



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:

**«ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΑΣ
ΒΑΣΕΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER &
ΕΦΑΡΜΟΓΗ HACCP ΣΕ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ»**

ΜΑΡΙΑ ΝΙΚ. ΝΤΑΒΑΡΑ

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΕ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ & ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ
ΣΧΕΣΕΙΣ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ, 2006

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Στην οικογένειά μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΙΑΣ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER & ΕΦΑΡΜΟΓΗ HACCP ΣΕ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ

Σημαντικοί όροι:

Γενικευμένο περιβάλλον επιχειρήσεων

Ανταγωνιστικό περιβάλλον επιχειρήσεων

Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter

Κλάδος Σοκολατοβιομηχανίας

Hazard Analysis- Critical Control Point

Ασφάλεια των προϊόντων σοκολάτας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναλυθεί αρχικά το μακροπεριβάλλον και το μικροπεριβάλλον των επιχειρήσεων, τα στοιχεία που τα συνθέτουν, καθώς και να περιγραφεί η ανταγωνιστική στρατηγική που έχει αναπτύξει ο καθηγητής του Harvard Michael E. Porter. Το υπόδειγμα των δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου.

Στη συνέχεια, αφού έχει περιγραφεί το θεωρητικό υπόβαθρο, αναφέρονται τα κύρια στοιχεία που απαρτίζουν τον κλάδο της σοκολατοβιομηχανίας, και ακολούθως παρουσιάζεται η εφαρμογή του υποδείγματος του Porter στο συγκεκριμένο κλάδο, έτσι ώστε κάθε επιχείρηση να μπορεί να βρει την κατάλληλη θέση σ' αυτόν, προκειμένου να είναι σε θέση να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

Τέλος, συνυπολογιζομένου του γεγονότος ότι η σοκολάτα ανήκει στα είδη διατροφής, αναπτύσσεται το σύστημα διασφάλισης των τροφίμων, οι αρχές και τα στάδια που το διέπουν, καθώς και αναφέρονται τα βασικά στοιχεία που αφορούν στην ασφάλεια των προϊόντων σοκολάτας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	vi
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vii
Κεφάλαιο 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	1
1.1 Τα πέντε p της Στρατηγικής	3
1.2 Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης.....	4
1.3 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	6
1.3.1. Ανίχνευση περιβάλλοντος	6
1.3.2 Διαμόρφωση και είδη στρατηγικής.....	6
1.3.3Υλοποίηση στρατηγικής	11
1.3.4 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής.....	13
Κεφάλαιο 2: ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .	16
2.1 Πολιτικό περιβάλλον	19
2.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	19
2.3 Φυσικό περιβάλλον	20
2.4 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον	21
2.5 Τεχνολογικό περιβάλλον	22
2.6 Νομικό περιβάλλον	23
Κεφάλαιο 3: ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	25
3.1 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	26
3.1.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	28
3.1.2 Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	33
3.1.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	37
3.1.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	38
3.1.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	41
3.2 Συμπερασματικά για την ανάλυση του κλάδου.....	42
3.2.1 Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου	43
3.2.2. Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο.....	44
3.2.3. Σημαντικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων ενός κλάδου	46
3.2.4. Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητα κλάδου	50

Κεφάλαιο 4: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....	53
4.1 Η ζήτηση για σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας.....	53
4.1.1 Χαρακτηριστικά της ζήτησης.....	53
4.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση.....	54
4.2 Η προσφορά σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας.....	54
4.2.1 Δομή και διάρθρωση του κλάδου.....	54
4.2.2 Διαφημιστική δαπάνη των προϊόντων του κλάδου.....	55
4.2.3 Κανάλια διάθεσης των προϊόντων-όροι εμπορίου.....	57
4.2.4 Επιχειρήσεις του Κλάδου.....	58
4.3 Η αγορά σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας/ Το προϊόν της αλληλεπίδρασης προσφοράς και ζήτησης-μέγεθος της αγοράς.....	62
4.3.1 Μέγεθος εγχώριας παραγωγής σοκολάτας.....	62
4.3.2 Εξωτερικό εμπόριο.....	63
4.3.3 Μέγεθος εγχώριας συνολικής αγοράς σοκολάτας.....	65
4.3.4 Μεριδία αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου και περιγραφή των εταιρειών με το μεγαλύτερο μέρος εγχώριας παραγωγής προϊόντων σοκολάτας (πλάκες, γेमιστές, γκοφρέτες, σοκολατίνια).....	67
4.3.5 Μέγεθος Αγοράς Λοιπών Προϊόντων Σοκολατοποιίας.....	69
4.4 Διεθνής αγορά σοκολάτας.....	71
4.4.1 Μέγεθος Παραγωγής Σοκολάτας.....	71
4.4.2 Μέγεθος Αγοράς Σοκολάτας.....	72
4.4.3 Κατά Κεφαλή Κατανάλωση Σοκολάτας σε Διεθνές και Ευρωπαϊκό Επίπεδο.....	73
Κεφάλαιο 5: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ PORTER ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΙΑΣ.....	75
5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.....	75
5.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	76
5.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	77
5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	77
5.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	78
Κεφάλαιο 6: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ HACCP (Hazard Analysis-Critical Control Point).....	80
6.1 Οι βασικές αρχές του HACCP.....	80
6.2 Τα στάδια ανάπτυξης συστήματος HACCP.....	83
6.3 Αναφορά των βασικών στοιχείων που αφορούν στην ασφάλεια των προϊόντων σοκολάτας.....	94
6.3.1 Βασικά στοιχεία για τη σοκολάτα.....	94
6.3.2 Γενικότερα για προϊόντα σοκολάτας.....	96

6.4 Πιθανοί κίνδυνοι	100
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	108
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	125

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας I: Διάρθρωση της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης προϊόντων σοκολατοποιίας ανά διαφημιστικό μέσο (2000-2004)	56
Πίνακας II: Διαφημιστική δαπάνη προϊόντων σοκολατοποιίας ανά κατηγορία (2003-2004)	56
Πίνακας III: Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας	59
Πίνακας IV: Πωλήσεις επιχειρήσεων εισαγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (1999-2004)	62
Πίνακας V: Εταιρεία ΙΟΝ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΚΑΟ & ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ.....	67
Πίνακας VI: Εταιρεία ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	68
Πίνακας VII: Περιγραφή του προϊόντος (σοκολάτα γάλακτος) με βάση τη Νομοθεσία	94
Πίνακας VIII: Θρεπτική αξία της σοκολάτας γάλακτος	95
Πίνακας IX: Δείκτης τιμών παραγωγού εγχώριας αγοράς κακάο - προϊόντων σοκολατοποιίας και ζαχαροπλαστικής (2000-2004)	99

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα I: Μεταβλητές του γενικευμένου περιβάλλοντος (πηγή: Γεωργόπουλος Νικ., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004)	18
Διάγραμμα II: Δυνάμεις του Porter (πηγή: M. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980)	28
Διάγραμμα III: Συγκεντρωτική διαφημιστική δαπάνη σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (2000-2004)	55
Διάγραμμα IV: Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης των προϊόντων σοκολατοποιίας ανά κατηγορία (2004)	56
Διάγραμμα V: Διάρθρωση εγχώριας παραγωγής σοκολάτας ανά κατηγορία (2004)	63
Διάγραμμα VI: Εξέλιξη συνολικών εισαγωγών σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (1999-2004)	64
Διάγραμμα VII: Εξέλιξη συνολικών εξαγωγών σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (1999-2004)	65
Διάγραμμα VIII: Εξέλιξη εγχώριας συνολικής αγοράς σοκολάτας (1990-2004)	66
Διάγραμμα IX: Διάρθρωση εγχώριας αγοράς σοκολάτας ανά κατηγορία (2004)	67
Διάγραμμα X: Παραγωγή ζαχαρωδών προϊόντων, σοκολάτας και μπισκότων- γκοφρέτας σε ευρωπαϊκές και τρίτες χώρες (2001-2003)	72
Διάγραμμα XI: Κατανάλωση ζαχαρωδών προϊόντων, σοκολάτας και μπισκότων- γκοφρέτας σε ευρωπαϊκές και τρίτες χώρες (2001-2003)	73
Διάγραμμα XII: Κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας σε διεθνές επίπεδο (2003)	74

Κεφάλαιο 1: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η Στρατηγική σαν έννοια χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, στη διεθνή βιβλιογραφία της διοίκησης των επιχειρήσεων, όταν διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο συχνά υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τις αγορές τους, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούσαν, ακόμα και τις εσωτερικές τους δομές και συστήματα. Αυτές οι διαφορές, μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως στρατηγικές.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν ποικίλοι ορισμοί της έννοιας της στρατηγικής. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των περισσότερων ορισμών είναι η αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Ενδεικτικά, ο Alfred Chandler ορίζει την στρατηγική ως "τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων, καθώς και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων". Ο Kenneth Andrews ορίζει τη στρατηγική ως "τη διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης".

Η στρατηγική αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που συνδέει τις δυνάμεις μιας επιχείρησης με τις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Αποτελεί για μια επιχείρηση το μέσο επίτευξης των σκοπών, οι οποίοι τίθενται ανάλογα με τις φιλοδοξίες των στελεχών της. Με άλλα λόγια, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της σκοπούς, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τέσσερα στάδια:

1. ανίχνευση περιβάλλοντος
2. διαμόρφωση στρατηγικής
3. υλοποίηση στρατηγικής
4. αξιολόγηση και έλεγχο.

Η στρατηγική, αν και δεν εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθά στην επίτευξή της. Οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό, είναι ότι η στρατηγική:

Θέτει κατευθύνσεις: Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Η στρατηγική βοηθά μια επιχείρηση στο να πραγματώσει την αποστολή ή το όραμά της. Με βάση τη στρατηγική μιας επιχείρησης καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι της και τα προγράμματα που απαιτούνται για την υλοποίησή τους.

Βοηθά στη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων: Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ακόμα και στην πιο μικρή επιχείρηση λαμβάνονται καθημερινά δεκάδες αποφάσεις. Κάποιες από αυτές είναι πολύ σημαντικές, κάποιες άλλες λιγότερο. Εάν δεν υπάρχουν κάποιες σταθερές, κάποια κριτήρια, τότε είναι πολύ δύσκολο να αξιολογηθούν οι συνέπειες κάθε επιλογής και να ληφθεί η βέλτιστη απόφαση.

Συντονίζει τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης: Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων, κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση, την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

Ορίζει τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό: Είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης να σχηματίσουν μια άποψη γι' αυτήν.

Μειώνει την αβεβαιότητα: Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να εντοπιστεί μια ευκαιρία ή μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται προς την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια με την άλλη. Πολύ σημαντικό επίσης είναι ότι, μειώνοντας την αβεβαιότητα, αυξάνει κανείς την αποδοτικότητά του.

Μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο / διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι όμως, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά, η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις μοναδικές της ικανότητες, τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες της. Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες.

1.1 Τα πέντε p της Στρατηγικής

Η στρατηγική έχει τα δικά της πέντε p:

Plan = Σχέδιο

Ploy = Τέχνασμα

Pattern = Υπόδειγμα

Position = Τοποθέτηση

Perspective = Προοπτική.

Τα πέντε p της στρατηγικής περιγράφονται ως εξής:

Η στρατηγική ως σχέδιο: Η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Το σχέδιο αυτό καταρτίζεται

με σκοπό τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

Η στρατηγική ως τέχνασμα: Η επιχείρηση επιδίδεται στο σχεδιασμό ενεργειών που θα της δώσουν το προβάδισμα και θα την βοηθήσουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο - ανταγωνιστή.

Η στρατηγική ως υπόδειγμα: Και οι δύο προηγούμενες διαστάσεις που παρατέθηκαν (σχέδιο, τέχνασμα) εξετάζουν τη στρατηγική ως μια προετοιμασία ενεργειών, ανεξάρτητα από το επίπεδο πραγματοποίησης αυτών. Η διάσταση της στρατηγικής ως υποδείγματος δίνει έμφαση στην πρακτική διάσταση της έννοιας και την εξετάζει από την πλευρά των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων.

Η στρατηγική ως τοποθέτηση: Αυτή η διάσταση επιχειρεί να εντοπίσει τα θέματα που η στρατηγική μιας επιχείρησης πρέπει να καλύπτει, καθώς και πόσο λεπτομερής μπορεί αυτή να γίνει. Οι διάφορες τακτικές της επιχειρησιακής δράσης, καλύπτουν τις λεπτομέρειες των θεμάτων που σε γενικές μόνο γραμμές θίγει η στρατηγική, αν και κάποιες φορές θέματα που θεωρούνται λεπτομέρειες μπορούν να αποδειχθούν άκρως στρατηγικής σημασίας.

Η στρατηγική ως προοπτική: Σύμφωνα μ' αυτή τη διάσταση, η στρατηγική είναι για την επιχείρηση ότι η προσωπικότητα για το άτομο. Έμφαση δίνεται στην ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην ιδεολογία των ατόμων που την απαρτίζουν. Η ιδεολογία μιας επιχείρησης μπορεί να πάρει διάφορες μορφές συμπεριφοράς. Έτσι υπάρχουν επιχειρήσεις που ακολουθούν επιθετική συμπεριφορά απέναντι στην αγορά και τους ανταγωνιστές τους, και αυτού του είδους η συμπεριφορά είναι απόρροια της ιδεολογίας των μελών τους.

1.2 Η σχέση μεταξύ του ευρύτερου περιβάλλοντος και της στρατηγικής μιας επιχείρησης

Προκειμένου μια επιχείρηση να προσαρμοστεί επιτυχημένα στις αλλαγές του μακρο-περιβάλλοντός της, τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τους διάφορους συνδετικούς κρίκους που ενώνουν το ευρύτερο περιβάλλον με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Καταρχάς, εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν τα ανταγωνιστικά πεδία μάχης ενός κλάδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών σε διεθνές επίπεδο που είχε σαν αποτέλεσμα να γίνει ο κλάδος έντονα ανταγωνιστικός καθώς πληθώρα νέων αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους έχουν κερδίσει σημαντικά μερίδια αγοράς.

Στη συνέχεια, η ίδια η περιβαλλοντική τάση είναι πιθανό να έχει διαφορετικές επιδράσεις πάνω σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η αυξανόμενη ανησυχία του σύγχρονου ανθρώπου για θέματα υγείας, σωστής διατροφής και διατήρησης καλής φυσικής κατάστασης, έδωσε σημαντική ώθηση σε επιχειρήσεις κατασκευής οργάνων γυμναστικής και αθλητικών ειδών, ενώ μείωσε τους ρυθμούς ανάπτυξης των πωλήσεων των εστιατορίων γρήγορου φαγητού.

Ακόμη, η επίδραση ενός περιβαλλοντικού παράγοντα είναι δυνατό να είναι πολύ διαφορετική σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Η αναδιάρθρωση της ευρωπαϊκής και αμερικανικής οικονομίας κατά την δεκαετία του '80 οδήγησε πολλές επιχειρήσεις στο να περικόψουν τα επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών και αυτό είχε αρνητικές οικονομικές συνέπειες (έστω και βραχυπρόθεσμα) για τις επιχειρήσεις εκείνες που είχαν αναπτύξει τις υπηρεσίες τους κυρίως γύρω από την αγορά των επιχειρηματικών ταξιδιών.

Επιπλέον, πολλές εξελίξεις του μακρο-περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ένα συγκεκριμένο βαθμό ακρίβειας ενώ αντίθετα άλλες, λόγω της φύσεώς τους, είναι άμεσα προβλέψιμες. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να προβλεφθούν οι διακυμάνσεις των επιτοκίων, η εξέλιξη του πληθωρισμού ή οι διακυμάνσεις των ισοτιμιών των νομισμάτων για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Άλλοι παράγοντες, όπως η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού, είναι εύκολο να αναλυθούν και να εκτιμηθεί η πορεία τους στο μέλλον.

Τέλος, οι διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Οι επιχειρήσεις των υποανάπτυκτων χωρών είναι περισσότερο ευάλωτες σε πολιτικές και οικονομικές

επιδράσεις, σε αντίθεση με εκείνες των ανεπτυγμένων χωρών. Οι στρατηγικές που αποδεικνύονται ιδιαίτερα επιτυχημένες για μια χώρα μπορεί να είναι εντελώς ακατάλληλες για κάποια άλλη, επειδή ανταποκρίνονται σε επιταγές κάποιας συγκεκριμένης διάστασης του περιβάλλοντος, η οποία στη δεύτερη χώρα δεν έχει ιδιαίτερη σημασία.

1.3 ΣΤΑΔΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

1.3.1. Ανίχνευση περιβάλλοντος

Ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η δημιουργία, η αξιολόγηση και η διασπορά των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, σε ανθρώπους κλειδιά εντός της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές εκτός της επιχείρησης και δε βρίσκονται τυπικά υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Αυτές οι μεταβλητές μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο γενικευμένο περιβάλλον (societal environment), ή συγκεκριμένοι παράγοντες που λειτουργούν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που συχνά αναφέρεται ως κλάδος. Το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού αποτελείται από μεταβλητές που είναι εντός του οργανισμού και συνήθως βρίσκονται υπό τον βραχυπρόθεσμο έλεγχο της διοίκησης. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Συμπεριλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού.

1.3.2 Διαμόρφωση και είδη στρατηγικής

Οι τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές

Η στρατηγική που μια επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι, η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί π.χ. να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξή του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ

των δύο. Από την άποψη αυτή, υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, μιας και όλοι έχουν σοφιστεί και θα σοφίζονται τα πάντα για να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές όμως, παρόλες τις πολυάριθμες παραλλαγές τους, αντιστοιχούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

Στρατηγική χαμηλού κόστους: μια επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους που να επιτρέπει είτε πωλήσεις σε χαμηλότερες τιμές και μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, είτε πωλήσεις στις τρέχουσες τιμές της αγοράς και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Σημειώνεται ότι σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές και όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Στρατηγική διαφοροποίησης: μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της απ' αυτά των ανταγωνιστών της. Η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική αυτή μελετά προσεκτικά τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν σπουδαίο και πολύτιμο, και μεταφράζει τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά απ' αυτά των ανταγωνιστών. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Η διαφοροποίηση μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως π.χ. ιδιαίτερα ή διαφορετικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, αξιοπιστία, κύρος, ποιότητα, εξυπηρέτηση μετά την πώληση, τεχνολογική ανωτερότητα, μοναδική αξία, κλπ.

Η στρατηγική χαμηλού κόστους και η στρατηγική διαφοροποίησης αφορούν μεγάλα εύρη της αγοράς. Αυτές οι στρατηγικές παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και κινδύνους που μπορεί να τις κάνουν ελκυστικές ή επικίνδυνες ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες ενός κλάδου.

Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς να τα καταφέρει σε καμία είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά, τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους, όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Γενικά η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί υψηλότερο κόστος για να κάνει κανείς το προϊόν του ή την υπηρεσία του ξεχωριστή. Αντίστοιχα, η στρατηγική χαμηλού κόστους απαιτεί θυσίες στη διαφοροποίηση. Έτσι, δεν είναι εύκολο να επιτύχει κανείς και τα δύο. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι μια επιχείρηση π.χ. που διαφοροποιείται δεν προσέχει το κόστος της και τη μείωσή του. Πολλές επιχειρήσεις μάλιστα ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης και επιδιώκουν να επιτύχουν δραστική μείωση του κόστους τους. Η μείωση αυτή όμως δεν είναι και πλεονέκτημα κόστους. Το πλεονέκτημα αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με θυσίες στη διαφοροποίηση.

Στρατηγική focus ή εστίασης: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο τμήμα αυτό μια επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης.

Η στρατηγική αυτή έχει ως κεντρικό της στοιχείο την επιλογή και συγκέντρωση μιας επιχείρησης σε ένα πολύ περιορισμένο κομμάτι της ευρύτερης αγοράς, ενός τμήματος όπου οι αγοραστές έχουν κάποιες ξεχωριστές προτιμήσεις ή ανάγκες. Το τμήμα αυτό μπορεί να έχει πολλές μορφές. Μπορεί να ορίζεται γεωγραφικά, από την ειδική χρήση του προϊόντος ή κάποια ειδικά χαρακτηριστικά του που είναι ελκυστικά στους αγοραστές του συγκεκριμένου τμήματος.

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να είναι χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Για την πρώτη περίπτωση προϋπόθεση είναι η ύπαρξη τμήματος αγοραστών που οι ανάγκες τους να μπορούν να ικανοποιηθούν με χαμηλότερο κόστος απ' ότι η υπόλοιπη αγορά.

Για τη δεύτερη, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη αγοραστών με ειδικές ανάγκες. Η

επιχείρηση με στρατηγική εστίασης επιδιώκει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο τμήμα που δε χρειάζεται όμως να είναι και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην ευρύτερη αγορά.

Οι συνθήκες που κάνουν τη στρατηγική focus ελκυστική είναι:

1. το τμήμα είναι αρκετά μεγάλο για να είναι επικερδές
2. το συγκεκριμένο τμήμα έχει καλές προοπτικές ανάπτυξης
3. το τμήμα δεν είναι κρίσιμο για μεγάλους ανταγωνιστές
4. η επιχείρηση έχει τις δεξιότητες και τους πόρους να εξυπηρετήσει το συγκεκριμένο τμήμα αποτελεσματικά
5. η επιχείρηση μπορεί να αμυνθεί του τμήματος αυτού λόγω της ανωτερότητάς της στην εξυπηρέτηση των πελατών και στην ευαρέσκεια που έχει δημιουργήσει στους πελάτες της.

Το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων με στρατηγική focus είναι η εξειδίκευσή τους με την οποία μπορούν να αντιδρούν σε διάφορες ανταγωνιστικές πιέσεις. Επιχειρήσεις που απευθύνονται σε όλη την αγορά ή πολλά τμήματά της δε μπορούν συνήθως να αναπτύξουν ανάλογα πλεονεκτήματα και στην ουσία η εξειδίκευση αυτή δρα ως φραγμός εισόδου στο συγκεκριμένο τμήμα κάνοντας την είσοδο νέων επιχειρήσεων πολύ δύσκολη. Οι μοναδικές δεξιότητες εξυπηρέτησης του τμήματος δρουν ως ανασταλτικός παράγοντας για όσους παράγουν παρόμοια προϊόντα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υποκατάστατα. Ακόμη και αν η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών στο υπό εξέταση τμήμα είναι μεγάλη, αντισταθμίζεται σε κάποιο βαθμό από τον κίνδυνο μεταπήδησής τους σε κάποιον ανταγωνιστή που μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικός στην εξυπηρέτηση των ειδικών αναγκών τους.

Η στρατηγική focus είναι πιο αποτελεσματική όταν δεν είναι εύκολο ή οικονομικά εφικτό για ανταγωνιστές που καλύπτουν όλη την αγορά να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών του τμήματος, όταν κανείς άλλος δεν εξειδικεύεται στο ίδιο τμήμα, όταν η επιχείρηση που ακολουθεί τη στρατηγική της εστίασης δεν έχει επαρκείς πόρους για να δραστηριοποιηθεί στην ευρύτερη αγορά, ή όταν η αγορά έχει πολλά τμήματα από τα οποία μπορεί να διαλέξει κανείς αυτό που του ταιριάζει.

Οι κίνδυνοι της στρατηγικής της εστίασης είναι η πιθανότητα ότι κάποιος θα βρει τρόπους να μιμηθεί τους τρόπους εξυπηρέτησης του τμήματος, η πιθανότητα ότι οι προτιμήσεις των αγοραστών μπορεί να αλλάξουν προς κάποιο προϊόν της ευρύτερης αγοράς, καθώς και το ότι η μεγάλη ελκυστικότητα του συγκεκριμένου τμήματος που μπορεί να το κάνει πολυσύχναστο και τελικά με μικρή προοπτική κέρδους για όλους τους συμμετέχοντες.

Οι αφανείς πρωταθλητές είναι κλασικές περιπτώσεις επιχειρήσεων με στρατηγική focus. Η βαθιά εξειδίκευσή τους, ο συνεχής επαναπροσδιορισμός των αγορών τους, η συνεχής επαφή με τον πελάτη και η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της εξειδίκευσης αυτής τους κάνει πρακτικά άτρωτους σε ανταγωνιστές, τους επιτρέπει να ελαχιστοποιούν τους παραπάνω κινδύνους και να μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τους.

Μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις, στα πλαίσια των τριών ανταγωνιστικών κατά Porter στρατηγικών, μπορεί μια επιχείρηση να έχει πλεονέκτημα κόστους και διαφοροποίησης, που όπως αναφέρθηκε είναι ένας εξαιρετικά δύσκολος συνδυασμός. Τέλος, καμία από τις στρατηγικές αυτές δεν έχει ελπίδες επιτυχίας αν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που δημιουργεί δεν είναι διαρκή και διατηρήσιμα. Οι αλλαγές σ' ένα κλάδο είναι συνεχείς και όσο μεγάλα κι αν είναι τα πλεονεκτήματα αυτά, είναι αναπόφευκτο ότι θα γίνουν αντικείμενο αντιγραφής από ανταγωνιστές. Έτσι, είναι ζωτικής σημασίας μια επιχείρηση να μη σταματάει ποτέ τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ώστε να παρουσιάζει ένα συνεχώς μετακινούμενο στόχο για τους ανταγωνιστές της. Το στοιχείο αυτό είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων με συστηματικά επιτυχημένες στρατηγικές.

Το πλαίσιο των τριών ανταγωνιστικών στρατηγικών ήταν και η αφετηρία του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ. Επιτρέπει σε ένα διοικητικό στέλεχος να βάζει κάποια τάξη στις στρατηγικές του σκέψεις και δίνει γενικούς τρόπους δράσης από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί κανείς στη συγκεκριμένη απασχόλησή του μέσα στην επιχείρηση.

Συμπερασματικά, μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή οικονομικότερα από τους ανταγωνιστές της ή, στην πιο ιδανική περίπτωση, και τα δύο. Αν δεν έχει ξεκαθαρίσει τι επιδιώκει, θα αντιμετωπίσει προβλήματα. Παρόλη την απλότητα του μηνύματος αυτού όμως, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησής του. Κάτι που οδήγησε πολλές αμερικανικές επιχειρήσεις στο παρελθόν σε εκτεταμένο προγραμματισμό, υπερπαραγωγή πληροφοριών και χοντρούς τόμους με λεπτομερή στοιχεία, γραφειοκρατία, μαρασμό του επιχειρηματικού πνεύματος και που μετέτρεψε το στρατηγικό μάνατζμεντ από το πιο δημιουργικό μέρος της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε κάποια ετήσια τυπολατρική ιεροτελεστία στρατηγικών πλάνων και κατανομής πόρων. Επιπλέον, την ίδια περίοδο εμφανίστηκαν στον ανταγωνιστικό ορίζοντα πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις που δεν είχαν καμία απολύτως δυσκολία στην παραγωγή και διάθεση προϊόντων εξαιρετικής ποιότητας και ελκυστικών χαρακτηριστικών σε πολύ χαμηλές τιμές.

Η παγκοσμιοποίηση είχε αρχίσει να αναδεικνύει ανταγωνιστές που το ραντάρ του στρατηγικού προγραμματισμού δε μπορούσε να πιάσει, και ταυτόχρονα έφερε ραγδαίες αλλαγές και αυξημένη αβεβαιότητα. Έτσι το στρατηγικό μάνατζμεντ άρχισε να ξεφεύγει από την ορθολογική αυτή προσέγγιση και να περνάει στην πιο σύγχρονη μορφή του που δίνει έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

1.3.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Κίνητρα και ανταμοιβές στην εκτέλεση στρατηγικής

Η θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων για μια στρατηγική είναι ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της εκτέλεσής της. Οι άλλοι δύο είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και οι ηγετικές ικανότητες των στελεχών της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις στην επιδίωξη κάποιας στρατηγικής χρησιμοποιούν διαφόρων ειδών κίνητρα (αλλά και αντικίνητρα) για τους εργαζομένους, όπως διαφόρων ειδών χρηματικές απολαβές (μισθούς, μόνους, πριμ, συμμετοχή στα κέρδη κλπ.), απονομή μετοχών, προαγωγές, αναγνώριση, κριτική, επέκταση ή περιορισμό των ευθυνών τους, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, μεταθέσεις σε ελκυστικές γεωγραφικές περιοχές, κλπ.

Το βασικό καθήκον του διοικητικού στελέχους που σχεδιάζει ένα συγκεκριμένο σύστημα κινήτρων είναι να το συνδέσει στενά με τους παράγοντες που είναι απαραίτητοι για την επιτυχία της επιχείρησης. Πρέπει πάντα να υπάρχουν κίνητρα με νόημα και συνέπειες για την καριέρα των εργαζομένων, αλλιώς πολύ λίγοι εργαζόμενοι θα δώσουν την απαιτούμενη σημασία σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο.

