποτελούν την προσφορά χρήματος στην οικονομία. (Μπένος Θ. και Σαραντίδης Σ., 2002, σελ.304)

Σχετικά με το γενικό δείκτη τιμών, το Δεκέμβρη του 2009 παρουσίασε αύξηση 2,6% έναντι του Δεκεμβρίου του 2008 όπου η αύξηση άγγιξε το 2%. Άλλος ένας παράγοντας ο οποίος είναι μέρος του οικονομικού περιβάλλοντος είναι το ποσοστό ανεργίας. Το ποσοστό της ανεργίας ορίζεται ως η ποσοστιαία αναλογία των ανέργων στο εργατικό δυναμικό. Υπάρχουν πέντε είδη ανεργίας: η ανεργία τριβής, η εποχιακή ανεργία, η διαρθρωτική ανεργία, η κυκλική ανεργία και η ανεργία που οφείλεται σε ελλειμματική ζήτηση. Πιο συγκεκριμένα κατά το β' τρίμηνο του 2009 το ποσοστό ανεργίας ανήλθε στο 8,9% έναντι του 7,2% του αντίστοιχου τριμήνου του 2008. Από την κατά ομάδες διάρθρωση της ανεργίας προκύπτει ότι, το υψηλότερο ποσοστό ανεργίας παρατηρείται στους νέους από 15-29 ετών με ποσοστό 17,7%. Επιπλέον το ποσοστό ανεργίας στις γυναίκες φτάνει στο 22,6%. (www.statistics.gr , Εφημερίδα «Το Βήμα» Ιανουάριος 2010, και Μπένος Θ. και Σαραντίδης Σ., 2002, σελ.277-278)

Συνεχίζοντας την ανάλυση για τους παράγοντες οι οποίοι απαρτίζουν το οικονομικό περιβάλλον, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε τη φάση του οικονομικού κύκλου στην οποία βρισκόμαστε. Η οικονομία αποτελείται από μια πληθώρα μεταβλητών μεγεθών και με βάση αυτά διαγράφει ανάλογα, είτε ανοδική είτε καθοδική πορεία η οποία και αντανακλάται στις επί μέρους μεταβλητές. Η γενική εικόνα αυτών των κινήσεων

παρουσιάζεται στον οικονομικό κύκλο. Ένας τυποποιημένος οικονομικός κύκλος αποτελείται από τις εξής φάσεις:

- 1) Ύφεση (depression) είναι η φάση του οικονομικού κύκλου που έπεται της κρίσης και χαρακτηρίζεται από στασιμότητα στα βασικά οικονομικά μεγέθη,
- 2) Ανάρρωση (recovery) είναι η φάση που ακολουθεί την περίοδο της ύφεσης και χαρακτηρίζεται από αύξηση της παραγωγής και της απασχόλησης και βαθμιαία μείωση της ανεργίας.
- 3) Ένταση (full employment – boom) είναι η φάση του οικονομικού κύκλου κατά το πρώτο στάδιο της οποίας η οικονομία βρίσκεται σχεδόν σε ιδανική κατάσταση. Στο στάδιο αυτό η απασχόληση είναι σχεδόν πλήρης, η ανεργία ελάχιστη, η παραγωγή αυξάνει διαρκώς και οι τιμές είναι σταθερές ή παρουσιάζουν μικρή αύξηση. Στο δεύτερο στάδιο αυτής της φάσης η οικονομία φτάνει στο ανώτατο σημείο καμπής και σταδιακά θα λάβει την κατιούσα.
- 4) Κρίση (recession) είναι η φάση του οικονομικού κύκλου στην οποία η παραγωγή μειώνεται, η ανεργία αυξάνεται γοργά, οι επιχειρήσεις παύουν να λειτουργούν και τα κέρδη μειώνονται. Χαρακτηριστικό της κρίσης είναι ότι επέρχεται απότομα και έχει μικρή διάρκεια αλλά μεγάλη ένταση.

Είναι απαραίτητο για μια επιχείρηση να μελετά τη φάση του οικονομικού κύκλου στην οποία βρίσκεται η οικονομία, ώστε να μπορέσει να δράσει έγκαιρα και αποτελεσματικά όταν χρειαστεί, αλλά και να αδράξει τις ευκαιρίες που είναι δυνατόν να τις προσφέρει το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. (Σαραντίδη Σ., 2002, σελ. 352 - 357)

Όσον αφορά το επίπεδο των μισθών στην Ελλάδα, ο κατώτερος μισθός είναι 701 ευρώ και παραμένει ο χαμηλότερος μισθός στην ευρωζώνη. Ο μισθός αποτελεί μέρος του εισοδήματος των οικονομούντων ατόμων, το οποίο με τη σειρά του δαπανάται για τη αγορά αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών. Επομένως ο μισθός αποτελεί κινητήριο δύναμη για τα οικονομούντα άτομα και το μέγεθος του επηρεάζει τόσο την κατανάλωση όσο και την αποταμίευση. Ακόμα ένας παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τις επιχειρήσεις είναι το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων. Οι επενδύσεις είναι η δαπάνη που πραγματοποιείται για την αγορά αγαθών που προορίζονται για την

παραγωγική διαδικασία, προκειμένου να συμβάλλουν στη παραγωγή νέων αγαθών και υπηρεσιών. Η διενέργεια επενδύσεων είναι μέγιστης σημασίας για την ανάπτυξη μιας χώρας καθώς μέσω αυτών είναι δυνατό να παραχθούν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας. Επομένως, οι επενδύσεις που πραγματοποιούνται σε μια χώρα αποτελούν μέσο ανάπτυξης και προόδου και για το λόγο αυτό αποτελούν σημαντικό παράγοντα του οικονομικού περιβάλλοντος. (Μπένος Θ. και Σαραντίδης Σ., 2002, σελ.263-266)

Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον σχετίζεται με το σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω που χαρακτηρίζουν μια κοινωνία ή μια ομάδα. Ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός για τις επιχειρήσεις καθώς, δεδομένου ότι αποτελούν ένα μικρόκοσμο της ευρύτερης κοινωνίας, θα πρέπει να λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποδεκτές και να μην προσβάλλουν το κοινό αίσθημα. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να οργανώνονται και να δραστηριοποιούνται με γνώμονα τις αξίες και τα πιστεύω της κοινωνίας όπου επιβιώνουν, αλλά και με βάση την ιδεολογία των ανθρώπων στους οποίους απευθύνονται. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ακόμα και μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό και επιθυμητό, είναι ικανή να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 95)

Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους όλους τους παράγοντες που απαρτίζουν το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον και οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα τη δραστηριότητά τους. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- ⊙ οι αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων
- ⊙ οι αγοραστικές συνήθειες
- ⊙ η οικογενειακή δομή που κυριαρχεί σε κάθε κοινωνία
- ⊙ η σύνθεση του πληθυσμού (κυρίως ηλικιακή)
- ⊙ ο βαθμός αύξησης του πληθυσμού
- ⊙ το επίπεδο μόρφωσης
- ⊙ διάφορα δημογραφικά στοιχεία
- ⊙ η θέση της γυναίκας στο εργασιακό περιβάλλον

- ⊙ η ισότητα των μειονοτήτων
- ⊙ η κοινωνική υπευθυνότητα
- ⊙ ο κώδικας ηθικής των επιχειρήσεων
- ⊙ οι ευκαιρίες καριέρας. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 90, 95 και Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.74)

Πιο συγκεκριμένα, ο τρόπος ζωής στις σύγχρονες κοινωνίες έχει αλλάξει ριζικά τις καταναλωτικές συνήθειες των ατόμων. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις του κλάδου χυμών – αναψυκτικών που θα εξεταστούν στην παρούσα εργασία επηρεάζονται έντονα από τις αλλαγές στον τρόπο ζωής. Η σύγχρονη εποχή επιτάσσει ένα πιο υγιεινό τρόπο ζωής και για το λόγο αυτό διαφαίνεται μια έντονη στροφή σε περισσότερο υγιεινά προϊόντα διατροφής. Έτσι λοιπόν, παρατηρήθηκε αύξηση της ζήτησης για χυμούς και ταυτόχρονη μείωση της ζήτησης για αναψυκτικά. Αυτός είναι ένας παράγοντας τον οποίο οι επιχειρήσεις του κλάδου όχι μόνο δεν πρέπει να αγνοήσουν, αλλά αντίθετα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους, ώστε να προσαρμόσουν άμεσα τη λειτουργία τους στην αλλαγή αυτή του τρόπου ζωής των καταναλωτών. Επιπλέον ο σύγχρονος ρυθμός ζωής έχει στρέψει τους περισσότερους ανθρώπους σε εστιατόρια, σε χώρους γρήγορης εστίασης και έχει αυξήσει τις παραδόσεις έτοιμου φαγητού στο σπίτι (delivery). (ICAP Ιούλιος 2008, σελ. 6)

Σε αυτό το γεγονός έχει συμβάλει ακόμα, η αλλαγή της θέσης της γυναίκας στην κοινωνία και ειδικότερα στον εργασιακό τομέα. Η πλειοψηφία των γυναικών εργάζεται και έτσι το μοντέλο της νοικοκυράς έχει εκλείψει. Αυτό ταυτόχρονα σημαίνει αύξηση των πωλήσεων των αναψυκτικών. Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι οι αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων έχουν άμεσο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις όχι μόνο του εξεταζόμενου κλάδου αλλά και γενικότερα και για το λόγο αυτό η λειτουργία τους θα πρέπει να συμβαδίζει σχεδόν απόλυτα με τις κοινωνικές αυτές αλλαγές. Οποιαδήποτε μη συμμόρφωση θα έχει τεράστιο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις (ICAP Ιούλιος 2008, σελ. 6)

Όσον αφορά την ηλικιακή σύνθεση του μόνιμου πληθυσμού της Ελλάδας, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή που διεξήχθη στις 18 Μαρτίου 2001, το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού συγκεντρώνεται στις ηλικιακές ομάδες 25-39 ετών (2.500.772) και 40-54 (2.183.267). Στις ηλικιακές αυτές ομάδες υπερτερούν με μικρά

ποσοστά οι άρρενες. Επιπρόσθετα, από τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι στο σύνολο του πληθυσμού (10.934.097) το μεγαλύτερο μέρος συγκεντρώνεται στις αστικές περιοχές (8.211.646). Άλλο ένα στοιχείο το οποίο μας ενδιαφέρει είναι το ποσοστό των οικονομικά ενεργών πολιτών. Οι οικονομικά ενεργοί πολίτες είναι 4.614.499 εκ των οποίων οι απασχολούμενοι είναι 4.102.089. Αυτά τα μεγέθη δίνουν στις επιχειρήσεις την απαραίτητη πληροφόρηση για τη δομή του πληθυσμού της χώρας όπου δραστηριοποιούνται.¹

Σημαντικός παράγοντας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι επίσης η κοινωνική υπευθυνότητα. Σε μια εποχή όπου η εξέλιξη είναι αέναη και ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων γίνεται ο μονόδρομος της επιτυχίας, η κοινωνική υπευθυνότητα ή διαφορετικά η εταιρική κοινωνική ευθύνη δημιουργεί πιο έντονους δεσμούς μεταξύ των επιχειρήσεων και του κοινωνικού συνόλου. Η θεωρία της κοινωνικής υπευθυνότητας προτείνει ότι ένας ιδιωτικός οργανισμός θα πρέπει να έχει ευθύνες προς την κοινωνία πέρα από τη δημιουργία κέρδους. Οι καταναλωτές πλέον προτιμούν προϊόντα επιχειρήσεων οι οποίες είναι κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνες σε σχέση με προϊόντα επιχειρήσεων που δείχνουν αδιαφορία για το κοινωνικό και περιβαλλοντικό γίγνεσθαι. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την προτίμηση των καταναλωτών στις κοινωνικά υπεύθυνες εταιρείες και να προσαρμόζουν τη δράση τους σύμφωνα με αυτό. (Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.56-57)

Τέλος, ένας επιπλέον παράγοντας που αποτελεί μέρος του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος είναι ο κώδικας ηθικής των επιχειρήσεων. Ο κώδικας ηθικής κάνει πιο συγκεκριμένο το πώς περιμένει ένας οργανισμός να συμπεριφερθούν οι υπάλληλοι του κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Μια επιχείρηση αναπτύσσοντας ένα κώδικα ηθικής ουσιαστικά προωθεί μια ηθική συμπεριφορά και κάνει ξεκάθαρο στους εργαζομένους της, ότι αναμένει από το εκείνους να αναγνωρίσουν τις ηθικές διαστάσεις των αποφάσεων και των πράξεων τους στα πλαίσια της επιχείρησης. (Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.66)

1. www.statistics.gr

Συμπεραίνεται λοιπόν, πως το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι ικανό να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία αλλά και την πορεία των επιχειρήσεων και για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση θα πρέπει να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του.

Τεχνολογικό περιβάλλον

«Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ.» (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 97)

Οι αλλαγές στο τεχνολογικό περιβάλλον είναι τόσο γρήγορες, που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ενημερώνονται διαρκώς προκειμένου να αναπτύξουν νέες τεχνολογίες ικανές να τους προσφέρουν νέες ευκαιρίες και να τους δώσουν ακόμα και ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να μην αφορούν μόνο νέες τεχνολογίες αλλά και την ανακάλυψη νέων τρόπων χρήσης ήδη υπαρχουσών τεχνολογιών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η υιοθέτησή της από τις επιχειρήσεις έχει δύο πλευρές. Από τη μία μεριά δημιουργεί καινούριες ευκαιρίες και προοπτικές ανάπτυξης και από την άλλη αποτελεί απειλή καθώς πολλές επιχειρήσεις δεν κατορθώνουν να προσαρμοστούν επιτυχώς και στον απαιτούμενο χρόνο. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.97, 98)

Σκόπιμο είναι να αναλύσουμε τους παράγοντες που αποτελούν το τεχνολογικό περιβάλλον και οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- ⊙ η ανάπτυξη τεχνολογιών
- ⊙ η ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
- ⊙ η δημιουργία νέων προϊόντων λόγω τεχνολογικών καινοτομιών
- ⊙ οι κρατικές δαπάνες για έρευνα
- ⊙ η προστασία πατέντας
- ⊙ η πρόοδος στην αυτοματοποίηση
- ⊙ η ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
- ⊙ η διάδοση του διαδικτύου. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 90 και Wheelen T., and Hunger D., 2008, σελ.72)

Οι καινοτομίες και η αφομοίωση νέων τεχνολογιών ουσιαστικά τροφοδοτούν το σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 2008 από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Εμπόριο και την Ανάπτυξη (UNCTAD), για τη διείσδυση και τη συμβολή της τεχνολογίας, της πληροφορικής και της επικοινωνίας στην οικονομία, διαφάνηκε ότι υπάρχει υψηλή ανομοιογένεια στην Ελλάδα. Η UNCTAD εξετάζει τη διάχυση της τεχνολογίας μέσω της χρήσης του Internet και των κινητών τηλεφώνων. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της έρευνας η Ελλάδα είναι τελευταία στη διάχυση μέσω Internet και «πρωταθλήτρια» στη διάχυση μέσω κινητών τηλεφώνων με ποσοστό 99,1%. Στην έκθεση της UNCTAD αναφέρεται πως ίσως εξαιτίας της έλλειψης του ανταγωνισμού αλλά και της μονοπωλιακής θέσης του εθνικού τηλεπικοινωνιακού φορέα η διάδοση του Internet δεν έχει αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. (Εφημερίδα « Η Καθημερινή » Φεβρουάριος 2008)¹

Σχετικά με τις κρατικές δαπάνες για έρευνα, σύμφωνα με τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας του Υπουργείου Ανάπτυξης, η Ελλάδα συμμετέχει στην ευρωπαϊκή πολιτική αύξησης των δαπανών για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη με ποσοστό 1,9% του ΑΕΠ το 1999 και αντίστοιχα με ποσοστό 3% το 2010. Η αύξηση αυτή θα συνοδευτεί από ταυτόχρονη αύξηση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στο 67% από το 56% της συνολικής οικονομικής προσπάθειας. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα προβλέπεται από τη συνολική αυτή προσπάθεια αύξηση των δαπανών από το 0,7% του ΑΕΠ το 1999 στο 1,5% του ΑΕΠ το 2010. ²

Ταυτόχρονα αναμένεται η αναβάθμιση της ακαθάριστης εγχώριας δαπάνης για επιστημονική έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη των επιχειρήσεων να φτάσει στο 40% το 2010 από 24%.

1. www.kathimerini.gr , «UNCTAD: Ανομοιογένεια χαρακτηρίζει τη χρήση της τεχνολογίας στην Ελλάδα»)

2. www.gsrt.gr

Ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που είναι μέρος του τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι η προστασία πατέντας ή αλλιώς διπλώματος ευρεσιτεχνίας. «Το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας είναι τίτλος προστασίας με διάρκεια 20 χρόνια που χορηγείται στο δικαιούχο για νέα επινοήματα, που εμπεριέχουν εφευρετική δραστηριότητα και είναι επιδεκτικά βιομηχανικής παραγωγής. Τα επινοήματα αυτά μπορεί να είναι είτε νέα προϊόντα είτε νέες μέθοδοι παραγωγής προϊόντων είτε νέες βιομηχανικές εφαρμογές». (Εντυπο του OBI , 2001, σελ.9)¹

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να γνωρίζουν επαρκώς το νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία πατέντας και ταυτόχρονα να πληροφορούνται και για τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που πιθανόν να έχουν κατοχυρώσει άλλες επιχειρήσεις στο άμεσα ανταγωνιστικό τους περιβάλλον. Η προστασία πατέντας αποτελεί κίνητρο για τις επιχειρήσεις να επιδίδονται σε έρευνα, να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και εν γένει να προωθούν την καινοτομία.

Γενικότερα οι συνιστώσες που αποτελούν το τεχνολογικό περιβάλλον, μεταβάλλονται με τόσο γοργούς ρυθμούς, που οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι σε εγρήγορση και ταυτόχρονα να διαθέτουν τους κατάλληλους μηχανισμούς ώστε να προσαρμοστούν άμεσα αλλά και επιτυχημένα στις αλλαγές αυτές. Μια μη επιτυχημένη ή αργοπορημένη προσαρμογή μπορεί να έχει δυσμενείς συνέπειες για μια επιχείρηση.

1.2.2 Μικρο περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό

Οι δυνάμεις του μικρο-περιβάλλοντος επηρεάζουν άμεσα τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων και βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ τους. Το άμεσο περιβάλλον είναι αυτό μέσα στο οποίο η επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται και για το λόγο αυτό θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να συνδυάζει και να οργανώνει με τέτοιο

1. www.certh.gr « Οδηγίες για την απόκτηση Διπλώματος Ευρεσιτεχνίας, Διπλώματος Τροποποίησης και Πιστοποιητικού Υποδείγματος Χρησιμότητας 2001»

τρόπο αυτές τις δυνάμεις ώστε να καταφέρει να θεμελιώνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι δυνάμεις που αποτελούν το μικρο-περιβάλλον είναι οι εξής:

- ⊙ μέτοχοι
- ⊙ πιστωτές
- ⊙ πελάτες
- ⊙ εργαζόμενοι / σωματεία
- ⊙ προμηθευτές
- ⊙ διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος
- ⊙ ανταγωνιστές
- ⊙ τοπικές κοινωνίες
- ⊙ κυβερνήσεις

Όταν η διοίκηση πρόκειται να πάρει στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τις επιθυμίες, τους στόχους και τα ενδιαφέροντα κάθε μιας από τις παραπάνω ομάδες καθώς και τα κριτήρια που κάθε ομάδα χρησιμοποιεί προκειμένου να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που κάποια από αυτές τις ομάδες δεν ικανοποιείται θα ασκήσει πίεση στον οργανισμό με σκοπό να δράσει έτσι ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίηση της. Συμπεραίνεται λοιπόν πως οι δυνάμεις που απαρτίζουν το μικρο – περιβάλλον αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε συνεχή βάση και αποτελούν συστατικά στοιχεία κάθε κλάδου τη οικονομίας. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 101,102)

1.3 Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια παρουσίαση των παραγόντων που απαρτίζουν το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον. Ένας οργανισμός αλληλεπιδρά τόσο με το γενικευμένο όσο και με το άμεσο περιβάλλον σε διαφορετικό βαθμό. Από την ανάλυση έγινε αντιληπτό ότι κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως σε ποιο κλάδο ανήκει θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της όλες αυτές τις μεταβλητές και να δρα με βάση τις αλλαγές τους. Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενημερώνονται και να ανταποκρίνονται άμεσα και αποτελεσματικά στις επιταγές του περιβάλλοντος στο οποίο επιβιώνουν και αναπτύσσονται. Μια αργοπορημένη ή ανεπιτυχής προσαρμογή στις συνθήκες αυτές είναι δυνατόν να προκαλέσει δυσβάσταχτο βάρος και να αποβεί μοιραία για μια επιχείρηση.

Επιλεγμένη Ελληνική βιβλιογραφία 1^ο κεφαλαίου

- 1) Γεωργόπουλος Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 2) Έρευνα ICAP Ιούλιος 2008
- 3) Λιανός Θ. και Μπένος Θ., (1998), Μακροοικονομική θεωρία και πολιτική, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
- 4) Μπένος Θ. και Σαραντίδης Σ., (2002), Αρχές Οικονομικής Επιστήμης, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 5) Σαραντίδη Σ., (2002), Σύγχρονη Μακροοικονομική Ανάλυση, Τόμος Α', Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Επιλεγμένη Ξένη βιβλιογραφία 1^ο κεφαλαίου

- 1) Wheelen T. and Hunger D. , (2008), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Εκδόσεις Pearson

Επιλεγμένη Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- 1) www.certh.gr
- 2) www.gsrt.gr
- 3) www.kathimerini.gr
- 4) www.statistics.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει η ανάλυση του υποδείγματος Porter τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο όσον αφορά τον κλάδο χυμών – αναψυκτικών με τον οποίο και ασχολείται η παρούσα ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει παρουσίαση των δυνάμεων που καθορίζουν το βαθμό έντασης του ανταγωνισμού στο κλάδο οι οποίες μάλιστα καθορίζουν και την κερδοφορία του. Επιπλέον, θα γίνει λεπτομερής ανάλυση του πως κάθε μία από αυτές τις δυνάμεις επηρεάζουν τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Η ανάλυση του υποδείγματος του Porter είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο παρακολούθησης του βαθμού έντασης του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο και δίνει σημαντική πληροφόρηση στις επιχειρήσεις.

2.2 Υπόδειγμα Porter

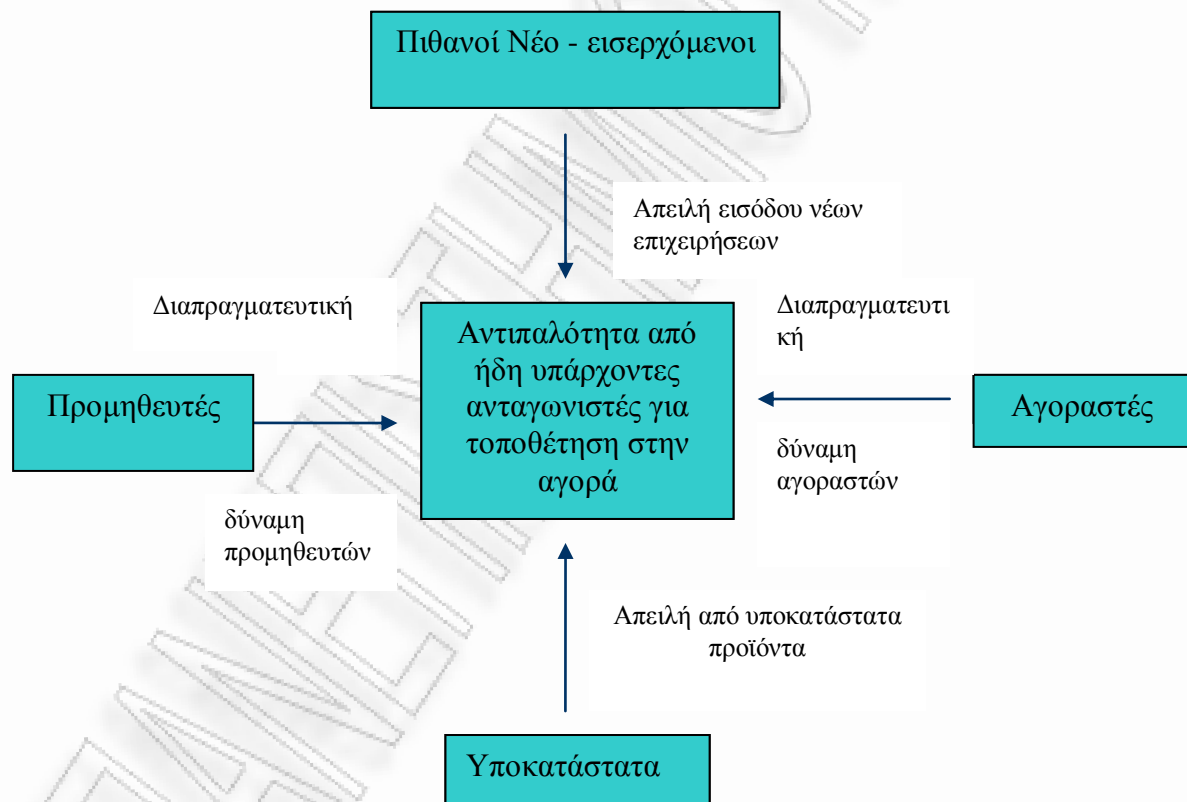
Ο Michael Porter, ο οποίος θεωρείται αυθεντία στη στρατηγική ανταγωνισμού, υποστηρίζει πως μια επιχείρηση ενδιαφέρεται κατά κύριο λόγο για την ένταση του ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Το επίπεδο και ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζονται από τις πέντε δυνάμεις / παράγοντες οι οποίοι μάλιστα καθορίζουν και την κερδοφορία του κλάδου. Σύμφωνα με τον Porter η στρατηγική του ανταγωνισμού συμβάλλει με τέτοιο τρόπο ώστε μια επιχείρηση να κατορθώσει να βρει την θέση της στον κλάδο στον οποίο ανήκει και να μπορέσει ταυτόχρονα να αντιμετωπίσει επιτυχώς τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή ακόμα και να τις στρέψει υπέρ της. Οι πέντε αυτές δυνάμεις που καθορίζουν το βαθμό έντασης του ανταγωνισμού είναι οι εξής:

- ⊙ η απειλή από τους νέο – εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο
- ⊙ η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ⊙ η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- ⊙ η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- ⊙ η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

(Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 103-104 και Wheelen T. and Hunger D. , 2008, σελ.82-83)

Στο υπόδειγμα του Porter βασικό είναι να γίνει σαφές ότι γίνεται αναφορά σε ολόκληρο τον βιομηχανικό κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Όσον αφορά τις δυνάμεις που αποτελούν το υπόδειγμα, όσο ελαχιστοποιείται ο βαθμός έντασης τους τόσο μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους έχει μια επιχείρηση. Αντίθετα όσο πιο έντονες είναι αυτές οι δυνάμεις αποτελούν απειλή για την επιχείρηση, καθώς είναι πιθανόν να μειώσουν τα κέρδη της. Βραχυπρόθεσμα αυτές οι δυνάμεις είναι δυνατόν να λειτουργήσουν ως περιορισμοί για την πορεία της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα παρόλα αυτά μια επιχείρηση μέσω της στρατηγικής της μπορεί να αλλάξει τη δύναμη ενός ή και περισσότερων από τους πέντε παράγοντες προς όφελος της επιχείρησης.

(Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.82-83)



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 103

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα Porter: Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό

Στη συνέχεια θα αναλυθεί ξεχωριστά κάθε μία από τις παραπάνω δυνάμεις οι οποίες καθορίζουν το βαθμό έντασης του ανταγωνισμού μιας επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται.

2.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο. Η απειλή έγκειται στο γεγονός ότι οι νέες επιχειρήσεις συνεπάγονται νέα δυναμικότητα και αυτό σημαίνει ότι προσπαθούν να κερδίσουν ιδιαίτερα σημαντικούς πόρους και μερίδιο αγοράς. Το πόσο εφικτό είναι μια νέα επιχείρηση να εισέλθει σε ένα κλάδο εξαρτάται από δύο παράγοντες.

- Οι φραγμοί εισόδου. Οι φραγμοί εισόδου που υπάρχουν στους περισσότερους κλάδους είναι όλες εκείνες οι οικονομικές δυνάμεις που εμποδίζουν ή επιβραδύνουν τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο. Ένας φραγμός εισόδου είναι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια που υπάρχουν για την είσοδο των επιχειρήσεων στον κλάδο. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αφορούν εκτός από τις δαπάνες που αφορούν στις εγκαταστάσεις και τα κεφάλαια που απαιτούνται για έρευνα και ανάπτυξη, για αποθέματα καθώς και για άλλες πολύ σημαντικές λειτουργίες οι οποίες δεν αποδίδουν άμεσα. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 107,108)

Επιπλέον φραγμό εισόδου αποτελεί και η διαφοροποίηση το προϊόντος. Η διαφοροποίηση καθιστά ένα προϊόν μοναδικό και αποτελεί ένα εργαλείο για τις επιχειρήσεις ώστε να δεσμεύσουν τους καταναλωτές και να αυξήσουν το κόστος μετακίνησης. Αυτό το γεγονός αποτρέπει νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο καθώς δεν μπορούν να υπερκεράσουν αυτή την κατάσταση. Οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις έχουν πλέον πιστούς πελάτες και μεγάλη αναγνωρισιμότητα την οποία για να δημιουργήσουν οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις χρειάζεται να κάνουν μεγάλες επενδύσεις. Η κίνηση όμως αυτή ενέχει σοβαρό ρίσκο καθώς αν τελικά η επιχείρηση αποτύχει θα έχει μηδενική υπολειμματική αξία. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 107,108 και Porter M., 1998, σελ.9)

Επιπλέον η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας συνεπάγεται ότι το κόστος κάθε παραγόμενης μονάδας μειώνεται καθώς αυξάνεται η ποσότητα ενός παραγόμενου

προϊόντος. Οι νεοεισερχόμενοι δεν μπορούν να παράγουν μεγάλες ποσότητες ώστε να αποκτήσουν θετικές οικονομίες κλίμακας διότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να αντιδράσουν οι ανταγωνιστές κατά τέτοιο τρόπο ώστε να τους αναγκάσουν να εγκαταλείψουν την αγορά. Οικονομίες κλίμακας μπορούν να παρουσιαστούν σχεδόν σε κάθε λειτουργία μιας επιχείρησης, όπως στην παραγωγική διαδικασία, στην έρευνα και ανάπτυξη, στην προώθηση του προϊόντος, στις πωλήσεις και στη διανομή. Επιπλέον οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να αφορούν μια ολοκληρωμένη λειτουργία ή ένα τμήμα αυτής. (Porter M., 1998, σελ.7-8)

Ακόμα, η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής είναι ένα ακόμα πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι νεοεισερχόμενοι καθώς οι ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά τα κανάλια διανομής προκαλώντας καθυστερήσεις ή ακόμα και σοβαρά εμπόδια στους νεοεισερχόμενους.

Τέλος ακόμα και η κυβερνητική πολιτική μέσω αδειών και διάφορων απαιτήσεων μπορεί να ελέγξει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι, κάποιοι φραγμοί μπορεί να είναι αποτελεσματικοί για νέες μικρές επιχειρήσεις και αναποτελεσματικοί για μεγάλες νέο-εισερχόμενες με ισχυρές δυνατότητες.

- Η αναμενόμενη αντίδραση των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων δηλαδή των ανταγωνιστών στον κλάδο στον οποίο επιθυμούν να εισέλθουν. Σε περίπτωση που οι νέες επιχειρήσεις αναμένουν ισχυρή και άμεση αντίδραση ιδιαίτερα από μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφεύγουν την είσοδό τους στον κλάδο. Σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις που ήδη υφίστανται στον κλάδο δηλώνουν δημόσια τις προθέσεις τους. Γενικότερα η είσοδος μιας επιχείρησης σε ένα κλάδο είναι περισσότερο δύσκολη σε περίπτωση που οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές διαθέτουν κεφάλαια, απολαμβάνουν τις χρηματοπιστωτικές αγορές και δημιουργούν δυναμικότητα καθώς και ισχυρούς δεσμούς με τα αναγκαία κανάλια διανομής. Επιπλέον, ο φόβος για έναν πόλεμο τιμών από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και η δημιουργία νέων επιχειρηματικών υποδειγμάτων αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες εισόδου σε ένα κλάδο. Αυτό που θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη οι νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι όταν η ανάπτυξη της αγοράς

είναι χαμηλή, ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος. (Γεωργόπουλος Ν., 2006 σελ. 108-111)

2.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους κύριους συνεργάτες μιας επιχείρησης. Μέσω της ικανότητας τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση δεν μπορέσει να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλισης του στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών της επιχείρησης. Παρακάτω θα γίνει ανάλυση των περιπτώσεων στις οποίες η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη αλλά και των συνεπειών που έχει σε μια επιχείρηση. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.111)

- Ύπαρξη ελάχιστων προμηθευτών πρώτων υλών. Στην περίπτωση αυτή οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν μειωμένη δυνατότητα διαπραγμάτευσης τιμών, συμφωνιών παράδοσης ή ποιότητας. Αυτό είναι φυσικό, αφού λόγω της στενότητας προμηθευτών μια επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να διεκδικήσει καλύτερες τιμές ή καλύτερη ποιότητα.
- Ανυπαρξία εναλλακτικών πηγών ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η ανυπαρξία υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές και να κλείνουν εμπορικές συμφωνίες στις τιμές που επιβάλλει ο προμηθευτής, αφού δεν υπάρχουν περιθώρια άσκησης πίεσης από την πλευρά των επιχειρήσεων.
- Το παρεχόμενο από τον προμηθευτή προϊόν ή υπηρεσία αποτελεί σημαντική εισροή για την παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Στην περίπτωση αυτή το προϊόν ή η υπηρεσία αποτελεί κύριο και απολύτως απαραίτητο στοιχείο της παραγωγικής διαδικασίας και αυτό το γεγονός αυξάνει από μόνο του τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή.

- Η διάθεση από μέρους των προμηθευτών διαφοροποιημένων προϊόντων, ή προϊόντων στα οποία έχουν δημιουργήσει κόστος μετακίνησης στους αγοραστές. Η παροχή διαφοροποιημένου προϊόντος συνεπάγεται αυτόματα και ένα προϊόν το οποίο ο αγοραστής δεν μπορεί να βρει σε άλλο προμηθευτή. Με αυτό τον τρόπο μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη του αγοραστή και ταυτόχρονα ενισχύεται του προμηθευτή. Επιπλέον η δημιουργία κόστους μετακίνησης στον αγοραστή, δηλαδή η δημιουργία επιπρόσθετου κόστους για τον αγοραστή σε περίπτωση που αλλάξει προμηθευτή, ενισχύει και πάλι τη διαπραγματευτική δύναμη του προμηθευτή, αφού ισχυροποιεί τη θέση του.
- Δυνατότητα των προμηθευτών να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός. Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ακολουθήσουν την καθετοποίηση προς τα εμπρός με αποτέλεσμα οι πρώην αγοραστές τους να γίνουν πλέον ανταγωνιστές. Αυτή τους η δυνατότητα τους καθιστά περισσότερο ισχυρούς έναντι των αγοραστών τους.
- Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. Υπάρχει περίπτωση ο αριθμός των πελατών ενός προμηθευτή σε ένα κλάδο να είναι τόσο μικρός, που ο προμηθευτής όταν αντιμετωπίσει στενότητα να αφήσει κάποιες παραγγελίες ημιτελείς ή ακόμα και ανεκτέλεστες, προκειμένου να εξυπηρετήσει μεγαλύτερους πελάτες του και με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού. (Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.85 και Porter M., 1998, σελ.27-29)

Οι προμηθευτές αποτελούν αναπόσπαστο και πολύ σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης και αυτό διότι μπορούν να συνδράμουν στη βελτίωση της παραγωγικής της διαδικασίας αλλά και σε νέους τρόπους βελτίωσης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Οι προμηθευτές αναζητούν πελάτες που θα τους εξασφαλίσουν σταθερή ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους σε υψηλές τιμές, έγκαιρη πληρωμή των οφειλών τους και τήρηση των συμφωνιών μεταξύ τους. Από την άλλη πλευρά τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων τους προμηθευτές τους

ειδικά όταν η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μεγάλη. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.111-113)

2.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές σε μια αγορά λειτουργούν με βάση την επιθυμία τους να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, ενώ ταυτόχρονα οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο δραστηριοποιούνται με βάση τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων. Προκειμένου να μειώσουν το κόστος οι αγοραστές, επιδιώκουν καλύτερη εξυπηρέτηση, ανώτερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές και με αυτό τον τρόπο ασκούν πίεση στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο. Σε περίπτωση που οι αγοραστές δεν ασκούν πίεση και έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη οι επιχειρήσεις αυξάνουν τις τιμές και κατά συνέπεια έχουν μεγαλύτερη απόδοση. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση των περιπτώσεων στις οποίες σύμφωνα με τον Porter οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του κλάδου. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.114)

- Ύπαρξη μικρού αριθμού αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από το βιομηχανικό κλάδο. Όταν ο αριθμός των αγοραστών είναι μικρός είναι λογικό οι επιχειρήσεις του κλάδου να προσπαθούν να μη χάσουν ούτε ένα πελάτη διότι αυτό θα τους δημιουργήσει προβλήματα στην παραγωγική διαδικασία ή ακόμα θα τους αναγκάσει να διακόψουν την παραγωγή τους. Έτσι, οι αγοραστές αποκτούν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη και μπορούν εύκολα να επιτύχουν χαμηλότερες τιμές και καλύτερη ποιότητα στα αγοραζόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Ο όγκος των πραγματοποιούμενων αγορών από τους αγοραστές είναι μεγάλος. Όταν οι αγοραστές αγοράζουν μεγάλες ποσότητες προϊόντων έχουν τη δυνατότητα να επιβάλλουν τους δικούς τους όρους στις συμφωνίες τους με τις επιχειρήσεις και να επιτυγχάνουν ευνοϊκότερες για εκείνους τιμές.
- Το παρεχόμενο προϊόν προς τους αγοραστές είναι τυποποιημένο ή ομοιογενές και επομένως οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι άφθονοι. Σε περίπτωση που

το προϊόν του προμηθευτή είναι ομοιογενές, ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να βρει το ίδιο προϊόν σε περισσότερους προμηθευτές αυξάνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ τους.