Βασική μέριμνα των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων που να εμπνέουν τους εργαζομένους, ώστε να έχουν κάποια θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις τους και να συμμετέχουν σ' αυτές με ενθουσιασμό. Πολλές επιχειρήσεις προτιμούν ένα μίγμα θετικών και αρνητικών κινήτρων, τα οποία όμως μπορεί εύκολα να έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα, όπως π.χ. ανασφάλεια, άγχος στον τόπο δουλειάς, κλπ. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τα θετικά κίνητρα γιατί με τον τρόπο αυτό μπορούν να κερδίσουν εύκολα την συναίνεση των εργαζομένων. Προφανώς, θετικά κίνητρα και ανταμοιβές κάνουν τους εργαζομένους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους απ' ότι τα αρνητικά.

Το τι κίνητρα πρέπει να χρησιμοποιήσει κανείς σε μια συγκεκριμένη περίπτωση εξαρτάται από το πόσο δύσκολη είναι η εκτέλεση της στρατηγικής του. Εξυπακούεται ότι λόγια και παραινήσεις έχουν πολύ σύντομο χρόνο ζωής στη δημιουργία της κατάλληλης νοοτροπίας. Η ανεύρεση των κατάλληλων κινήτρων απαιτεί ευρηματικότητα και τη συνεχή προσοχή των μάνατζερ, καθώς αυτοί οφείλουν να ξέρουν τι είναι αυτό που κινητοποιεί τους εργαζόμενους της επιχείρησής τους.

Στο στάδιο της προετοιμασίας για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου, οι πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί πρέπει να αναλυθούν. Τα περισσότερα εργαλεία επιχειρησιακού σχεδιασμού που υπάρχουν σήμερα χρησιμοποιούν την τεχνική

ανάλυσης "SWOT". Είναι μια αποτελεσματική μέθοδος καταγραφής των ισχυρών και αδύνατων σημείων (strengths and weaknesses), των ευκαιριών (opportunities) που παρουσιάζονται και των απειλών (threats) που δέχεται μια επιχείρηση.

Επιλογή, προσδιορισμός και υλοποίηση στρατηγικής

Μετά την αναλυτική απεικόνιση της υπάρχουσας κατάστασης και των δεδομένων, ακολουθεί η επιλογή και η ανάπτυξη στρατηγικής. Η ανάλυση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα μια επιχείρηση βοηθά στην κατανόηση της συνολικής κατάστασης, στη δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών, και στην κατάδειξη των κριτηρίων επιλογής των τελικών προτάσεων.

Στο σημείο αυτό καλό είναι να αναλύεται το πώς πρέπει να αναπτύσσονται οι μελλοντικές στρατηγικές και μελέτες σ' ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Οι κύριες κατηγορίες είναι η στρατηγική Προϊόντων (Product Strategy), οι μελέτες Marketing (Marketing Plan), οι πωλήσεις, και οι διοικητικές μελέτες (Management Plan).

1.3.4 Η αξιολόγηση της Στρατηγικής

Η αξιολόγηση της Στρατηγικής είναι απαραίτητη, εφόσον και μέσα απ' αυτήν η διοίκηση θα μπορέσει να διαπιστώσει το βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Μέσω της αξιολόγησης απαντιούνται ερωτήματα που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των πλάνων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής που υλοποιεί η επιχείρηση.

Η απάντηση των ερωτημάτων αυτών δεν είναι εύκολη, καθώς μια σειρά μεταβλητών κάνουν ακόμα πιο δύσκολη την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτές οι μεταβλητές είναι:

1. Η μοναδικότητα κάθε επιχειρηματικής μονάδας
2. Η στρατηγική η οποία έχει άμεση σχέση με την επιλογή των επιχειρηματικών στόχων
3. Τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής, τα οποία τείνουν να επηρεάζουν τις αρχές βάση των οποίων λειτουργεί η επιχείρηση, ενδέχεται να δημιουργήσουν συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών, αφού οδηγούν σε ερωτήματα

του τύπου, ποιος έχει τα προσόντα για να αξιολογήσει την επιτυχία ή την αποτυχία της στρατηγικής

4. Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και η ταχύτητα με την οποία διαχέονται και απαξιώνονται σήμερα οι τεχνολογικές καινοτομίες
5. Ο μεγάλος βαθμός διεθνοποίησης που οδηγεί σε ένταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Η διεθνής αγορά διαμορφώνει διαρκώς νέες ευκαιρίες και νέες απειλές που απαιτούν από τις επιχειρήσεις ικανότητα άμεσης προσαρμογής σ' αυτές.

Χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, μιας και θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης όπως το μέγεθος της επιχείρησης, το στυλ διοίκησης, τους στόχους, τα προβλήματα της, κλπ, ωστόσο το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ικανοποιεί κάποιες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος, ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους, δηλαδή να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι εύκολα κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η αξιολόγηση να είναι τέτοια ώστε να μη στηρίζεται σε πολλές και ανούσιες πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν. Επίσης, δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να εκτελείται συνεχώς, τόσο κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της, όσο και κατά τη διάρκεια υλοποίησής της.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 2: ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή ιδρύονται, λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα σύνθετο οικονομικό, πολιτικό, ηθικό και κοινωνικό περιβάλλον, που επηρεάζει αποφασιστικά τη φύση των επιχειρηματικών αποφάσεων. Κύριο γνώρισμα του περιβάλλοντος αυτού αποτελεί η δυναμική και η συνεχής μεταβολή του, ακολουθώντας όλες τις εξελίξεις που συμβαίνουν στον ανθρώπινο και γήινο κόσμο.

Είναι σαφές ότι οι αλλαγές του περιβάλλοντος επιβάλλουν ουσιαστικά τη διαμόρφωση νέων στρατηγικών από πλευράς των επιχειρήσεων με σκοπό την άμεση ανταπόκρισή τους στις νέες συνθήκες. Όμως, η σχέση είναι αμφίδρομη, με αποτέλεσμα να έχουν επίδραση στο περιβάλλον οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό. Συντελούν δηλαδή στη διαμόρφωση νέων συνθηκών που αλλάζουν τις κοινωνικές συνθήκες, την ηθική ή το πολιτικό περιβάλλον. Σε άλλες περιπτώσεις μεταβάλλουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του ίδιου του κλάδου τους ή άλλων κλάδων για τους οποίους αποτελούν υποστηρικτικό κλάδο (πελάτες, προμηθευτές, κλπ.). Η σύγχρονη πραγματικότητα όπως διαμορφώνεται σήμερα έχει επηρεαστεί από κάποιες καθοριστικές αλλαγές που συνέβησαν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Καταρχήν η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η λειτουργία των επιχειρήσεων πέρα από σύνορα έχουν ανατρέψει όλα τα δεδομένα της πρότερης λειτουργίας των επιχειρήσεων. Ολοένα και περισσότερο εξαφανίζονται τα εμπορικά εμπόδια μεταξύ των κρατών με τη δημιουργία διεθνών οικονομικών κοινοτήτων (ΕΕ, ΝΑΦΤΑ, κλπ.) και τη σύναψη συμφωνιών, με αποτέλεσμα να έχουν μειωθεί στο ελάχιστο οι βιομηχανικοί κλάδοι που υπόκεινται σε εθνικό προστατευτισμό και με προοπτική να εκλείψει τελείως. Σε αυτή την εξέλιξη βέβαια συνέβαλε και ο εκσυγχρονισμός των μεταφορών και η εκμηδένιση των αποστάσεων. Έτσι, οι επιχειρήσεις οδηγούνται νομοτελειακά σε διεθνείς συνεργασίες και συναλλαγές ώστε να καταφέρουν να ανταγωνιστούν πλέον άλλες από όλο τον κόσμο. Αν δεν το κάνουν, τότε δέχονται αφόρητες πιέσεις από το διεθνή ανταγωνισμό.

Σε αυτές τις συνθήκες έπαψε πλέον μια επιχείρηση να εξετάζει ορισμένα μακροοικονομικά στοιχεία της χώρας στην οποία εδρεύει ή να λαμβάνει υπόψη τις νομισματικές ισοτιμίες, καθώς οι παγκόσμιες τάσεις είναι αυτές που καθορίζουν τον ανταγωνισμό, όπως αυτές υπαγορεύονται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, την Ευρωπαϊκή ένωση, κλπ.

Ακόμη, η κάθε εταιρεία δυσκολεύεται πλέον να αντιμετωπίσει τις απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίες έχουν πολλαπλασιαστεί εξαιτίας για παράδειγμα της σύγκλισης των τεχνολογιών και της ελάττωσης του χρόνου ζωής των προϊόντων. Έτσι, έχει καταστεί άμεση η ανάγκη εντοπισμού των ευκαιριών και απειλών, όπως προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να είναι άμεση η προσαρμογή σε αυτές.

Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί και η γρήγορη διάχυση της τεχνολογίας που προσφέρει νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ανατρέπει πολλές φορές πλέον την παγιωμένη κατάσταση πολλών ετών σε έναν κλάδο, καθώς δε στηρίζεται στο μέγεθος ή την εμπειρία, αλλά στην καινοτομία και τις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής.

Από τα παραπάνω προκύπτει μια ορισμένη δυναμική για το εξωτερικό περιβάλλον που διαμορφώνει το βαθμό αβεβαιότητας, ο οποίος εξαρτάται από το βαθμό αλλαγής και το βαθμό πολυπλοκότητας. Ο βαθμός της πολυπλοκότητας εξαρτάται από τον αριθμό των στοιχείων του κλάδου και το βάθος της γνώσης της εταιρείας σε αυτά. Αν τα στοιχεία του περιβάλλοντος αλλάζουν συχνά, τότε το περιβάλλον ονομάζεται δυναμικό. Αντίθετα, αν οι αλλαγές πραγματοποιούνται αργά και είναι μικρής εμβέλειας, το περιβάλλον χαρακτηρίζεται σταθερό. Σταθερό περιβάλλον θεωρείται εκείνο στο οποίο δεν υπάρχουν νέοι ανταγωνιστές ή οι τεχνολογικές συνθήκες είναι στάσιμες, κ.ά.

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα την πορεία της στον επιχειρηματικό χώρο. Μπορεί κανείς να ξεχωρίσει την ύπαρξη του μακρο-περιβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος, του μικρο-περιβάλλοντος ή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Τα δύο πρώτα αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και

περιγράφουν τις επιρροές όλων των εξωτερικών φορέων και των περιβαλλοντικών συνθηκών. Στο διάγραμμα I παρουσιάζονται οι μεταβλητές του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι γενικότεροι περιβαλλοντικοί παράγοντες που βρίσκονται εξωτερικά είναι δυναμικοί και επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά και αυτούς που σχετίζονται πιο άμεσα με την επιχείρηση (ανταγωνιστικό περιβάλλον).

ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ



Διάγραμμα I: Μεταβλητές του γενικευμένου περιβάλλοντος
[πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2004]

Στην ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος (societal environment) εξετάζονται ορισμένοι κύριοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως κλάδου ή άλλων χαρακτηριστικών.

2.1 Πολιτικό περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις πολιτικές συνθήκες μιας χώρας ή μιας ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή της εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού. Ωστόσο, η οικονομική δύναμη των επιχειρήσεων αποτελεί ένα όπλο που, εάν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να αλλάξει το πολιτικό προσκήνιο. Δεν είναι λίγες οι φορές που επιχειρήσεις κολοσσοί επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας.

Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τον επιχειρηματικό χώρο είτε μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της εργατικής νομοθεσίας, τον έλεγχο της μόλυνσης και της περιβαλλοντικής προστασίας, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων ή τις ιδιωτικοποιήσεις. Σίγουρα, όμως, οποιαδήποτε δραστική αλλαγή του σκηνικού δεν έρχεται άνευ διαλόγου και απροειδοποίητα σε δημοκρατικά καθεστώτα.

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα και η πιθανότητα δραστικής μεταβολής της ή ανατροπής της, όπως απεργίες, η απαγόρευση εξαγωγής κερδών, κάθε είδους κρατικός έλεγχος ή η ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, καλείται πολιτικός κίνδυνος. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να ανιχνεύει τις πολιτικές απόψεις όλων των εν δυνάμει κυβερνώντων, τις πολιτικές συμφωνίες σε εσωτερικό και διεθνές επίπεδο και τη στάση που τηρούν οι κρατούντες έναντι των μονοπωλίων και εν γένει των συνθηκών του ανταγωνισμού.

Το πολιτικό περιβάλλον λοιπόν μέσω των νόμων δύναται να αποτελέσει κύριο περιοριστικό παράγοντα αλλά και σημαντική δύναμη για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας και των επιχειρήσεων.

2.2 Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η σημασία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι μεγάλη, όχι μόνο γιατί αυτό καθορίζει με άμεσο τρόπο τις συνθήκες επιχειρηματικής δράσης, αλλά και γιατί, μέσω αυτού, ασκείται συνήθως η επίδραση των στοιχείων που συνθέτουν το φυσικό, τεχνολογικό, νομικό και κοινωνικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Τα μακροοικονομικά δεδομένα αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για τη διαμόρφωση στρατηγικής, και αυτό ακριβώς έχουν κατανοήσει οι μεγάλες ελληνικές εταιρείες, αναπτύσσοντας μεθόδους και μηχανισμούς ανίχνευσης και προβλέψεων.

Οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις, και δύσκολα προβλέπονται σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Παράγοντες όπως ο πληθωρισμός και οι δείκτες του χρηματιστηρίου μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές πρακτικές σε έναν οργανισμό.

Όταν εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον, που αφορά δηλαδή τη συγκεκριμένη επιχείρηση, όσο το βιομηχανικό περιβάλλον και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον. Οι επιπτώσεις όλων των σημαντικών γεγονότων χρειάζεται να εντοπίζονται στην προσφορά χρήματος, στο διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών, στις πληθωριστικές τάσεις, στη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων, στο ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων, στη διαθεσιμότητα ενέργειας και πρώτων υλών, στο επίπεδο των μισθών, κλπ.

2.3 Φυσικό περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό αναφέρεται στη γεωγραφική θέση του τόπου εγκατάστασης των επιχειρήσεων, στο έδαφος, στο υπέδαφος, στις κλιματολογικές συνθήκες, στις συγκοινωνιακές δυνατότητες, κλπ.

Για μια επιχείρηση, η επιλογή κατάλληλης τοποθεσίας απαιτεί την εκτίμηση για θέματα αγοράς και μάρκετινγκ, διαθεσιμότητας πρώτων υλών, τεχνικών απαιτήσεων, τύπου βιομηχανίας, μεγέθους της μονάδας, τεχνολογίας και διεργασίας. Καλό είναι να συνυπολογίζεται και το γεγονός ότι οι κλιματολογικές επιδράσεις έχουν άμεση επίδραση στα κόστη μιας επιχείρησης, στη διαβίωση των υπαλλήλων της, αλλά και στη μεταφορά

των πρώτων υλών. Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ο οποίος προσδιορίζει τη φύση των επιχειρηματικών κινδύνων και επηρεάζει το βαθμό επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων.

2.4 Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον

Τι κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον συνίσταται στο σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω μιας κοινωνίας, όπως αυτά υπαγορεύονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις κοινωνικές συνθήκες. Μια εταιρεία οφείλει να είναι ενήμερη και να συμμορφώνεται σε κάποιο βαθμό με αυτά, ώστε να μπορεί να λειτουργεί χωρίς τριβές με τον κοινωνικό ιστό και με τους ίδιους τους εργαζομένους που λόγω κάποιων ιδιαιτεροτήτων να χρειάζονται ειδική αντιμετώπιση. Άλλωστε, ακόμη και μια μικρή απόκλιση από το κοινωνικά και πολιτιστικά αποδεκτό μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα σε αυτή.

Κάποια από τα στοιχεία που πρέπει να αναλύονται είναι:

- α Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- α Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- α Η στάση των καταναλωτών σε ορισμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- α Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- α Η ισότητα των μειονοτήτων
- α Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άντρες
- α Οι αλλαγές που προκύπτουν στις συνθήκες εργασίας
- α Οι δημογραφικές αλλαγές
- α Η έξαρση της εγκληματικότητας, κλπ.

Αφού λοιπόν αναλυθούν τα παραπάνω και άλλα στοιχεία, τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους στις κοινωνικές απαιτήσεις, όπως επίσης και την εσωτερική και εξωτερική εικόνα της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις διαπρέπουν παγκοσμίως. Οι περισσότερες από αυτές ωστόσο έχουν ως κλειδί της επιτυχίας τους την προσαρμοστικότητα στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε τόπου.

Απ' όλα αυτά φαίνεται λοιπόν ξεκάθαρα η επιρροή του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύει διεξοδικά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, να συμβαδίζει με τα χαρακτηριστικά του και να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του.

2.5 Τεχνολογικό περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τη δημιουργία νέας γνώσης και τεχνολογίας και την εφαρμογή της στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελείται από τις ανακαλύψεις της επιστήμης, τις επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων, τις βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής, την πρόοδο της αυτοματοποίησης και την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων.

Το τεχνολογικό περιβάλλον κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχει δεχτεί ταχύτερες αλλαγές. Η εκρηκτική ανάπτυξή του έχει επαναπροσδιορίζει βιομηχανικούς κλάδους και έχει προσφέρει έναν αριθμό ευκαιριών για υπάρχουσες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και αγορές. Μάλιστα, η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έχει δημιουργήσει νέους κλάδους για την οικονομία, όπως για παράδειγμα τη βιοτεχνολογία.

Από την άλλη πλευρά, η τεχνολογία μπορεί να αποβεί αρνητική. Αρχικά, μπορεί να αντικαταστήσει την εργασία κάποιων ανθρώπων, οδηγώντας έτσι σε υψηλά επίπεδα ανεργίας. Στη συνέχεια, μπορεί να επαναπροσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο πολλοί εργαζόμενοι εκτελούν τις εργασίες τους, ή ακόμη και να καταστήσει απαρχαιωμένη μια εργασία. Επιπλέον, ιδιαίτερα στον τομέα της υγείας, η επαυξημένη διαθεσιμότητα της τεχνολογίας αυξάνει το κόστος των ιατρικών υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος, επειδή μπορούν να δημιουργήσουν ή να εξαφανίσουν σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού με ευκολία, ανεξάρτητα από τις συνθήκες του παρελθόντος.

2.6 Νομικό περιβάλλον

Το περιβάλλον αυτό αποτελείται από ένα σύνθετο πλέγμα κανόνων δικαίου που καθορίζουν:

- α Τις νομικές μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων
- α Τους όρους υπό τους οποίους επιτρέπεται η ίδρυση και η λειτουργία των επιχειρήσεων
- α Τις συνθήκες προσφοράς και αμοιβής της εργασίας
- α Τους ελέγχους στην ποιότητα και στις τιμές των προϊόντων
- α Την έκταση του σχηματισμού οικονομικών συνασπισμών
- α Την κρατική συμμετοχή στα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, κλπ.

Η διαμόρφωση του νομικού πλαισίου από το κράτος αποσκοπεί στην αποφυγή της εκμετάλλευσης ορισμένων ομάδων από άλλες, στην αποτελεσματική λειτουργία του μηχανισμού των τιμών, και γενικά στη διασφάλιση του δημοσίου οικονομικού και κοινωνικού συμφέροντος.

Γενικότερα, η αλληλεξάρτηση μεταξύ επιχειρήσεως και περιβάλλοντος έχει δύο κύριες συνέπειες:

- α Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται στην αλλαγή του περιβάλλοντος όταν και όπου απαιτείται, και
- α Θα πρέπει να προσπαθεί να επηρεάζει και να ελέγχει τέτοιες αλλαγές.

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι ενήμερες για τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, διότι αυτές μπορούν να μεταφραστούν είτε σαν ευκαιρίες, είτε σαν απειλές.

Η φύση αυτών που έχουν συμφέρον για την επιχείρηση- εξωτερικοί stakeholders, όπως αγοραστές, προμηθευτές και τραπεζίτες- και οι περιβαλλοντικές δυνάμεις που αναλύθηκαν παραπάνω αποτελούν από κοινού ένα χρήσιμο δείκτη για την πλέον κατάλληλη στρατηγική προσέγγιση που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Κεφάλαιο 3: ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον αναφέρεται στις δυνάμεις και καταστάσεις που άμεσα σχετίζονται με τον κλάδο που η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Οι δυνάμεις αυτές βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο συντονισμός των δυνάμεων αυτών με τρόπο που να αντλούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Το μικρο-περιβάλλον έρχεται σε άμεση επαφή με την επιχείρηση και περικλείει όλα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι:

- α Οι μέτοχοι
- α Οι κυβερνήσεις
- α Οι προμηθευτές
- α Οι τοπικές κοινωνίες
- α Οι ανταγωνιστές
- α Οι πελάτες
- α Οι πιστωτές
- α Οι εργατικές ενώσεις
- α Διάφοροι σύλλογοι.

Για την κατανόηση του περιβάλλοντος αυτού, όλα τα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας οφείλουν να γνωρίζουν τις κύριες ομάδες που υπάρχουν σ' αυτό, καθώς και τα κριτήρια που κάθε μια από αυτές χρησιμοποιεί για να κρίνει την επίδοση της επιχείρησης.

Στη συνέχεια, η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του δεδομένου βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Η ελκυστικότητα του

κλάδου σχετίζεται με την προοπτική κερδοφορίας που έχει μια επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται στο συγκεκριμένο κλάδο. Επομένως, η ελκυστικότητα κάθε κλάδου εξαρτάται από την αλληλεπίδραση των διαφορετικών περιβαλλοντικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη φύση του ανταγωνισμού.

3.1 ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Ο Porter εντοπίζει πέντε βασικές δυνάμεις που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία στον κλάδο που ανταγωνίζεται μια επιχείρηση. Το υπόδειγμά του προσανατολίζει τα στελέχη των επιχειρήσεων στην ανάληψη δημιουργικών σχεδίων για τη βελτίωση της ελκυστικότητας του κλάδου ή για την ανατροπή των δυσμενών συνθηκών στην παρούσα κατάσταση.

Η ανάλυση του Porter στοχεύει στο να αναγνωρίσει τους παράγοντες εκείνους που βοηθούν μια επιχείρηση στο να αναπτύξει μια στρατηγική ευκαιριών αποφεύγοντας τις πιθανές απειλές από:

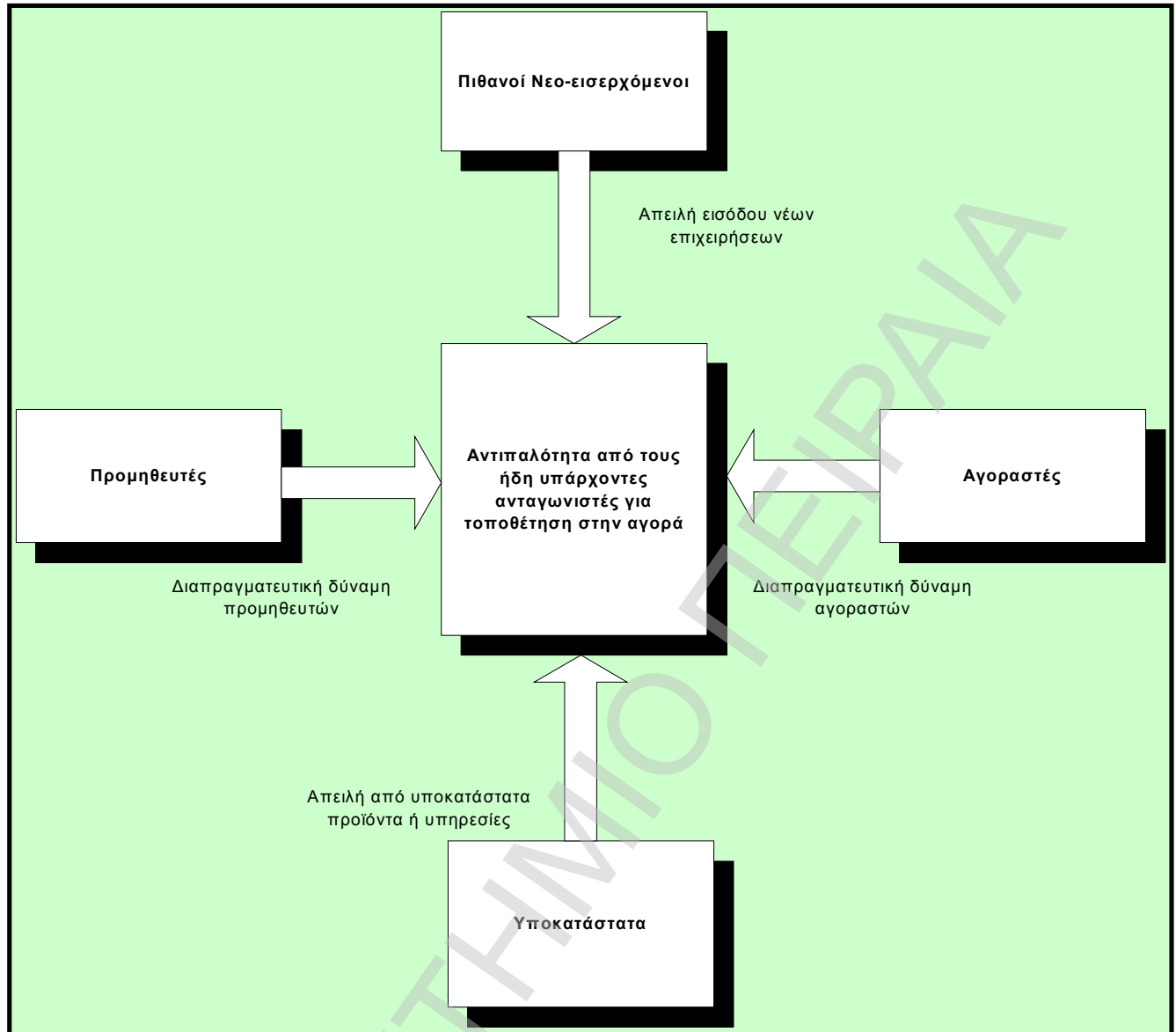
- ▶ **πιθανούς νεοεισερχόμενους**
- ▶ **διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**
- ▶ **διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**
- ▶ **υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**
- ▶ **ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.**

Το υπόδειγμα του Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Η μεθοδολογία του σχεδιάστηκε για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ύπαρξη από κοινού αυτών των πέντε δυνάμεων αντανάκλα το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο εκτείνεται πέρα από τα όρια των παικτών του κλάδου. Οι αγοραστές, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα και οι νεοεισερχόμενοι συμπληρώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Η ισχυρότερη από τις πέντε αυτές δυνάμεις αποτελεί τον προσδιοριστικό παράγοντα για κάθε επιχείρηση στον κλάδο, σύμφωνα με την οποία χρειάζεται να διαπραγματευθεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Πέραν τούτου, η μεθοδολογία του Porter μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την ανάλυση του περιβάλλοντος αγοράς και για τον προσδιορισμό των κυρίων παραγόντων που επηρεάζουν τη στρατηγική των περισσότερων κερδοσκοπικών και μη οργανισμών. Επιπροσθέτως, αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε επιμέρους τμήματα της αγοράς.

Προκειμένου τα διευθυντικά στελέχη να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τις πέντε δυνάμεις που καθορίζουν την ελκυστικότητα του κλάδου στις επιχειρήσεις τους. Με αυτό τον τρόπο, θα είναι σε πολύ καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές τους στο να εκτιμούν τις ευκαιρίες και απειλές που παρουσιάζονται στον κλάδο, όσον αφορά τις επιχειρήσεις τους.

Στο διάγραμμα II αναγράφονται οι δυνάμεις ανταγωνισμού, σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter. Μια επιχείρηση πρέπει να κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν τόσο τη δομή του βιομηχανικού κλάδου, όσο και τη μορφή των επιπτώσεων που συνεπάγονται σ' αυτή.



Διάγραμμα II: Δυνάμεις του Porter
[πηγή: M. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980]

Παρακάτω, περιγράφονται αναλυτικά οι πέντε αυτές δυνάμεις.

3.1.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Όταν μια επιχείρηση θέλει να διεισδύσει σε έναν κλάδο, αυτό συνεπάγεται ότι θα φέρει νέα δυναμικότητα αυξάνοντας την προσφορά των προϊόντων, αλλά και θα επιδιώξει μερίδιο αγοράς και πόρους απ' αυτόν. Επομένως, αυτή αποτελεί σημαντική απειλή για

τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, καθώς μπορεί να επιφέρει είτε πτώση των τιμών, είτε πτώση του κέρδους σ' αυτούς.

Η είσοδος στον κλάδο νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων μπορεί να εμποδιστεί από:

- A) φραγμούς εισόδου, και
- B) από τις αντιδράσεις υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Απειλές εισόδου μπορούν να προκύψουν από τις εξής βασικές πηγές:

► **Οικονομίες κλίμακας**

Αύξηση στην κλίμακα παραγωγής της μονάδας οδηγεί σε χαμηλότερο μέσο κόστος ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος. Αντίθετα, αντιοικονομίες κλίμακας συμβαίνουν όταν αύξηση στην κλίμακα παραγωγής της μονάδας οδηγεί σε υψηλότερο μέσο κόστος ανά παραγόμενη μονάδα προϊόντος. Οι οικονομίες κλίμακας εμφανίζονται σχεδόν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορούν να αφορούν επιχειρηματικές λειτουργίες τέτοιες όπως έρευνα και ανάπτυξη, παραγωγή, προμήθειες, μάρκετινγκ, κλπ.

Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποτελέσουν φραγμό εισόδου, διότι ο νεοεισερχόμενος:

- α) εάν εισαχθεί στον κλάδο με μικρή κλίμακα έρχεται αντιμέτωπος με μεγάλο κόστος, ή
- β) εάν εισαχθεί στον κλάδο με μεγάλη κλίμακα έχει να αντιμετωπίσει την αντίδραση των υπάρχοντων ανταγωνιστών.

► **Διαφοροποίηση προϊόντος**

Η διαφοροποίηση του προϊόντος δημιουργεί ένα εμπόδιο εισόδου σε έναν κλάδο αναγκάζοντας τους νεοεισερχόμενους να προβούν σε μεγάλα έξοδα ώστε να διαφοροποιήσουν τα υπάρχοντα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Αυτή η διαδικασία πάντα συνεπάγεται απώλειες στην αρχική φάση και είναι και πολύ χρονοβόρα. Ακόμη, μια επένδυση για ένα εμπορικό σήμα είναι πολύ αβέβαιη, εφόσον

δε θα έχει καμία αξία εάν η είσοδος αποτύχει. Άλλωστε, πολλές επιχειρήσεις δαπανούν τεράστια ποσά προκειμένου να διαφημίζουν τα προϊόντα τους, οπότε γίνεται κατανοητό ότι είναι πάρα πολύ δύσκολο για έναν νεοεισερχόμενο να εισέλθει στον κλάδο.

► **Απαιτήσεις σε κεφάλαια**

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελούν επίσης σημαντικό φραγμό εισόδου σε έναν κλάδο, διότι προκύπτει η ανάγκη για έναν νεοεισερχόμενο να επενδύσει σε αποθέματα, σε εγκαταστάσεις, σε εξοπλισμό, αλλά και σε επισφαλείς επενδύσεις που δεν αποδίδουν άμεσα, όπως η διαφήμιση, η έρευνα και η ανάπτυξη. Η ελκυστικότητα ενός κλάδου μπορεί να είναι μεγάλη, όμως το απαιτούμενο κεφάλαιο ίσως να μην είναι διαθέσιμο, οπότε δημιουργείται ταυτόχρονα εμπόδιο εισόδου.

► **Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής**

Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεοεισερχόμενους θέτει ακόμη ένα σημαντικό φραγμό εισόδου. Όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο.

Ένας νεοεισερχόμενος οφείλει να πείσει τα διάφορα κανάλια διανομής να αποδεχθούν το προϊόν του παρέχοντάς του εκπτώσεις και άλλες παροχές που μπορούν να μειώσουν το κόστος. Αυτό είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθεί, διότι τέτοιες ενέργειες συνεπάγονται μεγάλο κόστος. Για να εισαχθεί λοιπόν μια νέα επιχείρηση στον κλάδο, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ολοκληρωτικά καινούριο δίκτυο διανομής.

► **Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από μέγεθος**

Σε πολλές περιπτώσεις οι υπάρχοντες ανταγωνιστές ενός κλάδου διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους, που οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι ανταγωνιστές δε μπορούν να έχουν, ακόμη και αν επιδιώξουν να δραστηριοποιηθούν σε μεγάλο μέγεθος. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορούν να είναι τα ακόλουθα:

- § Τεχνολογικές πατέντες και μυστικό know-how της παραγωγής και σχεδίασης του προϊόντος
- § Προνομαϊκή πρόσβαση σε πρώτες ύλες
- § Ευνοϊκή τοποθεσία
- § Κρατικές επιχορηγήσεις
- § Καμπύλη μάθησης ή εμπειρίας

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, είναι δύσκολο για τους νεοεισερχόμενους να βρουν τρόπους έτσι ώστε να υπερτερήσουν στα παραπάνω. Έτσι λοιπόν, προκύπτει γι' αυτούς ένα ακόμη εμπόδιο εισόδου.

► Κυβερνητική πολιτική

Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Μέσω αδειών και διάφορων απαιτήσεων, αλλά και εξαιτίας διαφόρων μονοπωλίων, η κυβέρνηση ελέγχει την είσοδο σε διάφορους κλάδους. Έτσι, κάθε νεοεισερχόμενος οφείλει να ελέγχει τον κυβερνητικό παράγοντα, όταν επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Η κυβέρνηση αποτελεί έναν παράγοντα που επηρεάζει τον ανταγωνισμό έμμεσα και άμεσα, ειδικά σε περιπτώσεις όπου η ίδια η κυβέρνηση είναι αγοραστής ή προμηθευτής. Βέβαια, μερικές φορές η συμπεριφορά της κυβέρνησης επηρεάζεται περισσότερο από πολιτικούς παράγοντες, παρά από οικονομικά και πραγματικά γεγονότα. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και νομοθεσίες μπορούν να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά των προμηθευτών και των αγοραστών. Αυτές οι πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν και τη θέση των υποκατάστατων προϊόντων απέναντι στις αγορές, μέσω επιδοτήσεων και φορολογικών κινήτρων. Ακόμα, η κυβέρνηση μπορεί να επηρεάσει τον ανταγωνισμό σ' έναν κλάδο επηρεάζοντας το ρυθμό ανάπτυξής του και τη διάρθρωση του κόστους με τα εργαλεία χειραγώγησης που κατέχει στα χέρια της.

Έτσι, η ανάλυση ενός κλάδου δε θα είναι ολοκληρωμένη χωρίς τη διερεύνηση των τωρινών και των μελλοντικών πολιτικών και τον τρόπο που επηρεάζουν τον κλάδο. Βέβαια, για λόγους που αφορούν την απλοποίηση της στρατηγικής ανάλυσης, οι

κυβερνητικές πολιτικές εξετάζονται μέσω των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού και δεν αποτελούν μια ξεχωριστή δύναμη από μόνες τους.

► **Αντίδραση υφιστάμενων ανταγωνιστών**

Ακόμη κι αν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση έχει υπερπηδήσει τους παραπάνω φραγμούς εισόδου, αυτό δε σημαίνει ότι είναι ικανή να εισέλθει σε έναν κλάδο, διότι θα έρθει αντιμέτωπη και με τις αντιδράσεις των υπαρχουσών επιχειρήσεων.

Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος κυρίως όταν η ανάπτυξη της αγοράς είναι χαμηλή, ή όταν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές έχουν επιδείξει μεγάλο ενδιαφέρον για τον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, οι συνθήκες που μπορούν να εμποδίσουν την είσοδο σε έναν κλάδο είναι:

- § Ιστορικό έντονων αντιποίνων σε νεοεισερχόμενους στον κλάδο
- § Εδραιωμένες επιχειρήσεις με ικανούς πόρους, μεγάλα περιθώρια δανεισμού, υπάρχοντα αποθέματα, περιθώρια αύξησης της παραγωγικής δυνατότητας για κάλυψη μελλοντικής ανόδου της ζήτησης, καθώς και επιρροή στα κανάλια διανομής και τους καταναλωτές
- § Εδραιωμένες επιχειρήσεις που έχουν δεσμεύσει πολλά δύσκολα ρευστοποιήσιμα κεφάλαια στον κλάδο
- § Μικρός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, που περιορίζει την ικανότητα του κλάδου να απορροφήσει μια νέα επιχείρηση, χωρίς να μειωθούν οι πωλήσεις των εδραιωμένων επιχειρήσεων και να χειροτερεύσουν οι επιδόσεις τους.

Έτσι λοιπόν, προκειμένου μια επιχείρηση να εισέλθει στον κλάδο, θα πρέπει να διαθέτει ισχυρές δυνατότητες (κυρίως οικονομικές) ή να λανσάρει νέα επιχειρηματικά υποδείγματα.

► **Τιμή αποτροπής εισόδου**

Μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση θέτει μια υποτιθέμενη τιμή εισόδου που θα εξισορροπήσει τα πιθανά κέρδη από την είσοδο στον κλάδο και το πιθανό κόστος που θα προκύψει από την προσπάθεια να ξεπεράσει τα εμπόδια εισόδου και τα αντίποινα των ανταγωνιστών. Εάν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις αποφασίσουν να θέσουν

χαμηλότερες τιμές απ' αυτές του νεοεισερχόμενου, τότε ο τελευταίος δε μπορεί να διεισδύσει στον κλάδο.

3.1.2 Ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η εξασφάλιση μιας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως στόχο κάθε επιχείρησης μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Άλλωστε, αυτός είναι και ο λόγος ύπαρξης της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Η αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο μπορεί να πάρει πολλές μορφές, όπως:

- § Ανταγωνισμός τιμών
- § Διαφημιστικές εκστρατείες
- § Εισαγωγή καινούριων προϊόντων
- § Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων
- § Βελτιωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών
- § Παροχή εγγυήσεων, κλπ.

Η αντιπαλότητα αυτή προκύπτει διότι κάποια από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορεί να νιώθει την πίεση των υπόλοιπων ανταγωνιστών ή διακρίνει την ευκαιρία να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά.

Στους περισσότερους κλάδους, μια ανταγωνιστική κίνηση από κάποια επιχείρηση θα έχει προφανές αντίκτυπο στους υπόλοιπους ανταγωνιστές και είναι πιθανό να προκαλέσει τα αντίποινα και άλλες προσπάθειες αντιμετώπισης της κίνησης αυτής. Η κλιμάκωση τέτοιων κινήσεων και αντιδράσεων θα επιφέρει ζημιές σε όλους τους ανταγωνιστές και τελικά θα τους φέρει σε χειρότερη θέση από αυτή που ήταν αρχικά. Ειδικότερα, ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές δημιουργεί αστάθεια και ζημιώνει τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Οι ανταγωνιστές μπορούν να αναγνωρίσουν και να συναγωνιστούν εύκολα τις μειώσεις τιμών, μειώνοντας τα έσοδα όλων των επιχειρήσεων του κλάδου, εκτός εάν η

ελαστικότητα της ζήτησης είναι υψηλή. Αντίθετα, οι διαφημιστικές εκστρατείες μπορούν να διευρύνουν τη ζήτηση στην αγορά και να βελτιώσουν τη διαφοροποίηση των προϊόντων στον κλάδο, ωφελώντας όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο έντονος ανταγωνισμός είναι αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών παραγόντων που οφείλονται κυρίως στη δομή του κλάδου:

§ Πολλοί και ισορροπημένοι ανταγωνιστές: Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, υπάρχουν πάντα αυτοί που θα θέλουν να κάνουν κινήσεις ώστε να βρεθούν σε καλύτερη θέση στην αγορά, οδηγώντας σε αντίστοιχες αντιδράσεις από τους ανταγωνιστές και προκαλώντας αναταραχή και αστάθεια στον κλάδο. Ακόμη και αν οι ανταγωνιστές στη αγορά είναι σχετικά λίγοι, αλλά έχουν το ίδιο μέγεθος και πόρους, μπορούν να δημιουργήσουν αναταραχή στην αγορά, καθώς έχουν την προδιάθεση να πολεμήσουν μεταξύ τους για τον έλεγχο της αγοράς, έχοντας τους απαιτούμενους πόρους ώστε να αντέξουν σε συνεχή και σκληρά αντίποινα. Αντίθετα, όταν η αγορά κυριαρχείται από μια ή μερικές επιχειρήσεις, τότε αυτοί μπορούν να την πειθαρχήσουν και κατά κάποιο τρόπο να τη διευθύνουν, επιβάλλοντας τις τιμές.

§ Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης μπορεί να μετατρέψει τον ανταγωνισμό σε μια μάχη ανάκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Ο ανταγωνισμός για το μερίδιο αγοράς γίνεται ακόμη πιο άστατος και έντονος, όταν ειδικά δεν υπάρχει ταχεία ανάπτυξη του κλάδου που μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των ανταγωνιστών.

§ Υψηλό σταθερό κόστος και κόστος αποθήκευσης: Το υψηλό σταθερό κόστος πιέζει τις επιχειρήσεις να παράγουν στο μέγιστο της παραγωγικής τους δυνατότητας, ώστε να μειώνεται το κόστος ανά μονάδα. Όμως, αυτό μπορεί να προκαλέσει κλιμακωτές μειώσεις στην τιμή των προϊόντων, ειδικά αν υπάρχει πλεονάζουσα προσφορά. Αντίστοιχα, υπάρχουν και οι κλάδοι όπου τα προϊόντα αποθηκεύονται δύσκολα ή με μεγάλο κόστος. Και σε αυτή την περίπτωση, οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τέτοια προβλήματα κόστους, μπαίνουν σε πειρασμό να μειώσουν τις τιμές, ώστε να εξασφαλίσουν τις πωλήσεις τους.

- § **Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη:** Στην περίπτωση που, λόγω οικονομιών κλίμακας, πρέπει να εγκατασταθεί πρόσθετη παραγωγική δυναμικότητα σε μεγάλα μεγέθη, η προσθήκη αυτή μπορεί να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση ενός κλάδου. Προκειμένου να επέλθει ισορροπία σ' αυτό, συνήθως ακολουθείται πόλεμος τιμών, ο οποίος όμως επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης.
- § **Ποικιλόμορφοι ανταγωνιστές:** Οι ανταγωνιστές που έχουν διαφορετικές στρατηγικές, προσωπικότητες και φιλοσοφίες, έχουν διαφορετικούς στόχους και διαφορετική στρατηγική όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο θα αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό. Έτσι, ασχολούμενες οι επιχειρήσεις με τις δικές τους στρατηγικές, κινδυνεύουν να μη διακρίνουν τις προθέσεις και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών τους και να μη μπορέσουν να έρθουν σε συνεννόηση και να θεσπίσουν κάποιους κανόνες ανταγωνισμού, ώστε οι στρατηγικές τους να μην αλληλοσυγκρούονται. Οι στρατηγικές που μπορεί να είναι ευδόκιμες για κάποιες επιχειρήσεις, μπορούν αντίθετα να είναι βλαβερές για κάποιες άλλες.
- § **Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης:** Εάν οι αγοραστές θεωρούν ότι ένα προϊόν είναι ομοιογενές, τότε η επιλογή τους βασίζεται μόνο στην τιμή και στην ποιότητα της εξυπηρέτησης, με αποτέλεσμα την παρουσία πύσεων για έντονο ανταγωνισμό στους τομείς αυτούς. Αντίθετα, η ύπαρξη της διαφοροποίησης του προϊόντος ή η παρουσία υψηλού κόστους μετακίνησης από προμηθευτή σε προμηθευτή μειώνουν την ένταση του ανταγωνισμού, μιας και σε αυτή την περίπτωση οι αγοραστές έχουν προτιμήσεις και δείχνουν αφοσίωση σε συγκεκριμένους προμηθευτές.
- § **Υψηλά στρατηγικά συμφέροντα:** Η αντιπαλότητα σε κάποιο κλάδο γίνεται ακόμα πιο έντονη, όταν κάποιοι από τους ανταγωνιστές έχουν υψηλά στρατηγικά συμφέροντα από πιθανή επιτυχία στον κλάδο. Τέτοια συμφέροντα αφορούν το κύρος που μπορεί να αποκτήσει μια επιχείρηση από την επιτυχία της σε κάποιο σημαντικό κλάδο ή την ευόδωση μιας αναπτυξιακής πολιτικής της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις αυτές, οι επιχειρήσεις που έχουν τέτοια συμφέροντα, μπορούν να

προκαλέσουν αστάθεια στον κλάδο, καθώς, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο και την κερδοσκοπία της επιχείρησης.

§ Υψηλά εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες, που διατηρούν τις επιχειρήσεις στον ανταγωνισμό, παρόλο που μπορεί να αντιμετωπίζουν χαμηλή ή ακόμα και αρνητική απόδοση της επένδυσής τους.

Πιο αναλυτικά, τα κυριότερα εμπόδια εξόδου είναι:

- α **Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία:** Τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία είναι ειδικευμένα σε συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία ή τοποθεσία και έχουν χαμηλή τιμή ρευστοποίησης, υψηλό κόστος μεταφοράς και μετατροπής.
- α **Σταθερό κόστος εξόδου:** Αντιπροσωπεύει τους διακανονισμούς αποζημίωσης των εργαζομένων, το κόστος μετεγκατάστασης, κλπ.
- α **Αμοιβαίες στρατηγικές σχέσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης:** Εκπροσωπούν τις σχέσεις του επιχειρησιακού κομματιού ενός οργανισμού με άλλα τμήματα, όσον αφορά την εικόνα, το μάρκετινγκ, την πρόσβαση στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και αγορές, τις κοινές εγκαταστάσεις, κλπ. Όλα αυτά θεωρούνται μεγάλης στρατηγικής σημασίας για έναν οργανισμό, ώστε να παραμείνει στην αγορά.
- α **Συναισθηματικά εμπόδια:** Η απροθυμία της Διοίκησης να λάβει οικονομικά δικαιολογημένες αποφάσεις εξόδου από την αγορά, εξαιτίας της ταύτισης με τον κλάδο, καλών σχέσεων με τους εργαζομένους, φόβου για την καριέρα, περηφάνιας, κλπ.
- α **Κρατικοί και κοινωνικοί περιορισμοί:** Αφορούν την άρνηση και αποθάρρυνση του κράτους να επιτρέψει την έξοδο από την αγορά, λόγω των ανησυχιών για την ανεργία από την απόλυση εργαζομένων και των συνεπειών στην τοπική οικονομία.

Όταν τα εμπόδια εξόδου υπάρχουν, η πλεονάζουσα προσφορά παραμένει στον κλάδο, και οι επιχειρήσεις που έχουν χάσει το παιχνίδι του ανταγωνισμού αναγκάζονται να μην τα παρατήσουν. Σαν αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις αυτές, λόγω των αδυναμιών τους, καταφεύγουν σε ακραίες τακτικές και έτσι η κερδοσκοπία του κλάδου παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

Υπάρχουν κάποιοι τρόποι για να αποφύγει μια επιχείρηση των αντιπαλότητα και τον έντονο ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, μπορεί να κάνει τους καταναλωτές να εξαρτώνται από αυτήν για τεχνικές συμβουλές μετά την πώληση. Ακόμα, μπορεί να επιδιώξει τη διαφοροποίηση προϊόντος μέσω καινούριων υπηρεσιών, καινοτομίες στην προώθηση του προϊόντος ή αλλαγές στο ίδιο το προϊόν. Ένας άλλος τρόπος είναι να αποφύγει την αντιπαράθεση με ανταγωνιστές που έχουν υψηλό κόστος εξόδου και μπορούν να την παρασύρουν σε ακραίο πόλεμο τιμών.

Γενικότερα, είναι προτιμότερο ένας βιομηχανικός κλάδος να έχει υψηλά εμπόδια εισόδου και χαμηλά εμπόδια εξόδου. Σε μια τέτοια περίπτωση θα παραμείνουν στην ανταγωνιστική αγορά μόνο οι πετυχημένοι ανταγωνιστές. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις θα εξέλθουν από την αγορά και οι νεοεισερχόμενοι θα αντιμετωπίσουν υψηλά εμπόδια εισόδου.

3.1.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η αναγνώριση των υποκατάστατων προϊόντων είναι θέμα αναζήτησης άλλων προϊόντων που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία με τα προϊόντα της αγοράς. Μερικές φορές αυτή η αναζήτηση μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη και να οδηγήσει σε περιπτώσεις που είναι μακριά από τον κλάδο. Έτσι, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται, κατά μια ευρεία έννοια, και με τις αντίστοιχες που παράγουν τα υποκατάστατα προϊόντα.

Τα υποκατάστατα περιορίζουν τα πιθανά κέρδη της αγοράς, θέτοντας μια ανώτατη τιμή πώλησης στις επιχειρήσεις του κλάδου. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής-απόδοσης των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο πιο πολύ πιέζεται η κερδοφορία της

αγοράς. Έτσι, η αντίδραση των επιχειρήσεων απέναντι στα υποκατάστατα προϊόντα συνήθως είναι συλλογική, και με αυτό τον τρόπο μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη.

Για παράδειγμα, η έντονη και συνεχής διαφήμιση απ' όλους τους συμμετέχοντες του κλάδου μπορεί να ισχυροποιήσει τη συνολική θέση τους απέναντι στα υποκατάστατα προϊόντα και να έχει καλύτερα αποτελέσματα, από το αν οι ίδιες ενέργειες γίνονταν εκ μέρους μόνο μιας επιχείρησης. Το ίδιο επιχείρημα ισχύει και στις περιπτώσεις της συλλογικής αντίδρασης σε τομείς όπως η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, του μάρκετινγκ, της εξασφάλισης μεγαλύτερης διαθεσιμότητας του προϊόντος στην αγορά, κλπ.

Τα υποκατάστατα που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής είναι αυτά που έχουν την τάση να βελτιώνουν τη σχέση τιμής-απόδοσης σε σχέση με τα προϊόντα του κλάδου και αυτά τα οποία παράγονται από κλάδους με μεγάλα περιθώρια κέρδους. Ιδιαίτερα στη δεύτερη περίπτωση, τα υποκατάστατα μπαίνουν γρήγορα στη μάχη, αν κάποια εξέλιξη αυξήσει τα επίπεδα ανταγωνισμού στην αγορά τους και προκαλέσει μειώσεις τιμών και βελτιώσεις στην απόδοσή τους.

Η ανάλυση αυτών των τάσεων είναι πολύ σημαντική, καθώς θα βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν τις περαιτέρω ενέργειές τους-να χρησιμοποιήσουν τη στρατηγική για να αναχαιτίσουν τα υποκατάστατα ή να επανασχεδιάσουν τη στρατηγική τους λαμβάνοντας υπόψη και τα υποκατάστατα σαν μια σημαντική παράμετρο.

3.1.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές μπορεί να είναι οι τελικοί καταναλωτές του προϊόντος, αλλά μπορεί να είναι και παραγωγοί που το χρησιμοποιούν για την παραγωγή άλλου προϊόντος. Οι αγοραστές ανταγωνίζονται με την αγορά, πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω, διαπραγματευόμενοι για καλύτερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες, τα οποία λειτουργούν σε βάρος της κερδοφορίας του κλάδου. Η δύναμη των αγοραστών μιας συγκεκριμένης αγοράς εξαρτάται από πολλά χαρακτηριστικά, σχετικά με τη θέση τους και τη σημασία τους στην αγορά.

Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν ισχύουν τα παρακάτω:

- α **Οι όγκοι των αγορών είναι μεγάλοι σε σχέση με τις πωλήσεις:** Αν ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεων αγοράζεται από έναν αγοραστή ή από μια ομάδα αγοραστών, τότε αυτοί αποκτούν μεγάλη σημασία για την αγορά. Αυτό ισχύει ειδικά στην περίπτωση όπου ο κλάδος παρουσιάζει υψηλό σταθερό κόστος και οι παραγωγοί το εκμεταλλεύονται κρατώντας την παραγωγή στα υψηλότερα επίπεδα.
- α **Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από το βιομηχανικό κλάδο:** Σε αυτή την περίπτωση, δημιουργείται μια κατάσταση όπου η οποιαδήποτε ανταγωνιζόμενη επιχείρηση του κλάδου δεν αντέχει να χάσει οποιονδήποτε πελάτη. Αν χαθεί κάποιος απ' αυτούς, τότε θα χρειασθεί να μειωθεί η παραγωγική της διαδικασία ή ακόμη και να κλείσει.
- α **Τα προϊόντα που αγοράζονται αποτελούν ένα μεγάλο μέρος του κόστους για τους αγοραστές:** Σε αυτή την περίπτωση, οι αγοραστές θέλουν να επιτύχουν την καλύτερη δυνατή τιμή και αγοράζουν επιλεκτικά. Αντίθετα, αν το κόστος αγοράς εκπροσωπεί μικρό μέρος του κόστους για τους αγοραστές, τότε αυτοί θα είναι λιγότερο ευαίσθητοι προς την τιμή.
- α **Τα προϊόντα της αγοράς είναι ίδια και αδιαφοροποίητα:** Οι αγοραστές, γνωρίζοντας ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικούς προμηθευτές, αναγκάζουν τους προμηθευτές να ανταγωνιστούν σκληρά ώστε να προσφέρουν την καλύτερη πρόταση.
- α **Οι αγοραστές αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης:** Το κόστος μετακίνησης αναγκάζει τους αγοραστές να προσκολλούνται σε συγκεκριμένους προμηθευτές. Βέβαια, όταν το κόστος μετακίνησης είναι μικρό, ο αγοραστής έχει ενισχυμένη διαπραγματευτική δύναμη, καθώς μπορεί εύκολα να αλλάξει προμηθευτή.

- α **Οι αγοραστές έχουν λίγα κέρδη:** Τα χαμηλά κέρδη δημιουργούν την ανάγκη να μειώσουν το κόστος αγοράς και παραγωγής. Οι αγοραστές, αντίστοιχα, που έχουν μεγάλη κερδοφορία, έχουν μικρότερη ευαισθησία σε σχέση με τις τιμές αγοράς.
- α **Το προϊόν δεν παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών του αγοραστή:** Αντίθετα, όταν η ποιότητα των προϊόντων του αγοραστή εξαρτάται από το προϊόν της αγοράς, τότε οι αγοραστές θα πληρώσουν αρκετά προκειμένου να διασφαλίσουν την ποιότητα του δικού τους προϊόντος.
- α **Υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω:** Με άλλα λόγια, ο αγοραστής είναι σε θέση να εκτελέσει δραστηριότητες του κλάδου από τον οποίο προμηθεύεται πρώτες ύλες και άλλα υλικά.
- α **Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση:** Όταν οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση πάνω στη ζήτηση, τις πραγματικές τιμές της αγοράς, ακόμα και του κόστους των προμηθευτών, τότε αυτοί έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.

Οι περισσότερες από τις προαναφερθείσες πηγές δύναμης των αγοραστών αφορούν και τους τελικούς καταναλωτές, αλλά και τους βιομηχανικούς και εμπορικούς αγοραστές. Απλά, κατά περίπτωση, χρειάζεται διαμόρφωση του πλαισίου αναφοράς των πιο πάνω πηγών. Για παράδειγμα, οι καταναλωτές είναι πιο ευαίσθητοι απέναντι στις τιμές, ειδικά αν τα προϊόντα που αγοράζουν είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα, ακριβά σε σχέση με το εισόδημά τους και δεν ενδιαφέρονται για την ποιότητά τους.

Η αγοραστική δύναμη των χονδρεμπόρων και των λιανέμπορων διέπεται από τους ίδιους κανόνες, με ένα επιπλέον χαρακτηριστικό. Οι λιανοπωλητές μπορούν να αποκτήσουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους παραγωγούς, όταν έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τις αγοραστικές αποφάσεις των λιανοπωλητών τους.

Έτσι, η επιλογή μιας επιχείρησης για τις ομάδες των αγοραστών που θα επικεντρώσει τις πωλήσεις της, αποτελεί κρίσιμη στρατηγική επιλογή. Μια επιχείρηση μπορεί να

βελτιώσει τη θέση της στην αγορά, επιλέγοντας αγοραστές που έχουν τη λιγότερη δύναμη και ικανότητα επηρεασμού της επιχείρησης.

3.1.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να έχουν διαπραγματευτική δύναμη σ' ένα κλάδο, απειλώντας να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Έτσι οι προμηθευτές μπορούν να πιάσουν την κερδοφορία του κλάδου. Οι συνθήκες που επικρατούν όταν οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη είναι κατά κάποιο τρόπο αντίθετες με αυτές που επικρατούν όταν οι αγοραστές έχουν τη δύναμη.

Οι συνθήκες αυτές είναι οι εξής:

- α Η ομάδα των προμηθευτών κυριαρχείται από μερικές επιχειρήσεις και είναι πιο συγκεντρωμένη από ότι ο κλάδος τον οποίο προμηθεύει. Οι προμηθευτές που πωλούν σε αγοραστές είναι περισσότερο διασπασμένοι, συνήθως έχουν μεγαλύτερη ευκολία να επηρεάσουν τις τιμές, την ποιότητα και τους όρους συναλλαγής.
- α Οι προμηθευτές δεν είναι αναγκασμένοι να ανταγωνιστούν με άλλα υποκατάστατα προϊόντα. Η δύναμη των προμηθευτών, ακόμα και αν αυτοί είναι μεγάλοι σε μέγεθος, εξαρτάται και από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.
- α Ο κλάδος δεν είναι σημαντικός πελάτης των προμηθευτών. Όταν οι προμηθευτές πωλούν σε πολλές αγορές και κάποια απ' αυτές τις αγορές εκπροσωπεί ένα ασήμαντο κομμάτι των πωλήσεων, τότε οι προμηθευτές έχουν μεγαλύτερη δύναμη απέναντι στους αγοραστές αυτού του κλάδου. Αντίθετα, αν κάποιος κλάδος είναι σημαντικός σε πωλήσεις, τότε οι προμηθευτές θα είναι πιο προσεκτικοί, θα θέλουν να προστατέψουν τον κλάδο με λογική τιμολογιακή πολιτική και μπορούν να τον υποβοηθήσουν δίνοντας χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν την έρευνα, την ανάπτυξη, κλπ.
- α Το προϊόν του προμηθευτή είναι απαραίτητο για τον αγοραστή. Το προϊόν μπορεί να είναι σημαντικό για την επιτυχία της παραγωγικής διαδικασίας και της ποιότητας

του προϊόντος του αγοραστή. Στην περίπτωση αυτή η δύναμη του προμηθευτή είναι μεγάλη. Αυτό ισχύει ειδικά στις περιπτώσεις όπου το προϊόν του προμηθευτή δεν μπορεί να εναποθηκευτεί από τον αγοραστή, εμποδίζοντάς τον να δημιουργήσει ένα ικανό απόθεμα για μελλοντική χρήση.

- α Τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα και έχουν αναπτύξει κόστος μετακίνησης. Τα διαφοροποιημένα προϊόντα και το κόστος μετακίνησης που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι αγοραστές, περιορίζει τις δυνατότητές τους να διαπραγματευτούν με πολλούς προμηθευτές.
- α Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να καθετοποιηθούν προς τα εμπρός, και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές.

Συνήθως, εκλαμβάνουμε ως προμηθευτές άλλες επιχειρήσεις που προσφέρουν πρώτες ύλες και ημιτελή προϊόντα. Θα έπρεπε όμως να αναγνωρισθεί ως προμηθευτής και το εργατικό δυναμικό, καθώς συμβάλλει σημαντικά στην παραγωγική διαδικασία. Σε μερικές περιπτώσεις, το εργατικό δυναμικό ως προμηθευτής έχει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν τους ειδικευμένους εργαζόμενους, τις βιομηχανίες όπου υπάρχει υψηλός συνδικαλισμός, αλλά και όπου υπάρχει μηδαμινή προσφορά εργασίας.

3.2 Συμπερασματικά για την ανάλυση του κλάδου

Η κατάσταση της στρατηγικής μιας επιχείρησης δεν είναι απλώς κάποια προσπάθεια που απαιτεί σκληρή δουλειά και φαντασία. Απαιτεί πρωτίστως προσεκτική ανάλυση. Η ανάλυση αυτή αφορά τόσο το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και την εσωτερική της κατάσταση, και σκοπός της είναι να δώσει σε ένα στέλεχος τα απαραίτητα εφόδια για την κατάσταση κάποιας αποτελεσματικής στρατηγικής.

Η ανάλυση του κλάδου, των ανταγωνιστών και των ανταγωνιστικών συνθηκών του είναι το πρώτο στάδιο στη διαδικασία καθορισμού της αποστολής της επιχείρησης και των στόχων της, και της κατάστρωσης κάποιας επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή τους. Μια επιτυχημένη στρατηγική αποσκοπεί στην προσαρμογή της

επιχείρησης στο περιβάλλον της όσο καλύτερα γίνεται, στη δημιουργία μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και στη βελτίωση της επίδοσής της.

Όσον αφορά την κατάστρωση στρατηγικής στα πλαίσια του στρατηγικού μάνατζμεντ, πρέπει να βλέπει κανείς το εξωτερικό περιβάλλον και την εσωτερική κατάσταση μιας επιχείρησης στρατηγικά. Με άλλα λόγια, η ανάλυση δεν αποσκοπεί στην ατελείωτη συλλογή λεπτομερών στοιχείων και πληροφοριών, αλλά στην ανάλυση στοιχείων και πληροφοριών που έχουν άμεση επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η ανάλυση σκοπεύει στην εξερεύνηση συγκεκριμένων θεμάτων με βάση τα οποία ένα διοικητικό στέλεχος να μπορεί να καθορίσει και να αξιολογήσει τις στρατηγικές επιλογές του. Τα παρακάτω ερωτήματα είναι ζωτικής σημασίας στην εξωτερική ανάλυση:

1. Ποια είναι τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά του κλάδου;
2. Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις πίσω από τις αλλαγές στον κλάδο και ποια είναι η επίδρασή τους στις μελλοντικές εξελίξεις;
3. Τι ανταγωνιστικές δυνάμεις επηρεάζουν τον κλάδο και πόσο έντονες είναι;
4. Ποιοι είναι ανταγωνιστές, τι ανταγωνιστικές θέσεις έχουν, ποιος θα κάνει την επόμενη σημαντική ανταγωνιστική κίνηση και τι κίνηση θα είναι;
5. Ποιοι είναι οι βασικοί παράγοντες για επιτυχία στον κλάδο αυτό, πόσο ελκυστικός είναι ο κλάδος και ποιές είναι οι προοπτικές του για κερδοφορία;

3.2.1 Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου

Τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά με ενδιαφέρον για το στρατηγικό μάνατζμεντ διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, και έτσι απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή στη συλλογή πληροφοριών. Σημειώνεται ότι ως κλάδος στην ανάλυση αυτή νοείται ένα σύνολο επιχειρήσεων που παράγουν όμοια ή ομοειδή προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου που είναι περισσότερο χρήσιμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό μάνατζμεντ είναι:

1. Μέγεθος αγοράς
2. Γεωγραφική έκταση ανταγωνισμού (τοπική, περιφερειακή, εθνική, διεθνής, παγκόσμια)
3. Ρυθμοί ανάπτυξης και στάδιο του κλάδου, αν δηλαδή ο κλάδος βρίσκεται σε αρχική ανάπτυξη, ταχεία ανάπτυξη, ωρίμανση, κορεσμό, στασιμότητα ή παρακμή

4. Αριθμός ανταγωνιστών και μέγεθός τους, αν δηλαδή ο κλάδος κυριαρχείται από μερικές μεγάλες επιχειρήσεις ή έχει πολλές μικρές επιχειρήσεις
5. Αριθμός αγοραστών των προϊόντων του κλάδου και μέγεθός τους
6. Δυνατότητα καθετοποίησης των ανταγωνιστών προς τα εμπρός και προς τα πίσω
7. Ευκολία εισόδου και εξόδου από τον κλάδο
8. Ρυθμός τεχνολογικών αλλαγών στην ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων
9. Βαθμός ομοιότητας των προϊόντων του κλάδου
10. Οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ και στη διανομή προϊόντων
11. Το κατά πόσο η δυναμικότητα και ο υψηλός βαθμός χρήσης της απαιτούνται για χαμηλό κόστος παραγωγής
12. Το κατά πόσο η εμπειρία στον κλάδο συμβάλλει στη μείωση του κόστους παραγωγής
13. Κερδοφορία του κλάδου και απαιτήσεις κεφαλαίων.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι πολύ σημαντικά, διότι επηρεάζουν την κατάστροψη οποιασδήποτε στρατηγικής. Εάν, για παράδειγμα, ένας κλάδος είναι εντάσεως κεφαλαίου απαιτεί μεγάλες επενδύσεις στην αύξηση της δυναμικότητας και έχει ως αποτέλεσμα μεγάλο πάγιο κόστος για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Ένας τρόπος αντιμετώπισής του είναι κάποια στρατηγική που επιτρέπει μεγάλο βαθμό χρήσης της δυναμικότητας, ώστε να αυξάνει τα έσοδα ανά μονάδα παγίου κόστους.

3.2.2. Οι κινητήριες δυνάμεις αλλαγών σε ένα κλάδο

Τα οικονομικά χαρακτηριστικά ενός κλάδου δίνουν μία μόνο ποσοτική διάστασή του. Δε δίνουν καμία πληροφορία για το εάν, πώς και γιατί ο κλάδος υφίσταται αλλαγές. Όλοι οι κλάδοι αντιμετωπίζουν αλλαγές που απαιτούν αντίστοιχα αλλαγές στη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεών τους και που οφείλονται σε κινητήριες δυνάμεις (driving forces) που δημιουργούν είτε κίνητρα είτε πίεση για αλλαγές στη συμπεριφορά των επιχειρήσεων αυτών.

Οι βασικές αυτές δυνάμεις είναι συνοπτικά:

1. *Αλλαγές στους μακροπρόθεσμους ρυθμούς ανάπτυξης:* μια σημαντική αύξηση π.χ. μπορεί να προσελκύσει νέους ανταγωνιστές και να απαιτήσει αύξηση δυναμικότητας από τους παλιούς
2. *Αλλαγές στο ποιος αγοράζει το προϊόν του κλάδου και πως το χρησιμοποιεί:* κάτι τέτοιο μπορεί π.χ. να απαιτήσει αλλαγές στην προβολή και τους διαύλους διανομής
3. *Καινοτομία σε προϊόντα:* επιτρέπουν ανάπτυξη του κλάδου και δίνουν μεγάλα πλεονεκτήματα στις καινοτόμες επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι σημαντική δύναμη αλλαγής σε κλάδους όπως π.χ. η/υ, φωτογραφικά, ηλεκτρονικά, φάρμακα
4. *Καινοτομία μάρκετινγκ:* η ανεύρεση νέων τρόπων προβολής και διάθεσης προϊόντων συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλάδου και επιβάλλει την ανάλογη προσαρμογή των ανταγωνιστών
5. *Τεχνολογική αλλαγή:* επιτρέπει π.χ. την παραγωγή νέων και φθηνότερων προϊόντων με τις ανάλογες επιπτώσεις στους ανταγωνιστές του κλάδου
6. *Είσοδος ή έξοδος μεγάλων ανταγωνιστών:* αλλάζουν την ισορροπία δυνάμεων στον κλάδο
7. *Διάχυση τεχνογνωσίας:* εάν η εξάπλωση τεχνογνωσίας είναι εύκολη τότε οι πρωτοπόροι μπορεί να βρεθούν σε μειονεκτική θέση και οι αντιγραφείς σε πλεονεκτική
8. *Βαθμός παγκοσμιοποίησης του κλάδου:* η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πολλών επιχειρήσεων
9. *Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών:* εάν π.χ. οι καταναλωτές προτιμούν ένα κοινό, μη διαφοροποιημένο προϊόν (commodity) τότε οι χαμηλές τιμές, το χαμηλό κόστος παραγωγής και η αποδοτική λειτουργία γίνονται σημαντικά
10. *Αλλαγές σε κοινωνικές νοοτροπίες και τρόπους ζωής:* μπορεί να προκαλέσουν τεράστιες αλλαγές σε ένα κλάδο όπως π.χ. αλλαγές στη διατροφή, το κάπνισμα, κλπ.
11. *Αλλαγές στη δομή κόστους και στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου:* εάν π.χ. οι οικονομίες κλίμακας αρχίζουν να γίνονται σημαντικές και επιτρέπουν σε έναν ανταγωνιστή να προσφέρει χαμηλές τιμές, τότε μεγάλα μερίδια αγοράς είναι σημαντικά και όλοι αποβλέπουν στην αύξηση του όγκου πωλήσεών τους
12. *Βαθμός αβεβαιότητας και επιχειρηματικού κινδύνου στον κλάδο:* ένας νεαρός κλάδος προσελκύει κατά κανόνα επιχειρήσεις τολμηρές και καινοτόμες. Εάν οι επιχειρήσεις αυτές εδραιωθούν τότε το ρίσκο του κλάδου μειώνεται και μπορεί να προσελκύσει πιο συντηρητικές, μεγαλύτερες επιχειρήσεις, αλλάζοντας το ανταγωνιστικό τοπίο

13. *Κρατική πολιτική και σχετική νομοθεσία επόπτευσης του κλάδου*: η απελευθέρωση μιας αγοράς ή η μείωση δασμών π.χ. μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές σε ένα κλάδο.

Η διάγνωση των αλλαγών αυτών σε ένα κλάδο απαιτεί τεράστια προσοχή στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Πρώτον, αν και πολλές αλλαγές μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα σε εξέλιξη σε ένα κλάδο, συνήθως μόνο 3-4 από τις αλλαγές αυτές, σε οποιοδήποτε σημείο της ιστορίας του, έχουν κάποια σημαντική επιρροή στον κλάδο αυτό που να απαιτεί στρατηγική αντιμετώπιση. Έτσι, χρειάζεται μεγάλη προσοχή ώστε να μη βλέπει κανείς κάθε αλλαγή στον κλάδο ως στρατηγικής σημασίας. Δεύτερον, δε φτάνει μόνο η διάγνωση νέων συνθηκών και τάσεων σε ένα κλάδο, αλλά χρειάζεται και η εξέταση των αιτίων τους. Η στρατηγική αξία των τάσεων είναι τεράστια, εφόσον δείχνουν τι θα αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μεσοπρόθεσμα. Επιπροσθέτως, ένα στέλεχος οφείλει να προβλέψει την επίδραση των εξελίξεων αυτών στην επιχείρησή του, ώστε η στρατηγική που θα επιλέξει να ανταποκρίνεται στις τάσεις αυτές.

3.2.3. Σημαντικά θέματα που προκύπτουν από την ανάλυση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων ενός κλάδου

Αν και κάθε κλάδος έχει τις ιδιομορφίες του, σύμφωνα με τον Porter πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (competitive forces) καθορίζουν το ανταγωνιστικό παιχνίδι σε κάθε κλάδο: α) η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της, β) η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων, γ) η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης, και ε) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος μίας επιχείρησης.

α) Η διαμάχη μεταξύ ανταγωνιστών και η έντασή της συνήθως έχει την πιο μεγάλη επιρροή στο ανταγωνιστικό παιχνίδι ενός κλάδου και αντανακλά το πόσο έντονα οι επιχειρήσεις του κλάδου χρησιμοποιούν τα ανταγωνιστικά τους ατού (π.χ. τιμή, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων, καινοτομία, εξυπηρέτηση, διαφήμιση, διανομή, κλπ.) για να βελτιώσουν τη θέση τους στον κλάδο. Η διαμάχη αυτή μπορεί να είναι από ασήμαντη έως πολύ σοβαρή, και εντείνεται όταν:

1. ο αριθμός των ανταγωνιστών είναι μεγάλος και οι ανταγωνιστές είναι περίπου ίδιου μεγέθους και δεξιοτήτων
2. η ζήτηση του προϊόντος του κλάδου παρουσιάζει πτωτικές τάσεις
3. οι συνθήκες του κλάδου είναι τέτοιες ώστε οι ανταγωνιστές να μπαίνουν στον πειρασμό να αυξήσουν πάση θυσία τον όγκο πωλήσεων (π.χ. μέσω μείωσης τιμών), ώστε να επιβιώνουν
4. το κόστος μεταπήδησης από το προϊόν ενός ανταγωνιστή σε αυτό ενός άλλου είναι χαμηλό για τον αγοραστή με αποτέλεσμα να είναι εύκολο να μπορεί κανείς να αποσπάσει πελάτες και μερίδια αγοράς
5. το κόστος απόσυρσης από τον κλάδο είναι μεγαλύτερο από το κόστος παραμονής
6. μεγάλες επιχειρήσεις εκτός κλάδου εξαγοράζουν επιχειρήσεις του κλάδου σκοπεύοντας να τις μετατρέψουν σε ισχυρούς ανταγωνιστές
7. ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις με διαφορετικά χαρακτηριστικά, π.χ. με ποικιλία στρατηγικών, προσωπικοτήτων μανάτζερ, πόρων, εθνικοτήτων, κλπ.
8. η ανταμοιβή κάποιας σημαντικής στρατηγικής κίνησης είναι πολύ μεγάλη και βάζει στον πειρασμό μια επιχείρηση να δοκιμάσει πρώτη κάτι πρωτοποριακό.

β) Η παρουσία υποκατάστατων προϊόντων. Αρκετά συχνά, επιχειρήσεις σε ένα κλάδο ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις ενός άλλου κλάδου γιατί τα προϊόντα τους μπορεί να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικά. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στον ανταγωνισμό είναι εντονότερη όταν:

1. *υπάρχουν άφθονα και φθηνά υποκατάστατα προϊόντα.* Στην περίπτωση αυτή, τα υποκατάστατα τοποθετούν μια ανώτατη τιμή πώλησης στις τιμές του κλάδου, πάνω από το οποίο οι πελάτες έχουν κίνητρα μεταπήδησης στα υποκατάστατα. Η τιμή αυτή συμπιέζει τα κέρδη και αφήνει μόνη διέξοδο κερδοφορίας τη μείωση του κόστους
2. *τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ποιοτικά παρόμοια,* οπότε επιβάλλουν διαφοροποίηση στα προϊόντα του κλάδου με κάποιο συνδυασμό χαμηλότερου κόστους και καλύτερης ποιότητας
3. *το κόστος μετακίνησης στα υποκατάστατα είναι σχετικά χαμηλό.* Στο κόστος αυτό συνήθως περιλαμβάνονται το κόστος επανεκπαίδευσης προσωπικού, κόστος τυχόν πρόσθετου εξοπλισμού, ο χρόνος και το κόστος για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του

νέου προϊόντος, η ψυχολογική φθορά όταν μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ προμηθευτών-πελατών αλλάζουν εκ βάθρων, κλπ.

γ) Η πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο. Οι νέοι ανταγωνιστές φέρνουν σημαντικούς πόρους και πρόσθετη δυναμικότητα σε ένα κλάδο και βέβαια μπαίνουν με πρόθεση εγκαθίδρυσης τους στον κλάδο αυτό. Η πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από το πόσο εύκολο είναι να ξεπεράσει κανείς τους φραγμούς που υπάρχουν – π.χ. οικονομίες κλίμακας, μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίων, εξειδικευμένη τεχνολογία, μεγάλη ικανοποίηση των αγοραστών με τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, πρόσβαση σε διανομή, περιοριστική νομοθεσία, δασμούς κλπ. Από την αποφασιστικότητα των επιχειρήσεων του κλάδου εξαρτάται και το πώς ένας νεοεισερχόμενος ανταγωνιστής μπορεί να αντεπεξέλθει στην αναμενόμενη αντίδρασή τους (π.χ. με μεγάλες εκπτώσεις, αυξημένη διαφήμιση, καινούρια προϊόντα, κίνητρα για διανομείς, κλπ.).

δ) Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών μιας επιχείρησης. Οι σχέσεις προμηθευτών-επιχείρησης είναι πολύ σημαντικές στο ανταγωνιστικό παιχνίδι. Η δύναμη των προμηθευτών είναι μικρή όταν το προϊόν που προμηθεύουν είναι κοινό αγαθό (commodity) και μπορεί να βρεθεί εύκολα και φθηνά παντού, όταν το προϊόν έχει καλά υποκατάστατα και το κόστος μεταπήδησης σε αυτά είναι χαμηλό, ή όταν οι προμηθευτές εξαρτώνται αποκλειστικά από τον κλάδο που προμηθεύουν.

Η δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη όταν το προϊόν τους είναι ζωτικής σημασίας για ένα κλάδο, δηλαδή επηρεάζει σημαντικά τα κέρδη, τις διαδικασίες παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, κλπ., ή όταν μπορούν να προσφέρουν το προϊόν τους φθηνότερα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να το παράγουν οι ίδιες.

ε) Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών του προϊόντος της επιχείρησης. Οι σχέσεις επιχείρησης και αγοραστών των προϊόντων της είναι επίσης καθοριστική στο ανταγωνιστικό παιχνίδι (ως αγοραστής θεωρούνται όσοι παραλαμβάνουν το προϊόν από την παραγωγό επιχείρηση, που μπορεί να μην είναι αναγκαστικά και οι τελικοί χρήστες του). Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη όταν οι αγοραστής είναι λίγοι ή μεγάλοι και καταναλώνουν μεγάλο ποσοστό της παραγωγής ενός κλάδου, όταν το κόστος

μεταπήδησης στο προϊόν ενός ανταγωνιστή ή σ' ένα υποκατάστατο προϊόν είναι μικρό, ή όταν τα προϊόντα του κλάδου είναι πάνω-κάτω τα ίδια. Η δύναμη των αγοραστών είναι μικρή όταν τα προϊόντα του κλάδου είναι πολύ διαφοροποιημένα μεταξύ τους ώστε η μεταπήδηση από το ένα στο άλλο να μην είναι εύκολη και φθηνή.

Γενικά, όσο πιο έντονες είναι οι πέντε αυτές δυνάμεις, τόσο πιο χαμηλή είναι η κερδοφορία του κλάδου συνολικά. Ο ιδανικός κλάδος έχει σχετικά ανίσχυρους προμηθευτές και αγοραστές, κακά υποκατάστατα προϊόντα, σχετικά υψηλούς φραγμούς εισόδου και μικρής έντασης διαμάχη μεταξύ των ανταγωνιστών. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Το πρώτο μέλημα ενός διευθυντικού στελέχους είναι να εκτιμά την ένταση των δυνάμεων αυτών και να καθορίζει συνεχώς κατά πόσον ο κλάδος είναι ελκυστικός ή όχι για την επιχείρησή του. Το άλλο μέλημά του είναι να καταστρώνει στρατηγική τέτοια ώστε να μπολιάζει την επιχείρησή του από την επίδραση των δυνάμεων αυτών, να επηρεάζει και να διαμορφώνει τις δυνάμεις αυτές προς όφελος της επιχείρησής του και να διατηρεί την επιχείρησή του σε κάποια πλεονεκτική ανταγωνιστική θέση στον κλάδο της.

Αξιολόγηση των ανταγωνιστών και των μελλοντικών κινήσεών τους

Το επόμενο βήμα στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτελεί η αξιολόγηση των κυρίων ανταγωνιστών και η ανταγωνιστική τους θέση στον κλάδο. Εάν ο κλάδος δεν έχει πολλές επιχειρήσεις, ο κάθε ανταγωνιστής μπορεί να εξετάζεται ξεχωριστά. Αν όμως ο κλάδος έχει πολλές επιχειρήσεις, ένα χρήσιμο εργαλείο είναι η ανάλυση στρατηγικών ομάδων. Η χαρτογράφηση αυτή του κλάδου αποκαλύπτει γκρουπ με τις ίδιες πάνω-κάτω στρατηγικές επιδιώξεις και είναι εξαιρετικά σημαντική στην κατανόηση της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η παρακολούθηση των κινήσεων των κυρίων ανταγωνιστών είναι απαραίτητη, αφού περιέχουν πληροφορίες σχετικά με τα μελλοντικά τους σχέδια. Η πρόβλεψη των κινήσεων προϋποθέτει πρώτιστα να ξέρει κανείς τι στρατηγική ακολουθεί ένας ανταγωνιστής. Οι παρακάτω πληροφορίες μπορούν να βοηθήσουν στην ιχνογράφηση του στρατηγικού προφίλ ενός ανταγωνιστή:

1. γεωγραφική έκταση των δραστηριοτήτων του (π.χ. δραστηριοποιείται μόνο τοπικά)
2. στρατηγική πρόθεσή του (π.χ. να βρίσκεται στις 3 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου) και βλέψεις του για μερίδιο αγοράς (π.χ. επεκτείνεται μέσω εξαγορών)
3. ανταγωνιστική θέση του (π.χ. καλά εδραιωμένος στη αγορά)
4. στρατηγική στάση του (π.χ. επιθετική, αμυντική, κλπ.)
5. στρατηγική (π.χ. συγκεντρώνεται σε ένα τμήμα της αγοράς).

Μετά την αξιολόγηση και κατάταξη των βασικών ανταγωνιστών στον κλάδο, γίνεται η πρόβλεψη των κινήσεών τους, ίσως το πιο δύσκολο μέρος της ανάλυσης αυτής. Το παρελθόν και το παρόν τους στον κλάδο είναι σημαντικό στις εκτιμήσεις αυτές. Μια επιχείρηση π.χ. με επιθετικό χαρακτήρα είναι πιθανότερο να προβεί σε κάποια σημαντική πρωτοβουλία, μια επιχείρηση που είναι ικανοποιημένη πιθανότατα θα εξακολουθήσει το status quo, ενώ μία επιχείρηση που αιμορραγεί είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα προσπαθήσει κάτι καινούριο. Παράγοντες που υπεισέρχονται στις εκτιμήσεις αυτές είναι ακόμα το στυλ των διευθυντικών στελεχών, το πώς βλέπουν τον κλάδο και πώς έχουν συμπεριφερθεί στο παρελθόν. Οι προβλέψεις αυτές είναι στρατηγικά σημαντικές, διότι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να προετοιμάσει τις αντιδράσεις της σε μια κίνηση, ή να προκαταλάβει μια κίνηση με προληπτικές ενέργειες.

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει τους ανταγωνιστές στον κλάδο σήμερα. Το ποιοι θα είναι αύριο και πόσο δυνατοί θα είναι, απαιτεί συνεχή επαγρύπνηση. Τα δύο αυτά θέματα είναι ίσως τα πλέον ζωτικά στη στρατηγική μιας επιχείρησης και πολλές φορές είναι πηγές θανάσιμων σφαλμάτων.

3.2.4. Βασικοί παράγοντες επιτυχίας και ελκυστικότητας κλάδου

Οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας σε ένα κλάδο (KSF = Key Success Factors) απαιτούνται για να ευημερήσει μια επιχείρηση οικονομικά και στρατηγικά στον κλάδο αυτό. Οι παράγοντες αυτοί διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο.

Οι πιο συνηθισμένοι βασικοί παράγοντες επιτυχίας ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες:
Τεχνολογία: εξειδίκευση στην έρευνα, δεξιότητα καινοτομίας σε παραγωγικές διαδικασίες και ανάπτυξη προϊόντων, ειδικότητα σε συγκεκριμένη τεχνολογία.

Παραγωγή: αποδοτικότητα παραγωγής, ποιότητα, υψηλός βαθμός χρήσης δυναμικότητας, εγκαταστάσεις σε περιοχές με χαμηλό κόστος, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό προσωπικό, υψηλή παραγωγικότητα, χαμηλό κόστος σχεδιασμού νέων προϊόντων.

Διανομή: καλό δίκτυο χονδρεμπόρων, μεγάλη παρουσία στο ράφι των λιανοπωλητών, ιδιόκτητα καταστήματα λιανικής πώλησης, χαμηλό κόστος διανομής, ταχεία διανομή

Μάρκετινγκ: καλά εκπαιδευμένοι και αποτελεσματικοί πλάσιέ, καλή εξυπηρέτηση, ορθή εκτέλεση παραγγελιών, ποικιλία προϊόντων, ελκυστική συσκευασία και στυλ, εγγυήσεις.

Δεξιότητες: ειδικότητα στο design, ταλέντο, ειδικότητα σε κάποια τεχνολογία, δεξιότητα για καλή διαφήμιση, ικανότητα ταχείας ανάπτυξης προϊόντων.

Οργάνωση: ικανότητα ταχείας αντίδρασης σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία μάνατζμεντ, ανωτερότητα σε συστήματα πληροφορικής.

Άλλοι Παράγοντες: εικόνα και φήμη στην αγορά, κατάλληλη τοποθεσία, ευγενικοί υπάλληλοι, πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, κάποια πατέντα.

Συνήθως, κάθε κλάδος έχει 3-4 τέτοιους παράγοντες και ένας ή δύο είναι σαφώς οι πλέον σημαντικοί. Οι επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε έναν ή περισσότερους βασικούς παράγοντες μπορούν να αποκτήσουν μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εφόσον οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιτυχημένη στρατηγική. Η αναγνώριση των παραγόντων αυτών απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή ως προς το τι είναι στρατηγικά σημαντικό και τι όχι σε ένα κλάδο. Ας σημειωθεί ότι οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν συνεχώς και διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο, αλλά και στον ίδιο κλάδο διαχρονικά.

Το τελευταίο στάδιο της ανάλυσης κατά κάποιο τρόπο ανακεφαλαιώνει τα μέχρι τώρα θέματα και σκοπός του είναι να καθορίσει κατά πόσο ο κλάδος είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ελκυστικός, ώστε να υιοθετηθεί η κατάλληλη στρατηγική. Έτσι, αν π.χ. ο κλάδος έχει εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης, τότε μια επιθετική στρατηγική είναι ίσως πιο κατάλληλη. Οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις προοπτικές ενός κλάδου:

1. ανάπτυξη του κλάδου
2. η αρνητική ή θετική επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων στον κλάδο

3. ένταση ή χαλάρωση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων
4. σταθερότητα και αξιοπιστία ζήτησης
5. είσοδος ή έξοδος επιχειρήσεων
6. σοβαρότητα προβλημάτων κλάδου
7. αβεβαιότητα και επικινδυνότητα για το μέλλον του κλάδου
8. καλές ή κακές προοπτικές κερδοφορίας.

Είναι πολύ σημαντικό οι παράγοντες αυτοί να θεωρούνται από την άποψη της συγκεκριμένης επιχείρησης. Δηλαδή, ένας κλάδος π.χ. μπορεί να μην είναι πλέον ελκυστικός γενικά, αλλά μια επιχείρηση μπορεί να είναι εξαιρετικά ανταγωνιστική και επικερδής στις συνθήκες αυτές.

Κεφάλαιο 4: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Η σοκολατοποιία ανήκει στον ευρύτερο κλάδο της εγχώριας βιομηχανίας ειδών διατροφής, περιλαμβάνει δε σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών και δυναμικότητας.

Με την παραγωγή των εξεταζόμενων προϊόντων στη χώρα μας ασχολούνται:

- ▶ Βιομηχανικές μονάδες μεγάλου μεγέθους οι οποίες έχουν πολυετή παρουσία στον κλάδο και παράγουν ποικιλία προϊόντων με ισχυρά και πολυδιαφημιζόμενα εμπορικά σήματα. Οι εταιρείες αυτές συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της εγχώριας αγοράς σοκολάτας και διαθέτουν διευρυμένα εμπορικά δίκτυα διανομών που καλύπτουν όλη τη χώρα. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες αυτές έχουν τη δυνατότητα να παρουσιάζουν νέα προϊόντα στην αγορά σε μεγαλύτερη συχνότητα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, και είναι σε θέση να δαπανούν μεγάλα ποσά για διαφήμιση και προβολή των προϊόντων τους.
- ▶ Επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους που δε διαθέτουν τη γκάμα προϊόντων των μεγαλύτερων εταιρειών, αλλά εξειδικεύονται σε συγκεκριμένα είδη σοκολατοποιίας, καθώς και σε άλλα ζαχαρώδη προϊόντα και είδη ζαχαροπλαστικής.