- Χαμηλό κόστος μετακίνησης. Όταν οι αγοραστές έχουν χαμηλό κόστος σε περίπτωση που μετακινηθούν σε άλλο προμηθευτή, ισχυροποιείται αυτόματα η θέση τους έναντι των προμηθευτών οι οποίοι προσπαθούν να διατηρήσουν τους πελάτες τους υποκύπτοντας στις πιέσεις τους.
- Οι αγοραστές έχουν μικρά κέρδη. Όταν οι αγοραστές έχουν χαμηλά επίπεδα κερδών, προσπαθούν να επιτύχουν χαμηλότερες τιμές από τους προμηθευτές τους προκειμένου να διατηρήσουν το κόστος των αγορών τους σε χαμηλά επίπεδα. Οι προμηθευτές από την άλλη προκειμένου να μην δημιουργήσουν προβλήματα στους πελάτες τους βρίσκονται διαρκώς υπό τη πίεση των αγοραστών.
- Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των αγοραστών προς τα πίσω. Η δυνατότητα των αγοραστών να δραστηριοποιηθούν στον τομέα των προμηθευτών τους δημιουργεί πίεση στους ίδιους τους προμηθευτές και αυξάνει τη διαπραγματευτική ισχύ των αγοραστών.
- Οι αγορές που πραγματοποιεί ο αγοραστής αποτελούν υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους. Στην περίπτωση που ο αγοραστής αγοράζει ένα προϊόν το κόστος του οποίου αποτελεί υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους, είναι λογικό να αναζητήσει προμηθευτές που θα του προσφέρουν χαμηλότερη τιμή, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο τη διαπραγματευτική δύναμή του.
- Η πλήρης πληροφόρηση των αγοραστών για το τι συμβαίνει στον κλάδο. Όταν οι αγοραστές είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις συνθήκες (τρέχουσες τιμές, συνθήκες ζήτησης, κόστος παραγωγής) που επικρατούν στον κλάδο στον οποίο απευθύνονται, έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση στους προμηθευτές τους και να αποκομίσουν περισσότερα οφέλη.

- Το αγοραζόμενο προϊόν είναι ασήμαντο στην τελική ποιότητα ή την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας του αγοραστή και επομένως μπορεί εύκολα να υποκατασταθεί χωρίς να επηρεάσει το τελικό προϊόν. Το γεγονός αυτό ισχυροποιεί τη θέση των αγοραστών έναντι στους προμηθευτές στους οποίους ασκείται και πάλι πίεση μέσω του ανταγωνισμού. (Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.85 και Porter M., 1998, σελ.24-26)

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι αγοραστές, ως μέρος του άμεσου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, χρησιμοποιούν όλες τους τις δυνάμεις προσπαθώντας να επιτύχουν καλύτερους όρους συναλλαγών (τιμή, ποιότητα, εξυπηρέτηση). Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τόσο περισσότερους πόρους είναι υποχρεωμένη η επιχείρηση να κατανείμει ώστε να καταφέρει να τη διαχειριστεί. Γενικότερα, οι προμηθευτές και οι αγοραστές θα πρέπει να εξετάζονται από κοινού. Παρατηρείται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών τόσο συμπιέζονται τα κέρδη των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.114-116 και Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.85)

2.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα, είναι προϊόντα τα οποία έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα τα οποία θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε υποκατάστατα προϊόντα τα οποία βελτιώνουν τη σχέση απόδοσης-τιμής σε εκείνα που παράγονται από υλικά που αποφέρουν υψηλά κέρδη καθώς και σε νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται σε υποκατάστατους κλάδους.

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα σε πολλές περιπτώσεις είναι ισχυρή και για το λόγο αυτό οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις θα πρέπει να βρίσκουν τρόπους για να μειώσουν την επίδραση αυτή. Γενικά, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη, όταν το κόστος

μετακίνησης που αντιμετωπίζουν οι αγοραστές είναι μικρό και στην περίπτωση που η ποιότητα ή η επίδοση είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου. Προκειμένου οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις να μειώσουν την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα θα πρέπει να διαφοροποιήσουν τα προσφερόμενα προϊόντα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που οι αγοραστές θεωρούν σημαντικά. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.116-117)

2.2.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός είναι οι άμεσες ή έμμεσες ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση προκειμένου να αμυνθεί ενάντια στις ανταγωνιστικές δυνάμεις. Στο υπόδειγμα του Porter ο ανταγωνισμός δεν αναφέρεται με τη μορφή μεμονωμένων ενεργειών των επιχειρήσεων, αλλά στο σύνολο του κλάδου καθώς και στους παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι ένας παράγοντας τον οποίο οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους καθώς όσο πιο μεγάλη είναι αυτή η ένταση τόσο μεγαλύτερος γίνεται και ο ανταγωνισμός, γεγονός το οποίο οδηγεί στη μείωση της κερδοφορίας. Από την άλλη πλευρά όταν η ένταση του ανταγωνισμού είναι μικρή, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την κερδοφορία τους μέσω της αύξησης των τιμών. Για το λόγο αυτό οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις σε ένα κλάδο θα πρέπει κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους να λαμβάνουν υπόψη και την ένταση του ανταγωνισμού. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.118-119)

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση των παραγόντων που συμβάλουν στη διαμόρφωση του ανταγωνισμού σε ένα βιομηχανικό κλάδο.

- Οι ανταγωνιστές είναι πολυάριθμοι ή ισομεγέθεις. Στην περίπτωση αυτή η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται καθώς οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι πολλές και με παρόμοιο μέγεθος, θα καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια να επικρατήσουν έναντι των υπόλοιπων ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων τους. Γενικότερα, οι αγορές όπου υπάρχουν δεσπόζουσες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη σταθερότητα σε σχέση με αγορές όπου υπάρχουν πολυάριθμες ή ισοδύναμου μεγέθους επιχειρήσεις.

- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου. Όταν σε ένα κλάδο υπάρχει χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης, η ζήτηση είναι μειωμένη και οι επιχειρήσεις σε πολλές περιπτώσεις αποτυγχάνουν στους στόχους πωλήσεων που έχουν θέσει. Στην προσπάθεια να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς που κατέχουν ή ακόμα και να εδραιωθούν ως ηγέτες στη συγκεκριμένη αγορά αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Έτσι προκειμένου να διατηρήσουν ή και να αυξήσουν τους πελάτες προβαίνουν σε ενέργειες οι οποίες αυξάνουν την ένταση του ανταγωνισμού.
- Το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία είναι διαφοροποιημένο ή το κόστος μετακίνησης είναι ανύπαρκτο. Στην περίπτωση που το παρεχόμενο προϊόν είναι διαφοροποιημένο οι αγοραστές το αναγνωρίζουν εύκολα και έτσι η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή. Όταν αντίθετα, το προϊόν ενός κλάδου είναι ομοιογενές η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται καθώς οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να διαλέξουν ένα προϊόν από μια πληθώρα επιχειρήσεων που το παράγουν. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει όσο περισσότερους πελάτες μπορεί αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, όταν το παρεχόμενο προϊόν είναι ομοιογενές το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι χαμηλό, γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τον πόλεμο τιμών μεταξύ των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.
- Υψηλή αναλογία του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος. Όταν η ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος είναι μεγάλη, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν αν όχι ολόκληρη, ένα πολύ μεγάλο μέρος της παραγωγικής δυναμικότητας τους. Αυτό συμβαίνει ώστε να παραχθούν μεγαλύτερες ποσότητες προϊόντος και να διαμοιραστεί το κόστος. Η αύξηση της προσφοράς προϊόντος οδηγεί στη συμπίεση των τιμών, αφού ουσιαστικά διαταράσσεται η ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης. Συνέπεια των παραπάνω είναι η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Το ίδιο αποτέλεσμα υπάρχει και όταν είναι πολύ μεγάλο το κόστος αποθήκευσης των παραγόμενων προϊόντων.
- Αύξηση της δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη. Η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη είναι δυνατό να διαταράξει την ισορροπία

μεταξύ της προσφοράς και της ζήτησης. Προκειμένου να επανέλθει αυτή η ισορροπία χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο ο πόλεμος τιμών, ο οποίος βέβαια επιδρά αρνητικά στην κερδοφορία της επιχείρησης.

- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου. Σε κάποιες περιπτώσεις, ορισμένες επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε ένα κλάδο χωρίς να έχουν κέρδη, λόγω υψηλών εμποδίων εξόδου. Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες οι οποίοι επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να συνεχίσουν να ανταγωνίζονται στον κλάδο ακόμα και με χαμηλή ή και αρνητική αποδοτικότητα. Παρακάτω ακολουθεί μια συνοπτική αναφορά κάποιων εμποδίων εξόδου:
 - ⊙ Το κόστος εξόδου από τον κλάδο είναι απαγορευτικό.
 - ⊙ Ύπαρξη περιουσιακών στοιχείων άμεσα συνδεδεμένων με τη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή τοποθεσία.
 - ⊙ Ύπαρξη στρατηγικών αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα σε διάφορες Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες.
 - ⊙ Ύπαρξη κοινωνικών και κυβερνητικών περιορισμών.
 - ⊙ Ύπαρξη συναισθηματικών εμποδίων.

Η συνέχιση της προσφοράς προϊόντος από μια επιχείρηση χωρίς κέρδη, δημιουργεί υπερβάλλουσα προσφορά και κατά συνέπεια αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού. Τα εμπόδια εξόδου θα πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα με τα εμπόδια εισόδου σε ένα κλάδο και να συναξιολογούνται. Πολλές επιχειρήσεις δε λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο στον οποίο έχουν εισέλθει, κάτι το οποίο είναι δυνατό να έχει δυσμενείς συνέπειες όχι μόνο για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για τον κλάδο στον οποίο έχει εισέλθει. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.119-121 και Wheelen T. and Hunger D., 2008, σελ.84 και Porter M., 1980, σελ.17-21)

Ο Porter αναλύει επίσης τη σχέση μεταξύ των εμποδίων εισόδου και εξόδου με την οικονομική απόδοση ενός κλάδου και καταλήγει στον παρακάτω Πίνακα (2.1) όπου παρουσιάζεται αυτή τη σχέση. Γενικότερα, από το υπόδειγμα Porter συμπεραίνεται ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να διαμορφώσουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική κατά τέτοιο τρόπο ώστε, να απομονώσουν την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές της δυνάμεις, να χρησιμοποιήσουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις υπέρ της και εν τέλει να προσφέρουν στην ίδια ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 2.1 Σχέση εμποδίων εισόδου και εξόδου με την οικονομική απόδοση ενός κλάδου

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ			
	Χαμηλά	Υψηλά	
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ	Χαμηλά	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου διατηρούνται σταθερά και σε χαμηλά επίπεδα. <p>Εύκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα μπορεί να τον εγκαταλείψει.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι αμφίβολα και σε χαμηλά επίπεδα. <p>Κάθε επιχείρηση δοκιμάζει τις δυνατότητες της, αλλά λόγω των υψηλών εμποδίων δεν μπορεί να την εγκαταλείψει (η χειρότερη περίπτωση).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά και σταθερά. <p>Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και εύκολα εγκαταλείπει (η καλύτερη περίπτωση).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Τα έσοδα των επιχειρήσεων του κλάδου είναι υψηλά αλλά αμφίβολα. <p>Δύσκολα μια επιχείρηση εισέρχεται στον κλάδο και δύσκολα εγκαταλείπει.</p>
	Υψηλά		

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.122

2.3 Συμπέρασμα

Η ανάλυση Porter αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο παρακολούθησης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, καθώς και μια πηγή τροφοδότησής τους με πληροφορίες χρήσιμες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η ανάλυση των πέντε δυνάμεων που αποτελούν το υπόδειγμα, που μπορεί να δώσει στις επιχειρήσεις όλη την απαραίτητη πληροφόρηση ώστε από τη μία να γίνει αντιληπτός ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και από την άλλη να κατορθώσουν οι επιχειρήσεις να μετατρέψουν μακροπρόθεσμα τις ανταγωνιστικές δυνάμεις από απειλή σε ευκαιρία και ουσιαστικά σε εφελτήριο προόδου και ανάπτυξης.

Επιλεγμένη Ελληνική βιβλιογραφία 2^ο κεφαλαίου

- 1) Γεωργόπουλος Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
- 2) Παπαδάκης Β., (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- 3) Σαρσέντης Β., (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Επιλεγμένη Ξένη βιβλιογραφία 2^ο κεφαλαίου

- 1) Miller A., G Dess, (1996), Strategic Management, Mc Graw-Hillco
- 2) Porter M., (1998), Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, Εκδόσεις The free press
- 3) Wheelen T. and Hunger D., (2008), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Εκδόσεις Pearson

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Γενικά στοιχεία κλάδου χυμών – αναψυκτικών

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση όλων εκείνων των στοιχείων που χαρακτηρίζουν τον κλάδο των χυμών – αναψυκτικών. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει ανάλυση της προσφοράς και της ζήτησης του κλάδου καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση των προϊόντων του εξεταζόμενου κλάδου. Επιπρόσθετα, θα γίνει αναφορά στις εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο καθώς και στα προϊόντα που οι εταιρείες αυτές παράγουν και διαθέτουν προς πώληση. Επίσης, σημαντική θα είναι η ανάλυση της δομής και της διάρθρωσης του κλάδου καθώς και ιδιαίτερα χρήσιμων μεγεθών, όπως τα μερίδια της αγοράς, τα επίπεδα κατανάλωσης των παρεχόμενων προϊόντων, οι πωλήσεις, η διαφημιστική δαπάνη των εταιρειών του κλάδου καθώς και η δομή του δικτύου διανομής.

3.2 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των χυμών

Η αγορά των χυμών φρούτων άρχισε να αναπτύσσεται σημαντικά από το 1983 οπότε και σταδιακά άρχισε να αντικαθιστά τα συμπυκνωμένα προϊόντα τα οποία κυριαρχούσαν έως εκείνη την εποχή. Η εξέλιξη αυτή ώθησε πολλές παραγωγικές εταιρείες να εισέλθουν στον ευρύτερο κλάδο των ειδών διατροφής. Με αυτό τον τρόπο ο σύγχρονος καταναλωτής έχει μια πληθώρα επιλογών.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν χυμούς χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με τη χυμοποίηση φρούτων και επιπλέον παράγουν συμπυκνώματα χυμών, τα οποία αποτελούν πρώτη ύλη για την παραγωγή χυμών φρούτων και
- επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με την παραγωγή του τελικού προϊόντος (χυμός έτοιμος προς κατανάλωση).

Επιπλέον, σκόπιμο είναι να αναφερθεί ότι εκτός από την εγχώρια παραγωγή συμπυκνωμάτων χυμών πραγματοποιούνται και εισαγωγές πρώτων υλών. Τα

εισαγόμενα συμπυκνώματα αναμειγνύονται με τα εγχώρια και με κατάλληλη επεξεργασία προκύπτει το τελικό προϊόν. Το μέγεθος των εισαγωγών εξαρτάται από τον όγκο της εγχώριας παράγωγής, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από τις καιρικές συνθήκες καθώς και από τις τιμές των αγροτικών προϊόντων.

Στην αγορά χυμών υπάρχουν ποικίλες κατηγορίες προϊόντων, ο διαχωρισμός των οποίων γίνεται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Ανάλογα με τη διάρκεια τους χωρίζονται σε χυμούς μικρής και μεγάλης διάρκειας. Επιπλέον ανάλογα με την περιεκτικότητά τους διαχωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Φυσιικοί χυμοί 100%
- Νέκταρ
- Φρουτοποτά
- Συμπυκνωμένοι χυμοί

Γενικότερα, στην αγορά των χυμών παρατηρείται μια έντονη κινητικότητα από την πλευρά των εταιρειών για ανανέωση στα προϊόντα χυμού (γεύση, συσκευασία), καθώς ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο έντονος. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ. 1 - 3)

3.3 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των αναψυκτικών

Στην ελληνική αγορά των αναψυκτικών κυριαρχούν οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες, ενώ παράλληλα δραστηριοποιούνται και επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους. Οι επιχειρήσεις αυτές διανέμουν τα προϊόντα τους κυρίως στην τοπική αγορά, παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια κάποιες από αυτές έχουν διευρύνει το δίκτυο διανομής τους σε όλη την ελληνική αγορά.

Τα αναψυκτικά διακρίνονται στις εξής κατηγορίες προϊόντων:

- Τύπου cola (με ή χωρίς ζάχαρη)
- Πορτοκαλάδα (με ή χωρίς ανθρακικό)
- Λεμονάδα
- Lemon lime (γκαζόζα με ή χωρίς ζάχαρη)
- Μπυράλ
- Βυσσινάδα
- Σόδα και τόνικ (mixers)
- Ισοτονικά – αθλητικά

- Energy drinks.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι στην αγορά των αναψυκτικών, οι κατηγορίες των ισοτονικών – αθλητικών και των ενεργειακών ποτών (energy drinks), τα οποία έκαναν την εμφάνισή τους τη δεκαετία του '90, αποτέλεσαν ιδιαίτερα σημαντικές καινοτομίες για τον κλάδο, οι οποίες έγιναν αποδεκτές από το καταναλωτικό κοινό. Έτσι τα αναψυκτικά αυτά παράλληλα με τα προϊόντα χαμηλής θερμιδικής αξίας του κλάδου αποτελούν μια άκρως αναπτυσσόμενη αγορά η οποία προσελκύει μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ. 3 - 4)

3.4 Η ζήτηση χυμών – αναψυκτικών

3.4.1 Χαρακτηριστικά της ζήτησης χυμών και αναψυκτικών

Κύριο χαρακτηριστικό της ζήτησης για χυμούς και αναψυκτικά είναι η εποχικότητα η οποία επηρεάζει την κατανάλωση των προϊόντων αυτών. Ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων πραγματοποιείται από αρχές Απριλίου μέχρι και το τέλος Οκτωβρίου κάθε έτους. Το γεγονός αυτό από τη μια πλευρά οφείλεται στην αύξηση της τουριστικής κίνησης κατά τους μήνες αυτούς και από την άλλη πλευρά στις υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν κατά τη διάρκεια των προαναφερθέντων μηνών. Επιπλέον, την ίδια περίοδο αυξάνεται η ζήτηση για χυμούς οι οποίοι παράγονται από εποχιακά φρούτα (για παράδειγμα φάουλες).

3.4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση χυμών και αναψυκτικών

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, οι διατροφικές συνήθειες, οι κλιματολογικές συνθήκες καθώς και το γεγονός ότι η ζήτηση για χυμούς και αναψυκτικά χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα ως προς την τιμή αποτελούν ορισμένους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη ζήτηση χυμών – αναψυκτικών. Πιο συγκεκριμένα, η ζήτηση για χυμούς – αναψυκτικά χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα ως προς την τιμή γεγονός το οποίο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για μεγάλο μέρος των καταναλωτών. Ορισμένες μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαθέτουν χυμούς και αναψυκτικά ιδιωτικής ετικέτας διευρύνοντας με αυτό τον τρόπο τις επιλογές των καταναλωτών. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μεγάλες εταιρείες που διαθέτουν «επώνυμα

προϊόντα» να προβαίνουν σε υψηλής χρηματοδότησης διαφημιστικές καμπάνιες προκειμένου να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα στα προϊόντα τους και να ανταγωνιστούν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, προκειμένου να διασφαλίσουν ή και να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους.

Ένας ακόμα παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη ζήτηση για χυμούς και αναψυκτικά είναι η αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες των σύγχρονων καταναλωτών. Στη σύγχρονη εποχή προβάλλεται ένας υγιεινός τρόπος ζωής βασισμένος στην καλή διατροφή. Το γεγονός αυτό συμβάλλει στην αύξηση της ζήτησης για χυμούς, αναψυκτικά light και ισοτονικά ποτά.

Επιπλέον, η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου, επηρεάζεται θετικά από τη μεταβολή στον τρόπο ζωής και την ανάγκη για φαγητό εκτός σπιτιού και κυρίως σε εστιατόρια γρήγορης εξυπηρέτησης καθώς και από την αύξηση των παραδόσεων έτοιμου φαγητού στο σπίτι. Οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής και η έλλειψη ελεύθερου χρόνου έχουν ευνοήσει ουσιαστικά τη ζήτηση κυρίως των αναψυκτικών. Στο γεγονός αυτό έχει συμβάλει ακόμα και το γεγονός ότι σε αυτούς τους χώρους εστίασης συχνάζουν άτομα μικρότερης ηλικίας. Τέλος, αύξηση της ζήτησης για χυμούς και αναψυκτικά παρατηρείται κατά τους θερινούς μήνες όπου έχουμε και ταυτόχρονη αύξηση της τουριστικής κίνησης. Η αύξηση της τουριστικής κίνησης συνεπάγεται και μεγαλύτερο αριθμό εν δυνάμει καταναλωτών για τα προϊόντα του κλάδου. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ. 5 - 6)

3.5 Μέσος όρος των μηνιαίων αγορών των νοικοκυριών

Σύμφωνα με την τελευταία Έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της Ε.Σ.Υ.Ε (Φεβρουάριος 2004 – Ιανουάριος 2005), τα ελληνικά νοικοκυριά δαπανούν κατά μέσο όρο €17,48 μηνιαίως για την αγορά μη οινοπνευματωδών ποτών γενικά. Η έρευνα διενεργήθηκε σε τελικό δείγμα 6.555 ιδιωτικών νοικοκυριών και σε 17.386 μέλη τους σε ολόκληρη τη χώρα.

Πιο συγκεκριμένα στην κατηγορία «πορτοκαλάδες, λεμονάδες, coca-cola, seven-up, ισοτονικά ποτά» η μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό είναι κατά μέσο όρο €5,90. Για την κατηγορία «χυμοί φρούτων, ανάμεικτοι χυμοί φρούτων και λαχανικών» η μηνιαία δαπάνη ανά νοικοκυριό κατά μέσο όρο είναι €3,98. Παρατηρείται μάλιστα πως η δαπάνη για τα προϊόντα αυτά αυξάνεται σε συνάρτηση με τον αριθμό των μελών του νοικοκυριού. Σχετικά με το μέσο όρο ανά κατηγορία περιοχής η μεγαλύτερη μηνιαία

δαπάνη των νοικοκυριών για «πορτοκαλάδες, λεμονάδες, coca-cola, seven-up, ισοτονικά ποτά» παρατηρείται στην περιφέρεια πρωτεύουσας (€7,03), ενώ παράλληλα για την κατηγορία «χυμοί φρούτων, ανάμεικτοι χυμοί φρούτων και λαχανικών» η μεγαλύτερη μηνιαία δαπάνη σημειώνεται στο πολεοδομικό συγκρότημα Θεσσαλονίκης (€5,16). Τέλος, σχετικά με το μέσο όρο ποσοτήτων των αγοραζόμενων χυμών και αναψυκτικών ανά νοικοκυριό έχουμε τα εξής στοιχεία: 5,26 λίτρα «πορτοκαλάδων, λεμονάδων, coca-cola, seven-up, ισοτονικών ποτών κλπ» και 2,87 λίτρα «χυμών φρούτων». (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.6-7)

3.6 Η προσφορά χυμών – αναψυκτικών

3.6.1 Δομή και διάρθρωση του κλάδου χυμών – αναψυκτικών

Ο κλάδος των αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, εφόσον κυριαρχούν σε αυτόν δύο μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα στην ελληνική αγορά δραστηριοποιούνται στον κλάδο και άλλες μικρομεσαίες επιχειρήσεις πολλές από τις οποίες επεκτείνουν το δίκτυο πωλήσεων πέρα από το τοπικό επίπεδο και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται συνολικά 105 επιχειρήσεις με συνολικό κύκλο εργασιών €919,05 εκ. περίπου το 2003. Σχετικά με τις συνολικές πωλήσεις ανά νομό στην πρώτη θέση βρίσκεται ο νομός Αττικής με 8 επιχειρήσεις και συνολικό κύκλο εργασιών €772,32 εκ. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται ο νομός Ηρακλείου με 14 επιχειρήσεις και συνολικό κύκλο εργασιών €16,90 εκ.

Ίδια σχεδόν είναι και η δομή του κλάδου των χυμών καθώς και εκεί το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατέχουν δύο πολυεθνικές επιχειρήσεις και ακολουθούν άλλες μικρότερες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των χυμών δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν συμπυκνώματα, εταιρείες παραγωγής τελικών προϊόντων καθώς και κάποιες καθετοποιημένες μονάδες. Στον κλάδο αυτό δραστηριοποιούνται 44 επιχειρήσεις στο σύνολο της χώρας με συνολικό κύκλο εργασιών €98,3 εκ. περίπου. Παρατηρώντας τις συνολικές πωλήσεις ανά νομό, την πρώτη θέση κατέχει ο νομός Αργολίδας με 11 επιχειρήσεις και συνολικό κύκλο εργασιών €47,5 εκ. περίπου ενώ στη δεύτερη θέση βρίσκεται ο νομός Αττικής με 11 επιχειρήσεις και συνολικό κύκλο εργασιών €41,3 εκ. περίπου. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.13)

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα διαρθρωτικά στοιχεία του κλάδου παραγωγής χυμών από φρούτα και λαχανικά και του κλάδου των αναψυκτικών. Τα στοιχεία αυτά προέρχονται από την Ε.Σ.Υ.Ε (Διεύθυνση Απογραφών – Μητρώα Επιχειρήσεων).

Πίνακας 3.1: Διαρθρωτικά στοιχεία κλάδου παραγωγής χυμών από φρούτα και λαχανικά που αφορά στο έτος 2003

Νομός	Αριθμός Επιχειρήσεων
Αργολίδος	11
Άρτας	3
Αττικής	11
Αχαΐας	2
Ημαθίας	1
Θεσσαλονίκης	2
Ιωαννίνων	2
Καβάλας	1
Κορινθίας	2
Λακωνίας	1
Λαρίσης	3
Μεσσηνίας	1
Πέλλας	1
Ρεθύμνης	1
Χαλκιδικής	1
Χανίων	1
Σύνολο	44

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε (Διεύθυνση Απογραφών – Μητρώο Επιχειρήσεων)

Πίνακας 3.2: Διαρθρωτικά στοιχεία κλάδου αναψυκτικών που αφορά στο έτος 2003

Νομός	Αριθμός Επιχειρήσεων
Αργολίδος	1
Άρτας	1

Αττικής	8
Αχαΐας	2
Βοιωτίας	2
Γρεβενών	1
Δωδεκανήσου	3
Έβρου	4
Ευβοίας	1
Ημαθίας	3
Ηρακλείου	14
Θεσσαλονίκης	6
Ιωαννίνων	2
Κέρκυρας	1
Κιλίκis	1
Κοζάνης	2
Κορινθίας	3
Κυκλάδων	2
Λακωνίας	1
Λαρίσης	3
Λασιθίου	4
Λέσβου	3
Μαγνησίας	5
Μεσσηνίας	1
Πέλλας	1
Περίας	1
Ρεθύμνης	6
Σάμου	2
Σερρών	7
Τρικάλων	2
Φθιώτιδος	2
Φλωρίνης	4
Χανίων	5
Χίου	1
Σύνολο	105

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε (Διεύθυνση Απογραφών – Μητρώο Επιχειρήσεων)

3.6.2 Διαφημιστική δαπάνη χυμών – αναψυκτικών

Οι συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν στον κλάδο των χυμών – αναψυκτικών, έχουν ωθήσει τις εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο να χρησιμοποιήσουν τη διαφήμιση, ως ένα μέσο για να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα τους αλλά και για να προβάλλουν μια ιδανική εικόνα για τα προϊόντα τους η οποία θα οδηγήσει στην αύξηση των πωλήσεών τους. Στην ανάλυση που ακολουθεί θα εξεταστεί η διαφημιστική δαπάνη του κλάδου χυμών – αναψυκτικών ανά μέσο μαζικής ενημέρωσης που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για την περίοδο 2003-2007 αλλά και η διαφημιστική δαπάνη ανά κατηγορία προϊόντων και εμπορικό σήμα για την περίοδο 2006-2007, σύμφωνα με στοιχεία της εταιρείας Media Services A.E.

Στο Διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη των διαφημιστικών δαπανών για τους χυμούς και τα αναψυκτικά. Η συνολική τους διαφημιστική δαπάνη παρουσίασε ανοδική πορεία κατά την περίοδο 2003 -2007 αφού ανήλθε σε €38,9 εκ. το 2007 από €27,6 εκ. περίπου το 2003, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,2%.



Πηγή: Media Services A.E

Διάγραμμα 3.1: Διαχρονική εξέλιξη διαφημιστικών δαπανών

Στη συνέχεια θα γίνει παρουσίαση της κατανομής των διαφημιστικών δαπανών μεταξύ των μέσων μαζικής ενημέρωσης. Όπως είναι εμφανές και από τον Πίνακα 3.3 που ακολουθεί η προβολή των αναγκαστικών πραγματοποιήθηκε κατά κύριο λόγο από τη τηλεόραση αποσπώντας μερίδιο 72,1% το 2007 και 73,4% το 2006 επί της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης της κατηγορίας των αναγκαστικών. Το ραδιόφωνο απέσπασε ποσοστό 15,8% το 2007, ενώ η διαφημιστική δαπάνη στις εφημερίδες μειώθηκε κατά €450 χιλ. περίπου. Η συνολική διαφημιστική δαπάνη στην κατηγορία χυμών φρούτων ανήλθε σε €11 εκ. το 2007 έναντι €10,7 εκ. το 2006. Επιπλέον, η προβολή τους πραγματοποιήθηκε κυρίως από την τηλεόραση με μερίδιο 85,9% το 2007 και εν συνεχεία από τα περιοδικά με 5,7%, από το ραδιόφωνο με 5,2% και από τις εφημερίδες με 3,3%. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ. 13 - 14)

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η διάρθρωση των διαφημιστικών δαπανών ανά διαφημιστικό μέσο καθώς και η διάρθρωση των διαφημιστικών δαπανών ανά εμπορικό σήμα. Όπως γίνεται αντιληπτό, η μεγαλύτερη διαφημιστική

δαπάνη γίνεται στην τηλεόραση. Επιπλέον, το 2007 παρατηρείται αύξηση των διαφημιστικών δαπανών στην τηλεόραση, στα περιοδικά και στο ραδιόφωνο, ενώ μείωση των διαφημιστικών δαπανών παρατηρείται στις εφημερίδες. Ακόμα, η μεγαλύτερη διαφημιστική δαπάνη από την τηλεόραση γίνεται για την κατηγορία χυμών φρούτων και εν συνεχεία για την κατηγορία των αναψυκτικών.

Πίνακας 3.3: Διάρθρωση διαφημιστικών δαπανών ανά διαφημιστικό μέσο κατά το χρονικό διάστημα 2003 – 2007

Διαφημιστικό Μέσο	2003	2004	2005	2006	2007
Τηλεόραση	23.108.996	21.611.741	21.319.622	22.296.499	27.795.824
Περιοδικά	3.154.832	3.856.560	3.944.202	4.928.107	6.649.591
Εφημερίδες	474.720	532.006	1.813.053	2.073.343	1.498.988
Ραδιόφωνο	918.991	2.255.883	2.470.361	1.978.321	2.947.091
Σύνολο	27.657.539	28.256.190	29.547.238	31.276.270	38.891.494
Αξία σε €				Πηγή: Media Services	

Στον επόμενο Πίνακα 3.4 παρατίθενται ενδεικτικά οι διαφημιστικές δαπάνες για ορισμένα εμπορικά σήματα από κάθε κατηγορία προϊόντων του κλάδου.

Πίνακας 3.4 : Διάρθρωση διαφημιστικών δαπανών ανά εμπορικό σήμα κατά τα έτη 2006, 2007

Κατηγορία	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Σύνολο %
Coca Cola	2006	2.712.768	538.945	420.743	133.160	3.805.617	43,71
	2007	2.902.540	527.419	70.478	524.440	4.024.877	42,30
Sprite	2006	751.664	168.739	76.134	138.997	1.135.534	13,04

	2007	1.246.970	315.365	35.098	334.038	1.931.472	20,30
Fanta	2006	1.057.868	145.492	22.210	413.141	1.638.712	18,82
	2007	787.584	357.255	0	1.062	1.145.901	12,04
Ήβη	2006	777.126	0	0	0	777.126	8,93
	2007	538.174	0	0	0	538.174	5,66
Loux	2006	158.430	34.927	0	0	193.357	2,22
	2007	272.929	26.442	0	0	299.352	3,15
Έψα	2006	0	136.138	0	0	136.138	1,56
	2007	0	184.884	0	0	184.884	1,94
Coca cola light	2006	1.175.351	549.208	139.228	37.823	1.901.610	69,94
	2007	1.514.623	923.836	12.474	138.213	2.589.146	44,65
Powerade	2006	366.772	46.301	856.226	15.569	1.284.868	16,77
	2007	651.133	215.908	279.297	41.092	1.187.430	12,38
Lucozade	2006	457.307	65.999	0	0	523.306	6,83
	2007	388.128	0	0	0	388.128	4,05
Amita Motion	2006	1.486.962	233.967	1.338	280.524	2.002.790	18,61
	2007	1.669.585	90.153	122.472	184.229	2.066.438	18,69
Frulite (φρουτοχυμός)	2006	572.524,92	90.969	0	0	663.494	6,16
	2007	369.996	0	0	0	369.996	3,35
Όλυμπος (χυμός πορτοκάλι)	2006	0	46.948	0	0	46.948	0,44
	2007	251.360	0	0	0	251.360	2,27

Πηγή : Media Services A.E, 2008

Από τα παραπάνω παρατηρείται ότι για το αναψυκτικό coca cola δαπανήθηκαν €4 εκ. περίπου το 2007 καταλαμβάνοντας το 42,3% των συνολικών δαπανών της κατηγορίας των αναψυκτικών. Στη δεύτερη θέση έρχεται το εμπορικό σήμα Sprite με €1,9 εκ. και μερίδιο της τάξης του 20,3% και η στη συνέχεια η Fanta με €1,1 εκ. η οποία απέσπασε μερίδιο 12% . Σχετικά με τη διαφημιστική δαπάνη στην κατηγορία των χυμών φρούτων το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης

φαίνεται να καταλαμβάνει η προβολή του εμπορικού σήματος Amita Motion με €2 εκ. το 2007. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.15)

3.6.3 Δίκτυα Διανομής – Μέθοδοι Προώθησης των πωλήσεων

Η διάθεση των προϊόντων του κλάδου χυμών - αναψυκτικών γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω σούπερ μάρκετ, μικρών καταστημάτων τροφίμων και ποτών (περίπτερα, πρατήρια ποτών, mini market) και χώρων μαζικής εστίασης. Ο κύριος όγκος των πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω των σούπερ μάρκετ και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου προσπαθούν να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους στα ράφια με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η δημιουργία και η οργάνωση ενός δικτύου διάθεσης των προϊόντων είναι απαραίτητη τόσο για τη διατήρηση της θέσης της κάθε εταιρείας στην αγορά όσο και για την απόκτηση πληροφόρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής διαθέτουν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου και καλύπτουν ολόκληρη την Ελλάδα. Τα δίκτυα αυτά στηρίζονται σε αλυσίδες σουπερ μάρκετ, όπου η διανομή των προϊόντων γίνεται απευθείας από τις επιχειρήσεις του κλάδου, σε χονδρεμπόρους και σε τοπικούς αντιπροσώπους. Οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις έχουν τα τελευταία χρόνια στενότερη συνεργασία με σούπερ μάρκετ και χονδρεμπόρους. Από την άλλη πλευρά οι μικρότερες επιχειρήσεις του κλάδου δραστηριοποιούνται μόνο σε τοπικό επίπεδο, αφού δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα να δημιουργήσουν ολοκληρωμένα δίκτυα διανομής. Το γεγονός αυτό τις καθιστά αυτόματα λιγότερο ανταγωνιστικές σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Η αυξανόμενη ένταση του ανταγωνισμού πιέζει όλο και περισσότερο τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να προσπαθούν για τη δημιουργία θετικής εικόνας τόσο της ίδιας της εταιρείας όσο και των προϊόντων που διαθέτει. Στόχος των εταιρειών είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων τους και για το λόγο αυτό υιοθετούν ποικίλες μεθόδους για τη διάθεση των προϊόντων τους. Στα πλαίσια αυτά, ενισχύουν την κοινωνική τους δράση με διοργάνωση ημερίδων, προσφορά βοήθειας σε φιλανθρωπικά ιδρύματα και φιλανθρωπικές εκδηλώσεις. Επιπλέον οι επιχειρήσεις του κλάδου χυμών και αναψυκτικών δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην προβολή των προϊόντων τους, κυρίως με τη διοργάνωση διαγωνισμών περιορισμένης χρονικής διάρκειας, που πραγματοποιούνται με διάφορες εκδηλώσεις ή σε χώρους μαζικής

εστίασης. Ταυτόχρονα, προβαίνουν σε προσφορές είτε προς τους καταναλωτές (εκπτώσεις τιμών, διαφημιστικά δώρα), είτε προς τα σουπερ μάρκετ και τους χονδρεμπόρους (ευνοϊκοί όροι πληρωμής, εκπτώσεις ανάλογα με τον όγκο των παραγγελιών, παροχή δωρεάν προϊόντων) προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους. (ICAP, Ιούλιος 2008, σελ. 15,16)

3.6.4 Προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας είναι εκείνα τα οποία παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό των σουπερ μάρκετ και φέρουν το εμπορικό σήμα της αλυσίδας ή του ομίλου. Ο μέσος όρος συμμετοχής προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στην κατηγορία «ποτά – αναψυκτικά» στο σύνολο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ανήλθε στο 3,9% το 2006, ενώ το α' εξάμηνο του 2007 ανήλθε στο 4,0%. Η πορεία των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αναμένεται ανοδική για τα προσεχή έτη για τους παρακάτω λόγους:

- ⊙ Ξένες αλυσίδες λιανεμπορίου που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα γνωρίζουν πολύ καλά το συγκεκριμένο αντικείμενο, με αποτέλεσμα την εύκολη προώθηση τέτοιων προϊόντων. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του θα ωθήσει τις υπόλοιπες επιχειρήσεις να ανταποκριθούν σε αυτό προσφέροντας προϊόντα χαμηλού κόστους.
- ⊙ Η πολύπλευρη πληροφόρηση που έχει στη διάθεση του ο σύγχρονος καταναλωτής έχει οδηγήσει στην προτίμηση των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας και μάλιστα στη δημιουργία της πεποίθησης ότι τα προϊόντα αυτά είναι ποιοτικά εφάμιλλα με τα αντίστοιχα «επώνυμα» και μάλιστα διατίθενται και σε χαμηλότερη τιμή.
- ⊙ Τέλος, η εγκατάσταση ξένων οικονομικών μεταναστών στη χώρα μας με χαμηλό εισόδημα έχει δημιουργήσει μια καταναλωτική ομάδα που αγοράζει προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.16-18)

3.6.5 Πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου χυμών – αναψυκτικών

Στον Πίνακα 3.5 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου χυμών – αναψυκτικών για τη χρονική περίοδο 2003 – 2007. Είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι δεν παρουσιάζονται οι πωλήσεις των εταιρειών που εξαιτίας της νομικής τους μορφής δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση των οικονομικών τους στοιχείων. Επιπλέον οι πωλήσεις των παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων δεν αφορά μόνο στις πωλήσεις των προϊόντων που εξετάζονται αλλά και στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.32)

Οι συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων αυτών διαμορφώθηκαν σε €2,022 δις. το 2006. Οι πωλήσεις που προήλθαν αποκλειστικά από τους χυμούς και τα αναψυκτικά ανήλθαν σε €665,1 εκ. περίπου, καλύπτοντας το 33% περίπου του αντίστοιχου συνολικού κύκλου εργασιών. Επισημαίνεται ότι τη μεγαλύτερη αύξηση του κύκλου εργασιών τους σε απόλυτα μεγέθη κατά την περίοδο 2006 – 2007 σημείωσαν οι εταιρείες: Vivartia A.E (€131,6 εκ.), Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως A.E (€61,2 εκ.), και ΑΓΝΟ Βιομηχανία Γάλακτος A.E (€12,4 εκ.).