Ο εισαγωγικός τομέας του κλάδου χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, οι οποίες δεν ασχολούνται μόνο με την εισαγωγή των εξεταζόμενων προϊόντων, αλλά δραστηριοποιούνται κυρίως στον ευρύτερο κλάδο (εισαγωγή και εμπορία) των ειδών διατροφής. Εισαγωγές πραγματοποιούν και κάποιες παραγωγικές εταιρείες του κλάδου, προκειμένου να εμπλουτίσουν τη γκάμα των προϊόντων τους.

4.1 Η ζήτηση για σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας

4.1.1 Χαρακτηριστικά της ζήτησης

Κύριο χαρακτηριστικό της ζήτησης για σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας είναι η έντονη εποχικότητα, γεγονός που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την κατανάλωση. Η περίοδος κατανάλωσης ξεκινά τον Οκτώβριο και διαρκεί περίπου μέχρι τα τέλη Απριλίου. Η καταναλωτική περίοδος μειώθηκε τα τελευταία χρόνια, καθώς η επιμήκυνση του καλοκαιριού και οι υψηλές

θερμοκρασίες περιορίζουν την κατανάλωση σοκολάτας. Παλαιότερα η κατανάλωση ξεκινούσε από τον Σεπτέμβριο και έφθανε μέχρι και τον Μάιο. Σημειώνεται ότι οι περίοδοι πριν τις εορτές των Χριστουγέννων και του Πάσχα χαρακτηρίζονται από αύξηση της κατανάλωσης των εξεταζόμενων προϊόντων.

4.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση

Τα εξεταζόμενα προϊόντα δεν ανήκουν στα βασικά είδη διατροφής, με αποτέλεσμα η εξέλιξη της ζήτησης να επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη διαφήμιση που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά, λόγω της πληθώρας διαφορετικών προϊόντων και εμπορικών σημάτων, οξύνεται περισσότερο με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό υποκατάστατων ειδών (μπισκότα, κρουασάν, σοκολατοπαγωτά, κλπ.). Τα προϊόντα αυτά περιέχουν είτε πραγματική σοκολάτα, είτε απομίμηση, αποσπών δε μέρος της κατανάλωσης από τα εξεταζόμενα είδη.

Άλλος παράγοντας επηρεασμού της ζήτησης για τα προϊόντα σοκολατοποιίας είναι οι διατροφικές συνήθειες και οι σχετικές τάσεις που επικρατούν κατά καιρούς (υγιεινή διατροφή, λιγότερες θερμίδες, κλπ.).

4.2 Η προσφορά σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας

4.2.1 Δομή και διάρθρωση του κλάδου

Ο κλάδος παραγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας περιλαμβάνει λίγες μεγάλου μεγέθους βιομηχανικές μονάδες, καθώς και αρκετές μικρότερες επιχειρήσεις, βιοτεχνικού κυρίως χαρακτήρα, που δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων σοκολάτας, καθώς και σε άλλα ζαχαρώδη προϊόντα και είδη ζαχαροπλαστικής.

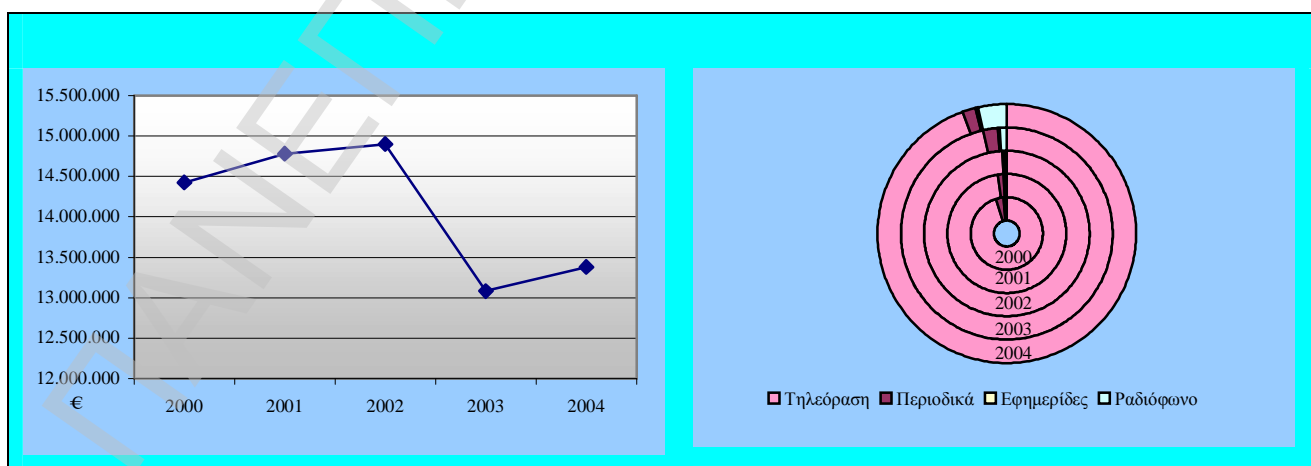
Βασικό χαρακτηριστικό του εισαγωγικού τομέα του κλάδου είναι η ανομοιογένεια που παρατηρείται στο μέγεθος των εισαγωγικών επιχειρήσεων, καθώς και ο βαθμός δραστηριοποίησής τους στη σοκολάτα και τα προϊόντα της. Εισαγωγές σοκολάτας πραγματοποιούνται και από ορισμένες παραγωγικές επιχειρήσεις του κλάδου, οι οποίες εμπλουτίζουν με αυτό τον τρόπο τη γκάμα των προϊόντων τους.

4.2.2 Διαφημιστική δαπάνη των προϊόντων του κλάδου

Ο ευρύτερος κλάδος της σοκολάτας και των προϊόντων σοκολατοποιίας χαρακτηρίζεται από υψηλές διαφημιστικές δαπάνες στα ΜΜΕ. Ειδικότερα η τηλεόραση απορροφά την πλειοψηφία των συνολικών δαπανών. Καθώς τα εξεταζόμενα είδη δε θεωρούνται βασικά είδη διατροφής, ένας από τους κυριότερους παράγοντες που διαμορφώνουν τη ζήτησή τους είναι οι διαφημιστικές δαπάνες που πραγματοποιούνται από επιχειρήσεις του κλάδου. Καλό είναι στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι η διαφήμιση συχνά δεν κατευθύνει μόνο τη ζήτηση στα διαφημιζόμενα εμπορικά σήματα, αλλά διαμορφώνει και αντίστοιχη καταναλωτική τάση.

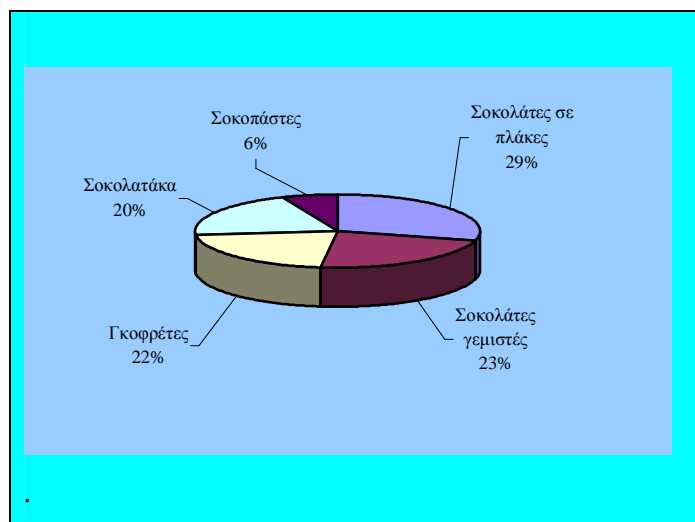
Η διαχρονική εξέλιξη των συγκεντρωτικών διαφημιστικών δαπανών για σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας (2000-2004), καθώς και η ποσοστιαία κατανομή τους μεταξύ των διαφόρων μέσων (τηλεόραση, περιοδικά, εφημερίδες, ραδιόφωνο) παρουσιάζεται στα διαγράμματα III και IV, καθώς και στους πίνακες I και II.

Ο ευρύτερος κλάδος της σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας χαρακτηρίζεται από υψηλές διαφημιστικές δαπάνες στα ΜΜΕ, για την περίοδο 2000-2004. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Media Services A.E., η συνολική δαπάνη των εξεταζόμενων προϊόντων παρουσίασε διακυμάνσεις κατά την εξεταζόμενη περίοδο. Ειδικότερα, ενώ την περίοδο 2000-2002 αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 1,6%, το 2003 παρουσίασε μείωση 12,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Το 2004 οι συνολικές διαφημιστικές δαπάνες εμφάνισαν αύξηση 2,2% και διαμορφώθηκαν σε €13.379 χιλ. Η τηλεόραση απορρόφησε το 94,3% των συνολικών δαπανών το 2004.



Διάγραμμα III: Συγκεντρωτική διαφημιστική δαπάνη σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (2000-2004)

[πηγή: Media Services A.E.]



Διάγραμμα IV: Διάρθρωση της διαφημιστικής δαπάνης των προϊόντων σοκολατοποιίας ανά κατηγορία (2004)

[πηγή: Media Services A.E.]

Πίνακας I: Διάρθρωση της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης προϊόντων σοκολατοποιίας ανά διαφημιστικό μέσο (2000-2004)

[πηγή: Media Services A.E.]

Διαφημιστικό μέσο	2000	2001	2002	2003	2004
Τηλεόραση	13.698.676	14.427.261	14.762.395	12.602.191	12.620.185
Περιοδικά	526.216	226.800	61.355	304.331	239.173
Εφημερίδες	33.456	40.165	26.416	37.312	24.495
Ραδιόφωνο	166.941	85.174	48.430	140.953	494.998
Σύνολο	14.425.288	14.779.400	14.898.596	13.084.787	13.378.851
<i>Αξία σε €</i>					

Πίνακας II: Διαφημιστική δαπάνη προϊόντων σοκολατοποιίας ανά κατηγορία (2003-2004)

[πηγή: Media Services A.E.]

Κατηγορία	Έτος	Τηλεόραση	Περιοδικά	Εφημερίδες	Ραδιόφωνο	Σύνολο	Σύνολο (%)
Σοκολάτες σε πλάκες	2003	3.461.383	89.393	18.713	57.847	3.627.337	27,7
	2004	3.735.754	32.218	19.106	108.130	3.895.208	29,1
Σοκολάτες γεμιστές	2003	2.689.079	166.246	14.969	83.106	2.953.399	22,6
	2004	2.577.257	177.017	5.388	285.634	3.045.296	22,8
Σοκολατάκια	2003	2.905.367	14.292	0	0	2.919.659	22,3
	2004	2.800.121	5.670	0	72.927	2.878.718	21,5

Γκοφρέτες	2003	2.762.605	34.400	1.085	0	2.798.090	21,4
	2004	2.645.546	24.267	0	28.307	2.698.120	20,2
Σοκοπάστες	2003	783.757	0	2.545	0	786.302	6,0
	2004	861.508	0	0	0	861.508	6,4
Σύνολο	2003	12.602.191	304.331	37.312	140.953	13.084.787	100,00
	2004	12.620.185	239.173	24.495	494.998	13.378.851	100,00
<i>Αξία σε €</i>							

4.2.3 Κανάλια διάθεσης των προϊόντων-όροι εμπορίου

Τα προϊόντα σοκολάτας καταλήγουν στην αγορά λιανικής μέσω εμπορικών καναλιών, τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τη δομή και το μέγεθος των προμηθευτικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, οι μεγάλοι μεγέθους παραγωγικές εταιρείες διαθέτουν δίκτυα διανομής τα οποία περιλαμβάνουν συγγενείς ή θυγατρικές επιχειρήσεις, καθώς και αντιπροσώπους-πωλητές που καλύπτουν όλη σχεδόν την ελληνική αγορά. Οι μικρότερες παραγωγικές επιχειρήσεις διανέμουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων ή και απευθείας προς τα διάφορα σημεία πώλησης.

Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, το μεγαλύτερο μέρος των πωλήσεων σοκολάτας και των προϊόντων της γίνεται από τις αλυσίδες super market σε ποσοστό περίπου 60%, λόγω της επιμήκυνσης του καλοκαιριού που παρατηρείται στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με την ευπάθεια της σοκολάτας στις υψηλές θερμοκρασίες. Στη συνέχεια, ακολουθούν τα περίπτερα και καταστήματα ψιλικών. Οι σοκολάτες διατίθενται, σε πολύ μικρό ποσοστό, και από μικρότερα καταστήματα τροφίμων (παντοπωλεία, κλπ.), ζαχαροπλαστεία, κυλικεία, αρτοποιεία και χώρους ψυχαγωγίας.

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί μεταξύ των προμηθευτών προϊόντων σοκολάτας, μεταφέρεται και στη διαμόρφωση της πολιτικής παροχών (εκπτώσεις, πιστώσεις) των επιχειρήσεων του κλάδου προς τους πελάτες τους. Οι εκπτώσεις που παρέχουν οι εταιρείες του κλάδου προς τα καταστήματα λιανικής πώλησης εξαρτώνται από την εκάστοτε συμφωνία, το ύψος της παραγγελίας και τις πωλήσεις του καταστήματος.

Συνήθως, η έκπτωση που γίνεται είναι μεγαλύτερη στα καταστήματα λιανικής απ' ότι στους χονδρέμπορους. Επιπλέον, οι εταιρείες πραγματοποιούν προσφορές και προς τους καταναλωτές,

που αφορούν οικονομικές συσκευασίες (μεγαλύτερη ποσότητα στην ίδια τιμή) ή έκπτωση στην τιμή του προϊόντος.

Όσον αφορά τα super market, εδώ αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι, τα τελευταία χρόνια, μεγάλες ελληνικές αλυσίδες, ακολουθώντας τις σχετικές διεθνείς τάσεις, διαθέτουν από τα καταστήματά τους προϊόντα σοκολάτας «ιδιωτικής ετικέτας» (private label). Τα συγκεκριμένα είδη παράγονται από μεγάλες βιομηχανίες του εξωτερικού, διαθέτουν δε συγκριτικό πλεονέκτημα τιμής σε σχέση με τα υπόλοιπα εμπορικά σήματα της ίδιας κατηγορίας προϊόντων, λόγω του ότι δεν επιβαρύνονται με έξοδα προβολής και διαφήμισης.

4.2.4 Επιχειρήσεις του Κλάδου

Επιχειρήσεις Παραγωγής Σοκολάτας και Προϊόντων Σοκολατοποιίας- Πωλήσεις

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται επιχειρήσεις παραγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά για την περίοδο 1999-2004, καθώς και οι πωλήσεις τους για την ίδια περίοδο. Κάθε μία από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, πραγματοποίησε πωλήσεις από τα εξεταζόμενα προϊόντα άνω των €300 χιλ. το 2004. Επισημαίνεται ότι δεν παρουσιάζονται οι πωλήσεις επιχειρήσεων που δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση οικονομικών στοιχείων λόγω της νομικής τους μορφής (ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρίες, ατομικές επιχειρήσεις). Τονίζεται ότι για κάποιες εταιρίες, τα μεγέθη για το 2004 προέρχονται από δήλωση των υπευθύνων τους, καθώς μέχρι την εκπόνηση της μελέτης (ICAP) δεν είχαν δημοσιευθεί οι αντίστοιχοι ισολογισμοί. Επιπλέον, διευκρινίζεται ότι οι πωλήσεις των αναφερομένων εταιριών αφορούν στο σύνολο της δραστηριότητάς τους, δηλαδή περιλαμβάνουν και κύκλο εργασιών από παραγωγή, εισαγωγή και εμπορία άλλων ειδών διατροφής.

Πρέπει να σημειωθεί ότι στον πίνακα III αναφέρονται οι πωλήσεις της εταιρίας Παυλίδου Σοκολατοποιία Α.Ε. για την περίοδο 1999-2003 πριν την απορρόφησή της από την Κραφτ Φουντς Ελλάς Α.Ε. Όσον αφορά τις πωλήσεις της Κραφτ Φουντς Ελλάς Α.Ε., αυτές αναφέρονται μόνο για το 2004, καθώς τα προηγούμενα χρόνια δεν είχε δραστηριότητα στα εξεταζόμενα προϊόντα. Επίσης, παρουσιάζονται οι πωλήσεις της Γιαννάκης Δ. Α.Β.& Ε.Ε. για την περίοδο 1999-2003 (απορροφήθηκε από την Bolero Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε. στα τέλη του 2004) και της Τρουλλινός Δ. Α. Α.Ε. η όποια σταμάτησε την παραγωγική δραστηριότητά της στα μέσα του 2004.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα ΙΙΙ, οι συνολικές πωλήσεις για το 2004 των εταιριών ανήλθαν σε €37,2 εκατ. Ο κύκλος εργασιών από σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε €39,2 εκατ. (ποσοστό συμμετοχής 71% περίπου επί των συνολικών διαθέσιμων πωλήσεων για το συγκεκριμένο έτος). Εάν ληφθούν υπόψη οι εταιρίες για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία πωλήσεων τόσο για το 2004 όσο και για το 2003, ο συνολικός κύκλος εργασιών παρουσιάζει ελάχιστη μείωση (0,1%) κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Το 2003 οι συνολικές διαθέσιμες πωλήσεις ανήλθαν σε €31,2 εκατ., παρουσιάζοντας αύξηση κατά 8,8% σε σχέση με το 2002. Ο κύκλος εργασιών από σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας για το 2003 εκτιμάται σε €22,3 εκατ. (ποσοστό συμμετοχής της τάξης του 74%). Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, τις υψηλότερες μεταβολές των πωλήσεών τους, σε απόλυτα μεγέθη, την περίοδο 2004/03, εμφάνισαν οι εταιρίες: ION Α.Ε. Βιομηχανίας & Εμπορίου Κακάο & Σοκολάτας (€412 χιλ.), Bingo Α.Ε.Β.Ε. (€428 χιλ.) και Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας Α.Ε. (€377 χιλ.). Την ίδια περίοδο, σημαντική ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεών τους την περίοδο 2004/03 εμφάνισαν οι εταιρίες: Mabel K. Δαλλίδης Α.Ε. (23,1%), Αλκή Ε.Π.Ε. (18,8%) και Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας Α.Ε. (8,1%).

Τις υψηλότερες μεταβολές των πωλήσεών τους, σε απόλυτα μεγέθη, την περίοδο 2003/02, εμφάνισαν οι εταιρίες: Bolero Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε. (€680 χιλ.), Παυλίδου Σοκολατοποιία Α.Ε. (€829) και Bingo Α.Ε.Β.Ε. (€630 χιλ.). Σημαντική ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεών τους την περίοδο 2003/02 εμφάνισαν οι εταιρίες: Bolero Ζαχαρώδη Θράκης Α.Ε. (83%), Εργαστήριο Ζαχαροπλαστικής Ε.Π.Ε. (14,7%), Αγροτική Βιομηχανική Μακεδονίας Α.Ε. (14%) και Interia Α.Ε. (14%).

Πίνακας ΙΙΙ: Πωλήσεις επιχειρήσεων παραγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (1999-2004)
[πηγή: ICAP]

Επωνυμία	2004	2003	2002	2001	2000	1999
ΙΟΝ Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΚΑΟ & ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ	93.364.975	90.953.028	89.973.614	81.142.661	83.021.074	78.452.593
ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	94.359.552	-	-	-	-	-
ΠΑΥΛΙΔΟΥ	-	55.346.083	52.516.781	47.643.216	48.143.930	47.813.582

ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΑ Α.Ε						
ΓΙΩΤΗΣ Α.Ε.	45.530.125	44.447.447	42.910.081	40.339.202	34.226.483	33.005.365
BINGO Α.Ε.Β.Ε.	30.877.932	29.449.847	26.819.622	22.497.607	21.763.645	11.960.649
ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ Α.Ε.	18.472.879	17.096.345	14.993.835	12.357.090	10.581.441	8.555.407
BOLERO ΖΑΧΑΡΩΔΗ ΘΡΑΚΗΣ Α.Ε.	12.702.239	14.726.341	8.046.397	5.954.778	4.764.945	3.259.903
CREAM LINE Α.Ε.	6.406.000	8.799.318	10.984.542	10.058.429	8.355.146	5.193.922
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗ Σ Α. Κ. ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΑ ΑΣΤΗΡ Α.Ε.	5.048.382	7.269.055	-	-	-	-
ΛΑΒΔΑΣ Φ. ΠΑΛΛΑΣ Α.Ε.	6.106.092	6.360.081	5.956.240	6.263.928	6.582.982	5.371.689
INTERIA Α.Ε.	5.951.831	6.245.727	5.478.819	4.765.533	4.351.002	3.422.726
OSCAR Α.Β.Ε.Ε.	5.866.459	6.121.937	5.529.803	4.969.605	4.661.752	4.440.229
MABEL Κ. ΔΑΛΛΙΔΗΣ Α.Ε.	4.672.553	3.794.895	3.506.325	2.824.750	3.847.442	2.610.415
RITO S FOOD Α.Ε.	2.610.634	2.843.072	2.931.335	3.145.391	2.868.963	4.861.552
ΓΙΑΝΝΑΚΗΣ Δ. Α.Β.&Ε.Ε.	-	2.753.005	2.605.917	3.142.676	5.163.677	-
ΑΛΚΗ Ε.Π.Ε.	2.569.967	2.163.914	1.993.424	1.860.527	1.537.632	1.610.773
ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΖΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗΣ Ε.Π.Ε.	1.388.417	1.305.008	1.137.817	Μη Διαθέσιμα	Μη Διαθέσιμα	Μη Διαθέσιμα
ΔΕΛΗΓΕΩΡΓΑΚΗΣ Β. & Ε. Α.Ε.	1.102.504	1.109.044	1.096.307	982.973	797.802	633.506
ΤΡΟΥΛΛΙΝΟΣ Δ. Α. Α.Ε.	204.287	372.380	387.819	300.918	303.043	328.879
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ Ο. ASTOR ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ Ε.Π.Ε.	Μη Διαθέσιμα	Μη Διαθέσιμα	Μη Διαθέσιμα	Μη Διαθέσιμα	720.021	720.895
Σύνολο	337.234.828	301.156.527	276.868.678	248.249.284	241.690.980	212.242.085

Εισαγωγικές Επιχειρήσεις- Πωλήσεις

Στον πίνακα IV παρουσιάζονται οι πωλήσεις επιχειρήσεων εισαγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας για την περίοδο 1999-2004.

Επισημαίνεται ότι δεν παρουσιάζονται οι πωλήσεις επιχειρήσεων που δεν υποχρεούνται σε δημοσίευση οικονομικών στοιχείων λόγω της νομικής τους μορφής (ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες εταιρίες, ατομικές επιχειρήσεις). Επιπλέον, διευκρινίζεται ότι οι πωλήσεις των αναφερομένων εταιριών αφορούν στο σύνολο της δραστηριότητάς τους, δηλαδή περιλαμβάνουν και κύκλο εργασιών από άλλα προϊόντα.

Στον πίνακα IV δεν παρουσιάζονται οι πωλήσεις της εταιρίας Cadbury Ελλάς Α.Ε., καθώς δραστηριοποιείται στην εισαγωγή σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας από το 2005. Αντίθετα, αναφέρονται οι πωλήσεις της εταιρίας Χατζηπανάγος Α.Ε.Ε. η οποία πραγματοποιούσε εισαγωγές των προϊόντων Cadbury την περίοδο 1999-2004. Επίσης, αναφέρονται οι πωλήσεις της εταιρίας Dufry Ελλάς Ε.Π.Ε. για την περίοδο 1999-2003, καθώς πραγματοποιούσε εισαγωγές σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας μέχρι το 2003.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα IV, οι συνολικές διαθέσιμες πωλήσεις για το 2004 ανήλθαν σε €84.931 χιλ. Ο κύκλος εργασιών από εισαγόμενη σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας εκτιμάται ότι διαμορφώθηκε σε €29,7 εκατ. (ποσοστό συμμετοχής 22,2% επί των συνολικών διαθέσιμων πωλήσεων για το 2004). Εάν ληφθούν υπόψη οι εταιρίες για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία πωλήσεων τόσο για το 2004 όσο και για το 2003, ο συνολικός κύκλος εργασιών παρουσιάζει μείωση 0,3% κατά τη συγκεκριμένη περίοδο.

Σημαντική ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεών τους την περίοδο 2004/03, εμφάνισαν οι εταιρίες Camelot Α.Ε. (22,1%), Σέραλ Α.Ε. (18,8%) και Ατλάντα Α.Ε. (11,2%). Τις υψηλότερες μεταβολές των πωλήσεών τους, σε απόλυτα μεγέθη, την ίδια περίοδο, εμφάνισαν οι εταιρίες Ελγέκα Α.Ε. (€206 χιλ.), Ατλάντα Α.Ε. (€808 χιλ.) και Χατζηπανάγος Α.Ε.Ε. (€152 χιλ.). Σημαντική ποσοστιαία αύξηση των πωλήσεών τους την περίοδο 2003/02, εμφάνισαν οι εταιρίες Deals Α.Ε. (51,8%), Σέραλ Α.Ε. (20,9%) και Relkon Hellas Α.Ε. (15,1%).

Τις υψηλότερες μεταβολές των πωλήσεών τους, σε απόλυτα μεγέθη, την περίοδο 2003/02, εμφάνισαν οι εταιρίες Nestle Ελλάς Α.Ε. (€3.544 χιλ.), Ελγέκα Α.Ε. (€332 χιλ.) και Ατλάντα Α.Ε. (€4.334 χιλ.).

Πίνακας IV: Πωλήσεις επιχειρήσεων εισαγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (1999-2004)
[πηγή: ICAP]

Επωνυμία	2004	2003	2002	2001	2000	1999
NESTLE ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	349.617.12 6	359.108.653	345.565.1 17	319.883.8 81	300.701.0 98	296.213.5 82
ΕΛΓΕΚΑ Α.Ε.	115.727.86 0	109.522.023	103.189.9 89	97.502.39 0	86.900.61 9	77.861.23 3
ΤΡΟΦΕΚΛΕΚΤ MASTERFOOD S Α.Ε.	35.198.573	39.894.433	39.635.44 1	38.691.05 1	34.722.29 2	34.831.71 8
ΑΤΛΑΝΤΑ Α.Ε.	37.656.570	33.848.826	29.514.68 4	26.057.68 3	20.957.76 1	21.487.86 2
ΧΑΤΖΗΠΑΝΑΓ ΟΣ Α.Ε.Ε	25.700.579	24.548.583	23.812.19 2	18.443.26 1	18.722.29 8	16.196.33 2
DUFROY ΕΛΛΑΣ Ε.Π.Ε	-	11.013.704	10.142.16 0	8.753.410	7.261.344	6.950.618
ΦΩΤΟΝΙ Α.Ε.Ε.	6.683.872	6.184.577	5.891.341	5.677.903	5.225.649	4.677.473
DEALS Α.Ε.	3.064.194	2.871.290	1.891.412	1.077.831	889.376	776.252
RELKON HELLAS Α.Ε	2.218.909	2.140.356	1.860.141	1.451.628	1.072.866	1.607.181
CAMELOT Α.Ε.	2.406.787	1.970.502	1.865.695	1.774.213	1.675.489	1.632.789
ΣΕΡΑΛ Α.Ε.	2.123.239*	1.787.425	1.478.459	1.270.162	1.353.828	1.479.836
MAXIMA Α.Β.Ε.Ε.	973.090	1.152.925	1.198.812	1.121.042	1.148.737	1.392.740
VICTORY Α.Ε	3.560.062	-	-	-	-	-
Σύνολο	584.930.861	594.043.297	566.045.4 43	521.704.4 55	480.631.3 57	465.107.6 16

4.3 Η αγορά σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας/ Το προϊόν της αλληλεπίδρασης προσφοράς και ζήτησης-μέγεθος της αγοράς

4.3.1 Μέγεθος εγχώριας παραγωγής σοκολάτας

Το 2004 η συνολική παραγωγή σοκολάτας ανήλθε σε 21.700 τόνους έναντι 21.600 τόνων το 2003. Η κατηγορία σοκολάτες σε πλάκες καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής εγχώριας παραγωγής, σε ποσοστό που διαμορφώθηκε στο 48,4% για το 2004. Η κατηγορία γεμιστές

σοκολάτες και γκοφρέτες κάλυψαν την ίδια περίοδο ποσοστό της τάξης του 35%, τα δε σοκολατίνια συμμετείχαν με μερίδιο 16,6%, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα V.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το μεγαλύτερο ποσοστό της συνολικής παραγωγής σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας πραγματοποιείται από λίγες μεγάλου μεγέθους εταιρίες.

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς, το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής προϊόντων σοκολάτας (πλάκες, γεμιστές, γκοφρέτες, σοκολατίνια), καλύπτουν οι εταιρίες ION Α.Ε και Κραφτ Φουντς Ελλάς Α.Ε., με το μερίδιο της δεύτερης να εκτιμάται στο 26% της συνολικής εξεταζόμενης παραγωγής για το 2004.