Επωνυμία	2003	2004	2005	2006	2007
Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως A.E	629.046.114	596.000.000	584.200.000	625.400.000	686.600.00
Vivartia A.E.B.E	-	-	-	446.458.000	598.089.000
Glaxosmithkline A.E.B.E	228.055.609	-	267.681.418	272.549.211	272.727.053
Μεβγάλ A.E	164.274.868	173.288.519	176.007.060	176.909.919	180.592.981
Pepsico – Ήβη A.B.E	106.189.068	105.045.062	104.166.411	108.864.080	112.858.401
Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης A.E	-	-	56.302.661	88.707.483	88.887.865
Έβγα A.B.E.E	91.877.407	91.904.121	84.989.640	84.404.470	95.220.380
Αγνό Βιομηχανία Γάλακτος A.E	33.533.816	31.736.812	35.279.788	41.561.919	53.992.873

Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Αργολίδας	Μ.Δ	Μ.Δ	Μ.Δ	35.800.000	38.900.000
Ασπής Κ.Δέδες Ελληνική Βιομηχανία Χυμών Α.Ε	20.857.586	19.277.156	15.004.402	15.279.295	22.013.772
Λουξ Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε	6.685.013	8.269.018	9.479.110	12.642.676	15.797.037
Ι.Β.Σ Α.Ε	6.828.332	7.784.899	10.254.748	11.870.640	12.441.919
Αγροτικός Συνετ. Επεξ. Εσπεριδοειδών Αμυκλών Σπάρτης Λακωνία ΣΥΝ.Π.Ε	Μ.Δ,-	12.000.000	6.795.580	6.615.611	8.785.162
ΒΑΠ Π. Κούγιος Α.Β.Ε.Ε	7.929.457	8.243.722	8.741.275	8.655.989	10.110.266
ΕΨΑ Α.Ε	8.859.859	9.065.087	9.632.973	10.941.001	11.722.170
Βεργανελάκης – Κοτσιφάκης Α.Ε&Β.Ε	5.060.211	5.250.007	5.740.495	6.137.157	6.405.389
Κλιάφα Θ. Ψυγεία Α.Ε	5.629.166	5.917.695	5.800.108	5.990.097	5.108.630
Ελληνικοί Χυμοί Α.Ε.Β.Ε	1.364.807	3.333.916	4.156.231	4.825.169	5.841.000
Κουρτίδοι Γ. ΑΦΟΙ Α.Ε	2.913.735	3.257.766	3.229.240	4.045.080	5.583.107
Natur Γαλαθρης Α.Β.Ε.Ε	4.949.352	4.876.511	3.936.527	3.934.780	4.600.000
Γεράνι Αναψυκτικά Α.Ε	4.126.085	2.966.786	3.472.705	3.414.627	3.400.000
Παπαδημητρίου Εμμ. Α.Ε	1.184.235	1.958.354	2.630.293	3.402.946	4.301.488
Βιοχυμ Α.Ε	2.295.200	2.295.661	2.319.828	3.070.944	Μ.Δ
Solid Α.Ε.Β.Ε	2.269.239	2.374.810	2.417.474	3.055.339	Μ.Δ
Αναστασόπουλος Ι.Κ & Υιός Ο.Ε Κρίνος	2.686.311	3.540.468	2.673.348	2.900.000	3.000.000
Τσακίρης Π, - Δ, Αντωνάκης & Σια Α.Ε	2.718.632	2.518.739	2.365.524	2.360.923	2.728.000
Διόνυσος Ε.Π.Ε	1.573.550	1.750.901	1.890.952	2.223.657	2.320.000
ONE Α.Β.Ε.Ε	-	-	1.059.472	1.994.715	2.500.00
Μιχαηλίδης Ι. Α.Ε	1.774.083	1.854.202	1.888.099	1.898.972	2.219.60

Ζηδιανάκης Φήμη Α.Ε	886.869	1.358.462	1.653.920	1.898.972	Μ.Δ
Αγνή Α.Β&Β.Ε	1.071.161	1.099.011	1.098.698	1.192.558	1.700.000
Κατσαμάκης Π, - Ι, Νιδριωτάκης Α.Ε.Β.Ε	921.400	846.679	900.124	977.058	1.006.419
Καμπυλαύκας Β. Α.Ε	654.629	653.859	654.595	763.092	766.965
Αγροτικός Συνετ. Εσπεριδοκαλλιεργητών Χίου	735.000	799.456	557.412	663.000	729.000
Νερά Σάριζα Α.Ε	463.063	468.013	477.619	556.693	Μ.Δ
Ρίθυμνα Ε.Π.Ε	340.941	316.229	310.572	331.802	4141.433
L&P Union Α.Ε	2.044.821	-	-	-	-
Επωνυμία	2003	2004	2005	2006	2007
Δέλτα Πρότυπος Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε	304.769.401	319.472.578	326.036.175	-	-
Χήτος Α.Β.Ε.Ε	21.259.207	24.071.847	27.013.649	-	-
Καλλικούνης Ν.Γ. Α.Ε	2.732.667	2.749.846	2.278.446	-	-
Μουλτιμέξ Α.Ε.Ε	947.477	900.280	-	-	-
Σύνολο	1.679.808.391	1.457.246.472	1.773.096.572	2.022.291.518	2.261.292.910
Αξία σε €					
Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί – ICAP Α.Ε,2008, σελ. 32, 33					

3.6.6 Πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου χυμών - αναψυκτικών

Στον Πίνακα 3.6 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εισαγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου χυμών – αναψυκτικών για τη χρονική περίοδο 2003 – 2007. σημειώνεται ότι δεν εμφανίζονται οι πωλήσεις εταιρειών που από τη νομική τους μορφή δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση των οικονομικών τους στοιχείων. Επιπλέον, επισημαίνεται ότι οι πωλήσεις αφορούν στο σύνολο των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και όχι μόνο στα εξεταζόμενα προϊόντα. Ακόμα, παρουσιάζονται και οι

πωλήσεις εταιρειών που εισήγαγαν χυμούς ή / και αναψυκτικά και για τουλάχιστον το διάστημα που διεξαγόταν η έρευνα της ICAP είχαν διακόψει την εν λόγω δραστηριότητα.

Οι συνολικές πωλήσεις των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου για το έτος 2006 ανήλθαν σε €217,4 εκ., ενώ όσον αφορά τις πωλήσεις αποκλειστικά και μόνο των προϊόντων του εξεταζόμενου κλάδου, εκτιμώνται στο 3% - 4% του συνολικού κύκλου εργασιών τους για το 2006. Επιπλέον, το 2007 προκύπτει αύξηση των πωλήσεων της τάξεως του 12% σε σχέση με το 2006. (ICAP Ιούλιος 2008, κεφ.3.9, σελ.43)

Πίνακας 3.6: Πωλήσεις εισαγωγικών επιχειρήσεων χυμών – αναψυκτικών για το χρονικό διάστημα 2003 – 2007.

Επωνυμία	2003	2004	2005	2006	2007
Αριάδνη Προμηθευτικός Συνετ. Παντοπωλών ΣΥΝ.Π.Ε	45.658.491	46.737.208	47.193.096	52.491.024	59.180.896
ΟΠΖΑ ΣΥΝ.Ε.Π.Ε.Λ	Μ.Δ	39.645.404	42.638.305	42.033.463	50.000.000
Ηλεκτροθεσσαλική Α.Ε.Ε	33.074.954	36.391.461	23.283.781	19.961.450	-
Νέκταρ Α.Ε	15.785.039	16.912.277	15.313.994	15.907.558	17.329.106
Μιχαλάκη ΑΦΟΙ Α.Β.Ε.Ε	11.829.549	12.630.864	14.149.564	15.827.518	17.700.000
ΕΒΙΚ Α.Ε	5.524.840	6.796.600	9.004.000	11.698.000	14.500.000
Μαντούβαλοι ΑΦΟΙ ΔΙΡΟ Α.Ε	7.113.167	9.382.141	9.748.777	11.415.358	10.500.000
Ποτοεμπορική Α.Ε	-	-	-	11.400.608	13.884.831
Κιβωτός Α.Ε	508.489	8.095.820	8.544.400	7.815.482	8.000.000
Cash & Carry Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε	5.972.687	6.161.371	6.325.496	6.549.293	6.816.048
Ζαφείρης Α.Ε	-	-	4.144.187	4.443.507	4.286.027
Αργυράκη ΑΦΟΙ	-	-	-	4.065.566	4.746.000

Διώνυσος Οινοποιητική Α.Β.Ε.Ε	2.978.487	3.105.764	3.283.731	2.818.816	2.907.506
Μακέστας Γ. Α.Ε	1.593.313	1.864.299	2.159.730	2.397.956	2.803.607
4Μ ΑΦΟΙ ΜΕΛΕΤΗ Α.Ε.Ε	1.712.163	1.297.711	1.967.100	2.388.777	Μ.Δ
Καλαμαία Τροφιμα Ε.Π.Ε	267.036	762.363	1.171.551	1.780.426	2.049.796
Victory Α.Ε		3.560.062	1.740.357	1.511.761	1.619.770
Παπαφιλίππου Ε.Π.Ε	1.202.162	1.331.366	960.677	1.071.315	1.100.000
Epsilon Food Ε.Π.Ε	878.453	1.045.016	1.730.316	1.032.237	768.375
BIO – VITA Α.Ε.Ε	527.142	623.163	690.125	812.775	457.612
Τσιγαρίδης Μ. Α.Ε	6.397.465	6.243.489	5.438.069	-	-
Ροδιακές Εισαγωγές Μονοπρόσωπη	3.008.582	6.482.527	2.948.007	-	-
Επωνυμία	2003	2004	2005	2006	2007
ΝΑΚΟ Α.Ε.Β.Ε.Ε	1.825.578	2.357.005	1.554.904	-	-
Concepts Ε.Π.Ε	1.076.485	1.400.660	1.388.890	-	-
Βελιβασάκης Πηγή Α.Ε	5.467.790	5.205.445	-	-	-
ΤΗΘΥΣ Α.Ε	1.022.736	2.295.833	-	-	-
Δακτυλίδης Γ. Ε.Π.Ε	1.456.716	1.491.418	-	-	-
Σύνολο	154.881.324	221.818.667	205.379.687	217.422.890	218.649.583

Αξία σε €

Πηγή: Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί - ICAP Α.Ε , 2008, σελ. 44

Παρατηρείται πως τη μεγαλύτερη αύξηση του συνολικού κύκλου εργασιών τους σε απόλυτα μεγέθη κατά την περίοδο 2006, 2007 παρουσίασαν οι συνεταιρισμοί: ΟΠΖΑ Συν. Ε.Π.Ε.Λ (€8 εκ.) και Αριάδνη Προμηθευτικός Συνετ. Παντοπωλών Συν. Π.Ε (€ 6,7 εκ.).

3.7 Η αγορά χυμών – αναψυκτικών

Στην ενότητα αυτή θα γίνει προσδιορισμός και ανάλυση της εγχώριας παραγωγής και της φαινομενικής κατανάλωσης των χυμών και αναψυκτικών για τη χρονική περίοδο 1990 – 2007 και ταυτόχρονα θα γίνει εκτίμηση των μεριδίων αγοράς των κυριότερων εταιρειών στον κλάδο που εξετάζεται.

3.7.1 Εγχώρια παραγωγή χυμών – Μερίδια παραγωγής

Η συνολική παραγωγή χυμών παρουσίασε ανοδική πορεία κατά την περίοδο 1990 – 2005 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 5,2%. Το 2006 εμφάνισε πτώση της τάξης του 5,1% σε σχέση με το 2005. Η πτώση αυτή αποδόθηκε εν μέρει στις χαμηλές θερμοκρασίες εκείνου του καλοκαιριού σε σχέση με τη μέση κλιματική τιμή για αυτή την εποχή. Το 2007 σημειώθηκε αύξηση της συνολικής παραγωγής χυμών της τάξης του 7,6% η οποία αντιστοιχούσε σε 240.000 χιλ. λίτρα έναντι 111.300 χιλ. λίτρων το 1990. Σε αυτό συνέβαλλε και η τάση που επικρατεί τα τελευταία έτη για υγιεινή διατροφή. Πρέπει να σημειωθεί ότι στη συνολική παραγωγή χυμών περιλαμβάνονται όλες οι κατηγορίες χυμών μικρής και μακράς διάρκειας. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής (70%) αφορά χυμούς μακράς διάρκειας ενώ το υπόλοιπο (30%) χυμούς μικρής διάρκειας. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.66)

Στον Πίνακα 3.7 που ακολουθεί παρουσιάζονται η ποσότητα και ο ρυθμός μεταβολής της εγχώριας παραγωγής χυμών για το διάστημα 1990 – 2007. Επίσης στο Διάγραμμα 3.2 παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής χυμών για το ίδιο χρονικό διάστημα.

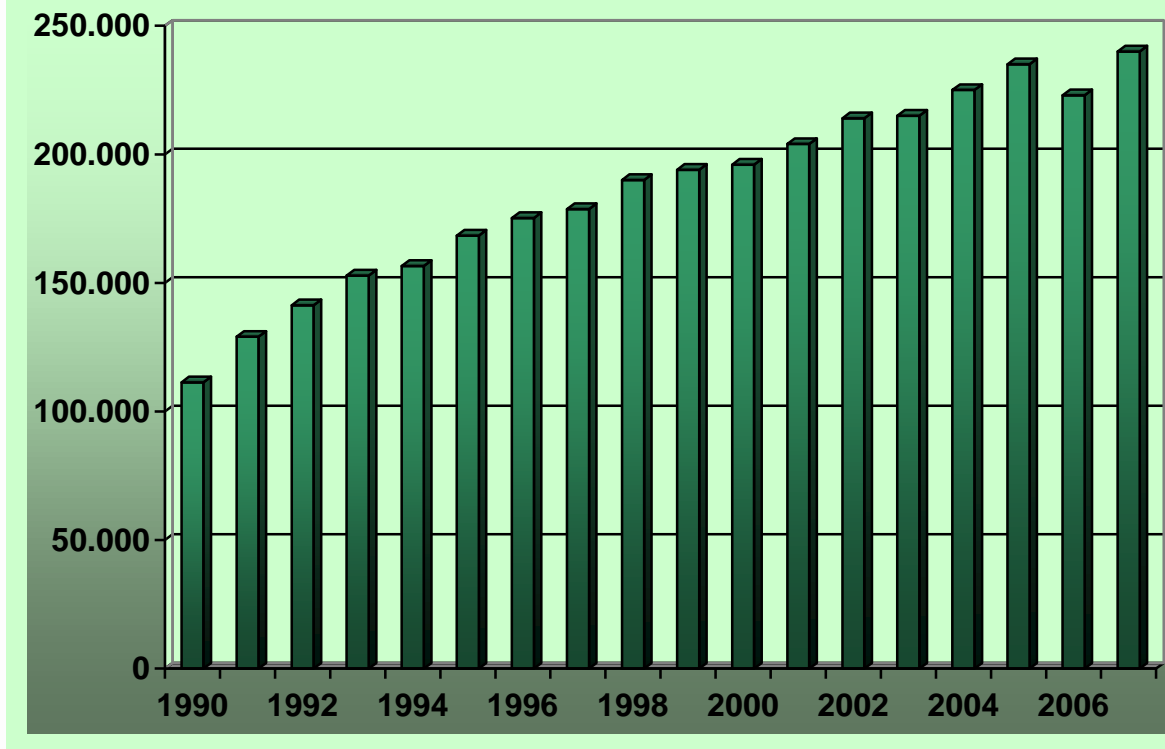
Έτος	Ποσότητα	Ρυθμός Μεταβολής (%)
1990	111.300	-
1991	129.050	15,9
1992	141.300	9,5

1993	152.800	8,1
1994	156.600	2,5
1995	168.400	7,5
1996	175.200	4
1997	178.200	2
1998	190.000	6,3
1999	194.000	2,1
2000	196.000	1
2001	204.000	4,1
2002	214.000	4,9
2003	215.000	0,5
2004	225.000	4,7
2005	235.000	4,4
2006	223.000	-5,1
2007	240.000	7,6

Ποσότητα: σε χιλιάδες λίτρα

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 66, 67

Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής χυμών



Πηγή: Πίνακας 3.7 – Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 66, 67

Διάγραμμα 3.2: Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής χυμών κατά τα έτη 1990 – 2007

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παραγωγή των χυμών συγκεντρώνεται σε μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα οι εταιρείες Coca- Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε, Pepsico – ΉΒΗ Α.Β.Ε. Vivartia Α.Ε και ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε εκτιμάται ότι κάλυψαν από κοινού το 83% της συνολικής εγχώριας παραγωγής χυμών το 2007. Μεταξύ αυτών των εταιρειών ηγετική θέση κατέχει η Coca- Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε με μερίδιο 55,5% – 56% το 2007. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Pepsico - ΉΒΗ Α.Β.Ε. με μερίδιο αγοράς της τάξης του 12,0% – 12,5 %. Την τρίτη θέση κατέχει η Vivartia Α.Ε με μερίδιο αγοράς 8,0% – 8,5 % και τέλος η ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε με αντίστοιχο μερίδιο 6,5% – 7%. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.67)

3.7.2 Εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών-μερίδια παραγωγής

Η εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών παρουσίασε την περίοδο 1990 – 2007 διακυμάνσεις, επιτυγχάνοντας υψηλότερα επίπεδα κατά το 1998 με 720.700 χιλ. λίτρα. Το 2007 η παραγωγή αναψυκτικών παρουσίασε επίσης άνοδο της τάξης του

5,9% με αποτέλεσμα η ποσότητα παράγωγης να διαμορφωθεί σε 644.000 χιλ. λίτρα. Η αύξηση αυτή αποδόθηκε στο ιδιαίτερα θερμό καλοκαίρι του 2007. Παρ' όλα αυτά η τάση που κυριαρχεί τα τελευταία χρόνια για υγιεινό τρόπο ζωής έχει οδηγήσει στη μείωση της κατανάλωσης των αναψυκτικών (κυρίως αυτών που δεν ανήκουν στην κατηγορία 'light') και στην στροφή της κατανάλωσης στους χυμούς.

Η εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών συγκεντρώνεται κυρίως σε δυο μεγάλες εταιρείες: την Coca- Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε και την Pepsico - ΉΒΗ Α.Β.Ε. οι οποίες κάλυψαν το 87% της συνολικής εγχώριας παραγωγής το 2007. Το μεγαλύτερο μέρος του εν λόγω μεριδίου κατέχει η Coca- Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.67 - 68)

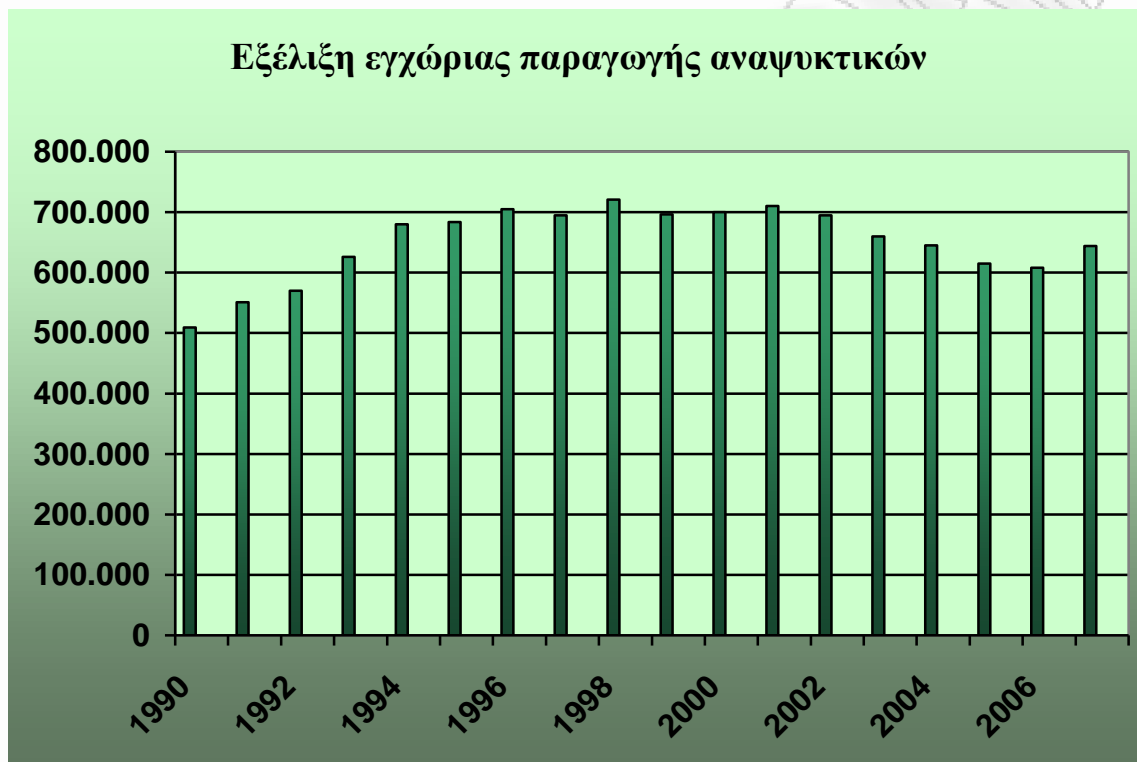
Στον Πίνακα 3.8 που ακολουθεί παρουσιάζεται η εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών για την περίοδο 1990 – 2007 και στο διάγραμμα 3.3 η διαχρονική εξέλιξη της παραγωγής αναψυκτικών για την ίδια περίοδο.

Πίνακας 3.8: Εγχώρια παραγωγή αναψυκτικών κατά τα έτη 1990 - 2007		
Έτος	Ποσότητα	Ρυθμός Μεταβολής (%)
1990	509.300	-
1991	551.100	8,2
1992	570.000	3,4
1993	626.300	9,9
1994	680.000	8,6
1995	683.000	0,6
1996	705.000	3,1
1997	695.000	-1,4
1998	720.000	3,7
1999	696.000	-3,4
2000	700.000	0,5
2001	710.000	1,4
2002	695.000	-2,1
2003	660.000	-5,0
2004	645.000	-2,3
2005	615.000	-4,7

2006	608.000	-1,1
2007	644.000	-5,9

Ποσότητα: σε χιλιάδες λίτρα

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 68



Πηγή: Πίνακας 3.8 – Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 68

Διάγραμμα 3.3: Εξέλιξη εγχώριας παραγωγής αναψυκτικών κατά τα έτη 1990 – 2007

3.7.3 Εισαγωγές χυμών φρούτων – Χώρες προέλευσης

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση της εξέλιξης των εισαγωγών χυμών – φρούτων σύμφωνα με στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε) για τη χρονική περίοδο 2001 – 2007. Για τα έτη 2002 – 2007 τα στοιχεία είναι προσωρινά καθώς η επεξεργασία τους δεν είχε ολοκληρωθεί κατά την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης. Οι ποσότητες καταγράφονται σε λίτρα και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να προσδιορίσουν το μέγεθος της αγοράς και επιπλέον δεν αφορούν μόνο τελικά προϊόντα αλλά και συμπυκνώματα χυμών που χρησιμοποιούνται σαν πρώτη ύλη για την παρασκευή το τελικού προϊόντος.

Επιπρόσθετα είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι κατά το έτος 2004 εισήχθησαν στη Ευρωπαϊκή Ένωση 10 νέες χώρες οι οποίες μέχρι το 2003 άνηκαν στην κατηγορία των Τρίτων Χωρών και από το 2004 και μετά, στην κατηγορία των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από το 2007, στην Ευρωπαϊκή Ένωση συμπεριλαμβάνονται η Βουλγαρία και η Ρουμανία. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.69)

Στον Πίνακα 3.9 και στο Διάγραμμα 3.4 που ακολουθούν παρουσιάζεται η εξέλιξη των συνολικών εισαγωγών χυμών φρούτων για το χρονικό διάστημα 2001-2007.

Έτος	Ποσότητα	Αξία
2001	42.245	42.061.994
2002	42.930	41.352.190
2003	54.136	49.486.127
2004	59.119	53.737.972
2005	56.335	48.483.333
2006	56.304	59.074.354
2007	64.011	70.285.029

Ποσότητα σε τόνους / Αξία σε €

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε

Από τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνεται πως οι εισαγωγές χυμών με βάση την ποσότητά τους παρουσίασαν ανοδική πορεία για τα εξεταζόμενα έτη με μέσο ρυθμό μεταβολής 7,6%. Όσον αφορά την αξία των εισαγωγών χυμών αυτή διαμορφώθηκε το 2007 σε €70,3 εκ. σε σχέση με το 2006 που η αξία τους ήταν €59,1εκ. σημειώνοντας αύξηση της τάξης του 19%.

Σχετικά με τις κυριότερες χώρες προέλευσης πρώτη θέση κατέχει η Γερμανία με ποσοστό της τάξης του 29% επί των συνολικών εισαγόμενων ποσοτήτων για το έτος 2007. Επιπλέον, σημαντικές ποσότητες προήλθαν και από την Ισπανία και την Ιταλία με ποσοστά 17,6% και 16,2% επί της συνολικής εισαγόμενης ποσότητας αντίστοιχα. Τέλος από τις τρίτες χώρες σημαντικές χώρες προέλευσης ήταν η Κίνα και η Κένυα

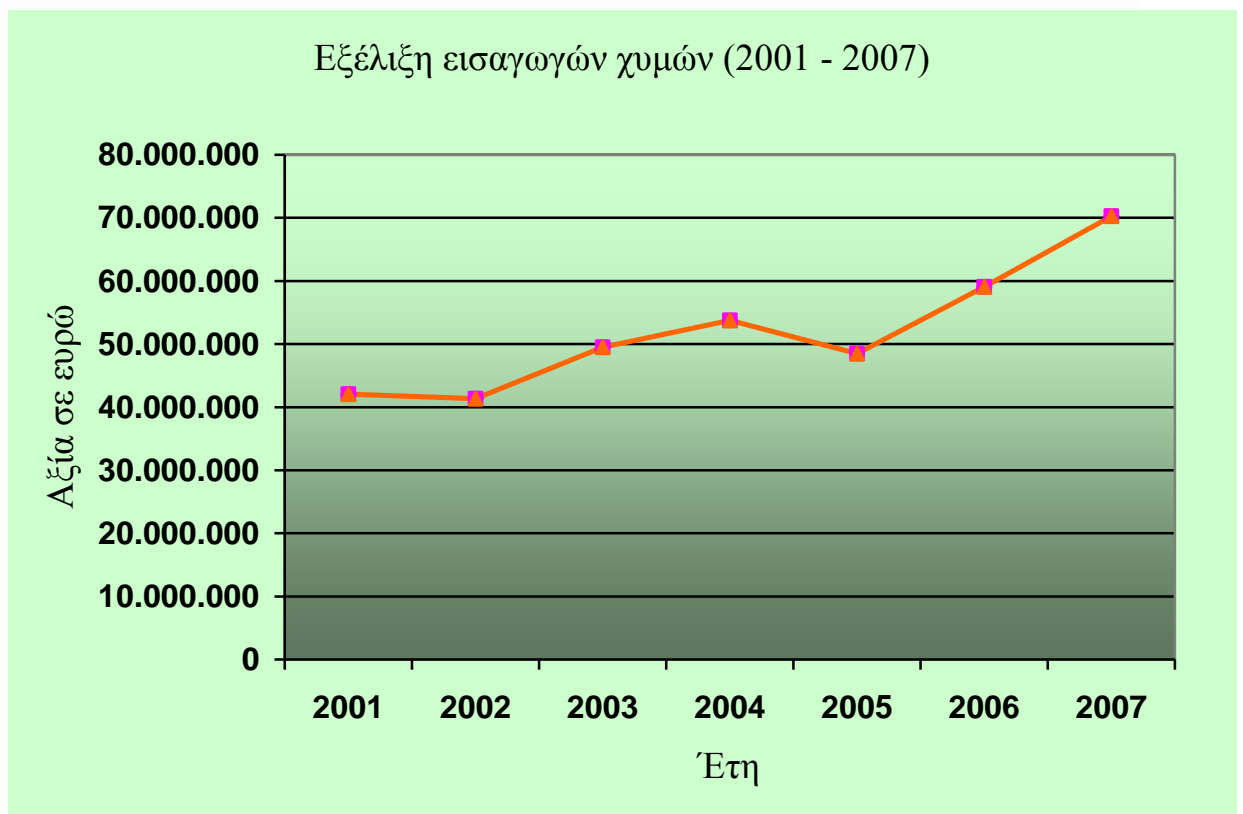
με ποσοστά 1,0% και 0,9% επί της συνολικής εισαγόμενης ποσότητας αντίστοιχα για το 2007. Στον πίνακα 3.10 που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι εισαγωγές χυμών ανά χώρα προέλευσης για το χρονικό διάστημα 2005 – 2007. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.69, 70)

Πίνακας 3.10: Εισαγωγές χυμών ανά χώρα προέλευσης κατά τα έτη 2005-2007

Χώρα	2005		2006		2007	
	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα
Γερμανία	17.245.033	23.074	19.469.548	19.213	20.375.168	18.534
Ισπανία	1.524.285	2.007	1.998.536	3.148	6.406.801	11.251
Ιταλία	8.518.382	8.131	14.574.275	13.845	12.534.582	10.348
Βέλγιο	4.878.209	5.108	8.354.339	5.960	16.340.140	9.810
Κύπρος	2.575.069	3.778	2.496.154	4.131	2.966.251	5.192
Ολλανδία	6.129.457	5.398	5.914.904	4.063	4.729.611	2.878
Μεγάλη Βρετανία	1.045.485	830	1.152.826	992	2.697.074	1.829
Γαλλία	970.182	1.457	483.932	650	444.526	449
Αυστρία	387.673	324	217.745	190	315.349	218
Πολωνία	183.314	171	178.295	176	149.411	133
Πορτογαλία	278.770	354	-	-	-	-
Λοιπές χώρες	207.139	30	511.260	344	691.139	778
Σύνολο χωρών Ε.Ε.	43.942.998	50.663	55.351.814	52.710	67.650.052	61.420
Κίνα	452.079	717	182.379	207	565.154	666
Κένυα	9.567	21	67.008	123	320.090	603
Ισραήλ	896.499	646	1.050.796	660	432.451	273
Τουρκία	434.513	556	920.457	912	317.881	212
Φιλιππίνες	177.338	271	105.838	137	110.539	146
Ταϊλάνδη	70.515	71	203.978	245	117.205	146
Βραζιλία	261.772	386	197.493	214	134.942	82
Σουαζιλάνδη	152.773	111	163.285	73	111.144	73
Νότια Αφρική	40.391	60	22.362	31	61.545	55
ΗΠΑ	1.493.829	1.301	372.318	305	31.159	39
Ρωσία	12.287	16	13.230	13	11.245	14
Μολδαβία	11.913	25	6.459	13	1.608	4
Βουλγαρία	490.416	1.431	159.390	425	-	-
Λοιπές χώρες	36.443	58	257.547	237	420.014	279
Σύνολο τρίτων χωρών	4.540.335	5.672	3.722.540	3.595	2.634.977	2.591
Σύνολο	48.483.333	56.335	59.074.354	56.304	70.285.029	64.011

Αξία σε €

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε



Πηγή: Πίνακας 3.10 – Ε.Σ.Υ.Ε

Διάγραμμα 3.4: Εξέλιξη εισαγωγών χυμών κατά τα έτη 2001 – 2007

3.7.4 Εξαγωγές χυμών φρούτων – Χώρες προέλευσης

Η αξία των εξαγωγών χυμών παρουσίασε κατά το χρονικό διάστημα 2002 – 2003 πτωτική πορεία ενώ από το 2004 – 2007 ακολούθησε ανοδική πορεία και πιο συγκεκριμένα το 2007 ανήλθε σε €19,1 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 11,1%. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.70)

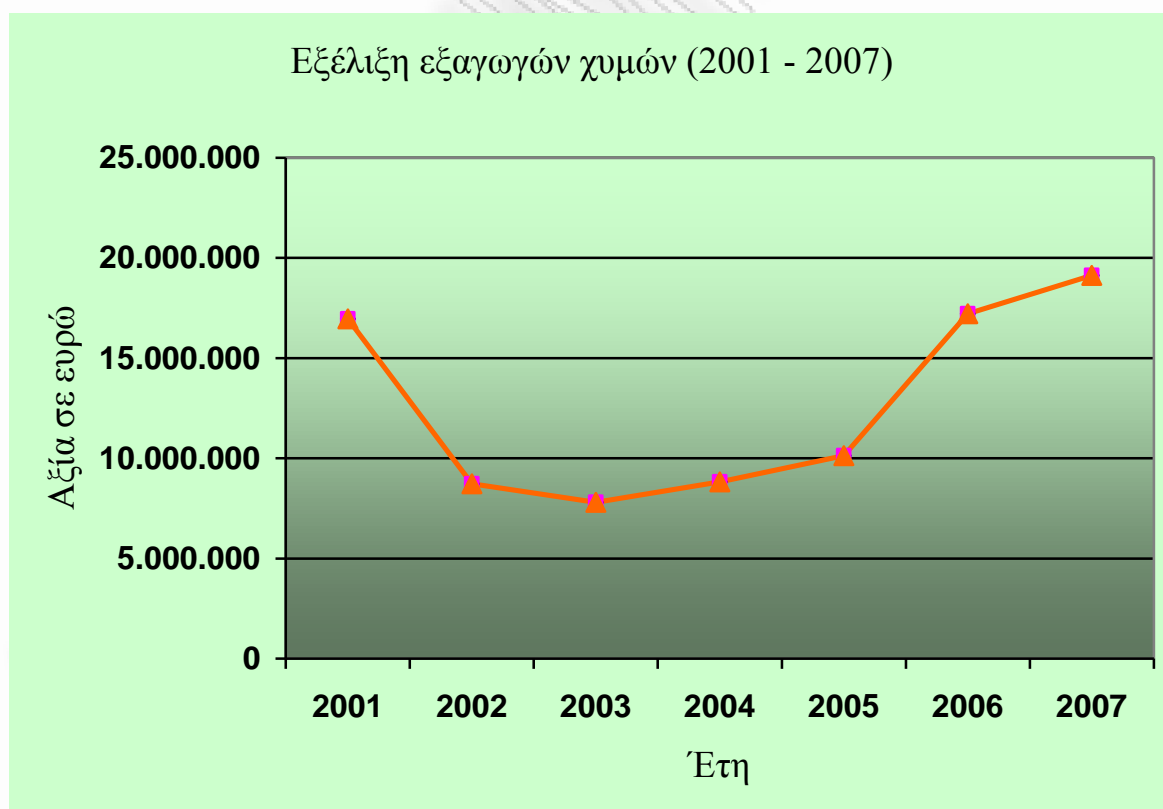
Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εξαγωγών είχε σαν προορισμό χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με ποσοστό 96,3% επί τα συνολικής αξίας των εξαγωγών και 96% επί της ποσότητας των εξαγωγών. Σύμφωνα με στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε κυριότερες χώρες προορισμού ήταν η Ιταλία και η Κύπρος. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.71)

Στον πίνακα 3.11 και στο διάγραμμα 3.5 που ακολουθούν παρουσιάζεται η εξέλιξη των εξαγωγών χυμών για το χρονικό διάστημα 2001 – 2007.

Πίνακας 3.11: Εξέλιξη εξαγωγών χυμών κατά τα έτη 2001 – 2007		
Έτος	Ποσότητα	Αξία
2001	19.803	16.962.988
2002	10.170	8.719.537
2003	10.883	7.801.738
2004	15.165	8.822.823
2005	21.721	10.134.031
2006	17.854	17.220.794
2007	19.796	19.130.515

Ποσότητα σε τόνους / Αξία σε €

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε



Πηγή: Πίνακας 3.11 – Ε.Σ.Υ.Ε

Διάγραμμα 3.5: Εξέλιξη εξαγωγών χυμών (2001 – 2007)

3.7.5 Εισαγωγές αναψυκτικών – Χώρες προέλευσης

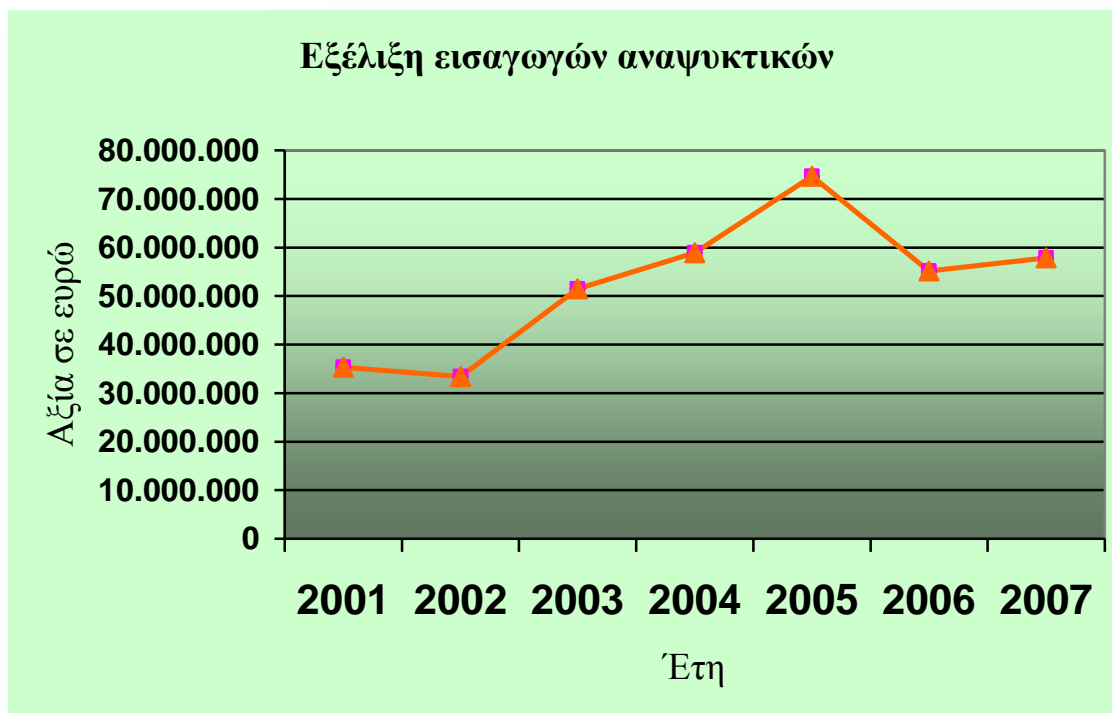
Οι εισαγωγές αναψυκτικών (σε λίτρα) ακολούθησαν ανοδική πορεία την περίοδο 2001 – 2007 με μέσο ετήσιο ρυθμό 20,4%. Εξαίρεση αποτελεί το έτος 2004 στο οποίο παρουσιάστηκε μείωση σε σύγκριση με το 2003 της τάξης του 29,0%. Το 2007 τα εισαγόμενα λίτρα αναψυκτικών διαμορφώθηκαν σε 157.728 (χιλ.). Επιπλέον, η αξία των εισαγωγών σημείωσε αύξηση για το χρονικό διάστημα 2003 – 2005 με μέσο ετήσιο ρυθμό 20,4% . Το 2006, η αξία των εισαγωγών αναψυκτικών παρουσίασε μείωση ενώ το 2007 αυξήθηκε κατά €57,8 εκ. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.72)

Στον Πίνακα 3.12 και στο διάγραμμα 3.6 που ακολουθούν παρουσιάζεται η εξέλιξη των εισαγωγών αναψυκτικών για το χρονικό διάστημα 2001 – 2007.