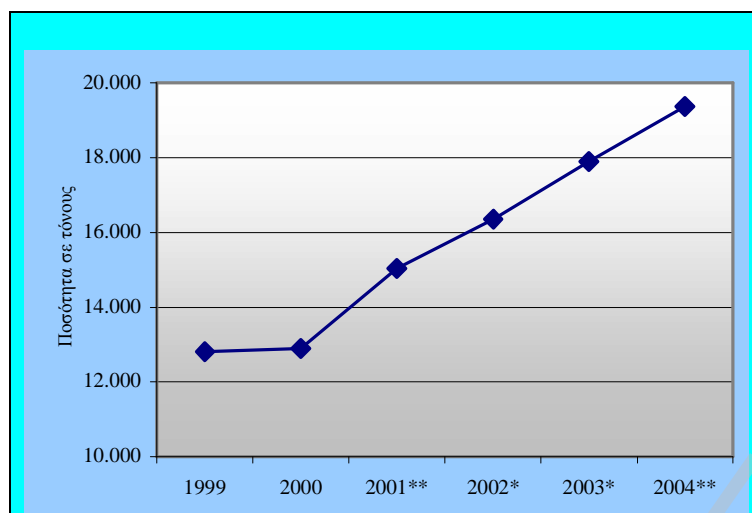


Διάγραμμα V: Διάρθρωση εγχώριας παραγωγής σοκολάτας ανά κατηγορία (2004)
[Πηγή: ICAP]

4.3.2 Εξωτερικό εμπόριο

Εισαγωγές Σοκολάτας και Προϊόντων Σοκολατοποιίας – Χώρες Προέλευσης

Η εξέλιξη των εισαγωγών των εξεταζόμενων προϊόντων εμφανίζεται στο διάγραμμα VI. Πιο συγκεκριμένα, οι συνολικές εισαγόμενες ποσότητες κινήθηκαν ανοδικά την περίοδο 1999-2004, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 9%. Η συνολική αξία των εισαγωγών ανήλθε σε €2.553 χιλ. το 2004, από €75.654 χιλ. το 2003.

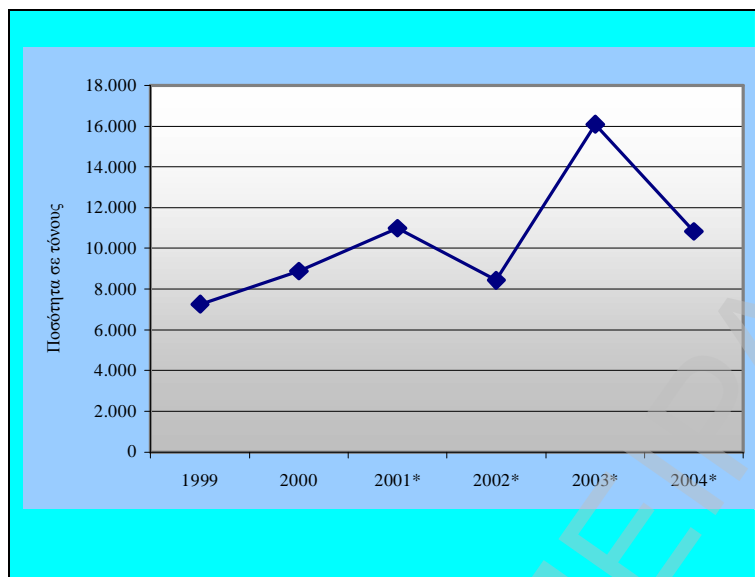


Διάγραμμα VI: Εξέλιξη συνολικών εισαγωγών σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (1999-2004)
[Πηγή: ICAP]

Οι εισαγωγές προήλθαν σχεδόν αποκλειστικά από χώρες της Ε.Ε., τόσο το 2003 όσο και το 2004. Συγκεκριμένα, οι εισαγωγές από τις χώρες αυτές κάλυψαν το 97,2% των συνολικών ποσοτήτων το 2004 και 97,5% το 2003. Κυριότερες χώρες προέλευσης το 2004 ήταν η Γερμανία η οποία κάλυψε 32,4% των εισαγωγών από την Ε.Ε. και 31,5% των συνολικών εισαγωγών. Ακολούθησε η Ιταλία με αντίστοιχα μερίδια 29,5% και 28,7%. Από τις τρίτες χώρες, οι υψηλότερες εισαγωγές το 2004 προήλθαν από την Ελβετία, η οποία κάλυψε το 30,5% των εισαγωγών από τις χώρες αυτές, και ακολούθησε η Βουλγαρία με αντίστοιχο μερίδιο 22,5%.

Εξαγωγές Σοκολάτας και Προϊόντων Σοκολατοποιίας – Χώρες Προορισμού

Οι συνολικές εξαγόμενες ποσότητες των προϊόντων σοκολάτας παρουσίασαν αυξομειώσεις την περίοδο 1999-2004, όπως φαίνεται στο διάγραμμα VII. Συγκεκριμένα η υψηλότερη ποσότητα παρατηρείται το 2003 (16.091 τόνοι) και η χαμηλότερη το 1999. Το 2004 οι συνολικές εξαγωγές διαμορφώθηκαν σε 10.830 τόνους, εμφανίζοντας μείωση 32,7%. Η συνολική αξία των εξαγωγών διαμορφώθηκε σε €23.756 χιλ. το 2004, από €39.157 χιλ. το 2003.

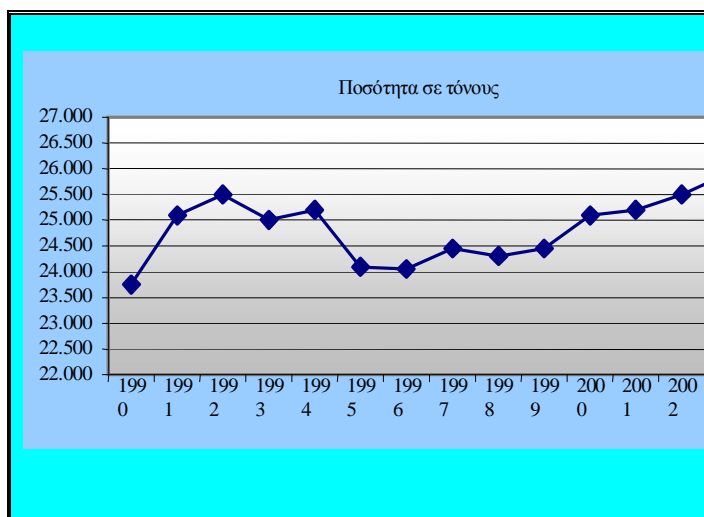


Διάγραμμα VII: Εξέλιξη συνολικών εξαγωγών σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας (1999-2004) [πηγή: ΕΣΥΕ]

Οι εξαγωγές κατευθύνθηκαν κυρίως προς τρίτες χώρες τόσο το 2003 όσο και το 2004. Συγκεκριμένα, οι εξαγωγές προς τις χώρες αυτές κάλυψαν το 51,5% των συνολικών εξαγωγών το 2003 και το 54,5% το 2004. Κυριότερη χώρα προορισμού το 2004 ήταν η Ιταλία η οποία απορρόφησε το 19,2% των συνολικών εξαγωγών και ακολούθησε η Σερβία και Μαυροβούνιο, με αντίστοιχο μερίδιο 15,4%.

4.3.3 Μέγεθος εγχώριας συνολικής αγοράς σοκολάτας

Η εγχώρια αγορά παρουσίασε μεταπτώσεις την περίοδο 1990-1998, κυμαινόμενη μεταξύ 23.750 και 25.500 τόνων ετησίως. Μετά το 1998 η συνολική αγορά κινήθηκε ανοδικά με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,5%. Ειδικότερα, το 2003 η αγορά ανήλθε σε 25.900 τόνους εμφανίζοντας αύξηση 1,5% σε σύγκριση με το 2002. Το 2004 η εγχώρια αγορά διαμορφώθηκε σε 26.400 τόνους παρουσιάζοντας αύξηση περίπου 2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Όλα αυτά απεικονίζονται στο διάγραμμα VIII.



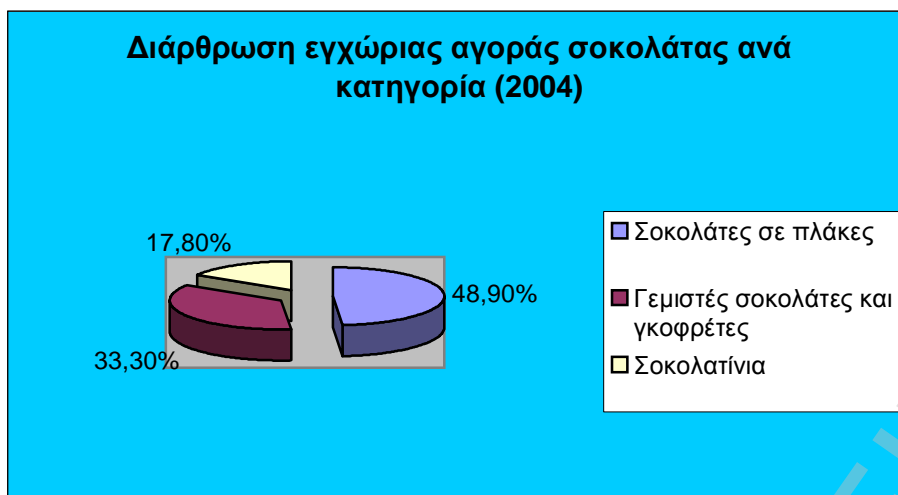
Διάγραμμα VIII: Εξέλιξη εγχώριας συνολικής αγοράς σοκολάτας (1990-2004)
[πηγή: ICAP]

Ο βαθμός εισαγωγικής διείσδυσης παρουσίασε σε γενικές γραμμές αύξηση κατά την εξεταζόμενη 15ετία, φθάνοντας σε ποσοστό της τάξης του 36% επί της ετήσιας συνολικής αγοράς για τα τελευταία 4 χρόνια (2001-2004).

Όσον αφορά την εξαγωγική επίδοση του κλάδου, αυτή κάλυψε ποσοστό της τάξης του 23% επί της ετήσιας παραγωγής για το 2003 και 2004.

Όσον αφορά το μέγεθος της εγχώριας αγοράς σοκολάτας ανά κατηγορία, για την περίοδο 1990-2004., η κατηγορία σοκολάτες σε **πλάκες** καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καθόλη την εξεταζόμενη περίοδο, σε ποσοστό που κυμάνθηκε κατά μέσο όρο σε 49,3% ετησίως. Ειδικότερα, το ποσοστό συμμετοχής της κατηγορίας αυτής στο σύνολο της αγοράς του 2004 διαμορφώθηκε στο 48,9%. Ακολουθεί η κατηγορία που περιλαμβάνει σοκολάτες **γεμιστές** και **γκοφρέτες**, η οποία κάλυψε το 33,3% της αγοράς το 2004. Τα **σοκολατίνια** αποτελούν την τρίτη κατηγορία στο σύνολο της αγοράς, η οποία κατέλαβε μερίδιο 17,8% στο σύνολο της κατανάλωσης το 2004.

Σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς η αξία της εγχώριας συνολικής αγοράς σοκολάτας και προϊόντων σοκολατοποιίας εκτιμάται στα €500 εκατ. για το 2004. Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς σοκολάτας ανά κατηγορία για το έτος 2004 εμφανίζεται στο διάγραμμα IX.



Διάγραμμα ΙΧ: Διάρθρωση εγχώριας αγοράς σοκολάτας ανά κατηγορία (2004)
[Πηγή: ICAP]

4.3.4 Μεριδία αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου και περιγραφή των εταιρειών με το μεγαλύτερο μέρος εγχώριας παραγωγής προϊόντων σοκολάτας (πλάκες, γεμιστές, γκοφρέτες, σοκολατίνια).

Ο υπολογισμός των μεριδίων αγοράς των κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου πραγματοποιήθηκε επί του συνόλου της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης για το 2004 για τα προαναφερθέντα προϊόντα. Δεν περιλαμβάνονται οι ποσότητες των υπόλοιπων προϊόντων (κουβερτούρα, τρούφα, σοκοπάστα, σοκολατένια εποχιακά είδη). Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς σοκολάτας καλύπτουν οι εταιρείες ION Α.Ε. Βιομηχανίας & Εμπορίου Κακάο & Σοκολάτας (μερίδιο 34,5%) και Κραфт Φουντς Ελλάς Α.Ε. (μερίδιο 25%). Στους πίνακες V και VI εμφανίζονται τα βασικά στοιχεία και οι κύριες δραστηριότητες των εταιρειών αυτών.

Πίνακας V: Εταιρεία ION Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΚΑΟ & ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ
[πηγή: ICAP]

ION Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ & ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΚΑΟ & ΣΟΚΟΛΑΤΑΣ	
Διεύθυνση Έδρας	Ελευθερίου Βενιζέλου 69, 185 47 Νέο Φάληρο Τηλ 210-481.4971, φαξ 210-482.2942 www.ion.gr
Προσωπικό	1.100

Κύκλος εργασιών 2004 (ευρώ)	93.364.975
Δραστηριότητες	Παραγωγή προϊόντων σοκολάτας, κακάο, κρουασάν, ζαχαρωδών και πραλίνας φουντουκιού. Εμπόριο καραμελών, γκοφρετών και σοκολάτας.
Εμπορικά σήματα	ION Αμυγδάλου, ION Υγείας, ION Γάλακτος, ION Αμυγδάλου Υγείας, ION Πλακίτσες, Break, Serano, Bitter, Derby, Mini Derby, Πολυτελείας, Σοκοφρέτα Αμυγδάλου, Σοκοφρέτα Μαχί, Σοκοφρέτα Γάλακτος, Mini Σοκοφρέτα, Σοκοφρέτα με Φουντούκια, Σοκοφρετίνα, Choco Fun, Noisetta, Assorties, Τρούφα ION, Κουβερτούρα ION (Υγείας, Γάλακτος, Ζαχαροπλαστικής)
Άλλα στοιχεία	Ιδρύθηκε το 1930. Παράγει σοκολάτες σε πλάκες, γεμιστές σοκολάτες, σοκολατίνα, γκοφρέτες με γέμιση σοκολάτας, τρούφα, κουβερτούρα. Τονίζεται ότι η ION διαθέτει στην ελληνική αγορά την πραλίνα φουντουκιού (σοκοπάστα) Nucrema, η οποία παράγεται για λογαριασμό της από τη θυγατρική εταιρία Interia A.E. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATABANK, η εταιρία κατατάχθηκε (βάση ισολογισμού 2003) στην 70 ^η θέση μεταξύ των 200 βιομηχανιών με τις μεγαλύτερες πωλήσεις, στην 92 ^η θέση μεταξύ των 200 μεγαλύτερων βιομηχανιών βάση συνόλου ενεργητικού και στην 84 ^η θέση μεταξύ των 200 βιομηχανιών με τα μεγαλύτερα καθαρά κέρδη.

Πίνακας VI: Εταιρεία ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.
[πηγή: ICAP]

ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	
Διεύθυνση Έδρας	Γκινοςάτη 19, 144 52 Μεταμόρφωση Τηλ 210-288.9000, φαξ 210-285.1430 www.kraft.com
Προσωπικό	305
Κύκλος εργασιών 2004	94.359.552 (14/12/2003-11/12/2004)
Δραστηριότητες	Παραγωγή και εισαγωγές ειδών σοκαλατοποιίας. Εισαγωγές και

	εμπορία ειδών διατροφής και καφέ.
Εμπορικά σήματα	Lacta, Lacta Lov'it, Παυλίδης Γεμιστές, Υγείας, Αμυγδάλου, Toblerone, Milka, 3 BIT, Kiss, Lila Pause, Lacta Lov'it, Nussini, Gioconda, I love Lacta, Merenda, Κουβερτούρα Παυλίδης
Άλλα στοιχεία	<p>Ιδρύθηκε το 1987 με την επωνυμία Φιέστα Α.Β.Ε.Ε., για να αναλάβει μέρος της δραστηριότητας της Κοντιλλιέρης Φ. – Π. Γαλακτόπουλος Ε.Π.Ε. (ίδρυση 1984). Το 1992 εξαγοράσθηκε από την Kraft Foods International αλλάζοντας την επωνυμία της σε Kraft General Foods Hellas Α.Ε. Το 1994 άλλαξε εκ νέου την επωνυμία της σε Κράφτ Ελλάς Α.Ε. και το 2000 στη σημερινή. Το 2004 απορρόφησε την εταιρία Παυλίδου Σοκαλατοποιία Α.Ε. Ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων Kraft Foods. Πριν την απορρόφηση της Παυλίδου Σοκαλατοποιία Α.Ε. η τιτλούχος δεν είχε δραστηριότητα στα εξεταζόμενα προϊόντα. Παράγει σοκολάτες σε πλάκες, γεμιστές, σοκολατίνια, πραλίνα φουντουκιού (σοκοπάστα) και κουβερτούρα. Παράλληλα, εισάγει σοκολάτα σε πλάκες, γεμιστές σοκολάτες, γκοφρέτες και σοκολατίνια, από το Βέλγιο, την Ελβετία, την Γαλλία και την Πολωνία. Οι πωλήσεις από τα εξεταζόμενα προϊόντα κάλυψαν το 60,2% των συνολικών πωλήσεων του 2004. Πραγματοποιεί εξαγωγές στη Κύπρο και την Αλβανία, σε ποσοστό 1,2% επί των πωλήσεων από τα εξεταζόμενα προϊόντα του 2004. Σύμφωνα με στοιχεία της ICAP DATABANK, η εταιρία Παυλίδου Σοκαλατοποιία Α.Ε. κατατάχθηκε (βάση ισολογισμού 2003) στην 114^η θέση μεταξύ των 200 βιομηχανιών με τις μεγαλύτερες πωλήσεις, και στην 61^η θέση μεταξύ των 200 βιομηχανιών με τα μεγαλύτερα καθαρά κέρδη.</p>

4.3.5 Μέγεθος Αγοράς Λοιπών Προϊόντων Σοκολατοποιίας

Στην εγχώρια αγορά διατίθενται και άλλα προϊόντα σοκολατοποιίας για επαγγελματική και οικιακή χρήση. Τα μεγέθη κατανάλωσης των συγκεκριμένων προϊόντων είναι μικρού μεγέθους και δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά έτος.

Σοκολάτα Κουβερτούρα

Η κουβερτούρα χρησιμοποιείται σαν πρώτη ύλη στη ζαχαροπλαστική και διατίθεται σε δύο τύπους: την κουβερτούρα με βούτυρο κακάο και εκείνη η οποία παρασκευάζεται με φυτικά λίπη και έλαια. Κυκλοφορεί στην αγορά σε συσκευασίες κατάλληλες για εργαστήρια ζαχαροπλαστικής, καθώς και για οικιακή χρήση. Σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου η κουβερτούρα προορίζεται κυρίως για επαγγελματική χρήση, σε ποσοστό άνω του 85% επί της συνολικής αγοράς.

Η αγορά της κουβερτούρας παρουσίασε σχετική σταθερότητα από το 1990 μέχρι το 2000, κυμαινόμενη μεταξύ 4.190 και 4.400 τόνων ετησίως. Το 2004 η αγορά ανήλθε σε 5.250 τόνους, από 5.150 τόνους το 2003. Η κατανάλωση κουβερτούρας καλύπτεται κατά κύριο λόγο από την εγχώρια παραγωγή, οι δε εισαγωγές και εξαγωγές κυμαίνονται σε σχετικά χαμηλά επίπεδα.

Με την παραγωγή κουβερτούρας ασχολούνται αρκετές παραγωγικές επιχειρήσεις. Ενδεικτικά αναφέρονται οι ION Α.Ε. Βιομηχανίας & Εμπορίου Κακάο & Σοκολάτας, Κραφτ Φουντς Ελλάς Α.Ε., Γιώτης Α.Ε., Rito's Food Α.Ε., Κωνσταντινίδης Α.Κ. «Αστήρ» Α.Ε., Παπαδόπουλος Ο. «Astor» Μονοπρόσωπη Ε.Π.Ε., Αλκή Ε.Π.Ε., κ.ά.

Σοκοπάστα

Η κατανάλωση σοκοπάστας εμφάνισε σημαντική άνοδο κατά την περίοδο 1990-2004, ανερχόμενη σε 4.600 τόνους το 2004 από 1.320 τόνους το 1990 (υπερδιπλασιασμός). Το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς καλύπτουν οι εταιρίες Κραφτ Φουντς Ελλάς Α.Ε., η οποία διαθέτει στην αγορά τη σοκοπάστα «Merenda» και ION Α.Ε. Βιομηχανίας & Εμπορίου Κακάο & Σοκολάτας, η οποία διαθέτει τη σοκοπάστα «Nucrema» που παρασκευάζεται για λογαριασμό της από την συγγενή εταιρία Interia Α.Ε. Επίσης, δυναμική παρουσία στη συγκεκριμένη αγορά έχει και η εταιρία Ελγέκα Α.Ε., η οποία εισάγει και διαθέτει τη σοκοπάστα «Nutella».

Τρούφα

Η τρούφα χρησιμοποιείται για διακοσμητικούς λόγους, κυρίως στη ζαχαροπλαστική. Η αγορά ανέρχεται στους 900 με 950 τόνους ετησίως, καλύπτεται δε σχεδόν στο σύνολό της από την εγχώρια παραγωγή. Με την παραγωγή τρούφας ασχολούνται μεταξύ άλλων οι εταιρίες ION Α.Ε.

Βιομηχανίας & Εμπορίου Κακάο & Σοκολάτας, Γιώτης Α.Ε., Κωνσταντινίδης Α.Κ. «Αστήρ» Α.Ε., Αλκή Ε.Π.Ε., κ.ά.

Εποχιακά Είδη

Πρόκειται για προϊόντα που διατίθενται τις περιόδους Χριστουγέννων και Πάσχα και αφορούν σοκολατένια αυγά, σοκολατένιες φιγούρες κλπ. Η συγκεκριμένη αγορά εκτιμάται σε 1.600-1.700 τόνους ετησίως. Με την παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων ασχολούνται μεταξύ άλλων οι επιχειρήσεις «Mabel» κ. Δαλλίδης α.ε., Κωνσταντινίδης α.κ., «Αστήρ» α.ε., Μποχτσατζιόγλου & σία «έλμα-σοκοτάμ» ο.ε.

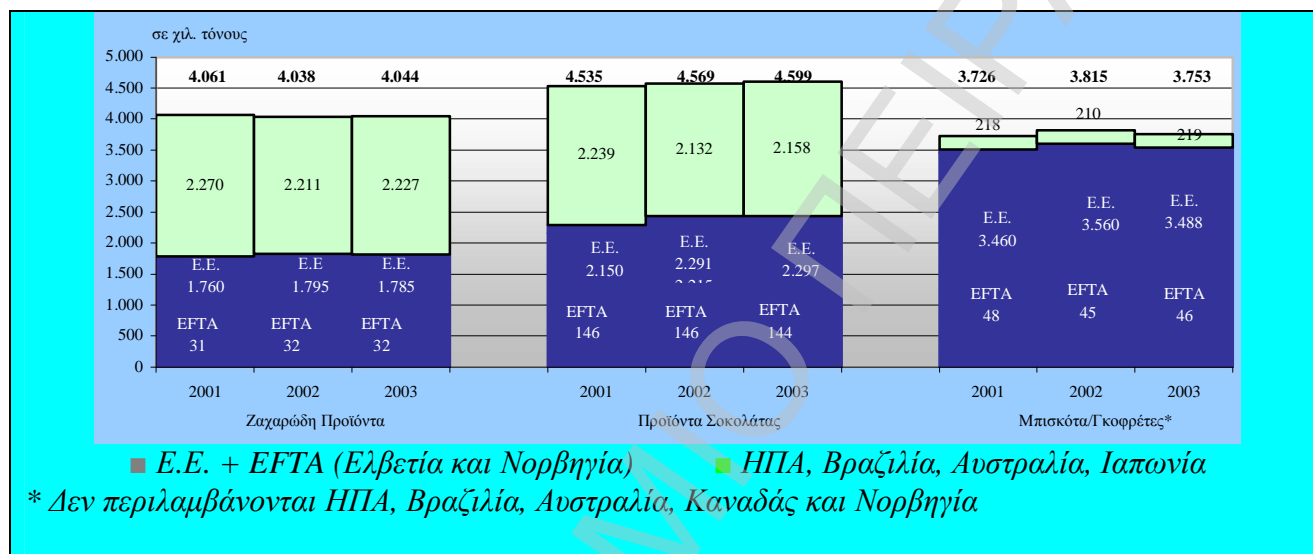
4.4 Διεθνής αγορά σοκολάτας

Στο κεφάλαιο αυτό αποτυπώνεται η εξέλιξη της αγοράς σοκολάτας σε χώρες της Ευρώπης και συγκεκριμένες τρίτες χώρες για την περίοδο 2001-2003, σύμφωνα με στοιχεία του Πανευρωπαϊκού Συνδέσμου Βιομηχανιών Σοκολάτας, Μπισκότων και Ζαχαρωδών (CAOBISCO). Στα μεγέθη που ακολουθούν παρουσιάζονται και οι κατηγορίες Ζαχαρώδη και Μπισκότα/ Γκοφρέτες.

4.4.1 Μέγεθος Παραγωγής Σοκολάτας

Στο διάγραμμα X που ακολουθεί παρουσιάζεται η παραγωγή (σε χιλιάδες τόνους) σε ζαχαρώδη προϊόντα, σοκολάτα και μπισκότα- γκοφρέτες, σε ευρωπαϊκές και τρίτες χώρες για την περίοδο 2001-2003. Από τα στοιχεία του διαγράμματος προκύπτει ότι οι τρεις κατηγορίες προϊόντων ακολούθησαν διαφορετική εξέλιξη την εξεταζόμενη περίοδο. Ειδικότερα, η παραγωγή ζαχαρωδών προϊόντων μειώθηκε κατά 37,7% την περίοδο 2002/01, ενώ το 2003 αυξήθηκε κατά 15,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, διαμορφούμενη ωστόσο σε επίπεδα χαμηλότερα σε σχέση με το 2001. Όσον αφορά την παραγωγή σε μπισκότα- γκοφρέτες, το 2002/01 παρουσίασε αύξηση κατά 2,4%, ενώ το 2003/02 μειώθηκε κατά 1,6% διαμορφούμενη σε επίπεδα υψηλότερα του 2001.

Η παραγωγή των προϊόντων σοκολάτας ακολούθησε σταθερά ανοδική πορεία την εξεταζόμενη περίοδο. Ειδικότερα, το 2003 η παραγωγή ανήλθε σε 4.599 χιλιάδες τόνους από 4.535 χιλιάδες τόνους το 2001 (μέση ετήσια αύξηση 1,4%). Οι χώρες της Ε.Ε. μαζί με τις χώρες ΕΦΤΑ (Ελβετία και Νορβηγία) κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος της συγκεκριμένης παραγωγής καθόλη την εξεταζόμενη περίοδο. Ειδικότερα, το 2003 οι προαναφερόμενες χώρες κάλυψαν το 53,1% του συνόλου.

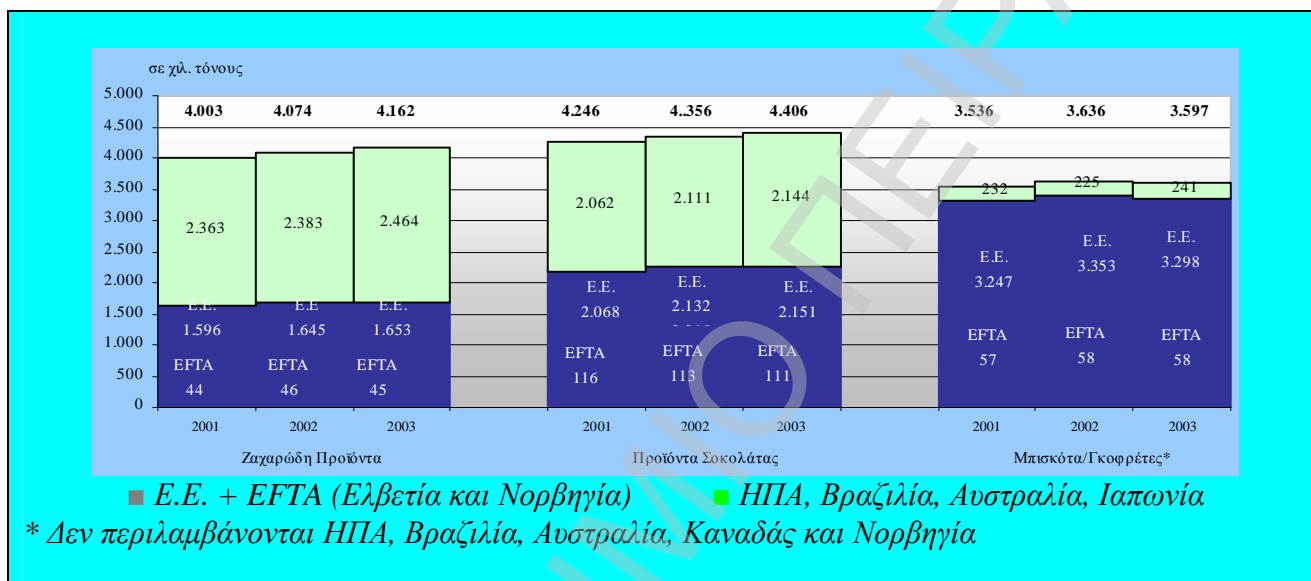


Διάγραμμα X: Παραγωγή ζαχαρωδών προϊόντων, σοκολάτας και μπισκότων- γκοφρέτας σε ευρωπαϊκές και τρίτες χώρες (2001-2003)
[πηγή: Caobisco]

4.4.2 Μέγεθος Αγοράς Σοκολάτας

Στο διάγραμμα XI εμφανίζεται το μέγεθος της αγοράς (σε χιλιάδες τόνους) σε ζαχαρώδη προϊόντα, σοκολάτα και μπισκότα- γκοφρέτες για την περίοδο 2001-2003. Σύμφωνα με τα μεγέθη του διαγράμματος, η κατανάλωση σε ζαχαρώδη προϊόντα κινήθηκε ανοδικά την εξεταζόμενη περίοδο με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου της τάξης του 2%. Ειδικότερα, το 2003 η κατανάλωση ζαχαρωδών ανήλθε σε 4.162 χιλιάδες τόνους από 4.003 χιλιάδες τόνους το 2001. Στην κατηγορία μπισκότα- γκοφρέτες, η κατανάλωση παρουσίασε διακύμανση την περίοδο 2001-2003. Συγκεκριμένα, το 2002 η κατανάλωση σε μπισκότα- γκοφρέτες αυξήθηκε κατά 2,8% σε σχέση με το 2001. Αντίθετα, το 2003 μειώθηκε κατά 1,1% σε σύγκριση με το 2002.