Πίνακας 3.12: Εξέλιξη εισαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007			
Έτος	Ποσότητα (σε χιλ. λίτρα)	Ποσότητα (σε τόνους)	Αξία
2001	67.798	62.190	35.323.188
2002	70.421	61.686	33.430.142
2003	95.518	90.427	51.486.576
2004	129.691	122.490	58.886.218
2005	122.182	131.136	74.650.212
2006	86.700	82.353	55.188.500
2007	157.728	72.607	57.843.710

Αξία σε €

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε



Πηγή: Πίνακας 3.12 – Ε.Σ.Υ.Ε

Διάγραμμα 3.6: Εξέλιξη εισαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007

Σχετικά με τις χώρες προέλευσης, για τη χρονική περίοδο 2005 – 2007 οι εξαγωγές στην πλειοψηφία τους πραγματοποιούνται από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με ποσοστό 96,7% για το 2007 επί του συνόλου των εισαγόμενων ποσοτήτων αναψυκτικών. Η πιο σημαντική χώρα προέλευσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση ήταν η Μ. Βρετανία με εισαγόμενη ποσότητα 88.907 λίτρα. Δεύτερη θέση κατέλαβε η Γερμανία με 26.367 χιλ. λίτρα. Από τις τρίτες χώρες πρώτη θέση κατέλαβε η Αλβανία με 1.683 χιλ. λίτρα και τη δεύτερη θέση η Τουρκία με 1.069 χιλ. λίτρα. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.73)

Πίνακας 3.13: Εισαγωγές αναψυκτικών ανά χώρα προέλευσης (σε τόνους) κατά τα έτη 2005-2007

Χώρα	2005*		2006*		2007*	
	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα	Αξία	Ποσότητα
Γερμανία	32.216.047	66.039	26.011.095	34.781	23.728.950	22.184
Ιταλία	6.568.349	11.764	4.699.341	8.048	6.643.528	9.755
Ολλανδία	4.913.699	8.301	4.883.532	5.626	5.293.854	9.544

Ισπανία	4.297.855	11.343	3.528.518	9.419	3.345.261	9.031
Γαλλία	2.032.969	3.085	1.300.485	2.186	1.429.990	2.698
Αυστρία	1.567.642	1.380	1.696.127	2.742	3.812.408	2.501
Μεγάλη Βρετανία	1.654.229	2.019	1.361.851	1.731	1.480.457	1.686
Βέλγιο	2.472.549	2.295	2.719.603	2.750	1.566.424	1.376
Κύπρος	13.087.41 3	15.665	237.003	331	1.371.826	1.088
Λοιπές χώρες	2.909.134	2.928	6.288.653	7.311	7.279.145	8.091
Σύνολο χωρών Ε.Ε.	71.719.88 6	124.819	52.726.20 8	74.925	55.951.84 3	67.954
Αλβανία	54.599	143	473.344	2.364	338.024	1.403
Τουρκία	339.375	861	438.218	995	452.283	891
Αίγυπτος	1.027.114	1.529	280.679	576	365.863	799
Ουκρανία	86.948	313	105.109	349	113.877	371
Ρωσία	69.948	205	103.202	258	113.666	266
Γεωργία	132.090	272	226.104	435	78.831	188
ΗΠΑ	34.962	104	20.443	57	134.754	161
Σερβία	368.719	1.367	313.393	1.248	26.194	88
Μολδαβία	22.179	88	17.395	70	13.904	51
Βουλγαρία	171.662	575	131.662	440	-	-
Τυνησία	166.499	281	-	-	-	-
Ρουμανία	103.543	236	94.709	294	-	-
Κύπρος	-	-	-	-	-	-
Λοιπές χώρες	352.688	341	258.034	341	254.471	436
Σύνολο τρίτων χωρών	2.930.326	6.316	2.462.292	7.428	1.891.867	4.653
Σύνολο	74.650.21 2	131.136	55.188.50 0	82.353	57.843.71 0	72.607

Αξία σε €

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε

3.7.6 Εξαγωγές αναψυκτικών – Χώρες προέλευσης

Οι εξαγωγές των αναψυκτικών παρουσίασαν διακυμάνσεις κατά το χρονικό διάστημα 2001 – 2007. Η αξία των εξαγωγών το 2007 διαμορφώθηκε σε €11,8 εκ. από €9,6 εκ. το 2001. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.73)

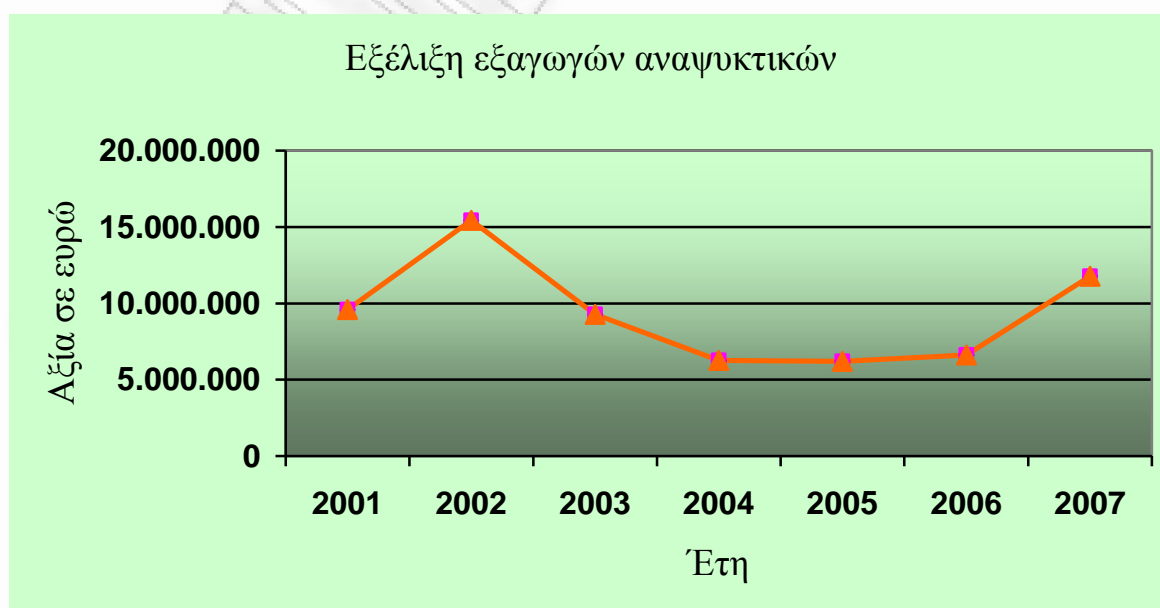
Στον Πίνακα 3.14 και στο διάγραμμα 3.7 που ακολουθούν, παρουσιάζεται η εξέλιξη των εξαγωγών των αναψυκτικών για τη χρονική περίοδο 2001 – 2007.

Πίνακας 3.14: Εξέλιξη εξαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007

Έτος	Ποσότητα (σε χιλ. λίτρα)	Ποσότητα (σε κιλά)	Αξία
2001	22.418	22.785	9.592.092
2002	21.778	22.199	15.429.606
2003	18.425	18.549	9.279.790
2004	12.641	16.527	6.264.481
2005	14.567	18.514	6.204.337
2006	15.576	14.664	6.621.567
2007	32.478	21.385	11.778.333

Αξία σε €

Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε



Πηγή: Πίνακας 3.14 – Ε.Σ.Υ.Ε

Διάγραμμα 3.7: Εξέλιξη εξαγωγών αναψυκτικών κατά τα έτη 2001 – 2007

3.7.7 Εγχώρια αγορά χυμών – Μερίδια αγοράς

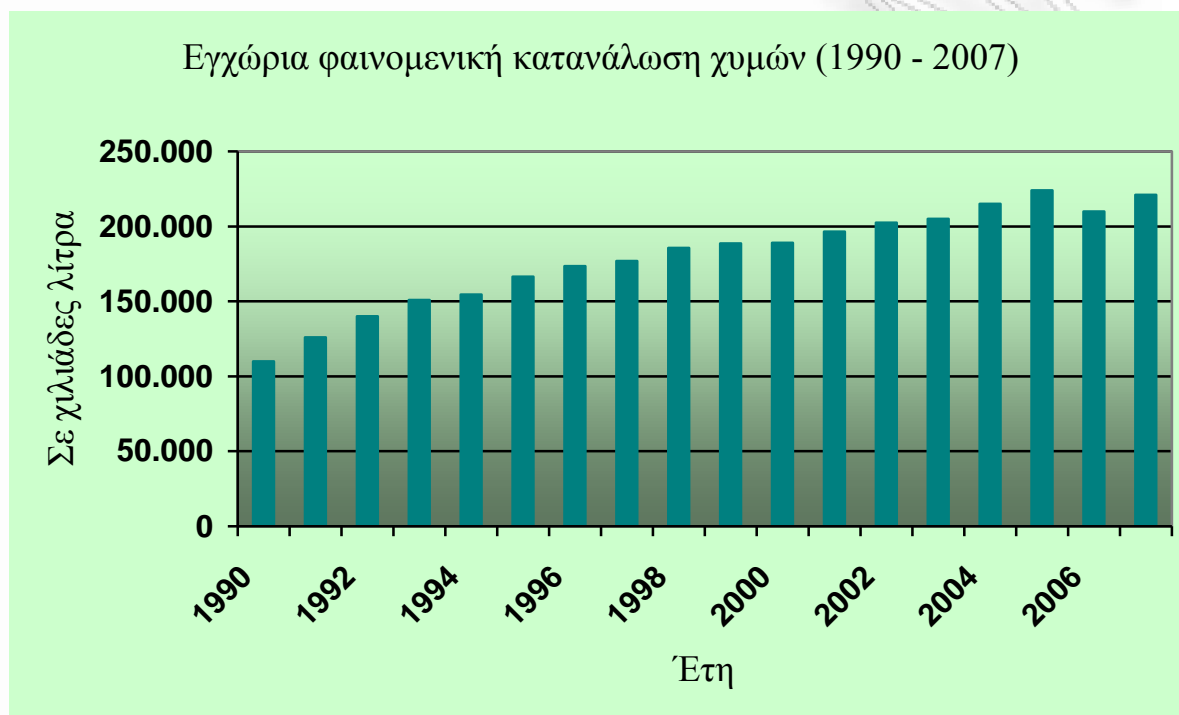
Στο σημείο αυτό θα γίνει η παρουσίαση της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών για τη χρονική περίοδο 1990 – 2007. Πρέπει να τονιστεί ότι τα στοιχεία του εξωτερικού εμπορίου προέρχονται από εκτιμήσεις της αγοράς. Στον Πίνακα 3.15 και στο διάγραμμα 3.7 που ακολουθούν παρουσιάζονται τα στοιχεία της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών για την προαναφερθείσα περίοδο.

Πίνακας 3.15: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση χυμών κατά τα έτη 1990 – 2007				
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
1990	111.300	3.900	5.200	110.000
1991	129.050	3.050	6.100	126.000
1992	141.300	5.500	6.800	140.000
1993	152.800	6.400	8.200	151.000
1994	156.600	6.200	8.300	154.500
1995	168.400	6.900	8.800	166.500
1996	175.200	6.800	8.500	173.500
1997	178.700	6.700	8.400	177.000
1998	190.000	6.600	11.000	185.600
1999	194.000	6.600	12.000	188.600
2000	196.000	6.500	13.500	189.000
2001	204.000	6.500	14.000	196.500
2002	214.000	7.000	18.500	202.500
2003	215.000	7.500	17.500	205.000
2004	225.000	7.500	17.500	215.000
2005	235.000	8.000	19.000	224.000

2006	223.000	7.000	20.000	210.000
2007	240.000	6.000	25.000	221.000

Ποσότητα: σε χιλιάδες λίτρα

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP A.E, 2008, σελ. 74



Πηγή: Πίνακας 3.15 – Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP A.E, 2008, σελ. 74

Διάγραμμα 3.8: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση χυμών κατά τα έτη 1990 – 2007

Οι εξαγωγές οι οποίες πραγματοποιούνται από τις πιο μεγάλες εταιρείες του κλάδου εκτιμάται ότι διαμορφώθηκαν σε 25.000 χιλ. λίτρα το 2007 σημειώνοντας αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος οπότε και οι εξαγωγές διαμορφώθηκαν στα 20.000 χιλ. λίτρα. Για το 2007 ο βαθμός εξαγωγικής επίδοσης ήταν 10,4%. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.75)

Στον Πίνακα (3.16) που ακολουθεί παρουσιάζεται η διάρθρωση της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών ανά κύρια κατηγορία προϊόντων για τη χρονική περίοδο 1990 – 2007.

Πίνακας 3.16: Διάρθρωση εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών ανά κατηγορία προϊόντων κατά τα έτη 1990 – 2007

Έτος	100% φυσικοί χυμοί μακράς διάρκειας	100% φυσικοί χυμοί μικρής διάρκειας	Νέκταρ	Φρουτοποτά	Φαινομενική κατανάλωση
1990	35.200	16.500	45.100	13.200	110.000
1991	39.060	22.680	47.880	16.380	126.000
1992	43.000	32.800	47.600	16.600	140.000
1993	43.790	39.260	45.300	22.650	151.000
1994	46.350	37.080	47.895	23.175	154.500
1995	51.615	36.630	53.280	24.975	166.500
1996	55.600	36.000	55.950	25.950	173.500
1997	57.800	34.800	57.800	26.600	177.000
1998	59.300	37.600	59.600	29.100	185.600
1999	64.200	39.600	56.500	28.300	188.600
2000	66.200	39.300	54.800	28.700	189.000
2001	70.500	41.500	55.000	29.500	196.500
2002	75.000	43.000	55.000	29.500	202.500
2003	77.000	45.000	53.000	30.000	205.000
2004	81.000	50.000	53.000	31.000	215.000
2005	86.000	50.000	54.000	34.000	224.000
2006	80.500	46.500	51.000	32.000	210.000
2007	84.800	49.000	53.800	33.400	221.000

Ποσότητα: σε χιλιάδες ευρώ

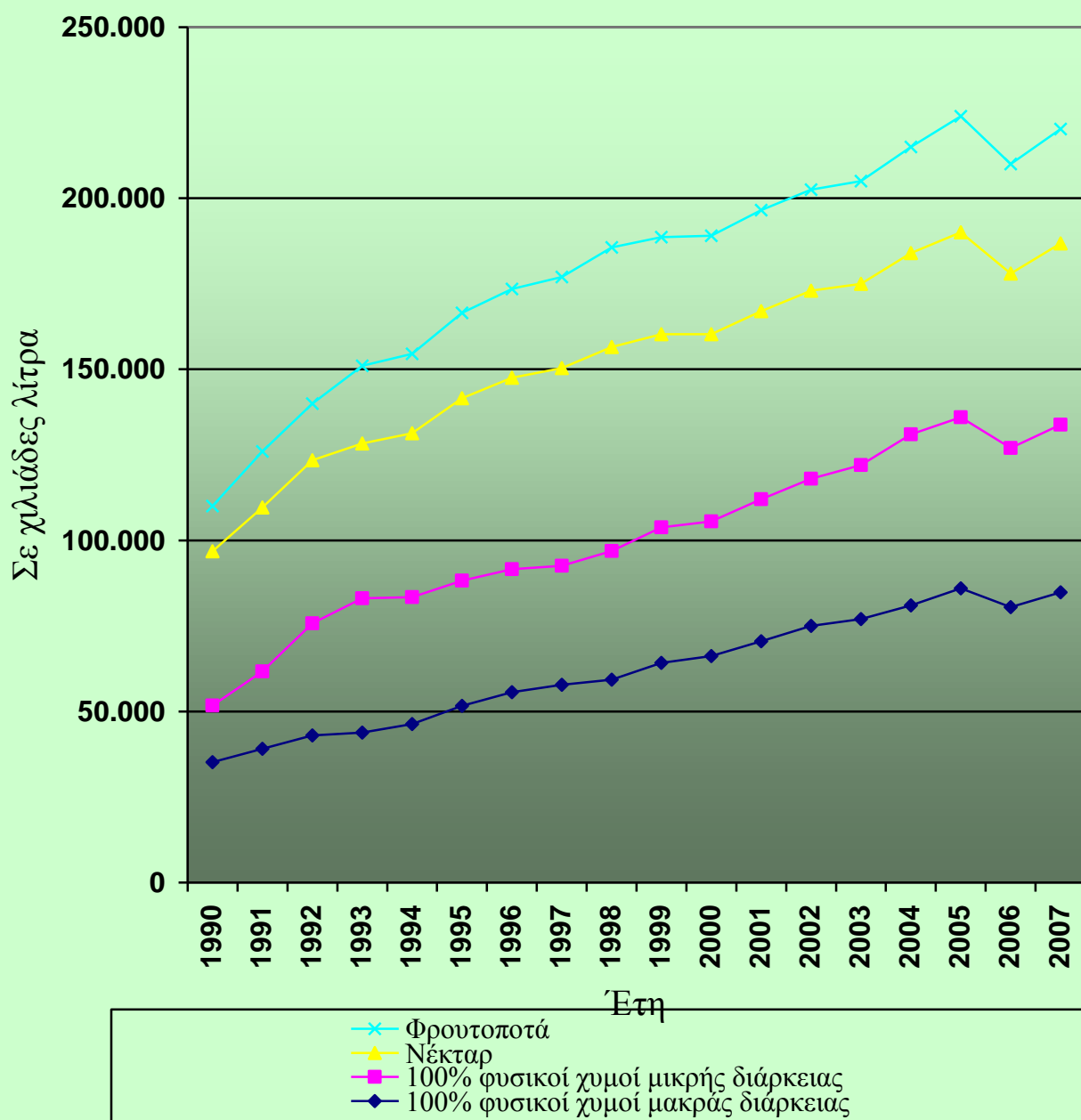
Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP A.E, 2008, σελ. 75, 76

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 3.16 το μεγαλύτερο μερίδιο για την εξεταζόμενη περίοδο κατέχει η κατηγορία των 100% φυσικών χυμών μακράς διάρκειας με μερίδιο για το 2007, 38,4% (84.800 χιλ. λίτρα) επί της συνολικής εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών. Τη δεύτερη θέση κατέχει η κατηγορία χυμών τύπου νέκταρ με

μερίδιο για το 2007, 24,3% (53.800 χιλ. λίτρα). Ακολούθησαν οι 100% φυσικοί χυμοί μικρής διάρκειας με μερίδιο 22,2% (49.000 χιλ. λίτρα) και τα φρουτοποτά (τα οποία διακρίνονται σε μικρής και μεγάλης διάρκειας) με 15,1% (33.400 χιλ. λίτρα) για το ίδιο έτος. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.76)

Στο Διάγραμμα 3.9 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η εξέλιξη της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης ανά κατηγορία χυμών για τη χρονική περίοδο 1990 – 2007. Αποτελεί ουσιαστικά μια γραφική αποτύπωση του πίνακα 3.13 και από την παρατήρησή του προκύπτουν τα ίδια συμπεράσματα με εκείνα του πίνακα.

Εξέλιξη εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης ανά κατηγορία χυμών



Πηγή: Πίνακας 3.16 - Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP A.E, 2008, σελ. 75,76

Διάγραμμα 3.9: Εξέλιξη εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης χυμών ανά κατηγορία προϊόντων κατά τα έτη 1990 – 2007

Ένα επιπλέον στοιχείο που θα πρέπει να δοθεί είναι ότι οι χυμοί μικρής διάρκειας κατέχουν μερίδιο 29,7% με την κατανάλωση να φτάνει στα 65.700 χιλ. λίτρα, ενώ οι

χυμοί μακράς διάρκειας κατέχουν μερίδιο 70,3% επί της συνολικής εγχώριας αγοράς με την κατανάλωση να αγγίζει τα 1155.300 χιλ. λίτρα. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.77)

Στον Πίνακα 3.17 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η διάρθρωση της εγχώριας αγοράς χυμών μακράς διάρκειας για το έτος 2007.

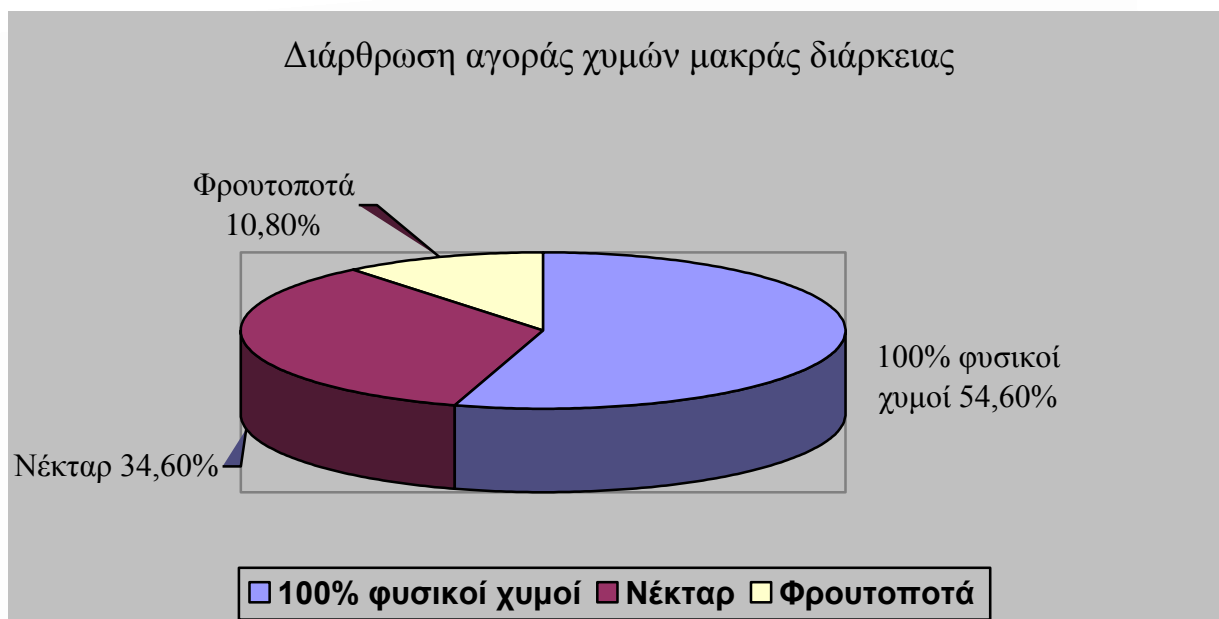
Πίνακας 3.17: Διάρθρωση αγοράς χυμών μακράς διάρκειας που αφορά στο έτος 2007		
Κατηγορία	Ποσότητα	Ποσοστό συμμετοχής
100% φυσικοί χυμοί	84.800	54,6%
Νέκταρ	53.800	34,6%
Φρουτοποτά	16.700	10,8%
Σύνολο	155.300	100%

Ποσότητα: σε χιλιάδες λίτρα

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς - ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 77

Από τα παραπάνω στοιχεία, προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής επί της συνολικής κατανάλωσης χυμών κατέχει η κατηγορία «100% φυσικών χυμών» με ποσοστό συμμετοχής 54,6% και κατανάλωση που άγγιξε τα 84.800 χιλ. λίτρα. Τη δεύτερη θέση καταλαμβάνει η κατηγορία «νέκταρ» με ποσοστό συμμετοχής 34,6% και τελευταία με ποσοστό συμμετοχής 10,8% και κατανάλωση που έφτασε τα 16.700 χιλ. λίτρα είναι η κατηγορία «φρουτοποτά». (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.77)

Ο παραπάνω Πίνακας 3.17 αποτυπώνεται γραφικά και στο Διάγραμμα 3.10 που ακολουθεί.



Πηγή: Πίνακας 3.17 - Εκτιμήσεις Αγοράς - ICAP A.E, 2008, σελ. 77

Διάγραμμα 3.10: Διάρθρωση αγοράς χυμών μακράς διάρκειας (2007)

Στον Πίνακα 3.18 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα στοιχεία της διάρθρωσης της εγχώριας αγοράς χυμών μικρής διάρκειας για το έτος 2007.

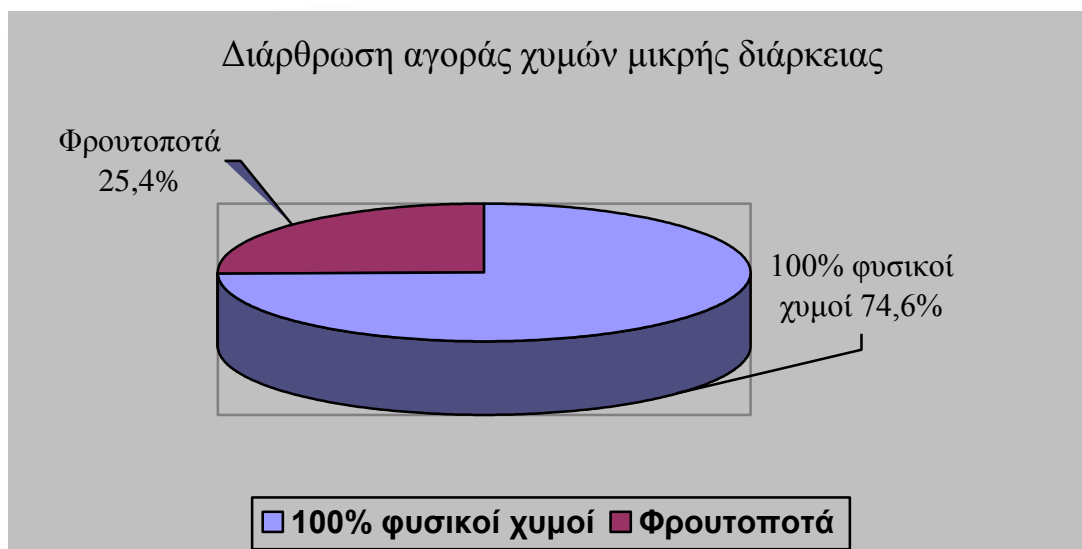
Πίνακας 3.18: Διάρθρωση αγοράς χυμών μικρής διάρκειας που αφορά στο έτος 2007		
Κατηγορία	Ποσότητα	Ποσοστό συμμετοχής
100% φυσικοί χυμοί	49.900	74,6%
Φρουτοποτά	16.700	25,4%
Σύνολο	65.700	100%

Ποσότητα: σε χιλιάδες λίτρα

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς - ICAP A.E, 2008, σελ. 77

Από τον Πίνακα 3.18 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής στην μετανάλωση χυμών μικρής διάρκειας κατέχει η κατηγορία των «100% φυσικών χυμών» με 74,6% και μετανάλωση που έφτασε τα 49.900 χιλ., λίτρα ενώ το υπόλοιπο 25,4% κατέχει η κατηγορία «φρουτοποτά» με μετανάλωση που άγγιξε τα 16.700 χιλ. λίτρα. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.77)

Ο Πίνακας 3.18 απεικονίζεται γραφικά με το διάγραμμα 3.11 που ακολουθεί.



Πηγή: Πίνακας 3.18 - Εκτιμήσεις Αγοράς - ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 77

Διάγραμμα 3.11: Διάρθρωση αγοράς χυμών μικρής διάρκειας (2007)

«Η αξία της εγχώριας αγοράς χυμών για το 2007 εκτιμάται ότι ανήλθε σε €280 εκ. περίπου (τιμές χονδρικής).» (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.78)

Μερίδια Αγοράς

Όπως φαίνεται από τον παρακάτω Πίνακα (3.19), ηγετική θέση κατέχει η Coca- Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε με μερίδιο 53,5% – 54% το 2007. Στη δεύτερη θέση βρίσκεται η Pepsico - HBH Α.Β.Ε. με μερίδιο αγοράς της τάξης του 12,5% – 13 %. Την τρίτη θέση κατέχει η Vivartia Α.Ε με 8,5% – 9,0 % και τέλος, η ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε με μερίδιο 7% – 7,5%. Ακόμα, σημαντική παρουσία στην αγορά χυμών παρουσίασαν οι εταιρείες Ένωση Αγροτ. Συνετ. Αργολίδας, Ασπίς Κ. Δέδες Ελληνική Βιομηχανία Γάλακτος Α.Ε, Ελληνικοί Χυμοί Α.Ε.Β.Ε και Όλυμπος Γαλακτοβιομηχανία Λαρίσης Α.Ε, οι οποίες από κοινού συγκέντρωσαν μερίδιο της τάξης του 12,5%.

Πίνακας 3.19: Μερίδια αγοράς χυμών βάσει ποσότητας που αφορά στο έτος 2007	
Επιχείρηση	Μερίδια Αγοράς
Coca- Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε	53,5% – 54%
Pepsico - HBH Α.Β.Ε	12,5% – 13 %
Vivartia Α.Ε	8,5% – 9,0 %

ΕΒΓΑ Α.Β.Ε.Ε	7% – 7,5%
--------------	-----------

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 78

Προκειμένου να εξεταστεί η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο εκτιμήθηκε ο συντελεστής συγκέντρωσης για τις 4 μεγάλες προαναφερθείσες επιχειρήσεις. Ο συντελεστής συγκέντρωσης δίνεται από τον παρακάτω λόγο:

$$CRn = \text{Πωλήσεις } n \text{ μεγαλύτερων επιχειρήσεων} / \text{Σύνολο πωλήσεων} * 100$$

όπου ο αριθμητής είναι το άθροισμα της παραγωγής και των εισαγωγών μείον τις εξαγωγές των τεσσάρων μεγαλύτερων μονάδων και ο παρονομαστής το σύνολο του μεγέθους της συγκεκριμένης αγοράς. Έτσι οι 4 αυτές επιχειρήσεις κάλυψαν ποσοστό της τάξης του 82,5 % επί της συνολικής φαινομενικής εγχώριας κατανάλωσης χυμών για το 2007, γεγονός το οποίο βοηθά να χαρακτηριστεί ο παραπάνω κλάδος ως ολιγοπωλιακός. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.78)

3.7.8 Εγχώρια Αγορά αναψυκτικών – Μερίδια Αγοράς

Στον Πίνακα 3.20 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η διάρθρωση της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης αναψυκτικών για τη χρονική περίοδο 1990 – 2007. Τα μεγέθη του εξωτερικού εμπορίου έχουν προκύψει από εκτιμήσεις της αγοράς.

Πίνακας 3.20: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αναψυκτικών κατά τα έτη 1990 – 2007				
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
1990	509.300	18.900	8.200	520.000
1991	551.100	11.000	17.100	545.000
1992	570.000	17.300	17.300	570.000
1993	626.300	18.200	49.500	595.000
1994	680.000	18.450	63.450	635.000
1995	683.900	21.000	29.900	675.000

1996	705.000	23.150	34.500	693.650
1997	695.000	28.500	16.800	706.700
1998	720.700	27.000	16.800	730.900
1999	696.500	31.700	14.100	714.100
2000	700.000	34.500	15.000	719.500
2001	710.000	36.000	15.000	731.000
2002	695.000	35.500	14.500	716.000
2003	660.000	36.000	11.000	685.000
2004	645.000	36.000	10.000	671.000
2005	615.000	40.000	12.000	643.000
2006	608.000	39.000	19.000	628.000
2007	644.000	42.000	25.000	661.000

Ποσότητα: σε χιλιάδες λίτρα

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς - ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 79

Από τα στοιχεία του πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι, η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αναψυκτικών για το χρονικό διάστημα 1990 – 2001 ακολούθησε ανοδική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 3,1%. Η υψηλότερη τιμή παρατηρείται το 2001 οπότε και η εγχώρια φαινομενική κατανάλωση αναψυκτικών έφτασε τα 731.000 χιλ. λίτρα. Κατά το χρονικό διάστημα 2002 – 2006, η πορεία της φαινομενικής κατανάλωσης ήταν καθοδική με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 3,2%. Αύξηση της τάξης του 5,25 παρατηρήθηκε το 2007 σε σχέση με το 2006.

Επιπλέον, παρατηρείται πως οι εισαγωγές αναψυκτικών αποτελούν μικρό μέρος της εγχώριας αγοράς για το διάστημα 1990 – 2007. Το 2007 οι εισαγωγές αποτέλεσαν το 6,3% επί της συνολικής φαινομενικής κατανάλωσης των αναψυκτικών. Επιπρόσθετα, η χαμηλή εξαγωγική επίδοση του κλάδου σταδιακά αυξάνεται και έτσι οι εξαγωγές διαμορφώθηκαν το 2007 σε 25.000 χιλ. λίτρα. Είναι σκόπιμο να επισημανθεί ότι η μείωση των εξαγωγών για τις περιόδους 1994 – 1995 και 1996 – 1997 ήταν αποτέλεσμα της δημιουργίας εργοστασίων στο εξωτερικό από ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες μέχρι αυτό το διάστημα εξήγαγαν τα προϊόντα τους. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.79 - 80)

Στον Πίνακα 3.21 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η ποσοστιαία διάρθρωση της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης αναψυκτικών ανά κατηγορία προϊόντος για το χρονικό διάστημα 1990 – 2007.

Πίνακας 3.21: Ποσοστιαία συμμετοχή των επιμέρους κατηγοριών αναψυκτικών στο σύνολο της κατανάλωσης κατά τα έτη 1990 – 2007

Έτος	Cola	Πορτοκαλάδες	Γκαζόζες	Mixers	Λεμονάδες	Ισοτονικά Αθλητικά Λοιπά	Σύνολο
1990	49,7%	22,3%	19,2%	5,1%	2,8%	-	100%
1991	52%	22,3%	17,7%	5,2%	2,8%	-	100%
1992	53,9%	21,3%	16,7%	5,2%	2,9%	-	100%
1993	54,8%	20,5%	16,1%	5,1%	3,0%	0,5%	100%
1994	56,0%	18,5%	15,1%	5,7%	3,5%	1,2%	100%
1995	58,0%	16,3%	14,5%	6,0%	4,2%	1,0%	100%
1996	57,4%	16,9%	13,7%	6,0%	5,0%	1,1%	100%
1997	57,0%	18,0%	12,5%	6,0%	5,3%	1,2%	100%
1998	57,4%	17,9%	12%	6,1%	5,3%	1,3%	100%
1999	57,3%	17,8%	11,8%	6,1%	5,6%	1,5%	100%
2000	57,4%	17,5%	11,4%	6,1%	5,7%	1,9%	100%
2001	57,5%	17,3%	11,2%	6,0%	5,7%	2,3%	100%
2002	56,8%	17,4%	11,2%	6,0%	5,7%	2,9%	100%
2003	56,2%	17,5%	11,4%	6,0%	5,7%	3,2%	100%
2004	56,2%	17,1%	11,5%	6,0%	5,7%	3,6%	100%
2005	55,2%	17,1%	10,9%	6,5%	5,9%	4,4%	100%
2006	57,3%	17,3%	9,2%	6,2%	5,6%	4,5%	100%

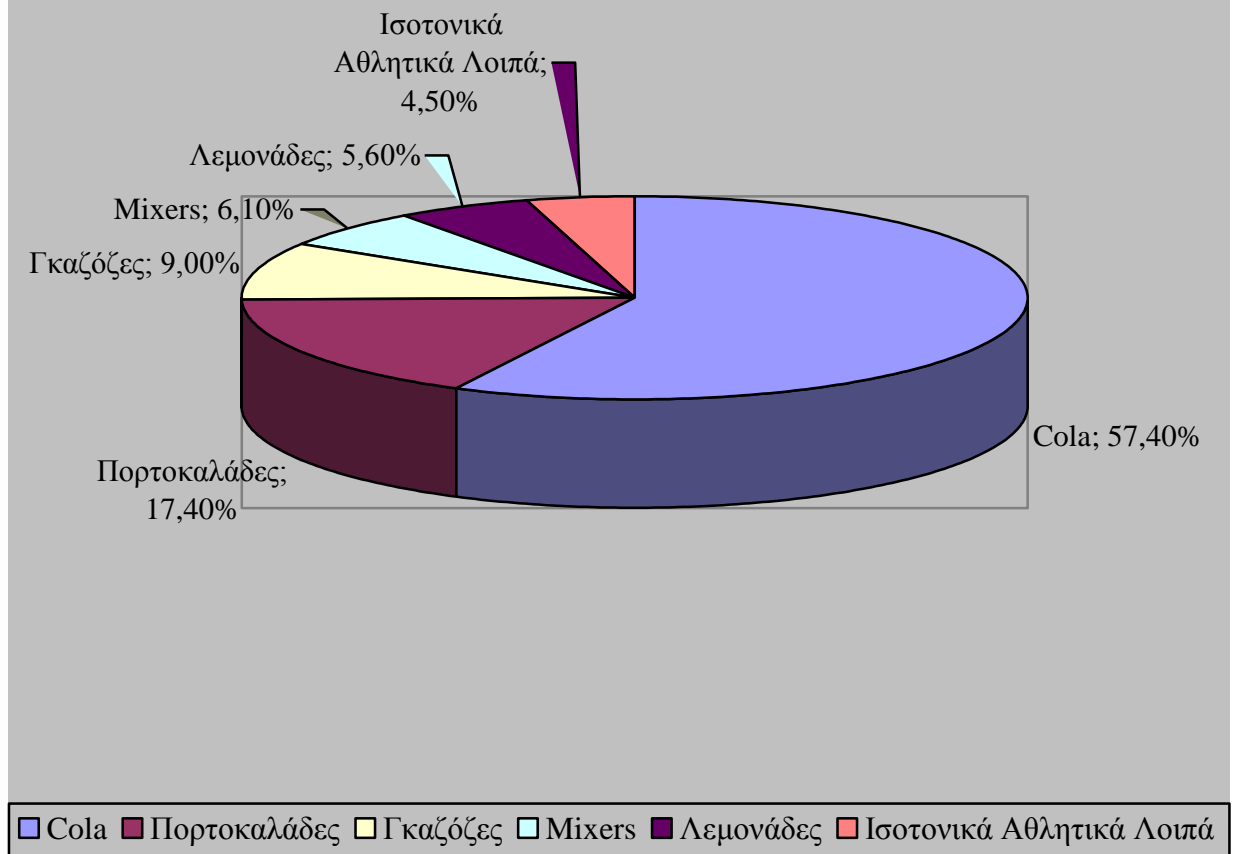
2007	57,4%	17,4%	9,0%	6,1%	5,6%	4,5%	100%
------	-------	-------	------	------	------	------	------

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 81

Από τον πίνακα γίνεται αντιληπτό ότι, το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης (57,4%) αφορά τα αναψυκτικά τύπου cola η πορεία των οποίων ακολούθησε σταθερά ανοδική πορεία έως το 1998 και τα επόμενα χρόνια εμφάνισε κάποιες αυξομειώσεις. Επίσης, η κατανάλωση πορτοκαλάδων παρουσίασε αυξομειώσεις και το 2007 η κατηγορία απέσπασε μερίδιο 17,4%. Τα αναψυκτικά τύπου γκαζόζα ακολούθησαν πτωτική πορεία κατά κύριο λόγο, ενώ τα μερίδια τα οποία απέσπασε η κατηγορία κυμάνθηκαν μεταξύ του 9,0% - 19,2%. Επιπρόσθετα, η κατηγορία mixers απέσπασε το 2007 μερίδιο αγοράς ίσο με 6,1%. Η κατανάλωση λεμονάδων παρουσίασε αυξομειώσεις κατά τη χρονική περίοδο 1990 – 2007 με μερίδιο αγοράς για το 2007 5,6%. Αντίθετα, η κατηγορία των ισοτονικών – αθλητικών – λοιπών αναψυκτικών εμφάνισε υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης κυρίως στο διάστημα 1993 – 2007 αποσπώντας το 2007 μερίδιο 4,5%. Σύμφωνα μάλιστα και με τις εκτιμήσεις του κλάδου, αναμένεται ανοδική πορεία για τη συγκεκριμένη κατηγορία αναψυκτικών καθώς πρόκειται για μια αναπτυσσόμενη αγορά. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.80 - 81)

Παρακάτω ακολουθεί η απεικόνιση των στοιχείων του πίνακα για το έτος 2007 σε γράφημα (3.12).

Διάρθρωση φαινομενικής κατανάλωσης αναψυκτικών ανά κατηγορία προϊόντος (2007)



Πηγή: Πίνακας 3.21 – Εκτιμήσεις Αγοράς – ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 82

Διάγραμμα 3.12: Διάρθρωση φαινομενικής κατανάλωσης αναψυκτικών ανά κατηγορία προϊόντος που αφορά στο έτος 2007

«Η αξία της αγοράς των αναψυκτικών για το 2007 εκτιμάται ότι ήταν της τάξης των €755 εκ. (τιμές χονδρικής).» (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.82)

Μερίδια Αγοράς

Στην ελληνική αγορά αναψυκτικών το μεγαλύτερο μέρος της ελέγχεται από δύο μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις και για το λόγο αυτό, χαρακτηρίζεται από ολιγοπωλιακές συνθήκες ανταγωνισμού. Κυρίαρχη θέση κατέχει η Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε, η οποία για το 2007 εκτιμάται ότι απέσπασε μερίδιο 73,5% - 74%. Η Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε το ίδιο έτος απέσπασε μερίδιο αγοράς

10,5% - 11%. Στην Τρίτη θέση με μερίδιο 2%- 2,5% βρίσκεται η εταιρεία Λουξ Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε και στην τέταρτη θέση η Έψα Α.Ε με μερίδιο 2%.

Τα παραπάνω στοιχεία απεικονίζονται και στον Πίνακα 3.22 που ακολουθεί.

Πίνακας 3.22: Μερίδια αγοράς αναψυκτικών βάσει ποσότητας που αφορά στο έτος 2007	
Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε	73,5% - 74%
Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε	10,5% - 11%
Λουξ Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε	2%- 2,5%
Έψα Α.Ε	2%

Πηγή: Εκτιμήσεις Αγοράς - ICAP Α.Ε, 2008, σελ. 82

Στον Πίνακα 3.23 που ακολουθεί παρουσιάζονται στοιχεία για τις τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου χυμών – αναψυκτικών.

Πίνακας 3.23: Στοιχεία κυριότερων εταιρειών του κλάδου χυμών – αναψυκτικών	
Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε	
Κύκλος εργασιών 2007(€)	686.600.000
Προσωπικό	2.476 (βάσει στοιχείων ICAP Databank)
Δραστηριότητα	Παραγωγή, εμφιάλωση και εμπορία χυμών, αναψυκτικών και νερού. Εισαγωγές εμφιαλωμένου νερού
Εμπορικά σήματα	Coca – Cola, Fanta, Sprite, Tuborg, Βαθυπέτρου, Zelita, Amita, Frulite, Powerade, Burn
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1969 με την επωνυμία Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε, η οποία άλλαξε στη σημερινή το 2001. Το 1997 απορρόφησε την συγγενή εταιρεία Πέτ Πλαστικά & Είδη Συσκευασίας Α.Β.Ε.Ε. Το 2000 απορρόφησε την «3 – Ι» ενώ το 2001 απορρόφησε τις εταιρείες Can Drinks Ελλάς Α.Ε, Βαθυπέτρου Α.Ε, Ροδιακή Ποτοποιία Α.Ε και Βέλκ Α.Ε. Το 2002 απορρόφησε την Κρητική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε. Στη συνέχεια προχώρησε από κοινού με την «The Coca – Cola

	<p>Company» στην εξαγορά μιας ελβετικής και μιας αυστριακής εταιρείας εμφιάλωσης νερού . Το 2004 εξαγόρασε το υπόλοιπο μετοχικό κεφάλαιο της κροατικής εταιρείας εμφιάλωσης νερού Gotalka D.O.O. Το 2005 εξαγόρασε από κοινού με την «The Coca – Cola Company» την εταιρεία μεταλλικού νερού Vlasinka D.O.O και στη Σερβία – Μαυροβούνιο την εταιρεία εμφιάλωσης μεταλλικού νερού Bankya Minerals Waters Bottling Company E.O.O.D καθώς και πληθώρα άλλων εταιρειών. Οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από το 1991 καθώς και στα χρηματιστήρια του Λονδίνου, του Σίδνεϋ και της Νέας Υόρκης. Διαθέτει πιστοποίηση διασφάλισης της ποιότητας ISO 9001, ISO 14001, και HACCP.</p>
Pepsico – HBH A.B.E	
Κύκλος εργασιών	12.858.401
Προσωπικό	640
Δραστηριότητα	Παραγωγή αναψυκτικών, σόδας, συμπυκνωμένων και φυσικών χυμών φρούτων και έτοιμου τσαγιού. Εμφιάλωση μεταλλικού νερού.
Εμπορικά σήματα	Ήβη, Ήβη Splash, Ήβη Fusion, Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Max, Pepsi Twist, 7up, 7up Free, Gatorade, Ήβη Energy 7, Ήβη Go!
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 1975 με την επωνυμία Ήβη Παναγόπουλος Α.Ε και η οποία άλλαξε στη σημερινή το 1991. Προήλθε από συγχώνευση των εταιρειών Ήβη – Πηγή Καραντάνη Α.Ε (η οποία ιδρύθηκε το 1968 ως συνέχεια της ατομικής επιχείρησης Γεώργιος Παναγόπουλος, η οποία λειτουργούσε από το 1925) και Ήβη Παναγόπουλος Α.Ε (η οποία ιδρύθηκε το 1965). Τα προϊόντα της διατίθενται σε όλη την Ελλάδα. Μέτοχος της είναι η Pepsi Cola Bottling B.V. Διαθέτει πιστοποίηση διασφάλισης ποιότητας ISO 9001.</p>
Λούξ Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε	
Κύκλος εργασιών 2007 (€)	15.797.037
Προσωπικό	52 (στοιχεία ICAP Databank)
Δραστηριότητα	Παραγωγή αναψυκτικών και σόδας. Εμπόριο μεταλλικού νερού και μπίρας.

Εμπορικά σήματα	Λουξ. LouxCola
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1997. Προήλθε από μετατροπή σε Α.Ε της ομόρρυθμης εταιρείας Μαρλαφέκας Παναγιώτης & Υιοί Ο.Ε η οποία προϋπήρχε από το 1989, ως συνέχεια της ατομικής επιχείρησης Μαρλαφέκας Παναγιώτης (προϋπήρχε από το 1955). Διαθέτει πιστοποίηση διασφάλισης της ποιότητας ISO 9001 και HACCP.
Έψα Α.Ε	
Κύκλος εργασιών 2007 (€)	11.722.170
Προσωπικό	90
Δραστηριότητα	Παραγωγή αναψυκτικών και χυμών φρούτων.
Εμπορικά Σήματα	Έψα, Λεμοναδική, Οι Τρεις Δασοφύλακες, Εψάκι.
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1963 με την επωνυμία Νέα Ψυγεία Αγριάς Α.Ε, για να συνεχίσει τις δραστηριότητες της εταιρείας Ψυγεία Αγριάς Α.Ε, η οποία προϋπήρχε από το 1924. Η σημερινή επωνυμία άλλαξε το 1998. Εξάγει σε μικρές ποσότητες στην Κύπρο τη Γερμανία και την Αυστραλία. Τη διετία 2008 – 2009 προχώρησαν σε προγραμματισμένη επένδυση €6 εκ. σε κτίρια και μηχανολογικό εξοπλισμό. Διαθέτει πιστοποίηση διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 και HACCP.

Πηγή: ICAP , 2008, σελ. 20, 22, 27, 29

Προκειμένου τώρα να εξεταστεί η ένταση του ανταγωνισμού που επικρατεί στον κλάδο εκτιμήθηκε ο συντελεστής συγκέντρωσης για τις 4 μεγάλες προαναφερθείσες επιχειρήσεις. Ο συντελεστής συγκέντρωσης δίνεται από τον παρακάτω λόγο:

$$CR_n = \text{Πωλήσεις } n \text{ μεγαλύτερων} / \text{Σύνολο πωλήσεων} * 100$$

όπου ο αριθμητής είναι το άθροισμα της παραγωγής και των εισαγωγών μείον τις εξαγωγές των 4 μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου και ο παρονομαστής το σύνολο του μεγέθους της συγκεκριμένης αγοράς. Έτσι, οι 4 αυτές επιχειρήσεις κάλυψαν ποσοστό της τάξης του 89% επί της συνολικής φαινομενικής εγχώριας κατανάλωσης αναψυκτικών. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.82, 83)

3.8 Διεθνής αγορά χυμών – αναψυκτικών

Σύμφωνα με στοιχεία του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου Βιομηχανιών Αναψυκτικών (UNESCA) η συνολική κατανάλωση μη αλκοολούχων ποτών (ανθρακούχα αναψυκτικά, εμφιαλωμένα νερά, χυμοί φρούτων και νέκταρ, άλλα μη αλκοολούχα ποτά) σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ακολούθησε ανοδική πορεία και ανήλθε σε 126.464 εκ. λίτρα το 2006 από 105.293 εκ. λίτρα το 2000. Τα στοιχεία προκύπτουν από 22 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (με εξαίρεση το Λουξεμβούργο, τη Μάλτα και την Κύπρο). Στις χώρες που εξετάζονται η συνολική κατανάλωση ανθρακούχων αναψυκτικών ανήλθε το 2006 σε 37.667 εκ. λίτρα έναντι 37.650 το 2000. Στην κατηγορία χυμών φρούτων και νέκταρ η κατανάλωση ακολούθησε ανοδική πορεία με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,38% και διαμορφώθηκε στα 12.151 εκ. λίτρα το 2006 έναντι 10.562 εκ. λίτρων το 2000. Επιπλέον, η κατηγορία εμφιαλωμένων νερών κατέλαβε μερίδιο το οποίο κυμάνθηκε μεταξύ 42,7% - 46,5% επί της συνολικής κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών εξασφαλίζοντας την υψηλότερη κατανάλωση σε σύγκριση με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Ακολουθούν τα ανθρακούχα αναψυκτικά με μερίδιο 29,8% - 34% και τέλος οι χυμοί με μερίδιο 9,6% - 10% επί της συνολικής κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών για το χρονικό διάστημα 2000 – 2006. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.93 - 94)

Στον Πίνακα 3.24 που ακολουθεί, παρουσιάζεται η κατανάλωση μη αλκοολούχων ποτών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το χρονικό διάστημα 2000 – 2006.

Πίνακας 3.24: Κατανάλωση μη αλκοολούχων ποτών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τα έτη 2000 – 2006

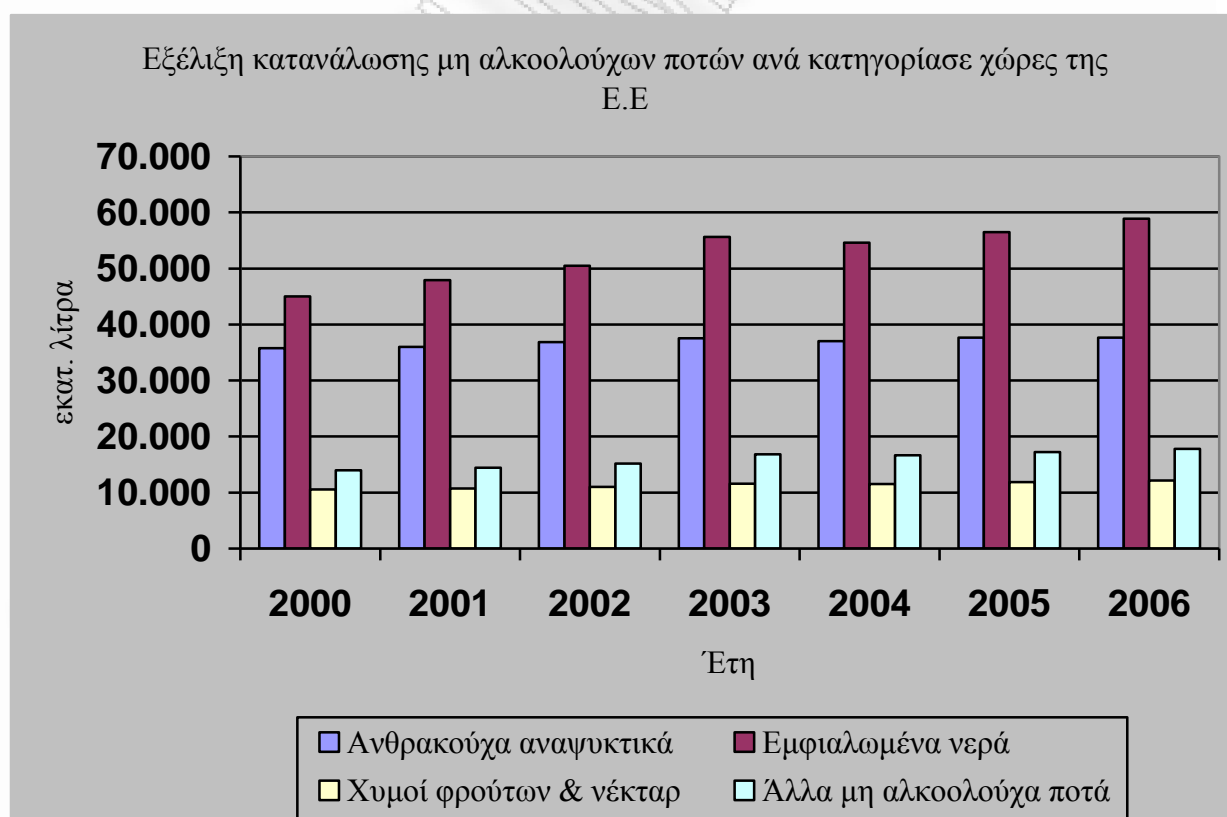
Κατηγορία	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ανθρακούχα αναψυκτικά	35.760	36.012	36.839	37.536	37.024	37.639	37.667
Εμφιαλωμένο νερό	45.001	47.897	50.467	55.634	54.574	56.491	58.848

Χυμοί Φρούτων και Νέκταρ	10.562	10.733	11.031	11.609	11.541	11.861	12.151
Άλλα μη αλκοολούχα ποτά	13.971	14.408	15.187	16.824	16.635	17.222	17.798
Σύνολο μη αλκοολούχων ποτών	105.293	109.050	113.524	121.602	119.774	123.212	126.424

Ποσότητα: σε εκατ. Λίτρα

Πηγή: UNESDA – CISDA

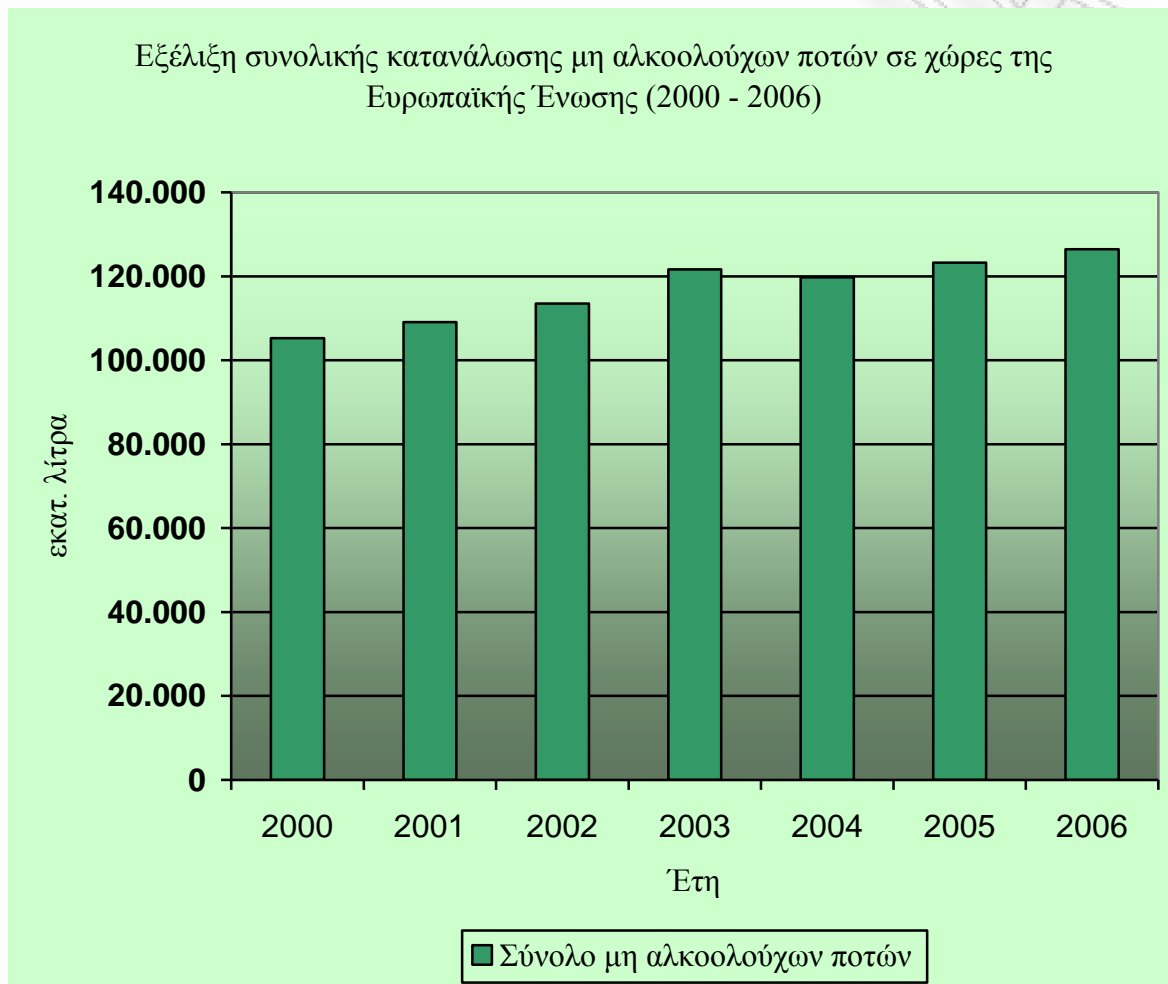
Παρακάτω ακολουθεί σχηματική παρουσίαση της πορείας των κατηγοριών μη αλκοολούχων ποτών στις εξεταζόμενες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης του πίνακα για το χρονικό διάστημα 2000 – 2006.



Πηγή: Πίνακας 3.24 - UNESDA – CISDA

Διάγραμμα 3.13: Εξέλιξη κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παρακάτω ακολουθεί γράφημα (3.14) που παρουσιάζει την εξέλιξη της συνολικής κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το χρονικό διάστημα 2000 – 2006.



Πηγή: Πίνακας 3.24, UNESDA – CISDA

Διάγραμμα 3.14: Εξέλιξη συνολικής κατανάλωσης μη αλκοολούχων ποτών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατά τα έτη 2000 – 2006

Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν κάποια στοιχεία για τις πιο σημαντικές αγορές μη αλκοολούχων ποτών στην Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς και για την αγορά των Η.Π.Α (πηγή: Euromonitor)

Γαλλία

Στη Γαλλία το 2006 τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας αποτέλεσαν μια αυξανόμενη απειλή για όλες τις επιχειρήσεις μη αλκοολούχων ποτών. Τα «επόνυμα» προϊόντα,

δεδομένου του γεγονότος ότι οι καταναλωτές επιδίωκαν όλο και περισσότερο την καλή αξία στα προϊόντα καθημερινής χρήσης, έπρεπε να αντιμετωπίσουν ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό. Έτσι ξεκίνησε μια έκρηξη προσφορών και χαμηλών τιμών για κάποια προϊόντα όχι μόνο ιδιωτικής ετικέτας αλλά και για τα χαμηλής τιμής εμπορικά σήματα.

Επιπλέον, μια νέα νομοθεσία σχετικά με τα ποτά υψηλής περιεκτικότητας σε ζάχαρη αλλά και οι αυξανόμενες ανησυχίες για τον τρόπο ζωής στη Γαλλία, οι επιχειρήσεις έδωσαν μεγαλύτερη έμφαση στα υγιεινά προϊόντα τους και ταυτόχρονα ανέπτυξαν πιο ελαφριές εκδόσεις των υπαρχουσών σειρών. Η προώθηση πωλήσεων και η διαφήμιση χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τα μεγάλης αξίας προϊόντα όπως χυμούς φρούτων και λαχανικών (100% φυσικοί). Η έκρηξη του ανταγωνισμού προήλθε μόνο από χαμηλής τιμής εμπορικά σήματα.

Το on trade κανάλι (σημεία πώλησης όπως μπαρ, εστιατόρια, καφετέριες κλπ.) δεν κατάφερε να ακολουθήσει την τάση υγείας λόγω του ότι η απαίτηση δεν ήταν τόσο ισχυρή γιατί το συγκεκριμένο κανάλι συνδέεται με την στιγμιαία ευχαρίστηση. Το γεγονός αυτό επηρέασε και τις off trade πωλήσεις (σημεία πώλησης όπως περίπτερα, σουπερμάρκετ, κάβες κλπ.). Νέα προϊόντα τα οποία διακινήθηκαν στην αγορά όπως συγκεκριμένα ανθρακικά άλατα επειδή δεν ήταν διαθέσιμα στα on trade σημεία πώλησης, είχαν χαμηλή αναγνωρισιμότητα με αποτέλεσμα να μην σημειώσουν μεγάλη επιτυχία. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.94)

Ιταλία

Στην Ιταλία η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης και οι ευνοϊκές καιρικές συνθήκες οδήγησαν τις γενικές πωλήσεις των μη αλκοολούχων ποτών να σημειώσουν μια πολύ καλή απόδοση το 2006. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων από τους κορυφαίους φορείς του κλάδου οδήγησε σε πωλήσεις υψηλότερης προστιθέμενης αξίας και σε συνεχώς αυξανόμενη προτίμηση σε υγιεινά προϊόντα. Επιπλέον, ο προβληματισμός σχετικά με την αύξηση του ανθρώπινου βάρους και των προβλημάτων υγείας οδήγησαν σε ποτά όπως το τσάι RTD (ready - to - drink), τα λειτουργικά ποτά και τα εμφιαλωμένα νερά τα οποία θεωρούνται πιο υγιεινά σε σχέση με τα ανθρακούχα. Χαρακτηριστικό είναι ότι τα προϊόντα με χαμηλά επίπεδα ζάχαρης είχαν τη μεγαλύτερη απόδοση στην αγορά. Παρ'όλα αυτά ακόμα και τα ανθρακούχα ποτά σημείωσαν θετική απόδοση.

Στην Ιταλική αγορά το 2006 κυριαρχούσαν τρεις μεγάλες εταιρείες: η SAN Pellegrino, η Acqua Minerale SAN Benedetto και η Coca Cola η οποία τότε κατάφερε να επιτύχει την κυρίαρχη θέση ως προς την αξία, καθώς επέκτεινε το χαρτοφυλάκιο της με την απόκτηση της ομάδας Traficante και με την είσοδο της στο μεταλλικό εμφιαλωμένο νερό.

Από την άλλη μεριά τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας εξακολουθούν να πηγαίνουν καλά καθώς αποτελούν μια βιώσιμη και ταυτόχρονα πιο φθηνή εναλλακτική λύση. Μεγάλη δυναμική μεσοπρόθεσμα φαίνεται να έχουν τα λειτουργικά ποτά, το τσάι RTD (ready – to – drink) καθώς και ο καφές RTD (ready – to – drink). Την πλειοψηφία των πωλήσεων στην κατηγορία των μη αλκοολούχων ποτών φαίνεται να έχουν τα εμφιαλωμένα νερά. Τέλος, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα οι κατασκευαστές να δώσουν μελλοντικά μεγάλη έμφαση στα ενεργειακά ποτά. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.95)

Γερμανία

Η κατά κεφαλήν κατανάλωση των μη αλκοολούχων ποτών ακολούθησε ανοδική πορεία και το 2006. Η αύξηση του όγκου των πωλήσεων οφείλεται στην αυξανόμενη συνείδηση για θέματα υγείας του γερμανικού πληθυσμού. Επιπρόσθετα, η παχυσαρκία και κυρίως στα παιδιά οδήγησε σε μειωμένη ζήτηση για τα μη αλκοολούχα ποτά με υψηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη. Έτσι, οι πωλήσεις των ανθρακούχων ποτών όπως η πορτοκαλάδα και η λεμονάδα μειώνονται.

Από την άλλη πλευρά, τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κερδίζουν ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά των μη αλκοολούχων ποτών. Κατά τη διάρκεια του έτους 2006 τα μη αλκοολούχα ποτά ιδιωτικών ετικετών αύξησαν το μερίδιο τους περισσότερο από 10%. Τα discounters ανταποκρίνονται γρήγορα στη νέα τάση της καταναλωτικής ζήτησης. Παρόλα αυτά το γεγονός αυτό δεν άσκησε αρνητική επίδραση στις πωλήσεις των επώνυμων προϊόντων.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο συνετέλεσε στην αλλαγή της αγορά των μη αλκοολούχων ποτών είναι το γεγονός ότι τα μη ανθρακούχα – μη αλκοολούχα ποτά δεν απαλλάσσονται πλέον του Dosenpfand (αντίτιμο επιστροφής χρησιμοποιούμενων συσκευασιών). Μόνο οι 100% φυσικοί χυμοί απαλλάσσονται ακόμα του αντιτίμου. Εφόσον τα νέκταρ παρέμειναν εκτός πλαισίου προστίμου σε αντίθεση με τα ποτά χυμού, οι κατασκευαστές άλλαξαν τη σύνθεση και έφτιαξαν νέκταρ με μεγαλύτερη περιεκτικότητα σε χυμό. Αυτό που επηρεάστηκε περισσότερο ήταν η κατηγορία των

αθλητικών ποτών η πλειονότητα των οποίων είναι μη ανθρακούχα και τοποθετούνται σε μη επαναχρησιμοποιήσιμα μπουκάλια.

Όλη αυτή η κατάσταση οδήγησε στη χρησιμοποίηση των μπουκαλιών PET (πλαστική ελαφριά συσκευασία) η οποία κέρδισε γρήγορα μεγάλη μερίδα καταναλωτών. Το πρόβλημα είναι πως παραδοσιακές βιομηχανίες που τοποθετούν τα προϊόντα τους σε γυάλινα μπουκάλια τις περισσότερες φορές δεν είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν ουσιαστικές επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες συσκευασίας. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.96 - 97)

Ηνωμένο Βασίλειο

Στην Αγγλική αγορά μη αλκοολούχων ποτών τα ανθρακούχα ποτά συνέχισαν να παραχωρούν μερίδιο στα «σταθερά» προϊόντα όπως στους φυσικούς χυμούς, στα smoothies και το εμφιαλωμένο νερό το 2006, καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές επέλεξαν πιο υγιεινές λύσεις. Κάποιες κυβερνητικές πρωτοβουλίες σε θέματα δημόσιας υγείας καθώς και το πρόγραμμα «five – a – day» έδωσαν το έναυσμα για την εισαγωγή φρούτων και λαχανικών στο διαιτολόγιο τους γεγονός το οποίο ωφέλησε τις εταιρείες του κλάδου.

Στο λιανικό εμπόριο οι πωλήσεις ανθρακούχων ποτών μειώθηκαν αφού με τη στροφή στα πιο υγιεινά προϊόντα οι λιανοπωλητές διέθεσαν περισσότερο χώρο στα ράφια για αυτά τα προϊόντα. Σε μια προσπάθεια να ανακοπεί η πτωτική πορεία των ανθρακούχων ποτών ο κορυφαίος φορέας Coca – Cola Enterprises Ltd προώθησε στην αγορά το προϊόν «Coke Zero» με μια εκστρατεία μάρκετινγκ 10 εκ. λιρών. Αυτή η sugar free παραλλαγή στοχεύει σε άνδρες καταναλωτές οι οποίοι είχαν την πεποίθηση ότι τα προϊόντα τύπου «diet coke» ταιριάζουν πιο πολύ σε γυναίκες καταναλωτές.

Το εμφιαλωμένο νερό είναι εκείνο το οποίο έχει δυναμότητα μεγάλης ανάπτυξης μέχρι το 2011. Για το λόγο, αυτό οι εταιρείες που παράγουν εμφιαλωμένα νερά θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στον αντίκτυπο που έχει η παραγωγή τους στο περιβάλλον δεδομένου ότι όλο και περισσότεροι καταναλωτές δίνουν έμφαση στην προστασία του περιβάλλοντος. Έτσι οι παραγωγοί εμφιαλωμένου νερού θα πρέπει να θέσουν τις ανακυκλώσιμες ή βιοδιασπώμενες συσκευασίες πρώτο μέλημά τους.

(ICAP Ιούλιος 2008, σελ.97, 98)

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Στην αγορά των ΗΠΑ όλο και περισσότερη προσοχή δίνεται στα πιο υγιεινά μη αλκοολούχα ποτά εξαιτίας των θεμάτων που προβάλλονται από τα αμερικανικά Μ.Μ.Ε σχετικά με την παχυσαρκία των Αμερικανών αλλά και το κόστος περιθάλψης. Έτσι υψηλές πωλήσεις παρουσιάζουν οι φυσικοί χυμοί, το τσάι αλλά κυρίως τα λειτουργικά και αθλητικά νερά και ποτά. Το στοχευμένο μάρκετινγκ για τα αθλητικά – λειτουργικά νερά ήταν ένας σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των ενεργειακών ποτών τα οποία απευθύνονται σε συγκεκριμένες καταναλωτικές ομάδες. Η αύξηση των πωλήσεων στα ενεργειακά ποτά συνδέεται επίσης με την κατανάλωση τους από ηλικιωμένους αλλά και εργαζομένους γραφείων ως υποκατάστατο του καφέ. Γενικότερα, το τέλος του 2006 και η αρχή του 2007 χαρακτηρίστηκαν από μια ακολουθία κινήσεων των μεγαλύτερων κατασκευαστών ποτών με σκοπό να επεκτείνουν το χαρτοφυλάκιο τους σε περιοχές όπου είχαν μικρότερη παρουσία. (ICAP Ιούλιος 2008, σελ.98)

Στον Πίνακα 3.25 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δέκα πρώτες εταιρείες παραγωγής ανθρακούχων αναψυκτικών στις Η.Π.Α για την περίοδο 2005 – 2006. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα την πρώτη θέση κατέχει η Coca - Cola Co με μερίδιο 42,9% κατά το 2006.

Εταιρείες	Μερίδιο Αγοράς(%) 2006	Μερίδιο Αγοράς (%) 2005	Ποσοστιαία Μεταβολή (%) 2006/05
Coca – Cola Co	42,9%	43,1%	-0,2
Pepsi – Cola Co	31,2%	31,4%	-0,2
Cadbury Schweppes	14,9%	14,6%	0,3
Coot Corp	5,1%	5,4%	-0,3
National Beverage	2,5%	2,4%	0,1
Hansen Natural	0,6%	0,3%	0,3

Συνέχεια Πίνακα 3.25

Εταιρείες	Μερίδιο Αγοράς(%) 2006	Μερίδιο Αγοράς (%) 2005	Ποσοστιαία Μεταβολή (%) 2006/05
Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας / Άλλα Προϊόντα	1,5%	1,7%	-0,2
Red Bull	0,5%	0,4%	0,1
Big Red	0,4%	0,4%	0
Rockstar	0,3%	0,2%	0,1
Monarch Co	0,1%	0,1%	0
Σύνολο	100	100	

Ποσότητα σε χιλιάδες

Πηγή: Beverage Digest

Στον Πίνακα 3.26 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα δέκα πρώτα εμπορικά σήματα ανθρακούχων αναψυκτικών στις Η.Π.Α για το χρονικό διάστημα 2005 – 2006.

Πίνακας 3.26: Τα δέκα πρώτα εμπορικά σήματα ανθρακούχων αναψυκτικών στις Η.Π.Α κατά τα έτη 2005 – 2006

Εμπορικά Σήματα	Μερίδιο Αγοράς (%) 2006	Μερίδιο Αγοράς (%) 2005	Ποσοστιαία Μεταβολή (%) 2006 / 05
Coke Classic(Coke)	17,3%	17,6%	-0,3
Pepsi – Cola(Pepsi)	11%	11,2%	-0,2
Diet Coke(Coke)	9,8%	9,8%	0
Mt. Dew(Pepsi)	6,6%	6,5%	0,1
Diet Pepsi(Pepsi)	6%	6%	0
Dr. Pepper(Cadbury)	5,8%	5,7%	0,1
Sprite(Coke)	5,7%	5,7%	0
Fanta(Coke)	1,8%	1,6%	0,2

Diet Mt. Dew(Pepsi)	1,5%	1,4%	0,1
Diet Dr. Pepper	1,5%	1,4%	0,1

Ποσότητα σε χιλιάδες

Πηγή: Beverage Digest

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

3.9 Συμπέρασμα

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια πλήρης ανάλυση του κλάδου χυμών και αναψυκτικών. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά έγινε αναφορά των γενικών χαρακτηριστικών του κλάδου. Στη συνέχεια, έγινε ανάλυση της ζήτησης, της προσφοράς καθώς και των χαρακτηριστικών τους για τα προϊόντα του κλάδου. Επιπρόσθετα, εξετάσαμε τις διαφημιστικές δαπάνες των εταιρειών του κλάδου, τα δίκτυα διανομής καθώς και τις πωλήσεις τόσο των παραγωγικών όσο και των εισαγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος, ακολούθησε ανάλυση της αγοράς των χυμών και των αναψυκτικών όπου μελετήθηκε η εγχώρια και η διεθνής αγορά καθώς και τα μερίδια αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου. Από την παρουσίαση αυτή φάνηκε πως ο κλάδος των χυμών – αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση και έντονο ανταγωνισμό. Τα συμπεράσματα και οι προοπτικές του κλάδου που προκύπτουν από όσα εξετάστηκαν στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται πιο αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο (4).

Επιλεγμένη βιβλιογραφία 3^ο κεφαλαίου

- 1) Έρευνα ICAP Ιούλιος 2008
- 2) www.statistics.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ανάλυση των δυνάμεων του Porter στον κλάδο χυμών – αναψυκτικών

4.1 Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή θα γίνει ανάλυση των πέντε δυνάμεων που σύμφωνα με τον Porter καθορίζουν το βαθμό έντασης του ανταγωνισμού και πιο συγκεκριμένα για τον κλάδο χυμών – αναψυκτικών. Επιπλέον, μέσα από αυτή την ανάλυση θα διαφανούν τόσο τα συμπεράσματα όσο και οι προοπτικές για τη μελλοντική πορεία του κλάδου.

4.2 Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

4.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP ο κλάδος των χυμών – αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, αφού κυριαρχούν δύο πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ μικρότερες επιχειρήσεις καταλαμβάνουν πολύ μικρό μερίδιο αγοράς. Το γεγονός αυτό δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό, το οποίο σημαίνει πως είναι δύσκολο για νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο. Προκειμένου να εισέλθει μια επιχείρηση στον κλάδο θα πρέπει να δημιουργήσει και να αναπτύξει ένα δίκτυο διανομών το οποίο να μπορεί να ανταγωνιστεί τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου και να διεισδύσει στην αγορά. Παρατηρώντας τα μερίδια αγοράς των δύο μεγαλύτερων πολυεθνικών είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς το μέγεθος της δυσκολίας που μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση πρόκειται να αντιμετωπίσει. Στην κατηγορία των χυμών η Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε κατέχει το 53,5% ενώ η Pepsico – Ήβη Α.Ε το 12,5%. Στην αγορά αναψυκτικών η Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε κατέχει το 73,5% ενώ η Pepsico – Ήβη Α.Ε το 10,5%.

Επιπλέον, το κόστος πληροφόρησης σχετικά με τον ανταγωνισμό αλλά και τις προτιμήσεις των καταναλωτών είναι μεγάλο και ακόμα απαιτεί τη δημιουργία δικτύου πωλήσεων. Επιπρόσθετα, το κόστος για την αγορά του απαραίτητου μηχανολογικού εξοπλισμού αλλά και για τη δημιουργία των κτιριακών εγκαταστάσεων είναι δυσβάσταχτο για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Γίνεται

λοιπόν αντιληπτό ότι οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι τόσο μεγάλες που είναι πολύ δύσκολο για μια νέα επιχείρηση να ανταπεξέλθει στο βάρος αυτό.

Επιπρόσθετα, η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Οι νέες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να παράγουν σε τόσο μεγάλες ποσότητες ώστε να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Όσον αφορά τον εισαγωγικό τομέα, μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση δεν έχει να ανταγωνιστεί μόνο τα εγχώρια αλλά και τα εισαγόμενα καθιερωμένα εμπορικά σήματα. Το γεγονός αυτό δυσκολεύει ακόμα περισσότερο τις επιχειρήσεις αυτές να εισέλθουν στον κλάδο, αφού απαιτούνται υψηλές δαπάνες τόσο για την προώθηση όσο και για την οργάνωση του δικτύου διανομών. Αξίζει να σημειωθεί ότι για την προώθηση των χυμών μέσω της διαφήμισης δαπανήθηκαν το 2007, €11 εκ. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο στον κλάδο υπάρχουν ελάχιστες εισαγωγικές εταιρείες και η εισαγωγή χυμών και αναψυκτικών αποτελεί για τις περισσότερες εισαγωγικές επιχειρήσεις δευτερεύουσα δραστηριότητα η οποία καταλαμβάνει μικρό ποσοστό του κύκλου εργασιών τους.

4.2.2 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Στους προμηθευτές του κλάδου ανήκουν οι εταιρείες και οι συνεταιρισμοί που παρέχουν τις πρώτες ύλες προς εμφιάλωση, αλλά και οι προμηθευτές υλικών συσκευασίας. Συγκεκριμένα ο τομέας παραγωγής και εισαγωγής πλαστικών φιαλών στη χώρα μας περιλαμβάνει αρκετές εταιρείες με τις τέσσερις μεγαλύτερες να αποσπών το 35% της αγοράς αυτής για το 2006 σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη «Πλαστική Συσκευασία», ICAP Οκτώβριος 2007. Η διαπραγματευτική δύναμη ενός εμφιαλωτηρίου είναι ανάλογη με το μέγεθος των παραγγελιών που ο πελάτης πραγματοποιεί. Είναι πολύ σημαντικό να αναφερθεί ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου χυμών – αναψυκτικών έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητες τους και στην παραγωγή των απαραίτητων υλικών πλαστικής συσκευασίας. Έχουν ουσιαστικά καθετοποιήσει την παραγωγή τους και κατά συνέπεια έχουν ελαχιστοποιήσει το κόστος τους.