Η κατανάλωση των προϊόντων σοκολάτας παρουσίασε ανοδικές τάσεις κατά την εξεταζόμενη περίοδο με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,9%. Ειδικότερα, η κατανάλωση στα συγκεκριμένα προϊόντα ανήλθε το 2003 σε 4.406 χιλιάδες τόνους έναντι 4.246 χιλιάδων τόνων το 2001. Καθόλη την εξεταζόμενη περίοδο, οι χώρες της Ε.Ε. μαζί με τις χώρες ΕΦΤΑ (Ελβετία και Νορβηγία), κάλυψαν το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης. Ειδικότερα, το 2003 οι προαναφερόμενες χώρες κάλυψαν το 51,3% του συνόλου.



Διάγραμμα XI: Κατανάλωση ζαχαρώδων προϊόντων, σοκολάτας και μπισκότων- γκοφρέτας σε ευρωπαϊκές και τρίτες χώρες (2001-2003)
 [πηγή: Caobisco]

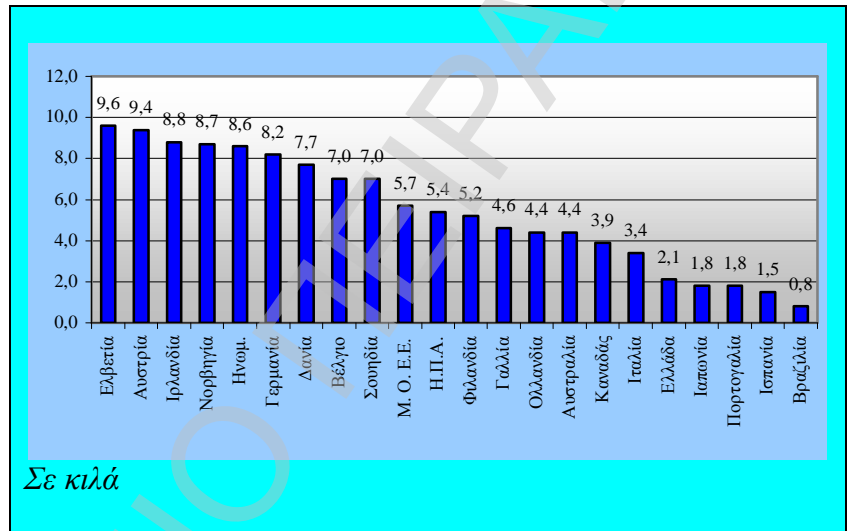
4.4.3 Κατά Κεφαλή Κατανάλωση Σοκολάτας σε Διεθνές και Ευρωπαϊκό Επίπεδο

Στο διάγραμμα XII παρουσιάζονται στοιχεία για την κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας σε συγκεκριμένες χώρες για το 2003, σύμφωνα με τον CAOBISCO. Από τα στοιχεία του πίνακα προκύπτει ότι, ο μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 15 χωρών μελών, στην κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας, ανήλθε σε 5,7 κιλά. Από τις χώρες της Ε.Ε. την υψηλότερη κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας για το 2001, εμφάνισαν οι: Αυστρία (9,4 κιλά), Ιρλανδία (8,8 κιλά) και Μ. Βρετανία (8,6 κιλά).

Από τις χώρες εκτός Ε.Ε., την υψηλότερη κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας εμφάνισε η Ελβετία (9,6 κιλά). Η κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας στις Η.Π.Α. ανήλθε σε 5,4 κιλά, στην Ιαπωνία 1,8 κιλά και στη Βραζιλία 0,8 κιλά.

Σχετικά με την Ελλάδα, το 2003 η κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας ανήλθε σε 2,1 κιλά. Όπως έχει είδη αναφερθεί, η μικρή κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας είναι χαμηλότερη από τον μέσο όρο της Ε.Ε.. Αυτό οφείλεται στη βραχύτερη καταναλωτική περίοδο, λόγω των κλιματολογικών συνθηκών που επικρατούν στη χώρα μας.

Η.Π.Α.	5,4
Φιλανδία	5,2
Γαλλία	4,6
Ολλανδία	4,4
Αυστραλία	4,4
Καναδάς	3,9
Ιταλία	3,4
Ελλάδα	2,1
Ιαπωνία	1,8
Πορτογαλία	1,8
Ισπανία	1,5
Βραζιλία	0,8
<i>Ποσότητα σε κιλά</i>	



Διάγραμμα XII: Κατά κεφαλή κατανάλωση σοκολάτας σε διεθνές επίπεδο (2003)
[πηγή: Caobisco]

Κεφάλαιο 5: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΟΥ PORTER ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΣΟΚΟΛΑΤΟΠΟΙΑΣ

5.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων

Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο της σοκολατοποιίας, αυτό συνεπάγεται ότι θα εισαγάγει σ' αυτόν νέα δυναμικότητα και ότι θα επιδιώξει να αποκτήσει μερίδιο αγοράς και σημαντικούς πόρους. Οι υπάρχουσες στον κλάδο επιχειρήσεις, προκειμένου να αποτρέψουν την είσοδο νέων ανταγωνιστών, μπορούν να προβούν στις παρακάτω ενέργειες:

§ Να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, κάνοντάς τα μοναδικά απέναντι στους αγοραστές, ώστε να δεσμεύσουν την πίστη τους σ' αυτά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με σωστή εξυπηρέτηση πελατών, με αποτελεσματικές εκστρατείες μάρκετινγκ, ή ακόμη και με την πρωτοπορία σε συγκεκριμένους τομείς. Οι επιχειρήσεις του κλάδου της σοκολατοποιίας συνεχώς διαφοροποιούν τα προϊόντα τους. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις αυτές προβαίνουν σε σημαντικές διαφημιστικές δαπάνες για τα προϊόντα τους. Συγκεκριμένα, το 2004 οι συνολικές διαφημιστικές δαπάνες του κλάδου αυξήθηκαν κατά 2,2%.

§ Να έχουν οικονομίες κλίμακας μέσω σωστών επιχειρηματικών λειτουργιών όπως είναι το R&D και οι προμήθειες. Εάν μια επιχείρηση θελήσει να εισέλθει στον κλάδο, σίγουρα θα ελέγξει κι αυτό τον παράγοντα, διότι αν εισαχθεί στον κλάδο σε μικρή κλίμακα θα έχει μειονεκτήματα κόστους, ενώ αν εισαχθεί σ' αυτόν με μεγάλη κλίμακα, θα δεχθεί σκληρές αντιδράσεις από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, ιδιαίτερα οι μεγάλου μεγέθους παραγωγικές εταιρείες (ION, Κραφτ) έχουν οικονομίες κλίμακας και χαρακτηρίζονται από άριστες επιχειρηματικές λειτουργίες, άρα μπορούν να υπερνικήσουν τους νεοεισερχόμενους.

§ Να διαθέτουν ισχυρά κεφάλαια, που ένας νεοεισερχόμενος δύσκολα μπορεί να υπερνικήσει. Όντως, οι δεσπόζουσες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν σημαντικές εγκαταστάσεις και διατηρούν σημαντικά αποθέματα. Επιπλέον, ασκούν αξιόλογο μάρκετινγκ και άλλες κρίσιμες επιχειρηματικές λειτουργίες.

- § Να συμπληρώνουν τα κανάλια διανομής τους με μεγάλο εύρος προϊόντων και να διατηρούν τις προθήκες των καταστημάτων άριστα εφοδιασμένες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν δικά τους δίκτυα διανομής. Τα διαθέσιμα κανάλια διανομής που απομένουν είναι ελάχιστα, οπότε το κόστος εισόδου για έναν νεοεισερχόμενο γίνεται πολύ μεγάλο.
- § Να διαθέτουν ιδιόκτητη τεχνολογία, άριστη πρόσβαση σε α' ύλες και αποθέματα, ώστε κάποιος νεοεισερχόμενος να μπορεί δύσκολα να τα αντιγράψει. Αυτά τα στοιχεία έχουν αποκτηθεί από πολλές επιχειρήσεις του κλάδου.

Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις του κλάδου έχουν περίσσειμα παραγωγικής δυναμικότητας και δεσμούς με κύρια κανάλια διανομής. Αυτά, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η πορεία της αγοράς είναι σταθερά αναπτυσσόμενη, αποδεικνύουν ότι, βάση αυτής της δύναμης, είναι δύσκολο για έναν νεοεισερχόμενο να εισέλθει στον κλάδο.

5.2 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Συχνά, όμως, η σχέση που δημιουργείται μεταξύ τους μπορεί να αποβεί μοιραία, καθώς οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πιέσεις αυξάνοντας τις τιμές και παρέχοντας προϊόντα χαμηλής ποιότητας.

Στον κλάδο της σοκολατοποιίας, οι προμηθευτές πρώτων υλών είναι ελάχιστοι για την πρώτη ύλη του κακάο, όμως υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τις υπόλοιπες πρώτες ύλες. Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων. Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος, οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα.

Συμπερασματικά, η δύναμη των προμηθευτών στον κλάδο της σοκολατοποιίας δεν είναι πολύ ισχυρή.

5.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές σε έναν κλάδο διαπραγματεύονται για ανώτερη ποιότητα, καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης και χαμηλότερες τιμές.

Στον εξεταζόμενο κλάδο, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα που παρέχονται από τον κλάδο. Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος. Οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων συχνά μπορούν να επιβάλλουν τους όρους που επιθυμούν στα διάφορα συμβόλαια συνεργασιών που δημιουργούνται, να επιτύχουν παραχωρήσεις τιμών, ή ακόμη να πουν στις προμηθεύτριες επιχειρήσεις τι να παράγουν. Τέλος, οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο.

Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν μπορεί να θεωρηθεί ούτε ισχυρή, αλλά ούτε και χαμηλή.

5.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά, λόγω της πληθώρας διαφορετικών προϊόντων και εμπορικών σημάτων, αλλά και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, οξύνεται περισσότερο με τον αυξανόμενο αριθμό υποκατάστατων ειδών, τα οποία στον εξεταζόμενο κλάδο είναι:

- § Μπισκότα
- § Κρουασάν
- § Σοκολατοπαγωτά.

Τα προϊόντα αυτά περιέχουν είτε πραγματική σοκολάτα, είτε απομίμηση, αποσπούν δε μέρος της κατανάλωσης από τα προϊόντα του κλάδου, διότι εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες.

Οι εγχώριες αγορές των υποκατάστατων ειδών κατά την περίοδο 2000-2004 παρουσίασαν μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του:

- § 4%-μπισκότα

§ 3%-κρουασάν

§ 1%-παγωτό.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου οφείλουν να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, που πολλές φορές έχουν χαμηλότερες τιμές (π.χ. κρουασάν) διαφοροποιώντας τα προϊόντα που προσφέρουν σε σχέση με τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για τους αγοραστές. Βέβαια, μπορεί τα υποκατάστατα αυτά να υπάρχουν, όμως η ποιότητά τους είναι αναμφίβολα χαμηλότερη από τα προϊόντα σοκολάτας, τα οποία προσφέρουν ισχυρές θρεπτικές αξίες και ευεργετικές ιδιότητες στους καταναλωτές. Καλό είναι στο σημείο αυτό να συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι τα προϊόντα σοκολάτας χαρακτηρίζονται από έντονη εποχικότητα και ευπάθεια στις υψηλές θερμοκρασίες.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό το γεγονός ότι η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι ισχυρή, παρόλο που η ποιότητά τους είναι κατά κανόνα χαμηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου.

5.5 Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ο παράγοντας αυτός του Porter δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες μεμονωμένων ανταγωνιστών, αλλά στη φύση του ανταγωνισμού στο σύνολο του κλάδου και στους παράγοντες εκείνους που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό. Οι παραπάνω τέσσερις δυνάμεις παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου. Όμως, το πόσο κερδοφόρος θα είναι ένας κλάδος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη μάχη που δίνεται από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Κάνοντας λοιπόν μια αναφορά στο πώς αυτή η δύναμη επηρεάζει τον κλάδο της σοκολατοποιίας, αξίζει να αναφερθούν τα εξής στοιχεία:

Στον κλάδο της σοκολατοποιίας η αγορά είναι σταθερή με σταθερά αυξανόμενο ρυθμό ανάπτυξης (περίπου 2% ετησίως), καθώς σ' αυτόν κυριαρχούν δεσπόζουσες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, το κόστος αποθήκευσης των προϊόντων του κλάδου είναι υψηλό και τα προϊόντα είναι φθαρτά. Έτσι, οι επιχειρήσεις προσφέρουν στην αγορά

μεγάλες ποσότητες προϊόντος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να διαταράσσεται η σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, με άμεση συνέπεια στην τιμή του προϊόντος και κατά συνέπεια στην αύξηση του ανταγωνισμού. Τέλος, δεν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου. Συνεπώς, η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης ανταγωνισμού στον κλάδο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Κεφάλαιο 6: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ HACCP (Hazard Analysis-Critical Control Point)

Το σύστημα HACCP αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση, εκτίμηση και τον έλεγχο των υγειονομικών κινδύνων που συνδέονται με την αλυσίδα παραγωγής τροφίμων. Είναι ένα σύστημα προληπτικό και ασχολείται κυρίως με τον εντοπισμό και την παρακολούθηση της αιτίας του προβλήματος της ασφάλειας των τροφίμων. Σκοπός και αναγκαιότητα της εφαρμογής συστήματος HACCP σε μια βιομηχανία τροφίμων είναι η ασφάλεια του καταναλωτή βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Αυτό προκύπτει από την απαίτηση της σύγχρονης κοινωνίας για όλο και υψηλότερης ποιότητας και απολύτου ασφάλειας προϊόντα.

Οι απαιτήσεις για ασφάλεια του προϊόντος είναι σαφώς προσδιορισμένες και γενικά συμφωνημένες σε διεθνή βάση. Η εφαρμογή συστήματος HACCP στις μονάδες επεξεργασίας τροφίμων είναι υποχρεωτική για τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής ένωσης, μετά την έκδοση της σχετικής κοινοτικής οδηγίας 93/43 του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων¹.

Οι διεθνώς συμφωνημένες αρχές του HACCP μπορούν να εφαρμοστούν σε όλους τους τομείς παραγωγής τροφίμων και ποτών, διανομής, πώλησης και τροφοδοσίας. Μπορεί δε να εφαρμοστεί σε ήδη πωλούμενα όπως και σε νέα προϊόντα.

6.1 Οι βασικές αρχές του HACCP

Το HACCP είναι ένα σύστημα το οποίο προσδιορίζει τους ειδικούς κινδύνους (δηλαδή κάθε βιολογική, χημική ή φυσική ιδιότητα η οποία επηρεάζει δυσμενώς την ασφάλεια των τροφίμων) και προσδιορίζει με λεπτομέρεια τα μεγέθη για τον έλεγχό τους.

Η ανάπτυξη των σχεδίων του συστήματος HACCP βασίζεται στην εφαρμογή των επτά βασικών αρχών του συστήματος.

¹ Βλέπε παραρτήματα

ΑΡΧΗ 1^η

§ Αναγνώριση των πιθανών κινδύνων που συνδέονται με την παραγωγή των τροφίμων σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, της διανομής και της τελικής κατανάλωσης αυτών.

Ως **κίνδυνος** (Hazard) ορίζεται ένας βιολογικός, φυσικός ή χημικός παράγοντας που μπορεί να καταστήσει ένα τρόφιμο μη ασφαλές.

§ Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης των πιθανών κινδύνων και προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων για τον έλεγχο αυτών.

Ως **μέτρο πρόληψης** (Preventive measure) χαρακτηρίζεται η ενέργεια (ή οι ενέργειες) η οποία απαιτείται να υφίσταται προκειμένου για την εξάλειψη ή ελαχιστοποίηση του κινδύνου σε αποδεκτό επίπεδο.

ΑΡΧΗ 2^η

§ Προσδιορισμός των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Critical Control Points, CCPs). Είναι ο προσδιορισμός εκείνων των σημείων (διεργασιών ή φάσεων) λειτουργίας, τα οποία μπορούν να ελεγχθούν με στόχο την ελαχιστοποίηση ή εξαφάνιση της πιθανότητας ύπαρξης κάποιου κινδύνου.

Ως **Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου** (Critical Control Point) ορίζεται ένα σημείο, στάδιο ή διεργασία όπου μπορεί να ασκηθεί έλεγχος ώστε ένας κίνδυνος να προληφθεί, να εξαλειφθεί ή να μειωθεί σε αποδεκτό επίπεδο.

ΑΡΧΗ 3^η

§ Καθορισμός των Κρίσιμων Ορίων (Critical Limits), τα οποία και πρέπει να ικανοποιούνται ώστε να εξασφαλίζεται ότι κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου βρίσκεται υπό έλεγχο.

Ως **Κρίσιμο Όριο** ορίζεται το κριτήριο που πρέπει να ικανοποιείται για κάθε προληπτικό μέτρο το οποίο σχετίζεται με ένα Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου (CCP), προκειμένου να εξασφαλίζεται ο αποτελεσματικός έλεγχος του πιθανού μικροβιολογικού, χημικού ή φυσικού κινδύνου.

ΑΡΧΗ 4^η

§ Καθορισμός διαδικασιών παρακολούθησης των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου, με σκοπό τη ρύθμισή τους εντός των Κρίσιμων Ορίων (Monitoring & Adjustment).

Ως **Παρακολούθηση** ορίζεται μια σχεδιασμένη σειρά από παρατηρήσεις και μετρήσεις με σκοπό να διαπιστωθεί εάν ένα Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου είναι υπό έλεγχο.

Παράλληλα, οι παρατηρήσεις και μετρήσεις καταγράφονται σε αρχεία, τα οποία χρησιμεύουν στην πιστοποίηση.

ΑΡΧΗ 5^η

§ Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών, οι οποίες πρέπει να διεξάγονται όταν η παρακολούθηση (Monitoring) αποκλίνει από τα καθορισμένα Κρίσιμα Όρια (Corrective Actions).

Ως **Διορθωτικές Ενέργειες** (Corrective Actions) ορίζονται οι διεργασίες οι οποίες επιβάλλεται να γίνονται όταν εμφανίζεται απόκλιση από τα κρίσιμα όρια σε κάποιο κρίσιμο σημείο ελέγχου.

ΑΡΧΗ 6^η

§ Τήρηση διαδικασιών τεκμηρίωσης του συστήματος (Documentation), με την εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού συστήματος αρχειοθέτησης και καταγραφής του συστήματος HACCP.

Με τον όρο **Τεκμηρίωση** (Documentation) χαρακτηρίζεται η εγκατάσταση ενός συστήματος καταχώρησης το οποίο περιγράφει το σχεδιασμό του συστήματος HACCP και επιβεβαιώνει τη μόνιμη εφαρμογή του.

ΑΡΧΗ 7^η

§ Τήρηση διαδικασιών επαλήθευσης της σωστής λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος HACCP (Verification).

Με τον όρο **Επαλήθευση** (Verification) χαρακτηρίζεται μια συστηματική και ανεξάρτητη διαδικασία εξετάσεων, με στόχο να διαπιστωθεί εάν οι ενέργειες του συστήματος HACCP επαρκούν ώστε να πληρείται η ασφάλεια των τροφίμων. Σε περίπτωση που αποδειχθεί ότι οι σχεδιασμένες ενέργειες δεν είναι επαρκείς, απαιτείται τροποποίηση αυτών.

6.2 Τα στάδια ανάπτυξης συστήματος HACCP

Τα στάδια που αναφέρονται στην ανάπτυξη ενός συστήματος HACCP είναι τα εξής:

1. Καθορισμός στόχων
2. Δημιουργία ομάδας HACCP
3. Περιγραφή του προϊόντος
4. Προσδοκώμενη χρήση του προϊόντος και καταναλωτικό κοινό
5. Κατασκευή του Διαγράμματος Ροής της Παραγωγικής Διεργασίας
6. Επιβεβαίωση του Διαγράμματος Ροής
7. Αναγνώριση κινδύνων & προσδιορισμός των προληπτικών μέτρων. (Αρχή 1^η)
8. Προσδιορισμός των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Αρχή 2^η)
9. Καθορισμός των Κρίσιμων Ορίων (Αρχή 3^η)
10. Θεσμοθέτηση διαδικασιών παρακολούθησης των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (Αρχή 4^η)
11. Θεσμοθέτηση διαδικασιών διορθωτικών ενεργειών (Αρχή 5^η)
12. Θεσμοθέτηση διαδικασιών τεκμηρίωσης του συστήματος (Αρχή 6^η)
13. Θεσμοθέτηση διαδικασιών επαλήθευσης του συστήματος (Αρχή 7^η)
14. Τελικός έλεγχος

Οι διαδικασίες αυτές ακολουθούνται προκειμένου να διασφαλίζεται ο έλεγχος της παραγωγικής διεργασίας. Η ανάπτυξη και εγκατάσταση του συστήματος HACCP σε μια μονάδα επεξεργασίας τροφίμων αποτελεί μια διαδικασία η οποία αφορά απόλυτα στη συγκεκριμένη μονάδα. Εντούτοις, σε γενικές γραμμές, ακολουθεί μια γενική διαδικασία.

ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ HACCP

► ΣΤΑΔΙΟ 1^ο :

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟΧΩΝ

Στόχος: είναι η μελέτη όλων των πιθανών κινδύνων (μικροβιολογικοί, φυσικοί, χημικοί) οι οποίοι μπορεί να εμφανιστούν στις Α΄ ύλες και στα παραγόμενα προϊόντα (κατά την παραλαβή, επεξεργασία, αποθήκευση). Στο στάδιο αυτό καθορίζονται επίσης τα όρια της μελέτης των προϊόντων και των διεργασιών, καθώς και το μέρος της αλυσίδας παραγωγικής διαδικασίας του τροφίμου που θα μελετηθεί.

► ΣΤΑΔΙΟ 2^ο :

ΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ HACCP

Συγκρότηση ομάδας : Η μελέτη του HACCP πρέπει να γίνεται από μια μικρή (συναποτελούμενη από το πολύ έξι άτομα) ομάδα, και μπορεί να περιλαμβάνει προσωπικό κατά κανόνα από τα τμήματα της παραγωγής, της συσκευασίας, της μηχανολογίας, τη διασφάλιση και ανάλυση ποιότητας, επιλεγμένο στη βάση των ευθυνών τους, εργασιακών τους εμπειριών και των γνώσεών τους για προϊόντα, διαδικασίες και κινδύνους σχετικούς με το στόχο της μελέτης του HACCP. Η ομάδα πρέπει να περιέχει έναν συντονιστή και έναν τεχνικό γραμματέα. Η ομάδα θα πρέπει να εκπαιδευτεί αρχικά σύμφωνα με τις αρχές προσέγγισης του HACCP και των εφαρμογών του. Επιπλέον, η ομάδα θα εργάζεται βάση ενός κοινού σκοπού, πραγματοποιώντας συχνές συναντήσεις (περίπου κάθε δύο εβδομάδες) περιορισμένης διάρκειας (2-3 ώρες) και με προσχεδιασμένη agenda.

► ΣΤΑΔΙΟ 3^ο :

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Στο στάδιο αυτό περιγράφονται πλήρως τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητες των πρώτων και των βοηθητικών υλών, καθώς και τα χαρακτηριστικά του τελικού προϊόντος. Επιπλέον, περιγράφονται οι συνθήκες παραγωγικής διαδικασίας, και οι οδηγίες χρήσης που βοηθούν την ομάδα του HACCP να κατανοήσει το προϊόν από την παραλαβή των πρώτων υλών έως την πιθανή χρήση από τον καταναλωτή.

► ΣΤΑΔΙΟ 4^ο :

ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΗ ΧΡΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ

Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι φυσιολογικές ομάδες των καταναλωτών και καθορίζεται το αν συμπεριλαμβάνονται ομάδες υψηλής ευαισθησίας του πληθυσμού. Εάν το προϊόν προορίζεται για κατανάλωση από κάποιες ειδικές ομάδες καταναλωτών (όπως ηλικιωμένοι και βρέφη), τότε ανήκει στην κατηγορία τροφίμων υψηλού κινδύνου. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να εξασφαλίζεται η τοποθέτηση ειδικών ετικετών, ή να αλλάζει η παραγωγική διαδικασία ώστε να εξασφαλίζεται η καταλληλότητα.

► ΣΤΑΔΙΟ 5^ο :

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Καταγράφονται τα διαγράμματα ροής όλης της παραγωγικής διαδικασίας από την εισαγωγή των συστατικών έως τη διαδικασία διανομής, χονδρικής πώλησης, χρήση από τον καταναλωτή, σύμφωνα με το σκοπό της μελέτης.

► ΣΤΑΔΙΟ 6^ο :

ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΡΟΗΣ

Η ομάδα HACCP διεξάγει επιτόπιο έλεγχο για να επαληθεύσει την πληρότητα των διαγραμμάτων ροής. Πραγματοποιείται επανέλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας σε διάφορους χρόνους κατά τη διάρκεια της λειτουργίας, και επιβεβαιώνεται από όλα τα μέλη η αντιπροσωπευτικότητα των διαγραμμάτων.

► ΣΤΑΔΙΟ 7^ο :

**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΙΘΑΝΩΝ ΚΙΝΔΥΝΩΝ & ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΜΕΤΡΩΝ
(ΑΡΧΗ 1^η)**

Στο στάδιο αυτό, η ομάδα HACCP προσδιορίζει τους πιθανούς κινδύνους που σχετίζονται με την ασφάλεια του προϊόντος, καθώς και τα προληπτικά μέτρα που απαιτούνται σε όλα τα στάδια της παραγωγής και διακίνησης του προϊόντος, προκειμένου να περιορίσουν τους κινδύνους ή να μειώσουν τη συχνότητα εμφάνισής τους σε αποδεκτά επίπεδα.

Προσδιορίζονται οι αιτίες από τις οποίες το τελικό προϊόν κινδυνεύει να βρεθεί εκτός προδιαγραφών και να μην ικανοποιεί τη σχετική νομοθεσία ή τις απαιτήσεις των καταναλωτών σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας.

Για τον προσδιορισμό των πιθανών κινδύνων λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα:

- § οι πρώτες ύλες
- § το ενδιάμεσο προϊόν
- § το τελικό προϊόν
- § η παραγωγική διεργασία
- § ο σχεδιασμός της μονάδας
- § ο εξοπλισμός
- § το προσωπικό
- § ο καθαρισμός / η απολύμανση
- § η συσκευασία
- § η αποθήκευση

Επίσης, καθαρίζονται και τα προαπαιτούμενα προγράμματα (με βάση τα παραπάνω), όπως:

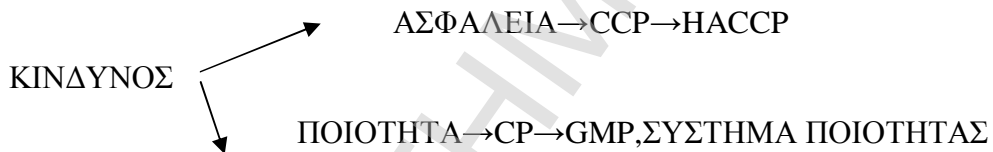
- § Κτιριακή υποδομή
- § Εκπαίδευση
- § Κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής
- § Καθαρισμός – εξυγίανση
- § Μυοκτονία – απεντόμωση
- § Αποθήκες
- § Κωδικοποίηση και ανάκληση προϊόντος.