Σχετικά με τους προμηθευτές ειδών συσκευασίας από αλουμίνιο και γυαλί, αυτοί φαίνεται να έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Στην κατηγορία του αλουμινίου κυριαρχεί η Crown Hellas Can A.E (πρώην Hellas Can) και στην κατηγορία του

γυαλιού σημαντικότερος προμηθευτής είναι η Γιούλα Υαλουργική Βιομηχανία Α.Ε. Όσον αφορά τους προμηθευτές προϊόντων σύνθετης χάρτινης συσκευασίας, η οποία χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στους χυμούς, δραστηριοποιούνται ελάχιστες εταιρείες κυρίως εισαγωγικές. Η μεγαλύτερη είναι η Τέτρα Πακ Ελλάς Α.Ε η οποία καλύπτει το 50% της κατανάλωσης προϊόντων σύνθετης χάρτινης συσκευασίας το 2007 σύμφωνα με την Κλαδική Μελέτη «Χάρτινη Συσκευασία», ICAP – Ιούνιος 2008.

Σχετικά με την προμήθεια πρώτων υλών προς εμφιάλωση η εγχώρια προσφορά είναι επαρκής για το μεγαλύτερο κομμάτι των αναγκών και κάποιες φορές κατά περίπτωση πραγματοποιούνται εισαγωγές κυρίως συμπυκνωμάτων προϊόντων που δεν παράγονται στην Ελλάδα (π.χ ανανάς). Η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων σε αυτή την κατηγορία είναι το μέσο για τη δημιουργία εμπιστοσύνης με τον κάθε παραγωγό χυμών και αναψυκτικών και στην ουσία, είναι και ο παράγοντας που καθορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη αυτών των προμηθευτών.

Σε γενικές γραμμές, το ύψος της παραγγελίας καθώς και η δυνατότητα υποκατάστασης αγορών, με εισαγωγές από το εξωτερικό, των προϊόντων που παρέχει ένας προμηθευτής καθορίζουν την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών του κλάδου χυμών – αναψυκτικών.

4.2.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος καθορίζει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι το μέγεθος και των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τους χυμούς και τα αναψυκτικά. Σύμφωνα με αυτό τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν οι αλυσίδες των σούπερ μάρκετ εκ των οποίων οι μεγαλύτερες προμηθεύονται τα προϊόντα τους απευθείας από τις παραγωγικές επιχειρήσεις χυμών και αναψυκτικών. Η ισχυρή διαπραγματευτική τους δύναμη δεν έγκειται μόνο στο γεγονός ότι οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ παραγγέλνουν μεγάλες ποσότητες, αλλά και στο γεγονός ότι συμβάλλουν στην αναγνωρισιμότητα των προϊόντων αφού ο προμηθευτής διαπραγματεύεται για μια καλύτερη θέση στα ράφια των καταστημάτων. Τέλος, ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας που ισχυροποιεί τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ιδιαίτερα των σούπερ μάρκετ είναι η παραγωγή χυμών και αναψυκτικών ιδιωτικής ετικέτας. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας δημιουργούν έντονο ανταγωνισμό ουσιαστικά μεταξύ πελάτη και

προμηθευτή και φέρνουν σε θέση ισχύος όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη τους αγοραστές.

4.2.4 Κίνδυνοι από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες

Στον εξεταζόμενο κλάδο των χυμών – αναψυκτικών η μια κατηγορία προϊόντων αποτελεί υποκατάστατο για την άλλη. Εξαιτίας της στροφής των σύγχρονων καταναλωτών σε όλο και πιο υγιεινά προϊόντα οι χυμοί, οι οποίοι θεωρούνται πιο υγιεινή επιλογή, αποτελούν υποκατάστατο των ανθρακούχων αναψυκτικών. Από την αντίθετη πλευρά τα χαμηλής περιεκτικότητας σε ζάχαρη αναψυκτικά και τα ισοτονικά ποτά αποτελούν ανταγωνιστικά προϊόντα για τους χυμούς.

Τέλος, σημαντικό υποκατάστατο των προϊόντων του εξεταζόμενου κλάδου αποτελεί τα εμφιαλωμένο νερό το οποίο αποτελεί την πιο ασφαλή επιλογή για το σύγχρονο καταναλωτή και επιπλέον διατίθεται στα ίδια σημεία πώλησης με τους χυμούς και τα αναψυκτικά.

4.2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Ο κλάδος των χυμών και των αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό αλλά και από μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης, αφού κυριαρχούν ελάχιστες μεγάλες μεγέθους εταιρείες. Το γεγονός ότι η αγορά των χυμών και των αναψυκτικών ελέγχεται από λίγες μεγάλες εταιρείες, των οποίων μάλιστα τα προϊόντα είναι ευρέως αναγνωρίσιμα από το καταναλωτικό κοινό, δημιουργεί έντονο ανταγωνισμό. Οι εταιρείες αυτές προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα τους, διαθέτουν υψηλά κονδύλια στις διαφημιστικές τους καμπάνιες και στη δημιουργία, επέκταση και υποστήριξη ενός οργανωμένου δικτύου διανομής.

Επιπλέον, προβαίνουν σε διάφορες προωθητικές ενέργειες προκειμένου να προσελκύσουν τον τελικό καταναλωτή αλλά και να δώσουν κίνητρα στους λιανεμπόρους να τοποθετήσουν καλύτερα τα προϊόντα τους στα σημεία λιανικής πώλησης. Ένας ακόμη παράγοντας ο οποίος οξύνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας τα οποία λόγω της χαμηλότερης τιμής κερδίζουν ένα μέρος των καταναλωτών. Επιπρόσθετα, η στροφή των καταναλωτών προς υγιεινότερο τρόπο ζωής, στρέφει μεγάλο μέρος της

κατανάλωσης σε χυμούς και εμφιαλωμένα νερά δημιουργώντας εντονότερο ανταγωνισμό.

Οι μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις του κλάδου πωλούν τα προϊόντα τους στην τοπική αγορά όπου αυτά είναι περισσότερο αναγνωρίσιμα από τον τελικό καταναλωτή. Ελάχιστες περιφερειακές επιχειρήσεις έχουν επιτύχει τη διείσδυση τους στα αστικά κέντρα και έχουν επενδύσει σε ένα σύστημα διανομής και προβολής των προϊόντων στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Προκειμένου να ολοκληρωθούν τα συμπεράσματα από την ανάλυση του εξεταζόμενου κλάδου θα γίνει μια αναφορά στα δυνατά και στα αδύνατα σημεία του κλάδου χυμών και αναψυκτικών.

Θετικά σημεία

Ο εξεταζόμενος κλάδος επηρεάζεται έντονα από τις κλιματολογικές συνθήκες και την τουριστική κίνηση. Η Ελλάδα είναι μια χώρα η οποία είναι ευνοημένη τόσο από την πλευρά των καιρικών συνθηκών όσο και από τον τουρισμό ο οποίος ενισχύει σε σημαντικό βαθμό την αγορά. Ιδιαίτερα μεταξύ των μηνών Απριλίου και Οκτωβρίου οι υψηλές θερμοκρασίες που επικρατούν συμβάλλουν στην αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων του κλάδου, οι οποίες με την πάροδο των ετών θα φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα και ιδιαίτερα όσον αφορά τους χυμούς οι οποίοι δείχνουν να έχουν μια σημαντική ανοδική πορεία.

Επιπλέον, η αλλαγή στις διατροφικές συνήθειες ευνοεί τη ζήτηση προϊόντων light, χυμών καθώς και ισοτονικών και ενεργειακών ποτών. Τέλος, η απουσία ελεύθερου χρόνου δεν επιτρέπει την προετοιμασία φυσικών χυμών στο σπίτι. Αυτό οδηγεί στην αύξηση της ζήτησης των τυποποιημένων χυμών.

Αρνητικά σημεία

Ένα από τα αρνητικά σημεία του κλάδου χυμών και αναψυκτικών είναι η ευπάθεια των πρώτων υλών για χυμούς κυρίως, εξαιτίας των μεταβολών των καιρικών συνθηκών. Εξαιτίας αυτού του παράγοντα είναι δυνατό να παρουσιαστεί έλλειψη των διαθέσιμων πρώτων υλών ή μεγάλη αύξηση των τιμών τους. Η αύξηση του κόστους παραγωγής και κατ' επέκταση των τιμών των προϊόντων αποτελεί σημαντικό

πρόβλημα στον κλάδο οι επιχειρήσεις του οποίου έχουν να αντιμετωπίσουν έντονο ανταγωνισμό.

Τέλος, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου η συνεχής άνοδος της τιμής του πετρελαίου αυξάνει τις τιμές των υλικών συσκευασίας αλλά και μεταφοράς των προϊόντων σε Ελλάδα και εξωτερικό και δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στις εταιρείες. Όλα αυτά αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για τις επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου.

Οικονομικά αποτελέσματα

Από την παρατήρηση και ανάλυση του ομαδοποιημένου ισολογισμού, βάσει δείγματος 77 εταιρειών, οι πωλήσεις των παραγωγικών επιχειρήσεων χυμών και αναψυκτικών για το 2006 έφτασαν τα € 797 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης του 7,3% σε σχέση με το 2005. Τα κέρδη προ φόρου εισοδήματος διαμορφώθηκαν σε € 145,6 εκ. Σχετικά με την κερδοφορία, το περιθώριο EBITDA έφτασε το 12,5% και η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων το 6,5%. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του ανάλογου κεφαλαίου κίνησης αφού υπάρχει χρονική διαφορά μεταξύ είσπραξης απαιτήσεων (80 ημέρες) και πληρωμής προμηθευτών (55 ημέρες).

4.3 Συμπέρασμα

Συμπεραίνεται λοιπόν, σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP αλλά και με βάση την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter ο κλάδος των χυμών – αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, αφού κυριαρχούν δύο πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ μικρότερες επιχειρήσεις καταλαμβάνουν πολύ μικρό μερίδιο αγοράς, γεγονός το οποίο δυσκολεύει νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στον κλάδο. Επιπλέον, το ύψος της παραγγελίας καθώς και η δυνατότητα υποκατάστασης αγορών, με εισαγωγές από το εξωτερικό, των προϊόντων που παρέχει ένας προμηθευτής καθορίζουν την ένταση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών του κλάδου χυμών – αναψυκτικών. Ακόμα όσον αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος την καθορίζει είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων που αγοράζουν και μεταπωλούν τους χυμούς και τα αναψυκτικά. Στα δυνατά σημεία του κλάδου είναι η στροφή των καταναλωτών σε ένα πιο υγιεινό τρόπο διατροφής, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της κατανάλωσης χυμών ενώ στα αρνητικά συγκαταλέγεται η ευπάθεια των προϊόντων που αποτελούν πρώτη ύλη ιδίως για την παραγωγή χυμών καθώς και η αύξηση των τιμών τους που αυξάνει το κόστος παραγωγής τους. Γενικά, ο κλάδος των χυμών – αναψυκτικών έχει μια δυναμική πορεία στην οποία υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν.

Επιλεγμένη βιβλιογραφία 4^{οο} κεφαλαίου

1) Έρευνα ICAP Ιούλιος 2008

Επιλεγμένη ηλεκτρονική βιβλιογραφία 4^{οο} κεφαλαίου

- 1) www.loux.gr
- 2) www.pepsico-ivi.gr
- 3) www.coca-cola.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Επιχειρηματικότητα

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, θα γίνει η ανάλυση της έννοιας της επιχειρηματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, θα δοθεί ο ορισμός και οι ερμηνείες της, θα γίνει αναφορά στα είδη της επιχειρηματικότητας, στη σχέση της με την καινοτομία, καθώς και διασύνδεσή της τόσο με τα είδη της αγοράς όσο και με τις διαφορετικές μορφές επιχειρήσεων. Εν γένει, θα ακολουθήσει μια θεωρητική ανάλυση της επιχειρηματικότητας.

5.2 Ο ορισμός της επιχειρηματικότητας

Στις καπιταλιστικές οικονομίες οι επιχειρήσεις έχουν διττό ρόλο ως διαχειριστικές και ως επιχειρηματικές μονάδες. Ως διαχειριστικές μονάδες, οι επιχειρήσεις ασχολούνται με τη διαχείριση των οικονομικών τους πόρων (για παράδειγμα με τη διαχείριση των οικονομικών της πόρων για την επίτευξη ορισμένης απόδοσης κέρδους). Ως επιχειρηματικές μονάδες, οι επιχειρήσεις ασχολούνται με την ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρησιακών ευκαιριών. Η λειτουργία που απασχολούσε τους περισσότερους οικονομολόγους ήταν η διαχειριστική, αφού θεωρούσαν την επιχειρηματικότητα σαν μια αφηρημένη έννοια, μια επικίνδυνη διαδικασία που συγκεντρώνει πόρους και συντονίζει την παραγωγή. (Μουρδουκούτας Π., 2001, σελ. 114, 115)

Γενικά, η επιχειρηματικότητα είναι μια ευρεία έννοια, η οποία όταν ασκείται από τον επιχειρηματία, ενσωματώνει πολλές δραστηριότητες και για το λόγο αυτό είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο πλήρης ρόλος του. Στη θεωρία της οικονομική επιστήμης η επιχειρηματικότητα θεωρείται ο τέταρτος παραγωγικός συντελεστής μετά την εργασία, το κεφάλαιο και το έδαφος. Για να γίνει η ανάλυση της επιχειρηματικότητας θα πρέπει να εξεταστεί αρχικά η προέλευση της λέξης. «Ο όρος επιχειρηματικότητα προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ», δηλαδή κάνω κάτι καινούριο, δημιουργώ – καινοτομώ, χωρίς βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειας.» (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 15-16)

Στην προσπάθεια που γίνεται για την περιγραφή της επιχειρηματικότητας μέσα από τις δραστηριότητες του επιχειρηματία που την υλοποιεί, γίνονται φανεροί και κάποιοι ρόλοι του επιχειρηματία. Πιο συγκεκριμένα ο επιχειρηματίας:

- Λαμβάνει αποφάσεις και αναλαμβάνει επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Οργανώνει και συντονίζει τους συντελεστές της παραγωγής με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.
- Χρησιμοποιεί τις καινοτομίες και μιμείται με δημιουργικό τρόπο κάθε καινοτομική επιχειρηματική δράση.
- Διαβλέπει, αναγνωρίζει και αξιοποιεί τις ευκαιρίες κέρδους που ανακύπτουν.

Ο επιχειρηματίας λοιπόν, συνδυάζει τους παραπάνω ρόλους και δραστηριότητες προκειμένου να ασκήσει την επιχειρηματικότητα. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 16)

5.3 Ερμηνείες της επιχειρηματικότητας

Στην ενότητα αυτή θα γίνει αναφορά στις διάφορες ερμηνείες που έχουν δοθεί κατά καιρούς στον όρο επιχειρηματικότητα.

Σύμφωνα με τον Mark Casson, οι περισσότεροι οικονομολόγοι διακατέχονται από μια προκατάληψη σχετικά με το διαχειριστικό ρόλο της επιχείρησης. Προκειμένου να εξηγήσει την άποψή του στηρίχθηκε σε δύο υποθέσεις. Η πρώτη υπόθεση είναι εκείνη της τέλει πληροφόρησης η οποία τοποθετεί όλες τις επιχειρήσεις στο ίδιο επίπεδο σχετικά με την ανακάλυψη και την εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Η δεύτερη υπόθεση αφορά στη δυσκολία ανάπτυξης μιας αντικειμενικής θεωρίας για τον επιχειρηματικό ρόλο της επιχείρησης.

Από την άλλη πλευρά η αυστριακή σχολή Οικονομολόγων και ιδίως ο Joseph Schumpeter αντιμετωπίζει την επιχειρηματικότητα ως μια ξεχωριστή λειτουργία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο Schumpeter προσδιόρισε τους πέντε παρακάτω τρόπους «επαναστατικής αλλαγής του μοντέλου παραγωγής»:

- Την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος.
- Την ανακάλυψη μιας νέας μεθόδου παραγωγής.

- Την ανακάλυψη και εκμετάλλευση μιας νέας αγοράς.
- Την ανακάλυψη και εκμετάλλευση μιας νέας πηγής προμήθειας πρώτων υλών.
- Την εισαγωγή μιας καινούριας οργάνωσης σε μια νέα βιομηχανία, όπως η δημιουργία ή η κατάργηση ενός μονοπωλίου.

Έτσι, μέσα από αυτή τη θεωρία ανέπτυξε ένα μοντέλο επιχειρηματικής ανάπτυξης με τον επιχειρηματία – καινοτόμο στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας. (Μουρδουκούτας Π. , 2001, σελ. 116 - 117)

Ο Peter Drucker δίνει τον εξής ορισμό για την επιχειρηματικότητα: « Η επιχειρηματικότητα είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, είτε κάποιου ατόμου, είτε κάποιου οργανισμού. Δεν αποτελεί στοιχείο κάποιας προσωπικότητας. Η επιχειρηματικότητα είναι τρόπος συμπεριφοράς μάλλον παρά χαρακτηριστικό προσωπικότητας.» Σύμφωνα με τον ίδιο, η επιχειρηματικότητα στηρίζεται σε μια θεωρία της οικονομίας και της κοινωνίας. Αυτή η θεωρία βλέπει την αλλαγή ως κάτι φυσιολογικό. (Peter Drucker, 1990, σελ. 40, 41)

Ο Kuratko και οι συνάδελφοί του εντόπισαν τέσσερις παράγοντες οι οποίοι επενεργούν ως κίνητρα στους επιχειρηματίες προκειμένου να αναπτύξουν τις επιχειρηματικές ιδέες. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- Εξωτερικές αμοιβές
- Ανεξαρτησία / Αυτονομία
- Εσωτερικές ανταμοιβές
- Οικογενειακή ασφάλεια

Μια άλλη ομάδα έδωσε έμφαση στις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες αλλά και στο «καθεστώς» μέσα στο οποίο μπορεί να ευδοκιμήσει η επιχειρηματικότητα. Ο Kent για παράδειγμα εξέδωσε ένα τόμο με το νομικό, κυβερνητικό και οικονομικό πλαίσιο το οποίο ευνοεί την επιχειρηματικότητα. Μια επιπλέον ομάδα, συνδέει την επιχειρηματικότητα με την οικονομική ανάπτυξη και μια άλλη τη θεωρεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια τελευταία ομάδα θεωρεί την επιχειρηματικότητα σαν μια δυναμική διαδικασία στην οποία ιδιαίτερη σημασία έχουν οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων αλλά και οι

θεσμοί οι οποίοι δίνουν τη δυνατότητα στον εκάστοτε επιχειρηματία να επιλύει σύνθετα προβλήματα. Όσο πιο ισχυρό και ποικιλόμορφο είναι το δίκτυο των σχέσεων, τόσο καλύτερη είναι η πρόσβαση που ο επιχειρηματίας έχει σε ευκαιρίες και τόσο μεγαλύτερη είναι και η επιτυχία του νέου εγχειρήματος.

Εν γένει, προκειμένου να γίνει η ανακάλυψη και η εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών θα πρέπει να ενοποιηθούν σωστά οι οικονομικές και τεχνικές πληροφορίες μέσω της άριστης επικοινωνίας και των ισχυρών σχέσεων μεταξύ των ατόμων που συμμετέχουν. (Μουρδουκούτας Π. , 2001, σελ. 119 - 120)

Η επιχειρηματικότητα είναι μια έννοια που έχει οδηγήσει, όπως διαπιστώθηκε, σε πολλές και διαφορετικές ερμηνείες. Η επιχειρηματικότητα τελικά είναι ένα δυναμικό και όχι στατικό μοντέλο, είναι μια πολυσύνθετη διαδικασία η οποία τελικά αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για τον εκάστοτε επιχειρηματία προκειμένου να καινοτομήσει και να αναπτυχθεί η επιχείρηση που διοικεί. Τέλος, πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι, η επιχειρηματικότητα ασκείται καλύτερα σε ένα ελεύθερο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου η τάση για μεγιστοποίηση του κέρδους οδηγούν στην ύπαρξη περισσότερων και πιο ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 16)

5.4 Τα είδη της επιχειρηματικότητας

Τα είδη της επιχειρηματικότητας είναι τα εξής δύο: μικτή και αμιγής. Η μικτή επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε επιχειρηματικότητα εργαζομένων και σε επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων.

Με τον όρο επιχειρηματικότητα εργαζομένων εννοούμε ότι ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει δραστηριότητες οι οποίες θα μπορούσαν να διεκπεραιωθούν από τους υπαλλήλους της επιχείρησης, χωρίς βέβαια να μειωθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Από αυτό γίνεται αντιληπτό ότι η επιχειρηματικότητα μπορεί να ασκηθεί και από κάποιον εργαζόμενο πέρα από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Γενικότερα, είναι περισσότερο αποδοτικό ο επιχειρηματίας να μην εκτελεί εργασίες τις οποίες μπορούν να αναλάβουν άλλα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση και να επιδοθεί στην ανακάλυψη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Αυτή η μορφή επιχειρηματικότητας ονομάζεται και «εσωτερική επιχειρηματικότητα» ή «ενδοεπιχειρηματικότητα».

Η μικτή επιχειρηματικότητα ασκείται από το άτομο που είναι ιδιοκτήτης του κεφαλαίου. Ο επιχειρηματίας είναι εκείνος ο οποίος κατέχει το κεφάλαιο προκειμένου να αξιοποιήσει μια ευκαιρία κέρδους και να την θέσει σε εφαρμογή. Ο ρόλος αυτός του επιχειρηματία που κατέχει και το κεφάλαιο τείνει να εκλείψει καθώς πλέον υπάρχουν πολλές δυνατότητες άντλησης κεφαλαίου από το χρηματοπιστωτικό σύστημα. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 17, 18)

Από την άλλη πλευρά η αμιγής επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η οποία ασκείται από περισσότερο αποτελεσματικά από τον επιχειρηματία και όχι από τους μισθωτούς υπαλλήλους της επιχείρησης. Στην ουσία, η αμιγής επιχειρηματικότητα ή απλά επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει όλες τις δράσεις υψηλής αποτελεσματικότητας οι οποίες αν εκτελούνταν από άλλα άτομα πέρα από τον ίδιο τον επιχειρηματία δεν θα είχαν την ίδια αποτελεσματικότητα. Αυτό λοιπόν το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στην προκειμένη περίπτωση είναι η προσωπικότητα του επιχειρηματία η οποία συμμετέχει με όλα τα χαρακτηριστικά της, στη λειτουργία της επιχειρηματικότητας. Αυτός ο διαχωρισμός της επιχειρηματικότητας δεν συναντάται συχνά στην πραγματική οικονομική ζωή. Συνήθως, η λειτουργία του επιχειρηματία εκπληρώνεται με μια από τις μικτές μορφές του τύπου επιχειρηματικότητα εργαζομένων ή επιχειρηματικότητα κεφαλαιούχων. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 19, 20)

5.5 Μορφές επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα, κυρίως θεωρητικά, λαμβάνει διαφορετικές μορφές. Η πιο αποδοτική μορφή είναι η επιχειρηματικότητα που αναπτύσσεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Εκτός από αυτή τη μορφή υπάρχουν και οι εξής δύο μορφές επιχειρηματικότητας:

- Κοινωνική επιχειρηματικότητα
- Συνεργατική επιχειρηματικότητα

Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι εκείνη η επιχειρηματική δραστηριότητα η οποία έχει στόχο να καλύψει κάποιες κοινωνικές και ανθρωπιστικές ανάγκες. Δεδομένου του γεγονότος ότι οι κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες

μεταβάλλονται διαρκώς, η κοινωνική επιχειρηματικότητα πρέπει να εφαρμοστεί αποτελεσματικά προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της.

Η συνεργατική επιχειρηματικότητα αποσκοπεί κυρίως στο να διασφαλίσει τα οφέλη των συνεταιριζόμενων ατόμων και εφαρμόζεται σε ειδικούς τομείς και κλάδους παραγωγής (π.χ γεωργία). Ο συνεργατισμός είναι ουσιαστικά, μια οικονομική προσπάθεια η οποία μέσω της συνεργασίας μιας ομάδας ατόμων αποβλέπει στην επίτευξη κάποιου σκοπού. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 111 - 112)

5.6 Η επιχειρηματικότητα σε σχέση με την καινοτομία

Προκειμένου να γίνει σαφής η σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, θα πρέπει αρχικά να δοθεί ένας ορισμός για την καινοτομία. «Ως καινοτομία μπορεί να ορισθεί η μεταφορά μιας νέας εφεύρεσης ή μιας ιδέας στην παραγωγική διαδικασία.»

Οι σύγχρονοι επιχειρηματίες δεν είναι εκείνοι οι οποίοι δημιουργούν τις καινοτομίες αλλά εκείνοι οι οποίοι τις εισάγουν. Οι καινοτομίες τις οποίες εισάγει ο επιχειρηματίας δύνανται να εμφανιστούν με τις παρακάτω διαφορετικές μορφές:

- Την εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Με αυτό τον τρόπο καινοτόμου δράσης ο εκάστοτε επιχειρηματίας χρησιμοποιεί ένα εντελώς νέο προϊόν ή υπηρεσία προκειμένου να ικανοποιήσει κάποιες καταναλωτικές ανάγκες που έως τότε δεν ικανοποιούνταν.
- Τη χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής μικρότερου κόστους. Με αυτό τον τρόπο ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να παράγει το προϊόν με χαμηλότερο κόστος και επομένως να το πωλήσει φθηνότερα. Αυτό θα οδηγήσει νέους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν αφού τώρα μπορούν να το αγοράσουν σε χαμηλότερη τιμή.
- Τη δημιουργία μιας νέας αγοράς. Η δημιουργία μιας νέας αγοράς για το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει μια επιχείρηση αποτελεί καινοτόμο επιχειρηματική δραστηριότητα. Παράδειγμα μιας τέτοιας επιχειρηματικής

δράσης, είναι η προώθηση ενός προϊόντος, που παράγεται και διανέμεται σε μια χώρα, σε αγορά που ο ίδιος ο επιχειρηματίας θα δημιουργήσει σε μια άλλη χώρα.

- Τη χρησιμοποίηση μιας νέας ή καλύτερης οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος. Η βελτίωση της οργάνωσης σε μια επιχείρηση μειώνει σε μεγάλο βαθμό το κόστος παραγωγής και επομένως και σε αυτή την περίπτωση ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να πωλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει φθηνότερα, γεγονός το οποίο προσελκύει και άλλους καταναλωτές.

Αξίζει να σημειωθεί πως μια νέα μορφή καινοτόμου δράσης είναι η δημιουργική μίμηση. Στην περίπτωση αυτή ο εκάστοτε επιχειρηματίας παρακολουθεί τις αδυναμίες μιας υφιστάμενης καινοτομίας και εν συνεχεία τη βελτιώνει και την προσαρμόζει στο προϊόν ή στην υπηρεσία που παράγει, ανάλογα με τις οικονομικές συνθήκες της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 59 - 63)

Επιπλέον, από τη στιγμή που νέα προϊόντα και ιδέες υπάρχουν σε μια αγορά, τα παλαιά προϊόντα απαξιώνονται. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί τις επιχειρήσεις στη χρήση νέων τεχνολογιών και νέων διαδικασιών οι οποίες θα συμβάλλουν στη δημιουργία νέων προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις. Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως μια καινοτομία δημιουργεί την ανάγκη αλλαγής και βελτίωσης στο περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται. (Thompson J., 1999, Emerald)

Γενικότερα, κάθε καινοτομία που εισάγει ένας επιχειρηματίας έχει και ένα διαφορετικό ύψος κινδύνων και κερδών, το οποίο εξαρτάται κυρίως από την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Σε περίπτωση που έχει να αντιμετωπίσει υψηλό ανταγωνισμό τότε ο κίνδυνος είναι μεγάλος, ενώ αν το προϊόν ή η υπηρεσία πρόκειται να εισαχθεί σε μια νέα αγορά τότε από τη μία πλευρά έχει μεγάλο κίνδυνο να αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας αλλά αν το προϊόν ή η υπηρεσία έχει καθιερωθεί στην αγορά, τότε ο επιχειρηματίας θα είναι ο αποκλειστικός πωλητής και θα απολαμβάνει τα οφέλη που προκύπτουν από αυτό για πολύ μεγάλο διάστημα.

(Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 64)

5.7 Ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας (αρχικών σταδίων)

Ιδιαίτερη σημασία στην επιχειρηματικότητα εκτός από τους ποσοτικούς παράγοντες έχουν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Έχει άλλωστε παρατηρηθεί πως η βελτίωση των ποσοτικών δεικτών δεν οδηγεί απαραίτητα σε βελτίωση των ποιοτικών επιδόσεων. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με το Παγκόσμιο Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας (GEM: Global Entrepreneurship Monitor) τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας έχουν σχέση με:

- Την καινοτομικότητα των νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων.
- Το επίπεδο της τεχνολογίας και των διεργασιών που θα χρησιμοποιηθούν στη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Την ένταση του ανταγωνισμού που οι επιχειρηματίες θεωρούν πως πρόκειται να αντιμετωπίσουν.
- Το βαθμό εξωστρέφειας της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.
- Τις προοπτικές δημιουργίας νέας απασχόλησης, που ο ίδιος ο επιχειρηματίας εκτιμά πως υπάρχουν.¹

Τα πρώτα τρία χαρακτηριστικά σχετίζονται με το βαθμό καινοτομικότητας των νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων – εγχειρημάτων. Όσον αφορά την καινοτομικότητα των νέων εγχειρημάτων, σε αυτό εξετάζεται κατά πόσο η καινοτομία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας δημιουργεί στους καταναλωτές του την αίσθηση του νέου, του πρωτοποριακού, σύμφωνα όμως με την υποκειμενική άποψη του ίδιου του επιχειρηματία. Ακόμα οι διεργασίες και η τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί στο νέο εγχείρημα αναφέρονται στις αλλαγές που θα προκύψουν στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (για παράδειγμα στην παραγωγική διαδικασία) για την ολοκλήρωση της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας.

1. www.iobe.gr , Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α., Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2007 – 2008, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, σελ. 26

Από την άλλη πλευρά, η ένταση του ανταγωνισμού, αναφέρεται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα στις εκτιμήσεις των νέων επιχειρηματιών για την ύπαρξη άλλων επιχειρήσεων που ήδη λειτουργούν και προσφέρουν τα ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες με το νέο εγχείρημα. Σύμφωνα με την έρευνα του GEM, μόλις το 12,8% των νέων επιχειρηματιών πιστεύουν πως το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρουν είναι εντελώς νέα για τους καταναλωτές στους οποίους απευθύνονται. Η επίδοση αυτή κατατάσσει την Ελλάδα οριακά πιο χαμηλά από το μέσο όρο των Ευρωπαϊκών χωρών. ¹

Επιπλέον, ο δείκτης εξωστρέφειας της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας δείχνει το κατά πόσο η το νέο αυτό εγχείρημα θα απευθύνεται στην εγχώρια αγορά και κατά πόσο θα αποκτά πελάτες και από το εξωτερικό. Στην Ελλάδα ένα στα επτά εγχειρήματα θα απευθύνονται αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά και δεν θα έχουν κανέναν πελάτη από το εξωτερικό. Τέλος, σχετικά με τις προοπτικές δημιουργίας νέας απασχόλησης, δηλαδή το πόσο ουσιαστικά συνεισφέρουν οι νέες αυτές δραστηριότητες στην απασχόληση των εργαζομένων, αυτές υπολογίζονται με δύο τρόπους. Πρώτον, με τον αριθμό θέσεων εργασίας που το νέο εγχείρημα δημιουργεί κατά την ίδρυσή του και δεύτερον με τις θέσεις εργασίας που προσφέρει μέσα σε μια πενταετία. Επομένως, δεν εξετάζονται οι προοπτικές απασχόλησης μόνο βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια. ²

1. www.iobe.gr , Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α., Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2007 – 2008, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, σελ. 27

2. www.iobe.gr , Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α., Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2007 – 2008, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, σελ. 31, 35

5.8 Επιχειρηματικότητα και αγορά

5.8.1 Επιχειρηματικότητα και δημιουργία αγοράς

Η αγορά, δηλαδή ο χώρος στον οποίο κινείται η επιχειρηματικότητα μπορεί να επιμεριστεί στις εξής αγορές:

- Στην αγορά αγαθών και υπηρεσιών
- Στην αγορά παραγωγικών συντελεστών

Σε αυτές τις δύο αγορές απευθύνεται ο εκάστοτε επιχειρηματίας προκειμένου να οργανώσει όλους τους συντελεστές και εν τέλει να υλοποιήσει την επιχειρηματική ιδέα. Προκειμένου να υλοποιήσει ένας επιχειρηματίας την επιχειρηματική του ιδέα απευθύνεται κατ' αρχήν στην αγορά παραγωγικών συντελεστών για να προσλάβει ή να ενοικιάσει τους απαραίτητους συντελεστές. Η δυνατότητα του επιχειρηματία να προσφύγει στην αγορά παραγωγικών συντελεστών εξαρτάται τόσο από τις δικές του ιδιότητες όσο και από τους κανόνες τις αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται.

Γενικότερα, «ο βαθμός της επιχειρηματικής δραστηριότητας, δηλαδή η ευκολία ή δυσκολία άσκησης της είναι συνήθως ανάλογη, εκτός των άλλων, και με την επάρκεια και την ευκολία πρόσβασης στα προς επένδυση κεφάλαια, όπως επίσης και με την ύπαρξη επαρκώς εκπαιδευμένου και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού».

(Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 64)

5.8.2 Επιχειρηματικότητα και μορφές αγοράς

Στην ενότητα αυτή θα γίνει ανάλυση του πως η επιχειρηματικότητα εμφανίζεται και αναπτύσσεται στις διάφορες μορφές αγοράς. Στην οικονομική θεωρία υπάρχουν οι εξής μορφές αγοράς: ο τέλειος ανταγωνισμός, το μονοπώλιο, ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός και το ολιγοπώλιο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις που λειτουργούν, κινούνται στο πλαίσιο του ατελούς ανταγωνισμού όπου ένας αριθμός επιχειρήσεων παράγει παρόμοια προϊόντα και οι στρατηγικές που ακολουθούν αλληλοεπηρεάζονται.

Όσον αφορά τον τέλειο ανταγωνισμό, η επιχειρηματικότητα δεν μπορεί να λειτουργήσει κάτω από αυτό το πλαίσιο. Ο τέλειος ανταγωνισμός υφίσταται κάτω

από κάποιες προϋποθέσεις. Αρχικά προϋποθέτει την πλήρη γνώση και τέλεια πληροφόρηση για την αγορά. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις παράγουν το ίδιο προϊόν έχοντας ίδιες συνθήκες κόστους παραγωγής, παρόλα αυτά όμως κάθε επιχείρηση αποφασίζει ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες. Τέλος, δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου και εξόδου των επιχειρήσεων στον εκάστοτε κλάδο. Για να δραστηριοποιηθεί η επιχειρηματικότητα όμως απαιτείται να μην ισχύει έστω και μία από τις παραπάνω προϋποθέσεις του υποδείγματος του τέλειου ανταγωνισμού ο οποίος ουσιαστικά δεν είναι δυνατό να υπάρχει στην πραγματική οικονομική ζωή. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 115)

Από την άλλη πλευρά στη μονοπωλιακή αγορά, η επιχειρηματικότητα είναι εκείνη που δημιουργεί μέσω της καινοτομίας μια μορφή μονοπωλίου έστω και βραχυχρόνια, καθώς μακροχρόνια η τάση της δημιουργικής μίμησης θα ωθήσει και άλλες επιχειρήσεις να εισαχθούν στην μονοπωλιακή αυτή αγορά. Σε αυτή την περίπτωση ισχυρό πλεονέκτημα έχουν οι επιχειρήσεις που κατέχουν κατά αποκλειστικότητα κάποιο παραγωγικό συντελεστή ή κάποια πρώτη ύλη.

Επομένως, η επιχειρηματικότητα μπορεί καλύτερα να αναπτυχθεί υπό συνθήκες μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Σε αυτή τη μορφή αγοράς ο εκάστοτε επιχειρηματίας αναμένει η άσκηση της επιχειρηματικότητας να αποδώσει κέρδος. Στην αρχή η καινοτομία ενός προϊόντος είτε η παρουσίασή του σε βελτιωμένη μορφή είτε η πιθανή χαμηλή τιμή του, δημιουργούν προσωρινά συνθήκες μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Μεσοπρόθεσμα όμως, η δημιουργική μίμηση θα οδηγήσει στην παραγωγή νέων ομοειδών προϊόντων τα οποία θα ανταγωνίζονται πλέον τα ήδη υπάρχοντα. Με τον τρόπο αυτό οι μονοπωλιακές συνθήκες που ίσχυαν έως τώρα είτε εξομαλύνονται, είτε παύουν να ισχύουν και οι κανόνες της αγοράς δημιουργούν μια τέτοια κατάσταση που συμβάλλει στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 115)

5.9 Η επιχειρηματικότητα σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων

Στην ενότητα θα γίνει παρουσιασθούν οι διαφορετικές μορφές επιχειρήσεων και το πώς η επιχειρηματικότητα εφαρμόζεται και παρουσιάζεται σε κάθε μια από αυτές τις μορφές.

5.9.1 Η επιχειρηματικότητα στη μικρομεσαία επιχείρηση

Καταρχήν, προκειμένου να προχωρήσει η ανάλυση θα πρέπει να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά της μικρομεσαίας επιχείρησης.

- Ανήκει σε ένα άτομο ή σε μια μικρή ομάδα ατόμων και ο διευθυντής είναι το ίδιο πρόσωπο με τον επιχειρηματία.
- Το κεφάλαιο της επιχείρησης το έχει επενδύσει ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα ατόμων.
- Έχει μικρό μερίδιο αγοράς και δεν διαθέτει τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.
- Είναι κατά κύριο λόγο εντάσεως εργασίας.
- Δεν διαθέτει συνήθως εξειδικευμένα στελέχη και
- Δεν έχει δυνατότητα να επηρεάσει τις τιμές στην αγορά.

Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που αποτελούν και τα πλεονεκτήματά τους και είναι αυτά που δημιουργούν προσοδοφόρο έδαφος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε αυτή τη μορφή επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι τα εξής:

- Υπάρχει η ευκαιρία να αξιοποιηθούν επιχειρηματικές ικανότητες και ταλέντα μέσω ανάπτυξης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.
- Υπάρχει καλύτερη και πιο αποδοτική χρήση των παραγωγικών συντελεστών που η ίδια η επιχείρηση κατέχει αφού υπάρχει εποπτεία από τον ίδιο τον επιχειρηματία.

- Στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών, εξαιτίας του γεγονότος ότι υπάρχει αμεσότητα, εμπιστοσύνη και πολλές φορές ακόμα και διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των πελατών και του πωλητή ή παραγωγού, η εξυπηρέτηση γίνεται αυτόματα καλύτερη.
- Υπάρχει άμεση εποπτεία των εργαζομένων της επιχείρησης. Σε αυτό συμβάλλει και ο μικρός αριθμός εργαζομένων, γεγονός το οποίο οδηγεί πολλές φορές και στην ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.
- Η σπουδαιότερη δυνατότητα που έχει μια μικρομεσαία επιχείρηση είναι η ευελιξία που διαθέτει ως προς την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών. Τα εμπόδια που έχει να αντιμετωπίσει για παρουσίαση ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος και γενικότερα μιας καινοτομίας είναι ελάχιστα, γεγονός που ενισχύει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων αυτών για ανάπτυξη και εφαρμογή επιχειρηματικών πρακτικών. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα διάχυσης των καινοτομιών σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις.
- Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα μεγέθυνσης, δηλαδή έχουν την ευκαιρία να μετεξελιχθούν σε μεγάλες αρκεί να εκμεταλλευτούν σωστά τις ευκαιρίες και να αξιοποιήσουν κάθε επιχειρηματική πρακτική.
- Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συμβάλλουν στην ενίσχυση του ανταγωνισμού καθώς πιέζουν τις μεγάλες επιχειρήσεις και δεν επιτρέπουν τον απόλυτο μονοπωλιακό έλεγχο στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνυπάρχουν με τις μεγάλες και συμβάλλουν στην ανάπτυξη της οικονομίας. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 120-121)

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει πως η μικρομεσαία επιχείρηση διαθέτει τις κατάλληλες συνθήκες για να αναπτυχθεί η επιχειρηματικότητα και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η τόνωση της για τη οικονομία της χώρας.

Αξίζει παρόλα αυτά να σημειωθεί ότι σύμφωνα με έρευνα του Γραφείου Διαχείρισης Μικρών Επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, η Ελλάδα βρίσκεται στη 34^η θέση με κριτήριο το

δείκτη επιχειρηματικότητας, ο οποίος διαμορφώνεται με βάση το ευνοϊκό περιβάλλον που υπάρχει προκειμένου να ανοίξει και να δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση σε μια χώρα. Το ευνοϊκότερο περιβάλλον, σύμφωνα με την έρευνα διαθέτει η Δανία και ακολουθεί ο Καναδάς. Τέλος, κατά την πρόσφατη έκθεση του «Doing Business 2011» στην παγκόσμια κατάταξη διευκόλυνσης της επιχειρηματικότητας η Ελλάδα έπεσε 12 θέσεις και κατέλαβε τελικά την 109^η θέση. Όσον αφορά το ξεκίνημα μιας εταιρείας η Ελλάδα βρίσκεται σε ακόμα πιο χαμηλή θέση στην 149^η.¹

5.9.2 Η επιχειρηματικότητα στις μεγάλες επιχειρήσεις

Στις μεγάλες επιχειρήσεις αυτό που λειτουργεί είναι η «εσωτερική επιχειρηματικότητα» ή αλλιώς «ενδο - επιχειρηματικότητα». Η εσωτερική επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται μέσω των μισθωτών υπαλλήλων της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα του τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης. Το τμήμα αυτό έχει τη δυνατότητα εισαγωγής καινοτομιών τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στο ίδιο το προϊόν. Μέσω της έρευνας αναπτύσσεται και εισηγείται μια καινοτομία για την οποία αποφασίζει η διεύθυνση της επιχείρησης. Σε αυτή τη διαδικασία παρεμβάλλεται μια γραφειοκρατική διαδικασία καθώς και τα προσωπικά συμφέροντα διευθυντικών στελεχών που εμπλέκονται σε αυτό, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει την εισαγωγή της καινοτομίας. Άλλωστε, δύσκολα τα διευθυντικά στελέχη ρισκάρουν να χάσουν τα βραχυπρόθεσμα κερδημένα και να χρησιμοποιήσουν πόρους για την επίτευξη αμφίβολων μακροπρόθεσμων στόχων. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 123)

Παρακάτω θα ακολουθήσει παράθεση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων μιας μεγάλης επιχείρησης, τα οποία ταυτόχρονα αποτελούν βοηθητικούς ή αντίθετα ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης.

Τα πλεονεκτήματα των μεγάλων επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν επάρκεια πόρων και ταυτόχρονα καλή δυνατότητα χρηματοδότησης, γεγονός το οποίο βοηθά στην ανάπτυξη των καινοτομιών τους.

1. www.tanea.gr, Βασιλείου Μ., Άρθρο με τίτλο «Οι εύφορες χώρες για επιχειρήσεις», 2010

- Η δυνατότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να εξασφαλίζουν κεφάλαια και μάλιστα με χαμηλό κόστος, τους δίνει τη δυνατότητα εύκολης χρηματοδότησης των επενδυτικών ενεργειών τους.
- Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν ένα ήδη καλά οργανωμένο δίκτυο προώθησης καθώς και καλύτερη οργάνωση, γεγονός που συμβάλλει στην ταχύτερη αλλά και πιο επιτυχή προώθηση μιας καινοτομίας ή ενός βελτιωμένου προϊόντος.
- Τέλος η δυνατότητα των μεγάλων επιχειρήσεων να απασχολούν πολλούς και με διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις εργαζομένους αλλά και το γεγονός ότι μπορούν να αξιοποιήσουν επαρκέστερα από τις μικρές επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό, τις καθιστά πιο προσοδοφόρες για την ανάπτυξη αλλά και την υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 124)

Τα μειονεκτήματα από την άλλη πλευρά των μεγάλων εταιρειών είναι τα εξής:

- Τα μεγάλα και πολλές φορές δυσεπίλυτα γραφειοκρατικά προβλήματα αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών σε τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Επιπλέον, το γεγονός ότι οι στόχοι των στελεχών της επιχείρησης διαφοροποιούνται, οδηγεί σε συγκρούσεις μεταξύ τους.
- Παρατηρείται ακόμα, απουσία κινήτρων για ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων επιχειρηματικών σχεδίων εκ μέρους των ιθυνόντων.
- Τέλος, η ενδο- επιχειρηματικότητα στις μεγάλες επιχειρήσεις, πολλές φορές δεν αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό, εξαιτίας της αυστηρής ιεραρχικής δομής και οργάνωσης που έχουν τέτοιου τύπου επιχειρήσεις. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 124)

Προκειμένου, να ξεπεραστούν αυτές οι δυσκολίες που υπάρχουν για την άσκηση της επιχειρηματικότητας στις μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει:

- Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης να νιώθουν συναισθηματική ασφάλεια, ότι σε περίπτωση αποτυχίας της επιχειρηματικής τους δράσης αυτό δεν θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην καριέρα τους.
- Να υπάρχουν κίνητρα για εκείνους που αναπτύσσουν νέα επιχειρηματικά σχέδια, ώστε να ενισχύεται ο δημιουργικός ανταγωνισμός μεταξύ τους, δίχως όμως να δημιουργούνται προβλήματα στη συνεργασία τους.
- Ακόμα θα πρέπει να υπάρχει αποκέντρωση του ελέγχου, ώστε να μη συγκεντρώνεται στα χέρια λίγων και με αυτό τον τρόπο να ανεξαρτητοποιούνται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες.
- Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει αυστηρό οικονομικό και χρονικό πρόγραμμα για την εκτέλεση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 125)

5.9.3 Η επιχειρηματικότητα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις

Πολυεθνικές είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται εκτός των συνόρων της πρώτης εγκατάστασης της. Η πρώτη και κεντρική επιχείρηση ονομάζεται «μητρική επιχείρηση» ενώ οι υπόλοιπες, εκτός συνόρων της μητρικής, επιχειρήσεις ονομάζονται «θυγατρικές» επιχειρήσεις. Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους είναι τα ίδια με τις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς μια πολυεθνική επιχείρηση ουσιαστικά αποτελεί μια ακραία μορφή μεγάλης επιχείρησης. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι, η επιχειρηματική δράση στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ξεκινά από τη μητρική επιχείρηση και διαχέεται στις θυγατρικές.

5.10 Τα κοινωνικά και οικονομικά αποτελέσματα της επιχειρηματικότητας

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας έχει κάποιες επιπτώσεις τόσο στην οικονομική μεγέθυνση όσο και στην κοινωνική ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα:

- Η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ατόμων που ζουν στην κοινωνία και δημιουργεί για αυτούς σύγχρονες συνθήκες ζωής.
- Αυξάνει την ποσότητα παραγωγής καθώς και την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διαμορφώνει τον τρόπο ζωής και τις καταναλωτικές συνθήκες των ατόμων.
- Η ενίσχυση της επιχειρηματικής δράσης και πρωτοβουλίας, οδηγεί σε στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και της χώρας.
- Τέλος, αυξάνει την απασχόληση, γεγονός το οποίο έχει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα στο εισόδημα, στην παραγωγή, στη ζήτηση κ.τ.λ. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 127)

5.11 Επιχειρηματικότητα και ηθική

Οι επιχειρηματίες που αναλαμβάνουν τις επιχειρηματικές δράσεις είναι γενικότερα άνθρωποι παρορμητικοί με έντονη την επιθυμία για επιτεύγματα. Πιο συγκεκριμένα, αναλαμβάνουν την ευθύνη των αποφάσεών τους, προτιμούν να αναλαμβάνουν μέτριους κινδύνους και προσπαθούν να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Ο επιχειρηματίας έχει ουσιαστικά μια αυτόνομη δράση η οποία δεν πρέπει όμως να γίνεται παραβατική και να ξεφεύγει από τους κανόνες που θέτει η αγορά και εν γένει η ίδια η κοινωνία.

Παρακάτω ακολουθούν κάποια βασικά σημεία του κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας τα οποία ουσιαστικά θέτουν και τα όρια της συμπεριφοράς του επιχειρηματία.

- Σεβασμός στους νόμους που διέπουν την κοινωνία.
- Ύπαρξη θεμιτού ανταγωνισμού σύμφωνα με τα συναλλακτικά ήθη.

- Αποφυγή της εκμετάλλευσης αδυναμιών της αγοράς καθώς και της αισχροκέρδειας.
- Σεβασμός στο περιβάλλον και υιοθέτηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον.
- Σεβασμός στα δικαιώματα των ανταγωνιστών και καθιέρωση επιχειρησιακών σχέσεων μεταξύ υπαλλήλων προμηθευτών και γενικότερα όλων των εμπλεκομένων προσώπων. (Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. 2002, σελ. 115)

5.12 Συμπέρασμα

Η επιχειρηματικότητα είναι μια ευρεία έννοια που δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί. Γενικά, είναι η ανάληψη επιχειρηματικής δράσης και πρωτοβουλίας προκειμένου, είτε να βελτιωθεί ένα ήδη υπάρχον προϊόν, μια παρεχόμενη υπηρεσία ή ακόμα και η παραγωγική τους διαδικασία, είτε να υπάρξει μια καινοτομία. Ο επιχειρηματίας – καινοτόμος είναι εκείνος ο οποίος με τα κατάλληλα προσόντα και μέσα στα πλαίσια που καθορίζει η επιχειρηματική δεοντολογία, αναλαμβάνει την επιχειρηματική δράση. Η επιχειρηματικότητα εμφανίζεται με διάφορες μορφές και λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο σε κάθε είδος επιχείρησης. Βέβαιο είναι, πως η επιχειρηματικότητα με οποία μορφή και αν εμφανίζεται, συμβάλλει στην ανάπτυξη και ταυτόχρονα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μεταξύ των επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο από μόνο του οδηγεί σε περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη.

Επιλεγμένη ελληνική βιβλιογραφία 5^ο κεφαλαίου

- 1) Drucker P., (1990), Καινοτομία και επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Α.Σ.Ε, Θεσσαλονίκη
- 2) Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α., (2002), Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα
- 3) Μουρδουκούτας Π. , (2001), Η επιχειρηματικότητα στη νέα οικονομία, Εκδόσεις Σιδέρης Ι., Αθήνα

Επιλεγμένη ξένη βιβλιογραφία 5^ο κεφαλαίου

- 1) Thompson J., A strategic perspective of entrepreneurship, 1999, Emerald

Επιλεγμένη Ηλεκτρονική βιβλιογραφία κεφαλαίου

- 1) www.tanea.gr Βασιλείου Μ., Άρθρο με τίτλο «Οι εύφορες χώρες για επιχειρήσεις», 2010
- 2) www.iobe.gr, Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α., Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2007 – 2008, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Ανταγωνιστικότητα

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η ανάλυση της έννοιας της ανταγωνιστικότητας. Πιο συγκεκριμένα, θα δοθεί ο ορισμός και η σημασία της, θα προσδιοριστούν οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το βαθμό ανταγωνιστικότητας και επιπλέον θα γίνει η ανάλυση του πλαισίου για τη βελτίωσή και ενίσχυσή της.

6.2 Ορισμός της ανταγωνιστικότητας

« Η έννοια της ανταγωνιστικότητας αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση ή μια οικονομία κάτω από συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, μπορεί να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες που ικανοποιούν τα κριτήρια αποδοχής της διεθνούς αγοράς και αυξάνουν το πραγματικό εισόδημα των εργαζομένων». (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 26)

Η αποδοχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έχει στρατηγική σημασία για τη διοίκηση μιας επιχείρησης και για το λόγο αυτό τα κριτήρια αποδοχής τους ονομάζονται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας. Κάποιοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι η παραγωγικότητα, η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, η ευελιξία κ.α. Σύμφωνα με τα παραπάνω δεν θεωρείται ανταγωνιστική μια επιχείρηση όταν τα κέρδη της και η αύξηση στις αποδοχές των εργαζομένων οφείλεται σε ειδικές φορολογικές ρυθμίσεις ή σε επιχορηγήσεις, αλλά και ούτε στην περίπτωση που το μερίδιο αγοράς της προκύπτει από το γεγονός ότι πουλάει τα προϊόντα της σε χαμηλότερη τιμή ενώ οι ανταγωνιστές της σε υψηλότερη εξαιτίας δασμών στους οποίους υπόκεινται τα δικά τους προϊόντα. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 26)

6.3 Η σημασία της ανταγωνιστικότητας

Η ανταγωνιστικότητα έχει μεγάλη σημασία όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για ολόκληρη την οικονομία. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης της οικονομίας μιας χώρας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση που μαστίζει τον τελευταίο καιρό τη χώρα μας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην αποδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας της εθνικής οικονομίας. Είναι γεγονός ότι στη χώρα μας ο ιδιωτικός τομέας έχει συρρικνωθεί ενώ αντίθετα ο δημόσιος έχει διογκωθεί και η αναποτελεσματικότητά του έχει οδηγήσει σε τεράστια ελλείμματα. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 27 - 28)

Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (World Economic Forum), η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας υποχώρησε κατά 12 θέσεις. Από την 71^η θέση της παγκόσμιας κατάταξης έπεσε στην 83^η. Η κατάταξη αυτή διαμορφώνεται με βάση 110 δείκτες οι οποίοι δημιουργούνται με βάση δύο ειδών πληροφορίες : τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία της χώρας και τις εκτιμήσεις οικονομικών παραγόντων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι Καζακστάν, Ρουάντα, Γουατεμάλα και Μποτσουάνα εμφανίζουν καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με την Ελλάδα. Η πιο ανταγωνιστική οικονομία του κόσμου είναι η ελβετική κυρίως λόγω των καινοτομιών και του υψηλού επιχειρηματικού πολιτισμού της. Στη 2^η θέση κατατάσσεται η Σουηδία και στην 3^η η Σιγκαπούρη.¹

Η μείωση της παραγωγικότητας οδηγεί σε αύξηση του ποσοστού της ανεργίας, στη διατήρηση του πληθωρισμού σε χαμηλό επίπεδο και στην ταυτόχρονη επιδείνωση του εμπορικού ισοζυγίου αφού υπάρχει αύξηση των εισαγωγών με ταυτόχρονη μείωση των εξαγωγών. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε πτώση του βιοτικού επιπέδου και μακροχρόνια σε αδυναμία προσαρμογής της χώρας στους ρυθμούς ανάπτυξης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Γενικά, η ανταγωνιστικότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και ευημερίας μιας οικονομίας και εν γένει μιας χώρας. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 20)

1. www.weforum.org, The Global Competitiveness Report 2010 – 2011

6.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας

Μια επιχείρηση δε λειτουργεί ανεξάρτητα, αλλά αντίθετα ανήκει σε ένα ευρύτερο περιβάλλον με το οποίο αλληλεπιδρά. Επίσης, μια επιχείρηση αλληλεπιδρά και με τα ενδιαφερόμενα μέρη της. Επομένως, τόσο η αύξηση της ανταγωνιστικότητας όσο και η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες.

Παρακάτω θα γίνει αναφορά και ανάλυση των παραγόντων στρατηγικής σημασίας που συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και ονομάζονται κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας είναι οι εξής:

- Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Το ανταγωνιστικό κόστος παραγωγής και διανομής.
- Η ικανότητα για καινοτομίες που βελτιώνουν τόσο τη δυνατότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας όσο και το κόστος παραγωγής και τη διανομή τους.
- Η επιχειρηματική ευελιξία και προσαρμοστικότητα. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 31)

6.4.1 Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας

Καταρχήν, αυτό που θα πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι το γεγονός ότι η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και πως καλύπτει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία ονομάζονται βασικές διαστάσεις ποιότητας. Οι βασικές διαστάσεις ποιότητας, σχετίζονται όχι μόνο με τα λειτουργικά χαρακτηριστικά απόδοσης ενός είδους αλλά και με τα δευτερεύοντα. Οι διαστάσεις της ποιότητας είναι οι εξής:

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος. Είναι οι λειτουργίες ή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που έχει ένα προϊόν και με αυτά ικανοποιεί τους πελάτες του είτε είναι εσωτερικοί, είτε εξωτερικοί. Τα

χαρακτηριστικά αυτά είναι κατά κύριο λόγο αντικειμενικά και μετρήσιμα και προσδιορίζονται από δείκτες ποιότητας.

2. Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος. Τα χαρακτηριστικά αυτά λειτουργούν επικουρικά στα κύρια χαρακτηριστικά και είναι όπως και τα κύρια, αντικειμενικά και μετρήσιμα. Το βασικό σημείο είναι ότι τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά δεν επιδρούν στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών, απλά τον ενισχύουν.
3. Αξιοπιστία του προϊόντος. « Η αξιοπιστία ενός προϊόντος προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσεως.» (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 61)

Η αξιοπιστία έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για διαρκή καταναλωτικά αγαθά αλλά και στην περίπτωση που ο παραγωγός είναι απομακρυσμένος από την αγορά.

4. Ποιότητα παραγωγής του προϊόντος. «Η ποιότητα παραγωγής προσδιορίζει το βαθμό που σε διαδοχικές μονάδες ενός είδους τηρούνται οι διαδοχικές προδιαγραφές για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά.» (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 61)
5. Αναμενόμενη διάρκεια ζωής. Σε πληθώρα προϊόντων ο αναμενόμενος χρόνος ζωής τους αποτελεί για το καταναλωτικό κοινό σημαντικό μέρος της ποιότητας και εν συνεχεία της αξιοπιστίας των προϊόντων.
6. Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση. Η διάσταση αυτή της ποιότητας γνωστή και ως «after sales service», αποτελεί καίριο παράγοντα τον οποίο πολλές επιχειρήσεις τον αγνοούν. Η ποιότητα εξυπηρέτησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μετά την πώληση γίνεται εμφανής με τη διαθεσιμότητα ικανού και συνεπούς τεχνικού προσωπικού, την ύπαρξη ανταλλακτικών και γενικότερα τη δυνατότητα ταχείας και χαμηλού κόστους επιδιόρθωσης.

7. Αισθητικά χαρακτηριστικά. Τα αισθητικά χαρακτηριστικά επιδρούν σημαντικά στην αντίληψη που έχει ο πελάτης για το προϊόν ή την υπηρεσία που πρόκειται να αγοράσει. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν αφορούν μόνο το ίδιο το προϊόν αλλά και οτιδήποτε άπτεται αυτού, όπως η συσκευασία του, ο χώρος στον οποίο πωλείται κ.α.
8. Υποκειμενική αντίληψη της προσφερόμενης αξίας. Η ελλιπής πληροφόρηση που έχει πολλές φορές ο καταναλωτής τον οδηγεί στην επιλογή προϊόντων και υπηρεσιών όχι με βάση την αντικειμενική αξιολόγησή τους αλλά με βάση έμμεσα – υποκειμενικά χαρακτηριστικά της προσφερόμενης αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. (Evans J., Lindsay W., 2005, και Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 60 - 64)

Η σημασία της ποιότητας είναι πολύ μεγάλη ειδικότερα στην περίπτωση που η χώρα προέλευσης μιας εταιρίας είναι απομακρυσμένη σε σχέση με τις αγορές που πρόκειται να διεισδύσει. Όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία απαρτίζουν την ποιότητα είναι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην καλύτερη και πιο αποτελεσματική διείσδυση προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες αγορές, αλλά και στη σταθεροποίηση και ισχυροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τα ελληνικά προϊόντα. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 32)

Η ανταγωνιστικότητα ενός προϊόντος προσδιορίζεται κατά κύριο λόγο από δύο παράγοντες: την ποιότητα και το κόστος παραγωγής του. Η ποιότητα κατά γενική ομολογία αποτελεί το πιο αποτελεσματικό μέσο επιτυχίας για τις επιχειρήσεις.

Γενικότερα, τόσο η αύξηση όσο και η διατήρηση του μεριδίου αγοράς μιας επιχείρησης σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την σχετική ποιότητα των προϊόντων που παράγει, δηλαδή με την παρεχόμενη ποιότητα τους σε σχέση με εκείνη των ανταγωνιστών. Επιπλέον, οι μεταβολές στη σχετική ποιότητα οδηγούν σε μεγαλύτερες απώλειες στο μερίδιο της αγοράς σε σύγκριση με μια μεταβολή της τιμής. Τέλος, έχει παρατηρηθεί ότι, η βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος, σε συνδυασμό με καλή οργάνωση της παραγωγής οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας, η οποία με τη σειρά της συνεπάγεται αύξηση της ανταγωνιστικότητας. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 58,59)

6.4.2 Κόστος παραγωγής και διανομής

Σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι καταναλωτές έχουν να επιλέξουν ανάμεσα σε πολλά καλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, το μειωμένο κόστος παραγωγής και διανομής αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου να επιτευχθεί χαμηλό κόστος παραγωγής και διανομής θα πρέπει όλα τα μέσα παραγωγής να απασχοληθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, έχοντας τη μέγιστη απόδοση και ταυτόχρονα περιορίζοντας κάθε σπατάλη. Σε αυτή τη λογική, θα πρέπει η επιχείρηση να χρησιμοποιεί νέα και βελτιωμένη τεχνολογία, να οργανώνει με σωστό τρόπο την παραγωγική διαδικασία και να αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό έτσι ώστε να αυξήσει την απόδοση. Η παραγωγικότητα του κάθε παραγωγικού συντελεστή (εργασία, κεφάλαιο, υλικά, ενέργεια) δεν προσδιορίζεται μόνο από την ικανότητα του κάθε συντελεστή αλλά και από το ποσοστό απασχόλησης του. Οι νέες επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και τεχνολογία συνεπάγονται μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Επίσης, μεγαλύτερη παραγωγικότητα επιτυγχάνεται και από τη σωστή παρακίνηση αλλά και επίβλεψη των εργαζομένων, αφού αυτό οδηγεί σε περισσότερο αποτελεσματική εργασία. Όλα τα παραπάνω εξαρτώνται όχι μόνο από το ύψος των επενδύσεων και την οργάνωση αλλά και από σύστημα των αξιών που διέπει την κάθε κοινωνία και ταυτόχρονα τις αξίες και τις εργασιακές σχέσεις που υφίστανται στην εκάστοτε επιχείρηση. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 33)

Ένας γενικός ορισμός της παραγωγικότητας είναι ο παρακάτω:

Παραγωγικότητα = Αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας / Αναλώσεις συντελεστών (εργασία, υλικά, ενέργεια)

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η σημασία της παραγωγικότητας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τόσο σε επίπεδο επιχειρήσεων όσο και σε εθνικό επίπεδο, θα ακολουθήσει ανάλυση των επιπτώσεων της μείωσης της παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση.

Αρχικά, η μείωση της παραγωγικότητας όταν προκύπτει από την αύξηση της σπατάλης πόρων οδηγεί σε αύξηση του μοναδιαίου κόστους παραγωγής. Η αύξηση αυτή με τη σειρά της οδηγεί σε αύξηση της τιμής του προσφερόμενου προϊόντος η

οποία όμως δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση της ποιότητας. Έτσι, οι καταναλωτές στρέφονται σε ανταγωνιστικά προϊόντα τα οποία έχουν ίδια ποιότητα αλλά χαμηλότερη τιμή. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση της ανταγωνιστικότητας, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε μείωση του μεριδίου αγοράς και κατ' επέκταση του όγκου παραγωγής. Κάτι τέτοιο με δεδομένη δυναμικότητα συρρικνώνει τα κέρδη, γεγονός το οποίο έχει αρνητικές συνέπειες στην απασχόληση των παραγωγικών συντελεστών. Τέλος, όλα τα παραπάνω οδηγούν σε μείωση των μερισμάτων αλλά και της διανομής κερδών των μετόχων το οποίο σημαίνει χαμηλή απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων.

Όλες αυτές οι αλυσιδωτές αντιδράσεις όταν υφίστανται σε αρκετούς και μάλιστα ζωτικής σημασίας κλάδους, έχουν αντίκτυπο στην εθνική οικονομία. Τότε, παρατηρείται σημαντική αύξηση του πληθωρισμού, της ανεργίας καθώς και επιδείνωση του εμπορικού ισοζυγίου. Επιπλέον, το εθνικό νόμισμα εξασθενεί και γενικότερα η απώλεια της ανταγωνιστικότητας οδηγεί σε πτώση του βιοτικού επιπέδου. Στα περισσότερα σημεία η παραπάνω εικόνα παρουσιάζεται και στη σημερινή ελληνική οικονομία. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 97-99)

6.4.3 Ικανότητα για καινοτομίες

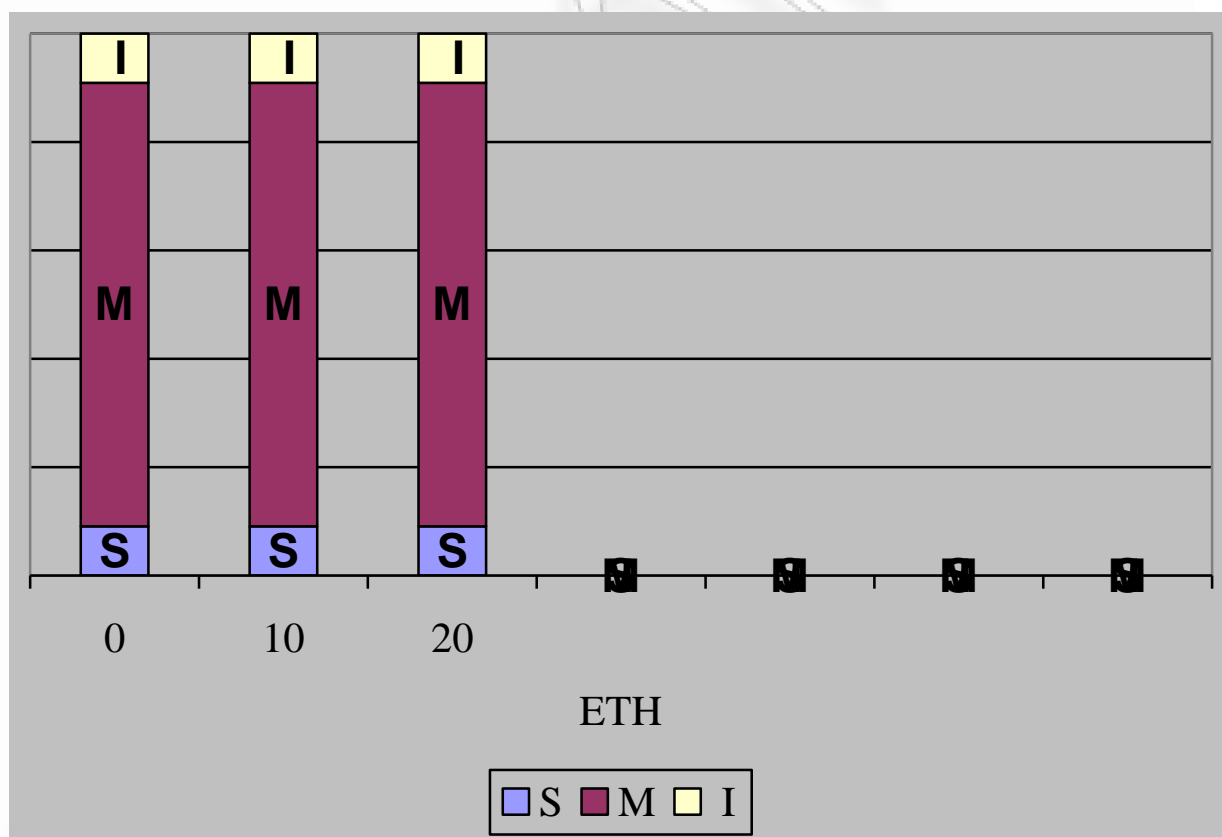
Σε ένα οικονομικό περιβάλλον με συνεχόμενες μεταβολές και ταυτόχρονα έντονο και όλο και αυξανόμενο ανταγωνισμό οι καινοτομίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο και τροφοδοτούν τις αλλαγές.

Από τη μια πλευρά, εφαρμόζονται καινοτομίες οι οποίες αυξάνουν ή βελτιώνουν υπάρχοντα είδη και συστήματα, ενώ από την άλλη πλευρά υπάρχουν καινοτομίες οι οποίες εισάγουν κάτι εντελώς νέο και πρωτοποριακό. Η εισαγωγή καινοτομιών τα τελευταία χρόνια αυξάνεται με μεγάλο ρυθμό δημιουργώντας τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Οι καινοτομίες συμβάλλουν όχι μόνο στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας αλλά και στη διατήρηση της υπεροχής μιας επιχείρησης σε μια άκρως ανταγωνιστική αγορά. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 33, 34)

Έχουν κατά καιρούς δοθεί διάφοροι ορισμοί για την καινοτομία. Ένας από αυτούς είναι ο εξής: «Καινοτομία είναι η διαδικασία αξιοποίησης νέας γνώσης ή τεχνολογίας με την οποία δημιουργείται μεγαλύτερη αξία σε προϊόντα ή υπηρεσίες για τους πελάτες μιας επιχείρησης ή για τους πολίτες – χρήστες δημόσιων Οργανισμών.»

Επίσης, κατά τους Amabile et al. (1996) «Κάθε καινοτομία αρχίζει με μια δημιουργική ιδέα από άτομα ή ομάδες. Η δημιουργικότητα ατόμων ή ομάδων όμως αποτελεί την προϋπόθεση, ενώ ως καινοτομία θεωρούμε την επιτυχή υλοποίηση κάθε δημιουργικής ιδέας. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 256, 257)

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε εμπειρική έρευνα σε 6772 επιχειρήσεις για μια περίοδο 23 ετών διαφαίνεται ότι μόνο μία στις 20 πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις κατόρθωσε να διατηρήσει την υπεροχή της για χρονικό διάστημα άνω των 10 ετών, ενώ μόνο μία στις 200 επιχειρήσεις με υψηλές επιδόσεις κατόρθωσε να διατηρήσει την υπεροχή της για διάστημα μεγαλύτερο των 20 ετών. Αυτό απεικονίζει το διάγραμμα 6.1 που ακολουθεί. (Wiggins, R.R.& Ruefli T.W, 2001, Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 34)



Όπου:

S= Επιχειρήσεις υψηλών επιδόσεων

M= Επιχειρήσεις μέσων επιδόσεων

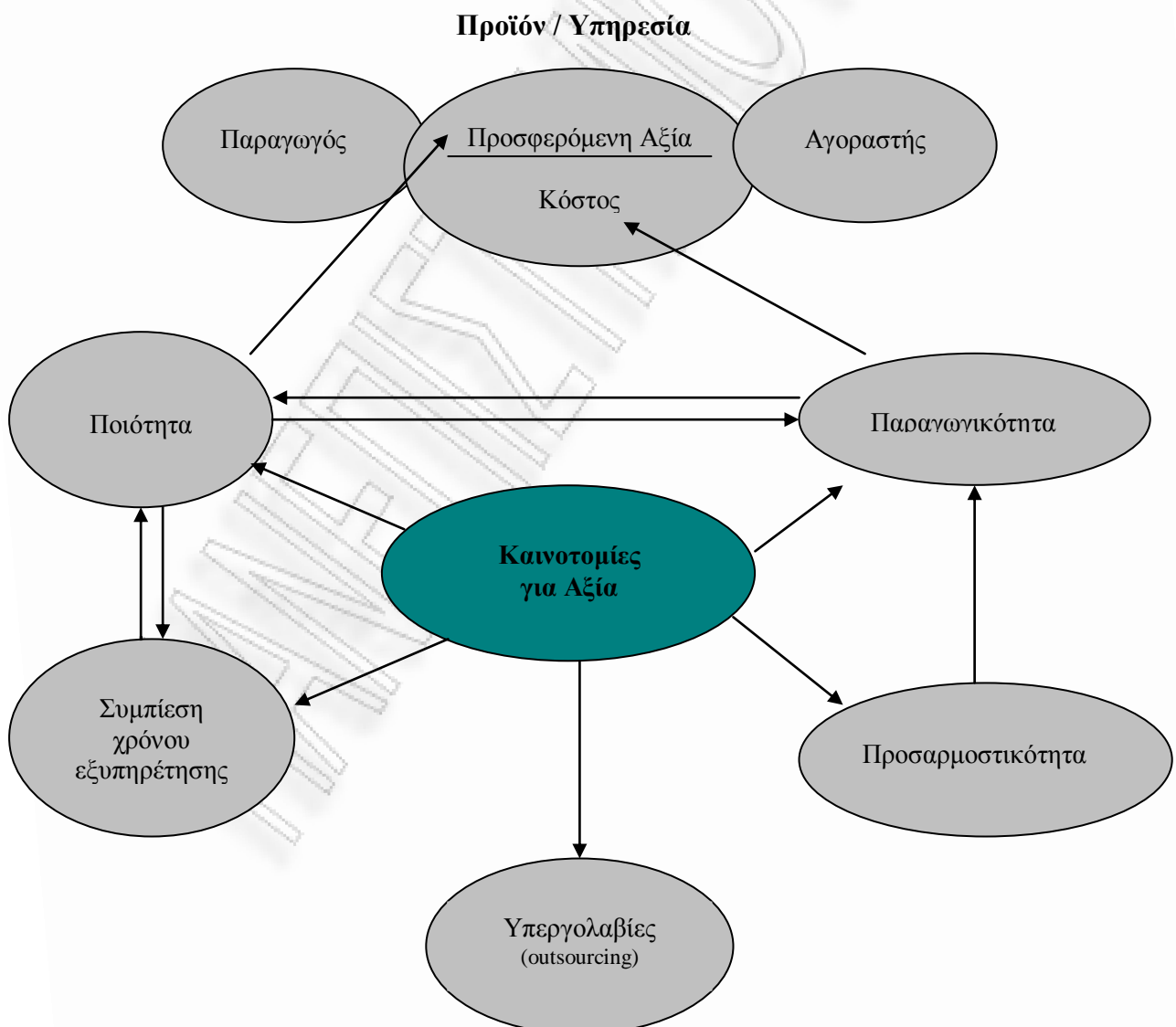
I= Επιχειρήσεις χαμηλών επιδόσεων

Πηγή: Wiggins, R.R.& Ruefli T.W , 2001 – Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 34,

Διάγραμμα 6.1: Η δυσκολία διατήρησης ανταγωνιστικής θέσης υπεροχής στο σύγχρονο περιβάλλον.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η ικανότητα μέτρησης της αξίας που δημιουργεί κάθε καινοτομία που εισάγεται, αποτελεί σημαντικό μέτρο για το ρυθμό ανάπτυξης νέων καινοτομιών. Επιπλέον χρήσιμο είναι να μετρώνται τόσο οι δυνατότητες των δημιουργών να ολοκληρώσουν και να εισάγουν μια καινοτομία όσο και η ικανότητα αξιοποίησης τους από χρήστες στην παραγωγή ή στην κατανάλωση. Όλα τα παραπάνω διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας και εν γένει στο ρυθμό βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου μιας χώρας.

Στο σχήμα 6.2 που ακολουθεί, παρουσιάζεται ο ουσιαστικός ρόλος της καινοτομίας στη βελτίωση των παραγόντων οι οποίοι ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της εθνικής οικονομίας.



Πηγή: (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 255, Διάγραμμα 7.1)

Διάγραμμα 6.2: Ο κεντρικός ρόλος της καινοτομίας στη βελτίωση των παραγόντων που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και της εθνικής οικονομίας.

6.4.4 Επιχειρηματική ευελιξία και προσαρμοστικότητα

Σε ένα δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι μεταβολές είναι ραγδαίες, η δυνατότητα ευελιξίας για μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική. Η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι εργαλεία πολύ χρήσιμα για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές της τεχνολογίας, των προτιμήσεων της αγοράς καθώς και την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών που διεκδικούν μεγάλα μερίδια αγοράς.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να διασφαλιστεί η ευελιξία που μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να έχει. Ένας αποτελεσματικός τρόπος είναι η ύπαρξη και η διατήρηση εύελικτου προσωπικού, το οποίο θα έχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης και περαιτέρω εξέλιξης. Ακόμα, τα εύελικτα συστήματα παραγωγής και η σπονδυλωτή σχεδίαση προϊόντων μπορούν σε μεγάλο βαθμό να συμβάλλουν στην αύξηση της προσαρμοστικότητας μιας επιχείρησης. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 36)

6.5 Η σημασία του χρόνου ως στοιχείο ανταγωνιστικότητας

Ο χρόνος αποτελεί ένα ιδιαίτερα πολύτιμο αγαθό το οποίο κανείς δεν μπορεί να δαμάσει. Ιδιαίτερα για μια επιχείρηση ο χρόνος είναι εκείνος ο οποίος θα τη βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό να επιτύχει ή να αποτύχει. Όταν πρόκειται μια επιχείρηση να εισάγει μια καινοτομία ή να βελτιώσει μια ήδη υπάρχουσα κατάσταση, ο χρόνος έχει πολύ μεγάλη σημασία καθώς αν είναι η πρώτη επιχείρηση που θα καινοτομήσει θα έχει πολλά πλεονεκτήματα, όπως ευκολότερη εξασφάλιση καναλιών διανομής, χρηματοδότηση νέων επενδύσεων για καινούργιες εγκαταστάσεις και εξοπλισμό με πιο ευνοϊκούς όρους, γρήγορη προσέλκυση πελατών τα οποία διασφαλίζουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την πρωτοπόρο επιχείρηση. Επίσης, η διάσταση του χρόνου είναι πολύ σημαντική στην εξυπηρέτηση πελατών. Η ταχύτερη και ταυτόχρονα αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών καθιστά μια επιχείρηση περισσότερο ανταγωνιστική σε σχέση με τις υπόλοιπες ενός κλάδου. Ο χρόνος λοιπόν, αποτελεί

σημαντική πηγή ανταγωνιστικότητας για μια επιχείρηση. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 310)

6.6 Οι στρατηγικές ανταγωνισμού και οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ανταγωνιστικότητας

Στην ενότητα θα γίνει μια σύντομη αναφορά στις στρατηγικές ανταγωνισμού τις οποίες μια επιχείρηση χρησιμοποιεί προκειμένου να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται, καθώς και στις 5 δυνάμεις οι οποίες σύμφωνα με το Μ. Porter καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και οι οποίες αποτελούν και τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ανταγωνιστικότητας.

Αρχικά, θα πρέπει να γίνει αναφορά των στρατηγικών ανταγωνισμού που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Στρατηγική με χαμηλό κόστος. Σε αυτή τη μορφή στρατηγικής επιδιώκεται αύξηση του περιθωρίου κέρδους με μείωση του κόστους. Έτσι, η επιχείρηση προσπαθεί να συμπίεσει το ανά μονάδα κόστος για προϊόντα συγκρίσιμα τόσο σε ποιότητα όσο και σε τιμή με εκείνα του ανταγωνισμού. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι ενδεδειγμένη όταν η επιχείρηση λειτουργεί σε μια ώριμη αγορά. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 42,43)
- Στρατηγική με διαφοροποίηση. Τη στρατηγική αυτή την επιλέγει μια επιχείρηση η οποία έχει τη δυνατότητα να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή – αγοραστή μέσω του προϊόντος που παράγει και προσφέρει στην αγορά, προκειμένου να δικαιολογήσει μεγαλύτερη τιμή πώλησης αυτού του προϊόντος. Για να αντιληφθεί η επιχείρηση ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που προσδίδουν μεγαλύτερη αξία στον αγοραστή μελετά την αλυσίδα αξίας του. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 47)
- Στρατηγική με εστίαση σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναπτύσσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είτε με βάση το χαμηλό κόστος είτε με βάση τη διαφοροποίηση.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως η επιλογή και η διαμόρφωση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής προκύπτει από τη μελέτη, με συστηματικό τρόπο, του κλάδου στον οποίο μια επιχείρηση επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί. Οι τρεις αυτές στρατηγικές έχουν ως σκοπό την αύξηση του περιθωρίου κέρδους. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 34)

Από την άλλη πλευρά, εκτός από την επιλογή και τη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, μια επιχείρηση πρέπει να μελετά και τους παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Σύμφωνα με το Μ. Porter οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής:

- Η απειλή από τους νέο – εισερχόμενους στο βιομηχανικό κλάδο. Οι νεοεισερχόμενοι επιχειρηματίες σε ένα κλάδο αποτελούν απειλή για τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο. Η απειλή έγκειται στο γεγονός ότι οι νέες επιχειρήσεις συνεπάγονται νέα δυναμικότητα και αυτό σημαίνει ότι προσπαθούν να κερδίσουν ιδιαίτερα σημαντικούς πόρους και μερίδιο αγοράς. Το πόσο εφικτό είναι μια νέα επιχείρηση να εισέλθει σε ένα κλάδο εξαρτάται από δύο παράγοντες, τους φραγμούς εισόδου και τις οικονομίες κλίμακας. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ. 107,108)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Οι προμηθευτές αποτελούν έναν από τους κύριους συνεργάτες μιας επιχείρησης. Μέσω της ικανότητας τους να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν τις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση δεν μπορέσει να ανακτήσει το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλισης του στους αγοραστές, τότε η κερδοφορία της θα μειωθεί από τις ενέργειες των προμηθευτών της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.111)
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Οι αγοραστές σε μια αγορά λειτουργούν με βάση την επιθυμία τους να αγοράζουν προϊόντα στην κατώτερη δυνατή τιμή, ενώ ταυτόχρονα οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο δραστηριοποιούνται με βάση τη μεγιστοποίηση της

αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων. Προκειμένου να μειώσουν το κόστος οι αγοραστές, επιδιώκουν καλύτερη εξυπηρέτηση, ανώτερη ποιότητα και χαμηλότερες τιμές και με αυτό τον τρόπο ασκούν πίεση στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις στον κλάδο.

- Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα προϊόντα, είναι προϊόντα τα οποία έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και μπορούν να ικανοποιήσουν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται επιχειρήσεις άλλων κλάδων που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα τα οποία θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.
- Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι ένας παράγοντας τον οποίο οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους καθώς όσο πιο μεγάλη είναι αυτή η ένταση τόσο μεγαλύτερος γίνεται και ο ανταγωνισμός, γεγονός το οποίο οδηγεί στη μείωση της κερδοφορίας. Από την άλλη πλευρά όταν η ένταση του ανταγωνισμού είναι μικρή, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την κερδοφορία τους μέσω της ύψωσης των τιμών. (Γεωργόπουλος Ν., 2006, σελ.107-119)

Ο συνδυασμός των επιπτώσεων των παραπάνω παραγόντων, οι οποίοι προσδιορίζουν τη λειτουργία και τη διάρθρωση ενός κλάδου, είναι εκείνος ο οποίος οδηγεί τη διοίκηση στην επιλογή της ανταγωνιστικής της στρατηγικής. (Δερβιτσιώτης Ν., 1997, σελ. 42)

6.7 Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας

Η διοίκηση μιας επιχείρησης προκειμένου να βελτιώσει τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας έχει τη δυνατότητα να προβεί στις παρακάτω κινήσεις.

1. Να βελτιώσει την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και τη συνολική αξία για το ίδιο κόστος.

2. Να αυξήσει την παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής.
3. Να φροντίσει ώστε να συμπιεστεί ο χρόνος αντίδρασης στη ζήτηση για νέα ή ήδη υπάρχοντα προϊόντα.
4. Να αναπτύξει και να βελτιώσει την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία της επιχείρησης στις αλλαγές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.
5. Η χρήση υπεργολαβίας η οποία δίνει τη δυνατότητα να περιοριστεί το κόστος και να αυξηθεί η ευελιξία.
6. Να αναπτύξει και να εφαρμόσει καινοτομίες οι οποίες εν δυνάμει μπορούν να βελτιώσουν όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., 2007, σελ. 37)

Το ποιος από τους παραπάνω τρόπους ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας είναι πιο αποδοτικός εξαρτάται από την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης και από το στυλ ηγεσίας που χρησιμοποιείται σε αυτή.

Υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις οι οποίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οργανωτική – διαρθρωτική προσέγγιση και η τεχνολογική προσέγγιση. Οι προσεγγίσεις αυτές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους αλλά αντίθετα η μια επηρεάζει την άλλη και συχνά οδηγούν σε απρόβλεπτα αποτελέσματα ως προς τις τελικές επιπτώσεις. Για να γίνει αυτό αντιληπτό θα μπορούσε να δοθεί ένα παράδειγμα. Οι διαρθρωτικές – οργανωτικές αλλαγές στις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να προβεί, έχουν τις περισσότερες φορές αντίκτυπο τόσο στη συμπεριφορά όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. (Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Γ., 2007, σελ. 38)

Η διοίκηση πολλών επιχειρήσεων θεωρεί πιο πρόσφορη και αποδοτική την αντιμετώπιση των προβλημάτων με τη χρήση νέων τεχνολογιών παραγωγής και αναλυτικών προσεγγίσεων διοικητικών αποφάσεων. Αυτή η επιλογή απαιτεί επενδύσεις οι οποίες θα υποκαταστήσουν την εργασία με το κεφάλαιο. Σπανιότερα,

γίνεται χρήση διαρθρωτικών αλλαγών οργανωτικού χαρακτήρα. Σε μεγάλες επιχειρήσεις αυτό οδηγεί σε πιο συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη διάρθρωση των παραγωγικών μονάδων και σε ανακατανομή των αρμοδιοτήτων των εξειδικευμένων ή μη εργαζομένων. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 25)

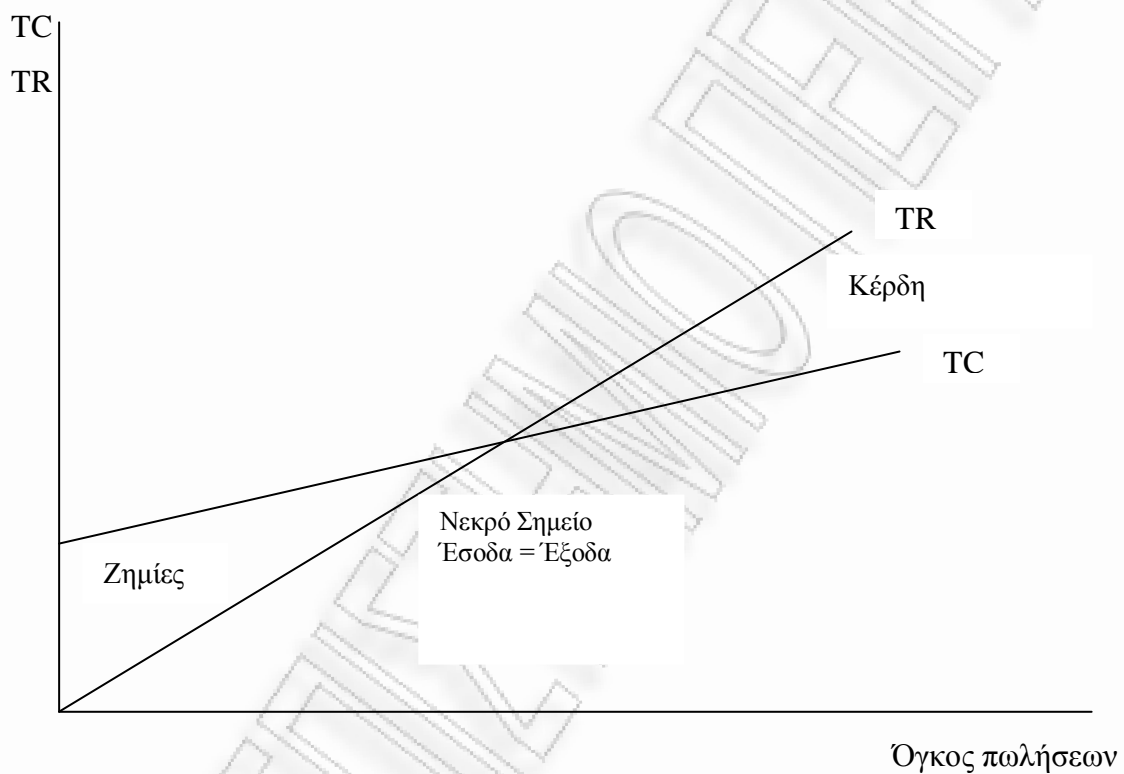
Στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση επιδιώκεται η αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα σε κάθε δραστηριότητα. Αυτό είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσω της πιο ολοκληρωμένης εκπαίδευσης που παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και στη διευρυμένη συμμετοχή του σε πολλές δραστηριότητες καθώς και στη λήψη αποφάσεων. Ακόμα η παροχή κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας και άλλων δεικτών απόδοσης αποτελούν μέρος της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης. Ο συνδυασμός της μεθόδου αυτής με την οργανωτική προσέγγιση δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις τόσο για την ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και για την αποτελεσματική εισαγωγή νέας τεχνολογίας. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 26)

Συμπεραίνεται λοιπόν από όλα τα παραπάνω πως ανεξάρτητα από ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται είναι σχεδόν σίγουρο πως θα επηρεαστούν και τα υπόλοιπα αφού υπάρχει ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Η διοίκηση είναι αυτή η οποία θα πρέπει να έχει τα εχέγγυα ώστε να αντιμετωπίζει τις «διαχρονικά μεταβαλλόμενες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ του ανθρώπινου παράγοντα, της οργανωτικής δομής και της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας με τρόπο που να διατηρεί την απαιτούμενη ευελιξία και προσαρμοστικότητα». (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 27)

6.8 Η ανταγωνιστικότητα από οικονομικής πλευράς

Στην ενότητα αυτή θα γίνει ανάλυση των οικονομικών επιπτώσεων που έχουν οι προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Αρχικά, η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών οδηγεί σε αύξηση των πωλήσεων και επομένως του μεριδίου αγοράς, γεγονός το οποίο αυξάνει τα έσοδα. Η ορθότερη χρήση των μέσων παραγωγής, η καλύτερη οργάνωση της παραγωγικής διαδικασίας, η χρήση νέας τεχνολογίας και η υποκίνηση με σωστό τρόπο των εργαζομένων συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό συνεπάγεται

μείωση των μεταβλητών και σταθερών εξόδων λειτουργίας της επιχείρησης, το οποίο σε συνδυασμό με τη βελτιωμένη ποιότητα δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αυξήσει όχι μόνο το μερίδιο αγοράς της αλλά και τα κέρδη της. Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται στο διάγραμμα 6.3 που ακολουθεί. (Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 28)



Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., 1997, σελ. 29

Διάγραμμα 6.3: Ανάλυση «νεκρού σημείου»

6.9 Συμπέρασμα

Από την παραπάνω ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι η ανταγωνιστικότητα έχει ιδιαίτερη σημασία όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για ολόκληρη την οικονομία. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης της οικονομίας μιας χώρας. Η μείωση της ανταγωνιστικότητας έχει σοβαρές επιπτώσεις όχι μόνο σε επίπεδο επιχειρήσεων αλλά και σε επίπεδο εθνικής οικονομίας. Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, η αύξηση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους παραγωγής, η ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών καθώς και η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Τέλος, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με διάφορους τρόπους αποτελεί κύριο στόχο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να εδραιώσουν τη θέση τους όχι μόνο σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και σε μια δύσκολη οικονομικά περίοδο.

Επιλεγμένη ελληνική βιβλιογραφία 6^ο κεφαλαίου

- 1) Γεωργόπουλος Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
- 2) Δερβιτσιώτης Κ., (1997), Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων,
- 3) Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., (2007), Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων – Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές, Οικονομική Βιβλιοθήκη
- 4) Πιτέλης Χ., (1998), Οικονομικοί θεσμοί, διεθνής ανταγωνιστικότητα και οικονομική πολιτική, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα

Επιλεγμένη ξένη βιβλιογραφία 6^ο κεφαλαίου

- 1) Evans J., Lindsay W. , (2005), The Management and control of quality, Thomson/South Western

Επιλεγμένη Ηλεκτρονική βιβλιογραφία κεφαλαίου

- 1) www.weforum.org , The Global Competitiveness Report 2010 – 2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η συμβολή της επιχειρηματικότητας στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου

7.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει η σύνδεση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η επιχειρηματικότητα συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου χυμών – αναψυκτικών. Κατά την ανάλυση των δύο εννοιών, που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, έγινε αντιληπτή η ιδιαίτερη σημασία της επιχειρηματικότητας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, όχι μόνο σε επίπεδο επιχειρήσεων αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Η άσκηση της επιχειρηματικότητας ουσιαστικά αποτελεί ένα μέσο για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

7.2 Σύνδεση επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας

Η ποιοτική επιχειρηματικότητα με όλες τις εκφάνσεις της (καινοτομικότητα των νέων επιχειρηματικών εγχειρημάτων, επίπεδο της τεχνολογίας και των διεργασιών που θα χρησιμοποιηθούν στη νέα επιχειρηματική δραστηριότητα, ένταση του ανταγωνισμού που οι επιχειρηματίες θεωρούν πως πρόκειται να αντιμετωπίσουν, βαθμός εξωστρέφειας της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, προοπτικές δημιουργίας νέας απασχόλησης, που ο ίδιος ο επιχειρηματίας εκτιμά πως υπάρχουν), συμβάλλει στη βελτίωση των δεικτών ανταγωνιστικότητας σε ένα κλάδο (ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλών ποιότητας, κόστος παραγωγής και διανομής, ικανότητα για καινοτομίες, επιχειρηματική ευελιξία και προσαρμοστικότητα). Στον κλάδο χυμών – αναψυκτικών ο οποίος εξετάζεται στην παρούσα εργασία υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα μέσο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τόσο μιας επιχείρησης του κλάδου όσο και ολόκληρου του κλάδου. Η ένταση τόσο του υφιστάμενου ανταγωνισμού όσο και η ένταση του ανταγωνισμού που ο επιχειρηματίας αναμένει να αντιμετωπίσει, ωθεί τον εκάστοτε επιχειρηματία να βρει

πρωτοπόρους τρόπους και νέες ιδέες, οι οποίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, στη μείωση του κόστους παραγωγής και διανομής και εν γένει στη βελτίωση κάποιων δεικτών ανταγωνιστικότητας προκειμένου να κατορθώσει να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου δραστηριοποίησής του. Ουσιαστικά, η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη διαχείριση των δεικτών ποιοτικής επιχειρηματικότητας.

7.3 Η επιχειρηματικότητα και η ανταγωνιστικότητα στον κλάδο χυμών – αναψυκτικών.

Στον εξεταζόμενο κλάδο των χυμών – αναψυκτικών η επιχειρηματικότητα είναι περισσότερο έντονη σε κυρίαρχες εταιρείες που ηγούνται στον κλάδο (Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε, Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε, Λουξ Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε). Οι επιχειρήσεις αυτές φροντίζουν μέσα από μια πληθώρα επιχειρηματικών σχεδίων και ενεργειών να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να καθιερωθούν ακόμα περισσότερο στην αγορά χυμών και αναψυκτικών.

Προκειμένου να γίνει αυτό πιο συγκεκριμένο θα γίνει ανάλυση σε κάθε μια από τις τρεις αυτές εταιρείες ξεχωριστά, για το πώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητές τους οδήγησαν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητάς τους στον κλάδο.

➤ Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως

Η Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως τόσο στον τομέα των αναψυκτικών όσο και στον τομέα των χυμών έχει δώσει μεγάλη έμφαση στην ασφάλεια και στην ποιότητα των προϊόντων της. Αυτό το επιτυγχάνει με την πιστοποίηση όλων των μονάδων κατά ISO 9001/2000 καθώς και με την τήρηση του συστήματος HACCP σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ανεξάρτητου φορέα Lloyd's. Σε όλες τις εγκαταστάσεις της η Περιβαλλοντική Διαχείριση επιβεβαιώνεται με την πιστοποίηση κατά το πρότυπο ISO 14001, ενώ η Υγιεινή και Ασφάλεια με την εφαρμογή του προτύπου OHSAS 18001, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του φορέα Lloyd's. Η εφαρμογή όλων αυτών των προτύπων συμβάλλει σε πολύ μεγάλο βαθμό, στην ικανότητα παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας και επομένως στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της συγκεκριμένης επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο

δραστηριοποιείται. Οι συνθήκες στις σύγχρονες αγορές έχουν πλέον καταστήσει την ποιότητα ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για μια επιχείρηση η οποία επιθυμεί να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους και να κερδίσει μερίδιο και ισχύ έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου.

Στην κατηγορία των χυμών, η Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως, διατηρεί ηγετική θέση με την πρωτοπορία και την καινοτομία της. Μέσα από το «brand name» Amita, το 2005 πρωτοπορεί λανσάροντας εξειδικευμένα προϊόντα χυμού όπως είναι οι ενισχυμένοι και οι παιδικοί χυμοί. Η σειρά χυμών Amita fun η οποία απευθύνεται αποκλειστικά σε παιδιά, αποτελεί μια καινοτομία η οποία αυτόματα αύξησε την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό (ιδιαίτερα απέναντι στην Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε η οποία ακολούθησε με το λανσάρισμα του παιδικού χυμού HBH Go). Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στο κεφάλαιο 3 της παρούσας εργασίας, οι χυμοί παρουσιάζουν ανοδική τάση λόγω της στροφής των σύγχρονων καταναλωτών σε έναν περισσότερο υγιεινό τρόπο ζωής. Το γεγονός αυτό, έχει στρέψει τα σχέδια των επιχειρήσεων του κλάδου στους χυμούς γεγονός που έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό.

Επιπλέον, η συγκεκριμένη επιχείρηση του κλάδου επενδύει ιδιαίτερα στον τομέα παραγωγής των προϊόντων της ώστε όχι μόνο να παράγει ανταγωνιστικά προϊόντα υψηλής ποιότητας αλλά και να μειώνει ταυτόχρονα το κόστος παραγωγής. Για το λόγο αυτό έχει εντάξει στην συσκευασία των χυμών τις πιο σύγχρονες μεθόδους (Tetrapack, PET, HOT FILL) οι οποίες εξασφαλίζουν τη διατήρηση του χυμού για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς την προσθήκη συντηρητικών. (www.coca-cola.gr)

Επιπρόσθετα, προκειμένου η επιχείρηση να στηρίξει τα καινοτομικά της προϊόντα και να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της, δίνει μεγάλη έμφαση στην προώθηση των προϊόντων ιδίως μέσω της διαφήμισης. Ως παράδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί το λανσάρισμα της ανανεωμένης «Amita Motion» (θεωρείται ο πιο δημοφιλής χυμός της ελληνικής αγοράς) με το concept της «Θετικής Ενέργειας», ταυτόχρονα με το γεγονός ότι την ίδια εποχή αποτέλεσε τον Επίσημο Χυμό των Ολυμπιακών Αγώνων. Όλες αυτές οι ενέργειες έγιναν στα πλαίσια ενός επιχειρηματικού σχεδίου βασισμένου στην καινοτομικότητα, με σκοπό βέβαια την βελτίωση της επιχειρηματικής ευελιξίας της επιχείρησης στον κλάδο.

Στην Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως, όσον αφορά τα αναψυκτικά και πάλι η ποιότητα αποτελεί πρωταρχικό στοιχείο καθώς ισχύουν οι ίδιες διαδικασίες

ποιότητας που ισχύουν και για τους χυμούς. Η εταιρεία είναι από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που έχουν πιστοποιηθεί με ISO. Η Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως προσπαθεί συνεχώς να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της και το επιτυγχάνει, αφού έχει κατορθώσει να είναι ο τρίτος μεγαλύτερος εμφιαλωτής στον κόσμο. Σε αυτό που δίνει ιδιαίτερη σημασία είναι στη συνεχή βελτίωση της γραμμής εμφιάλωσης με νέες τεχνολογίες και ταυτόχρονα στη στελέχωση του με προσωπικό το ποίο διαθέτει άριστη τεχνογνωσία. Με αυτό τον τρόπο ενισχύει τη βάση προκειμένου να έχει την υλική υποδομή για την επίτευξη νέων επιχειρηματικών σχεδίων που θα αυξήσουν σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ως παράδειγμα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση θα μπορούσε να δοθεί η δημιουργία της Coca Cola Zero η οποία λανσαρίστηκε προκειμένου να κερδίσει το αντρικό καταναλωτικό κοινό (αφού το γυναικείο το είχε κερδίσει η Coca Cola Light). Η επιχειρηματική αυτή ενέργεια αύξησε την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας ως προς τα ανταγωνιστικά προϊόντα τύπου cola.

Σε τέτοιες ενέργειες συνέβαλλε βέβαια σε μεγάλο βαθμό και η προώθηση (η προώθηση μέσω της διαφήμισης ανήλθε το 2007 στο 42,3%) και η διανομή των προϊόντων της εταιρείας. Η Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως διαθέτει τα προϊόντα της μέσω ενός πλήρως εκτεταμένου δικτύου διανομέων, καλύπτοντας το 100% των super markets και το 95% των μικρών σημείων πώλησης. Μέσα από αυτές λοιπόν τις επιχειρηματικές ενέργειες η συγκεκριμένη επιχείρηση αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου χυμών – αναψυκτικών. Έτσι έτος 2007 οι πωλήσεις της εταιρείας ανήλθαν σε 686.600.000 €. Τέλος, το μερίδιο αγοράς των χυμών της εν λόγω εταιρείας για το έτος 2007 είναι 53,5% - 54%, ενώ για τα αναψυκτικά το ποσοστό ανήλθε σε 73,5% - 74% καθιστώντας την εταιρεία την πρώτη στον κλάδο σύμφωνα με τους Πίνακες 3.5, 3.19, 3.22 της παρούσας εργασίας.

➤ **Pepsico-HBH A.B.E**

Η Pepsico-HBH A.B.E δίνει μεγάλη έμφαση στην ποιότητα προκειμένου να υλοποιήσει με μεγαλύτερη επιτυχία τα επιχειρηματικά της σχέδια. Για το λόγο αυτό η εταιρεία είναι πιστοποιημένη με ISO 9001: 2008 και ISO22000: 2005. Επιπλέον, σε κάθε εργοστάσιο, υπάρχουν εργαστήρια στα οποία γίνονται διαρκείς ποιοτικοί έλεγχοι τόσο στη συσκευασία όσο και στο περιεχόμενο. Η δημιουργία αυτών των εργαστηρίων ήταν για την εταιρεία μια επιχειρηματική επένδυση η οποία είχε σαν στόχο την παροχή ποιοτικών προϊόντων στο καταναλωτικό κοινό, γεγονός το οποίο αύξησε ταυτόχρονα και την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στον κλάδο χυμών – αναψυκτικών όπου και δραστηριοποιείται.¹

Μία επιπλέον επιχειρηματική ενέργεια η οποία αύξησε την ανταγωνιστικότητα της Pepsico-HBH A.B.E ήταν και η δημιουργία του εμφιαλωτηρίου της στην Σπάρτη. Εκεί είναι και η πηγή προμήθειας της εταιρείας με πρώτες ύλες για την παραγωγή χυμού (φρούτα). Έτσι, η παραγωγή της βρίσκεται ακριβώς στην πηγή του χυμού φρούτων, γεγονός που όχι μόνο μειώνει το κόστος μεταφοράς αλλά και ταυτόχρονα μειώνει τον κίνδυνο αλλοίωσης της πρωτογενούς ύλης λόγω της μικρής απόστασης. Επιπρόσθετα, τη συσκευασία έχει εντάξει μια από τις πιο σύγχρονες μεθόδους (Tetra-Pack) για την καλύτερη διατήρηση του τελικού προϊόντος.

Ακόμα, σε αυτό που δίνεται μεγάλη έμφαση είναι η βελτίωση της εμφάνισης των προϊόντων της εταιρείας. Η βελτίωση της εμφάνισης της αναψυκτικού HBH οδήγησε στην αύξηση των πωλήσεων του συγκεκριμένου αναψυκτικού, κάτι το οποίο ήταν απόρροια της αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Σε γενικό σύνολο για το έτος 2007 οι πωλήσεις της Pepsico-HBH A.B.E ανήλθαν σε 112.858.401€. Τέλος, το μερίδιο αγοράς των χυμών της εν λόγω εταιρείας για το έτος 2007 είναι 12,5% - 13%, ενώ για τα αναψυκτικά το ποσοστό ανήλθε σε 10,5% - 11% καθιστώντας την εταιρεία μια από τις καλύτερες στον κλάδο, σύμφωνα με τους πίνακες 3.19 και 3.22 της παρούσας εργασίας.

1. www.pepsico-ivi.gr

➤ **Λουξ – Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε**

Η εταιρεία Λουξ – Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε είναι μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη επιχείρηση του κλάδου χυμών – αναψυκτικών. Η εταιρεία αυτή ξεκίνησε σαν μια τοπική παραγωγική επιχείρηση αναψυκτικών (στο Αίγιο) και τα τελευταία χρόνια έχει κάνει άλματα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Τα τελευταία δύο χρόνια έχει παρουσία και στην παραγωγή χυμών. Η απόλυτα ανοδική πορεία της συγκεκριμένης επιχείρησης προήλθε από την υλοποίηση κάποιων επιχειρηματικών σχεδίων τα οποία ενίσχυσαν τις δυνατότητές της και αύξησαν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας καθιστώντας την έναν ικανό αντίπαλο για τους δύο κολοσσούς του κλάδου κυρίως στον τομέα των αναψυκτικών (Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως, Pepsico-HBH Α.Β.Ε.Ε).

Στον τομέα της ποιότητας η εταιρεία θεώρησε πως είναι αδιαπραγμάτευτη η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και πως με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε να ανταγωνιστεί ικανοποιητικά τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Για το λόγο αυτό έχει πιστοποιηθεί με ISO9001:2000 και ISO22000:2005.

Όσον αφορά το δίκτυο διανομής της Λουξ – Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε, η εταιρεία διαθέτει έναν ιδιόκτητο στόλο φορτηγών γεγονός το οποίο αφενός κρατάει το κόστος διανομής των προϊόντων της σε χαμηλότερα επίπεδα και αφετέρου της προσφέρει ευελιξία και αυτονομία. Επιπλέον, χρησιμοποιεί έναν μεγάλο αριθμό αντιπροσώπων ανά γεωγραφική περιοχή για τη διανομή των προϊόντων της στα τελικά σημεία. Η συγκεκριμένη επιχειρηματική ενέργεια συνέβαλλε στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας αφού κατάφερε με αυτό τον τρόπο να εισχωρήσει και να εδραιωθεί σε ακόμα περισσότερα τελικά σημεία στα οποία πιθανόν να μην μπορούσε δίχως τη βοήθεια των αντιπροσώπων της.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αναπτυξιακές επενδύσεις που έλαβαν χώρα το 2001 στην επιχείρηση (καινούργιες γραμμές παραγωγής για Ρ.Ε.Τ και γυάλινης συσκευασίας φιάλες, καθώς και νέες σύγχρονες εγκαταστάσεις κέντρου διανομής στεγασμένου χώρου 3.000 τμ. σε ιδιόκτητη έκταση 10.000 τμ.), της απέφεραν το 2002 τζίρο που άγγιξε τα 5,6 εκατ. Ευρώ. Το 2003, η εταιρεία προέβει στη δημιουργία ακόμα μεγαλύτερων συσκευασιών Ρ.Ε.Τ οι οποίες συμβάλλουν στην καλύτερη διατήρηση του προϊόντος και ταυτόχρονα άλλαξε και την εμφάνιση των μπουκαλιών δημιουργώντας τα ανάγλυφα, σαν φλοϊό πορτοκαλιού. Αυτό είχε ως στόχο την προσέλκυση νέων καταναλωτών. Το 2004 η Λουξ – Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε λανσάρει

τη βυσσινάδα ως αναψυκτικό προκειμένου τόσο να διαφοροποιηθεί αλλά και να ισχυροποιήσει τη γκάμα των προϊόντων της. Τελικά, η επιχειρηματική αυτή ενέργεια αποδίδει αφού η βυσσινάδα γίνεται το δεύτερο πιο αγαπημένο αναψυκτικών στο σύνολο των προϊόντων της.¹

Επιπρόσθετα, η εταιρεία προχώρησε στην αγορά βιομηχανικού κτιρίου κάλυψης 3.500 τμ. σε έκταση 14.000 τμ., με στόχο τη δημιουργία γραμμών παραγωγής νέων προϊόντων. Επιπλέον, τα αναψυκτικά «Λουξ» επιλέγονται από τον Ελληνικό Οργανισμό Προώθησης Εξαγωγών για να σερβίρονται μέσα από την πρωτοβουλία «Kerasma» σε όλο τον κόσμο, σε Road shows και Ελληνικά εστιατόρια για την προώθηση των Ελληνικών Γεύσεων. Το 2007 τα αναψυκτικά Λουξ είναι το πρώτο Ελληνικό Αναψυκτικό και από τα πρώτα Ελληνικά προϊόντα που παίρνουν έγκριση, ώστε στις συσκευασίες τους να φέρουν το σήμα «Wonderful Greece». Οι πωλήσεις της για το 2007 ανήλθαν σε 15.797.037€. Ταυτόχρονα το μερίδιο αγοράς της Λουξ – Μαριλαφέκας Α.Β.Ε.Ε άγγιξε για τον τομέα του αναψυκτικού το 2% - 2,5% κατατάσσοντας την στην τρίτη θέση, σύμφωνα με τον πίνακες 3.5 και 3.22 της παρούσας εργασίας.¹ Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η εταιρεία κέρδισε το 1^ο βραβείο επιχειρηματικότητας «Ανάπτυξης & Καινοτομίας Κούρος 2009», από τη λέσχη Επιχειρηματικότητας.

1. www.loux.gr

7.4 Συμπέρασμα

Από την ανάλυση των τριών αυτών επιχειρήσεων που προηγήθηκε παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας εταιρείας στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, στον κλάδο χυμών – αναψυκτικών ο οποίος αναλύθηκε στην παρούσα εργασία οι επιχειρήσεις μέσω στοχευμένων επιχειρηματικών σχεδίων προσπαθούν να βελτιώσουν τη δομή τους, την τεχνολογία τους καθώς και τα παρεχόμενα προϊόντα τους με σκοπό να αυξήσουν την ικανότητα τους και την επιχειρηματική τους ευελιξία προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους ως προς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και ταυτόχρονα να ανεβάσουν τα μερίδια αγοράς. Εν τέλει, όλα αυτά θα συμβάλλουν στην κατοχή μιας καλύτερης θέσης της επιχείρησης στο στίβο της επικράτησης σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επιλεγμένη ηλεκτρονική βιβλιογραφία 7^ο κεφαλαίου

- 1) www.loux.gr
- 2) www.pepsico-ivi.gr
- 3) www.coca-cola.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Συμπέρασμα ανάλυσης

Η διπλωματική αυτή εργασία πραγματεύτηκε την ανάλυση του κλάδου χυμών – αναψυκτικών για το χρονικό διάστημα 2003 – 2007 και εν συνεχεία έγινε η ανάπτυξη των εννοιών της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας και του πώς η επιχειρηματικότητα συμβάλλει εν γένει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου. Από την ανάλυση αυτή προέκυψε πως ο κλάδος των χυμών – αναψυκτικών χαρακτηρίζεται από υψηλή συγκέντρωση αφού κυριαρχούν οι δύο πολυεθνικές επιχειρήσεις Coca – Cola Ελληνική Εταιρεία Εμφιαλώσεως Α.Ε με μερίδιο αγοράς για τα αναψυκτικά 74% και για τους χυμούς 54% και η Pepsico – Ήβη Α.Β.Ε. με μερίδιο αγοράς 11% για τα αναψυκτικά και 13% για τους χυμούς. Δυναμική παρουσία στον κλάδο έχει και η εταιρεία Λουξ Μαρλαφέκας Α.Β.Ε.Ε. Επιπρόσθετα, στον κλάδο που εξετάστηκε, ο τομέας των χυμών έχει ιδιαίτερα ανοδική πορεία σε αντίθεση με τον τομέα των αναψυκτικών, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι σύγχρονοι καταναλωτές έχουν στραφεί σε έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Η ζήτηση για τα προϊόντα του κλάδου χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα ως προς την τιμή γεγονός το οποίο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για μεγάλο μέρος των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου λόγω του έντονου ανταγωνισμού δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη διαφήμιση των προϊόντων τους. Έτσι, από την ανάλυση φαίνεται ότι η διαφημιστική δαπάνη αυξάνεται με την πάροδο των ετών. Επίσης, διαφαίνεται μια τάση για αύξηση των διαφημιστικών δαπανών για την προώθηση των χυμών σε σχέση με τη διαφημιστική δαπάνη για την προώθηση των αναψυκτικών. Ακόμα ένα συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση του κλάδου είναι ότι οι εισαγωγές χυμών αυξάνονται σε αντίθεση με τις εξαγωγές χυμών οι οποίες ακλουθούν μια πτωτική πορεία και ταυτόχρονα οι εισαγωγές αναψυκτικών αυξάνονται ενώ στις εξαγωγές αναψυκτικών παρατηρούνται διακυμάνσεις. Από την άλλη πλευρά, η επιχειρηματικότητα εμφανίζεται να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων του κλάδου και για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων με στόχο την επικράτηση σε ένα δύσκολο και ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η ικανότητα παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, η αύξηση της παραγωγικότητας σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους παραγωγής, η ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών καθώς και η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την αύξηση της

ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις μέσω στοχευμένων επιχειρηματικών σχεδίων προσπαθούν να βελτιώσουν τη δομή τους, την τεχνολογία τους καθώς και τα παρεχόμενα προϊόντα τους με σκοπό να αυξήσουν την ικανότητα τους και την επιχειρηματική τους ευελιξία προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους ως προς τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου και ταυτόχρονα να ανεβάσουν τα μερίδια αγοράς. Εν γένει, η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με διάφορους τρόπους αποτελεί κύριο στόχο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να εδραιώσουν τη θέση τους όχι μόνο σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και σε μια δύσκολη οικονομικά περίοδο.

Βιβλιογραφία - Ελληνική

- 1) Γεωργόπουλος Ν., (2006), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ.Μπένου, Αθήνα
- 2) Δερβιτσιώτης Κ., (1997), Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων
- 3) Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., (2007), Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων – Ανάλυση – Βελτίωση – Στρατηγικές, Οικονομική Βιβλιοθήκη
- 4) Drucker P., Καινοτομία και επιχειρηματικότητα, 1990, Εκδόσεις ΑΣΕ, Θεσσαλονίκη
- 5) Έρευνα ICAP Ιούλιος 2008
- 6) Καραγιάννης Α., Κορρές Γ., Ζαρίφης Α. (2002) Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη, 2002, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα
- 7) Λιανός Θ. και Μπένος Θ., (1998), Μακροοικονομική θεωρία και πολιτική, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα
- 8) Μπένος Θ. και Σαραντίδης Σ., (2002), Αρχές Οικονομικής Επιστήμης, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 9) Μουρδουκούτας Π. , (2001), Η επιχειρηματικότητα στη νέα οικονομία, Εκδόσεις Σιδέρης Ι., Αθήνα
- 10) Παπαδάκης Β., (2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα
- 11) Πιτέλης Χ., (1998), Οικονομικοί θεσμοί, διεθνής ανταγωνιστικότητα και οικονομική πολιτική, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα
- 12) Σαραντίδη Σ., (2002), Σύγχρονη Μακροοικονομική Ανάλυση, Τόμος Α', Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- 13) Σαρσέντης Β., (1996), Επιχειρησιακή Στρατηγική & Πολιτική, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Βιβλιογραφία - Ξενόγλωσση

- 1) Evans J., Lindsay W. , (2005), The Management and control of quality, Thomson/South Western
- 2) Miller A., G Dess, (1996), Strategic Management, Mc Graw-Hillco
- 3) Porter M., (1998), Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors, Εκδόσεις The free press

- 4) Wheelen T. and Hunger D. , (2008), Concepts in Strategic Management and Business Policy, Εκδόσεις Pearson
- 5) Thompson J., (1999), A strategic perspective of entrepreneurship, 1999, Emerald

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- 1) www.certh.gr
- 2) www.coca-cola.gr
- 3) www.gsrt.gr
- 4) www.iobe.gr, Ιωαννίδης Σ., Τσακανίκας Α., Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2007 – 2008, Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
- 5) www.kathimerini.gr
- 6) www.loux.gr
- 7) www.pepsico-ivi.gr
- 8) www.statistics.gr
- 9) www.tanea.gr Βασιλείου Μ., Άρθρο με τίτλο «Οι εύφορες χώρες για επιχειρήσεις», 2010, Τα Νέα on line
- 10) www.weforum.org , The Global Competitiveness Report 2010 – 2011