► ΣΤΑΔΙΟ 8^ο :

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΑΡΧΗ 2^Η)

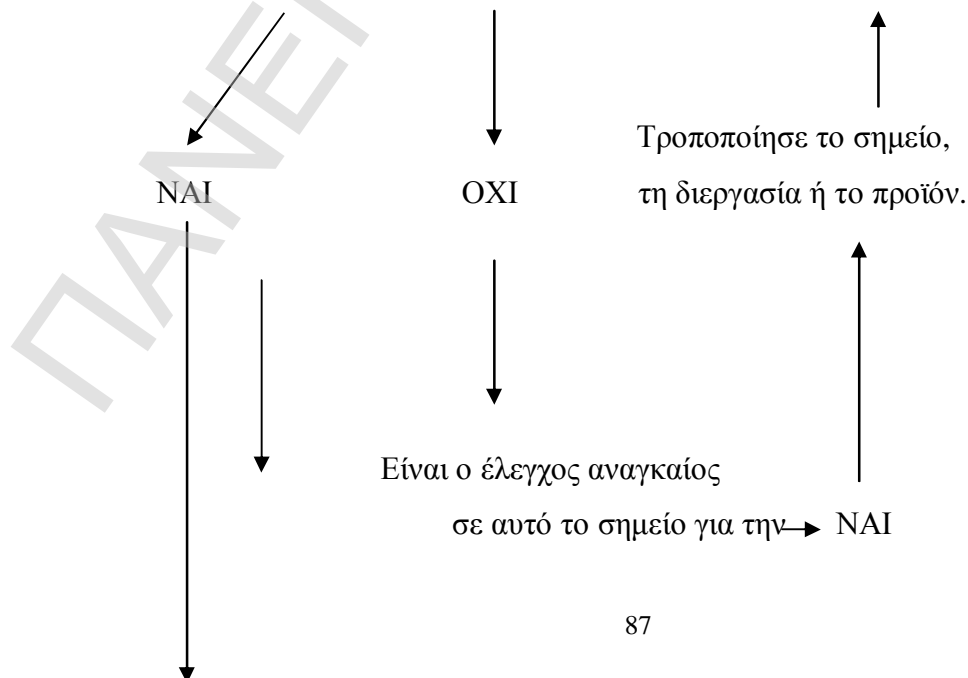
Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται τα σημεία και οι περιοχές εκείνες στην αλυσίδα των προϊόντων, όπου η έλλειψη ελέγχου μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα την εμφάνιση κάποιων κινδύνων. Η ομάδα HACCP προσδιορίζει τα κρίσιμα σημεία ελέγχου εφαρμόζοντας το Δέντρο Αποφάσεων CCP (CCP Decision Tree) για κάθε σημείο που αντιστοιχεί κίνδυνος. Κατά το στάδιο αυτό, δίνεται προσοχή στο διαχωρισμό μεταξύ των CCPs και των σημείων ελέγχου (Control Points ή CP*), η σχέση των οποίων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

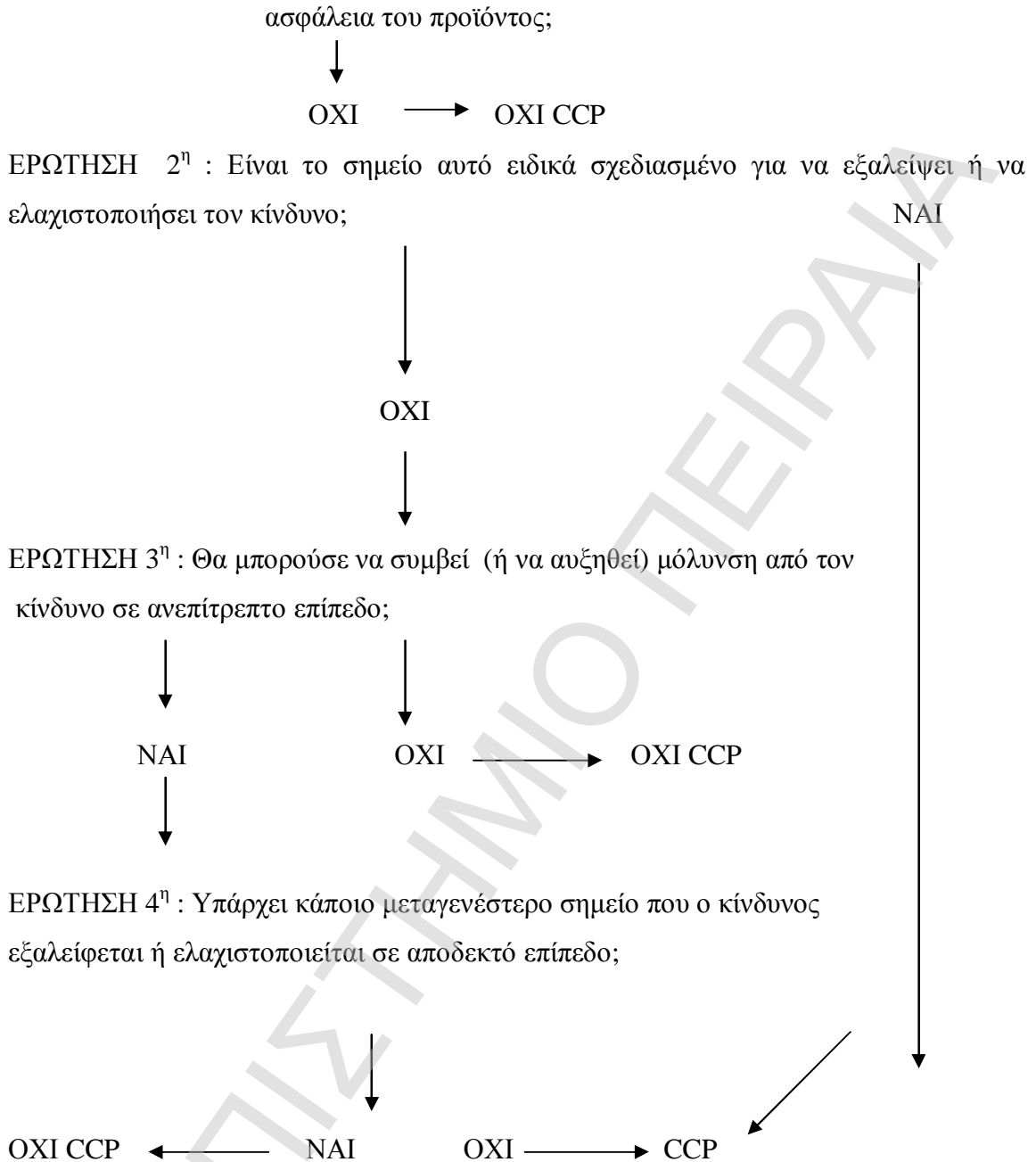
***Σημείο ελέγχου:** σημείο, στάδιο ή διεργασία στα οποία μπορούν να ελεγχθούν βιολογικοί, χημικοί ή φυσικοί παράγοντες, αλλά η απώλεια ελέγχου δεν οδηγεί σε μη αποδεκτό από άποψης ασφάλειας προϊόν.



► ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ CCP

ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η : Υπάρχουν εγκατεστημένα μέτρα πρόληψης για τον κίνδυνο;





► ΣΤΑΔΙΟ 9^ο :

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΟΡΙΩΝ (ΑΡΧΗ 3^η)

Η Ομάδα HACCP προσδιορίζει τα Κρίσιμα Όρια (επιδιωκόμενες τιμές και αποδεκτά όρια απόκλισης) για κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου. Ως Όριο ορίζουμε το σημείο μεταξύ ασφαλούς και μη ασφαλούς. Δηλαδή, ένα κρίσιμο όριο είναι μια αξία η οποία αναφέρεται στο εάν ένα μέγεθος είναι αποδεκτό ή μη αποδεκτό.

Τα Κρίσιμα Όρια είναι παράμετροι που ελέγχονται εύκολα, όπως:

- θερμοκρασία
- χρόνος
- pH
- aw (ενεργότητα του νερού)
- επίπεδο υγρασίας
- οξύτητα
- συγκέντρωση συντηρητικών
- συγκέντρωση χημικών επιμολυντών
- μικροβιολογικά κριτήρια
- προδιαγραφές οργανοληπτικών χαρακτηριστικών
- οπτικός έλεγχος.

Όπου είναι δυνατό, τα κρίσιμα όρια πρέπει να βασίζονται σε ουσιώδη στοιχεία. Οι τιμές που επιλέγονται πρέπει να έχουν σαν αποτέλεσμα τον έλεγχο της διαδικασίας που μελετάται. Ακόμη, τα κρίσιμα όρια που βασίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία πρέπει να ισχυροποιούνται από ξεκάθαρες προδιαγραφές του τι είναι αποδεκτό και τι μη αποδεκτό. Μπορεί να αντιστοιχούν περισσότερα από ένα Κρίσιμα Όρια για τον έλεγχο ενός CCP.

Στοιχεία για τον καθορισμό των κρίσιμων ορίων προέρχονται από πηγές όπως:

- βιβλιογραφικά δεδομένα (π.χ. τεχνικά βιβλία, επιστημονικά περιοδικά, βάσης δεδομένων, ερευνητικές εργασίες, επιδημιολογικές έρευνες)
- νομοθετικά όρια (Κώδικας Τροφίμων και Ποτών, Οδηγίες, Κανονισμοί)
- ειδικούς (επιστημονικούς φορείς, κλαδικούς φορείς, συμβούλους)
- προμηθευτές (α' υλών, υλικών συσκευασίας, εξοπλισμού, καθαριστικών/ απολυμαντικών).

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι άνθρωποι που ασχολούνται στην καθιέρωση κριτικών ορίων έχουν γνώση της παραγωγικής διαδικασίας και των νομικών και εμπορικών προτύπων που απαιτούνται για το προϊόν.

► Στάδιο 10° :

ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ

ΣΗΜΕΙΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ –CCPs (ΑΡΧΗ 4^Η)

Ως παρακολούθηση μπορεί να οριστεί μια σχεδιασμένη σειρά από παρατηρήσεις ή μετρήσεις για την επίδειξη του ότι ένα CCP είναι υπό έλεγχο και να παράγει ένα ακριβές αντίγραφο για μελλοντική επαλήθευση.

Το σύστημα περιλαμβάνει on-line μετρήσεις (π.χ. μετρήσεις χρόνου και θερμοκρασίας) και off-line μετρήσεις (π.χ. μέτρηση του pH, της ενεργότητας του νερού και των ολικών στερεών). Τα συστήματα on-line δίνουν μια άμεση ένδειξη της πιστότητας του συστήματος, ενώ τα συστήματα off-line γίνονται εκτός της γραμμής παραγωγής και συχνά απαιτείται μεγάλος χρόνος για να βγουν τα αποτελέσματα και να ληφθούν μέτρα.

Η Ομάδα HACCP προσδιορίζει διαδικασίες για την παρακολούθηση των CCPs. Ο σκοπός της παρακολούθησης είναι να δείχνει :

1. την τάση να ξεπεραστεί το κρίσιμο όριο → λήψη προληπτικών ενεργειών.
2. την υπέρβαση του κρίσιμου ορίου → λήψη διορθωτικών ενεργειών.
3. την επαλήθευση του Συστήματος μέσω της αρχειοθέτησης.

Πρέπει να καθορίζονται: η μέθοδος παρακολούθησης (οπτικός έλεγχος, οργανοληπτικός έλεγχος, μετρήσεις φυσικών, χημικών ή μικροβιολογικών μεγεθών on line- off line), η συχνότητα παρακολούθησης, καθώς και ο υπεύθυνος παρακολούθησης.

Ακόμη, απαιτούνται: ικανή μέθοδος παρακολούθησης που να διαπιστώνει απώλεια ελέγχου στο CCP, διακριβωμένος εξοπλισμός, κατάλληλη συχνότητα, εκπαίδευση των υπευθύνων παρακολούθησης, παρακολούθηση με βάση το Στατιστικό Έλεγχο Διεργασίας (SPC) και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων.

► Στάδιο 11^ο :

ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ (ΑΡΧΗ 5^Η)

Η Ομάδα HACCP προσδιορίζει τις διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνονται όταν η παρακολούθηση δείχνει απόκλιση από τα κρίσιμα όρια. Πρέπει να καθορίζονται ενέργειες για την επαναφορά του CCP εντός των κρίσιμων ορίων και για το χειρισμό του προϊόντος που έχει παραχθεί κατά τη διάρκεια της απόκλισης.

Απαιτούνται:

- ▶ γρήγορη επέμβαση στη διεργασία με σκοπό την εξάλειψη της απόκλισης
- ▶ δέσμευση του παραγόμενου προϊόντος κατά τη διάρκεια της απόκλισης και ανάκλησή του στην περίπτωση απελευθέρωσης στην αγορά
- ▶ εξέταση ως προς την ασφάλεια του δεσμευμένου προϊόντος
- ▶ απόφαση για την τύχη του δεσμευμένου προϊόντος, με κριτήριο την απελευθέρωση μόνο ασφαλούς προϊόντος για χρήση (καταστροφή, συσκευασία, επανακατεργασία, χρήση για άλλο σκοπό, διαλογή)
- ▶ επανεξέταση του συστήματος για την πρόληψη επανεμφάνισης της απόκλισης
- ▶ υπευθυνότητες για τις ενέργειες
- ▶ καταγραφή σε αρχεία των ενεργειών που ελήφθησαν.

Μετά από τη λήψη των διορθωτικών ενεργειών, και αφού το CCP είναι πάλι εντός ελέγχου, μπορεί να είναι απαραίτητο να αρχίσει μια επανεξέταση του συστήματος για την πρόληψη επανεμφάνισης του προβλήματος.

▶ Στάδιο 12^ο :

ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ (ΑΡΧΗ 6^Η)

Η Ομάδα HACCP προσδιορίζει το σύστημα που αποδεικνύει την εφαρμογή του συστήματος HACCP. Ο σκοπός της τεκμηρίωσης είναι να δείχνει την εξασφάλιση της ασφάλειας του προϊόντος μέσω του HACCP, τη λήψη διορθωτικών ενεργειών όταν παρουσιαστεί απόκλιση σε σχέση με τις προδιαγραφές ασφαλείας (CCPs), τη λήψη προληπτικών ενεργειών όταν διαπιστώνονται πιθανές αποκλίσεις σε σχέση με τις προδιαγραφές ασφαλείας (CCPs), την ιχνηλασιμότητα του προϊόντος με στόχο την ανάκλησή του όταν τεθεί θέμα ασφαλείας του, και την απόδειξη της εφαρμογής του συστήματος όταν ζητηθεί από εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελεγκτές.

Πρέπει να καθορίζονται τα απαραίτητα αρχεία (αρχείο: δεδομένο-γραφτό ή σε οποιοδήποτε μέσο δεδομένων-το οποίο παρέχει αντικειμενική απόδειξη των δραστηριοτήτων που έγιναν, ή των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν) που αποδεικνύουν τη συμμόρφωση του συστήματος με το HACCP, ο τρόπος αναγνώρισης, συλλογής, ταξινόμησης, πρόσβασης, αρχειοθέτησης, αποθήκευσης, διατήρησης,

διαθεσιμότητας για έλεγχο και καταστροφή των αρχείων, οι υπεύθυνοι για τα παραπάνω, καθώς και ο χρόνος διατήρησης των αρχείων, ο οποίος εξαρτάται από το χρόνο ζωής του προϊόντος.

Τα Αρχεία HACCP πρέπει να περιέχουν κατ' ελάχιστο:

1. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν κατά τη δημιουργία του Προγράμματος HACCP , όπως τα πρακτικά συναντήσεων ομάδας HACCP, τα δεδομένα α' υλών, τα δεδομένα τελικού προϊόντος, τον προσδιορισμό χρήσης προϊόντος, το διάγραμμα ροής, τα στοιχεία για τους κινδύνους (βιβλιογραφικά δεδομένα, πειραματικές μελέτες, κ.λ.π.), τον πίνακα πιθανών κινδύνων, τον πίνακα απόφασης CCPs, τα στοιχεία για τον καθορισμό των κρίσιμων ορίων και τον πίνακα προγράμματος.
2. Τα δεδομένα τα σχετικά με την Παρακολούθηση των CCPs
3. Τα δεδομένα τα σχετικά με τις Διορθωτικές Ενέργειες που λαμβάνονται
4. Τα δεδομένα Επαλήθευσης του Συστήματος
5. Τα δεδομένα τα σχετικά με τις τροποποιήσεις του Συστήματος.

Την ευθύνη τήρησης των αρχείων που αποδεικνύουν την εφαρμογή του Συστήματος HACCP την έχει ο υπεύθυνος παραγωγής. Η ενημέρωση για τα ισχύοντα έγγραφα, έντυπα, δελτία και διαδικασίες που περιέχονται στα αρχεία εφαρμογής και τήρησης του συστήματος, καθώς και η απόσυρση των παρωχημένων εγγράφων, εντύπων, δελτίων και διαδικασιών, είναι ευθύνη της Ομάδας HACCP.

Ο χρόνος τήρησης των δελτίων ελέγχου που περιέχονται στα εκάστοτε αρχεία, αρχίζει από 10 μήνες τουλάχιστον, που είναι η ημερομηνία λήξης των προϊόντων, και καταλήγει έως και για ένα έτος. Εξαιρεση υπάρχει σε αρχεία που περιέχουν Νομοθεσία και Διαδικασίες Επιθεωρήσεων και Ελέγχου του συστήματος, όπως και σε Πρακτικά συζητήσεων της Ομάδας HACCP, τα οποία διατηρούνται και για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.

► Στάδιο 13° :

ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗΣ (ΑΡΧΗ 7^Η)

Η Ομάδα HACCP πρέπει να καθορίζει τον τρόπο που θα αποδεικνύει ότι το σύστημα λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά (διατήρηση του συστήματος). Ο σκοπός της

επαλήθευσης είναι να διαπιστώσει εάν το σύστημα είναι σε συμφωνία με το Πρόγραμμα HACCP, και εάν το Πρόγραμμα HACCP είναι αποτελεσματικό και κατάλληλο για την τρέχουσα πραγματικότητα. Στο στάδιο αυτό απαιτείται η επαλήθευση των CCPs στη φάση δημιουργίας του Προγράμματος HACCP συνεχώς, η επαλήθευση της αποτελεσματικής Λειτουργίας του Συστήματος, και η αξιολόγηση της καταλληλότητας του Προγράμματος HACCP σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα όταν συμβαίνουν αλλαγές μέσα στην επιχείρηση (κίνδυνοι, α' ύλες, διεργασία, περιβάλλον διεργασίας, τελικό προϊόν, κ.ά.) ή εκτός επιχείρησης (νομοθετικά όρια, επιδημιολογικές έρευνες, κ.ά.).

Πρέπει να καθορίζονται:

1. οι μέθοδοι επαλήθευσης

- ▶ επιθεώρηση αρχείων
- ▶ επιθεώρηση της διεργασίας επί τόπου
- ▶ τυχαία δειγματοληψία και ανάλυση
- ▶ ανάλυση ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων
- ▶ αξιολόγηση των παραπόνων πελατών
- ▶ επιθεώρηση των αρχείων των CCPS με σκοπό την επαλήθευση της καταλληλότητάς τους να ελέγχουν τους κινδύνους
- ▶ αξιολόγηση του Προγράμματος HACCP, συμπεριλαμβάνοντας την επί τόπου επιθεώρηση και επαλήθευση του Διαγράμματος Ροής και των CCPs

2. η συχνότητα επαλήθευσης

- ▶ με την ολοκλήρωση του Συστήματος
- ▶ κάθε φορά που τροποποιείται το Σύστημα
- ▶ κάθε φορά που συμβαίνουν αλλαγές
- ▶ κάθε φορά που υπάρχουν ενδείξεις για εμφάνιση ενός απρόβλεπτου κινδύνου
- ▶ σε τακτά ή έκτακτα χρονικά διαστήματα

3. οι υπεύθυνοι επαλήθευσης

Η Ομάδα HACCP θεσμοθετεί διαδικασίες επαλήθευσης, ώστε να αποδεικνύεται ότι το Σύστημα που εφαρμόζει λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά. Αρκετά αρχεία περιέχουν διαδικασίες και έντυπα επαλήθευσης είτε σε κρίσιμα σημεία ελέγχου, είτε σε διαδικασίες παραγωγής, ή ακόμη και σε διαδικασίες ανάπτυξης και εφαρμογής του Συστήματος HACCP.

► **Στάδιο 14:**

Αναθεώρηση Συστήματος

Η επανεξέταση του συστήματος HACCP γίνεται όταν συμβούν κάποιες αλλαγές ή όταν διαπιστωθούν αστοχίες κατά τη διαδικασία της επαλήθευσης. Η αναθεώρηση στοχεύει να διασφαλίζει τη συνεχή αποτελεσματικότητα και καταλληλότητα του εφαρμοζόμενου συστήματος HACCP.

6.3 Αναφορά των βασικών στοιχείων που αφορούν στην ασφάλεια των προϊόντων σοκολάτας

6.3.1 Βασικά στοιχεία για τη σοκολάτα

Η σοκολάτα αποτελεί είδος διατροφής και, ως εκ τούτου, πρέπει να επιδέχεται έλεγχο HACCP. Αποσκοπώντας σε μια περιγραφή, το προϊόν περιγράφεται με βάση το Προεδρικό διάταγμα 527/83 του Κώδικα Τροφίμων και Ποτών (άρθρου 15, παράρτημα Ι, παράγραφος 1.21).

Έτσι λοιπόν, ως **σοκολάτα γάλακτος** ορίζεται το προϊόν που λαμβάνεται από κόκκους κακάο, κακαόμαζα, κακάο σκόνη ή αποβουτυρωμένο κακάο σκόνη και ζάχαρη, με ή χωρίς προσθήκη βουτύρου κακάο, καθώς επίσης και από γάλα ή ύλη που προέρχεται από τη μερική ή ολική αφυδάτωση του πλήρους γάλακτος ή του μερικά ή ολικά αποβουτυρωμένου γάλακτος και ενδεχόμενα από αφρόγαλα, αφρόγαλα μερικά ή ολικά αφυδατωμένο, βούτυρο ή λίπος γάλακτος, και το οποίο ανταποκρίνεται στα ακόλουθα χαρακτηριστικά, με την επιφύλαξη των ορισμών της σοκολάτας τρούφα γάλακτος, της σοκολάτας γάλακτος με φουντούκια τζαντούγια και της κουβερτούρας γάλακτος. Στον πίνακα VII περιγράφεται το προϊόν με βάση τη νομοθεσία, και στον πίνακα VIII αναγράφεται η θρεπτική αξία της σοκολάτας γάλακτος.

Πίνακας VII: Περιγραφή του προϊόντος (σοκολάτα γάλακτος) με βάση τη Νομοθεσία [πηγή: κώδικας τροφίμων και ποτών]

Ολική ξηρή ουσία κακάο	Τουλάχιστον 25%
------------------------	-----------------

Αποβουτυρωμένο ξερό κακάο	Τουλάχιστον 2,5%
Ολική ξηρή ουσία γάλακτος που προέρχεται από τις παραπάνω προσθήκες	Τουλάχιστον 14%
Λίπος γάλακτος	Τουλάχιστον 3,5%
Ολικές λιπαρές ύλες	Τουλάχιστον 25%
Ζάχαρη	Όχι περισσότερο από 55%

Πίνακας VIII: Θρεπτική αξία της σοκολάτας γάλακτος ²
[πηγή: κώδικας τροφίμων και ποτών]

Ενέργεια	2205 kj / 527 kcal
Πρωτεΐνες	8.4 gr
Υδατάνθρακες	57.7 gr
εκ των οποίων σάκχαρα	57.2 gr
Λιπαρές ύλες	29.0 gr
εκ των οποίων κορεσμένες	17.4 gr
Εδώδιμες ίνες	1.0 gr
Νάτριο	0.17 gr

Στη συνέχεια, όσον αφορά τα **κύρια χαρακτηριστικά** της σοκολάτας:

- ▶ Διατίθεται στο εμπόριο σε μορφή πλακιδίων βάρους 85-100 gr και συσκευασμένο σε χάρτινο περιέκτη επενδεδυμένο με αλουμινόχαρτο (συσκευασία αεροστεγής).
- ▶ Διατηρείται στο ράφι για 10 περίπου μήνες σε μέρος δροσερό και σκιερό (θερμοκρασία 18 ± 3 °C και υγρασία μικρότερη από 75 %.), μακριά από έντομα, τρωκτικά και άλλες εστίες μόλυνσης.

² Αντίστοιχος πίνακας αναγράφεται και στη συσκευασία του προϊόντος, προς πληροφόρηση των καταναλωτών

- ▶ Απαραίτητη προϋπόθεση για την καλή κατάσταση του προϊόντος είναι η διατήρηση της αεροστεγούς συσκευασίας.
- ▶ Πριν την κατανάλωσή του δε χρειάζεται ιδιαίτερη προετοιμασία, όπως μαγείρεμα.
- ▶ Στη συσκευασία του προϊόντος αναγράφεται η εμπορική του ονομασία, τα συστατικά του, η θρεπτική του αξία, η ημερομηνία λήξης και οι συνθήκες διατήρησής του πριν την κατανάλωση. Οι αναγραφόμενες πληροφορίες γίνονται σύμφωνα με τη νομοθεσία.
- ▶ Το προϊόν δεν περιέχει συντηρητικά.

6.3.2 Γενικότερα για προϊόντα σοκολάτας

Η γεύση και η μορφή του τελικού προϊόντος, εξαρτώνται από τις ποικιλίες κακάου που έχουν χρησιμοποιηθεί, το χρόνο ζύμωσης και ξήρανσης, καθώς και από τις ποσότητες ζάχαρης, γάλακτος και βουτύρου κακάου που έχουν προστεθεί στη μάζα κατά την παραγωγική διαδικασία. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με παράγοντες του κλάδου, ο τελευταίος Κώδικας Τροφίμων και Ποτών (Ιούνιος 2004), επιτρέπει πλέον τη χρήση φυτικών λιπαρών στην παρασκευή προϊόντων σοκολατοποιίας, πέρα από τη χρήση βουτύρου κακάου. Ο κώδικας προβλέπει συγκεκριμένο ποσοστό συμμετοχής των φυτικών λιπαρών επί του τελικού προϊόντος, ενώ παράλληλα υποχρεώνει τον παραγωγό σε σχετική επισήμανση επί της συσκευασίας.

Ένας ευρύς διαχωρισμός των προϊόντων σοκολάτας, είναι: Σοκολάτα γάλακτος, λευκή σοκολάτα, άγλυκη σοκολάτα, ημίγλυκη ή πικρόγλυκη σοκολάτα. Επίσης, τα προϊόντα σοκολάτας διαχωρίζονται ως προς τη σύνθεσή τους, καθώς και ως προς τους συνδυασμούς με άλλα υλικά.

Τα βασικότερα είδη σοκολάτας είναι τα ακόλουθα:

- α **Σοκολάτες σε πλάκες:** Η κατηγορία αυτή αποτελεί το κυριότερο είδος σοκολάτας και κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε πωλήσεις. Περιλαμβάνει σοκολάτες γάλακτος, υγείας κ.ά., οι οποίες κυκλοφορούν και σε άλλες μορφές, όπως π.χ. με ξηρούς καρπούς (συνήθως αμύγδαλα και φουντούκια).
- α **Γεμιστές σοκολάτες και γκοφρέτες με σοκολάτα:** Οι σοκολάτες με την προσθήκη ορισμένων επιπλέον συστατικών όπως φρούτα, χυμούς φρούτων, καραμέλα, ποτά, λικέρ κ.ά. (bars), καθώς και οι γκοφρέτες με επικάλυψη ή γέμιση σοκολάτας

(wafers), αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία σε μέγεθος, στο σύνολο της εξεταζόμενης αγοράς.

- α **Σοκολατίνια ή σοκολατάκια:** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει προϊόντα σοκολάτας που κυκλοφορούν σε απλές συσκευασίες, χύμα ή σε συσκευασίες για δώρο (κυρίως σε κασετίνες).

Εκτός από τις παραπάνω κατηγορίες, οι οποίες καλύπτουν και το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας κατανάλωσης, στην αγορά διατίθενται και άλλα προϊόντα σοκολατοποιίας όπως:

- α **Κουβερτούρα:** Χρησιμοποιείται συνήθως σαν πρώτη ύλη στη ζαχαροπλαστική, κυκλοφορεί ωστόσο και σε πλάκες για οικιακή χρήση. Είναι ημίγλυκη σοκολάτα γάλακτος ή άσπρη σοκολάτα.
- α **Τρούφα:** Χρησιμοποιείται συνήθως σαν πρώτη ύλη στη ζαχαροπλαστική, αλλά και στην οικιακή κατανάλωση, για διακοσμητικούς κυρίως λόγους.
- α **Σοκοπάστα:** Χρησιμοποιείται για επάλειψη στο ψωμί και απευθύνεται κυρίως σε παιδιά.
- α **Εποχιακά είδη:** Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας, είναι τα σοκολατένια αυγά και οι σοκολατένιες φηγούρες για το Πάσχα.

Προσδοκώμενη χρήση και καταναλωτικό κοινό

Το προϊόν προορίζεται για βρώση. Πριν τη χρήση του δεν απαιτείται ιδιαίτερη προετοιμασία. Πιθανή κακομεταχείριση του προϊόντος πριν τη χρήση του (όπως είναι η έκθεσή του σε υψηλή θερμοκρασία, η παρουσία εντόμων, τρωκτικών ή οσμών) επιφέρει αλλοίωσή του και προβλήματα στην υγεία του καταναλωτή. Βασική προϋπόθεση της ορθής χρήσης του προϊόντος είναι η τήρηση των αναγραφόμενων στη συσκευασία οδηγιών διατήρησης.

Το προϊόν απευθύνεται σε όλες τις ομάδες καταναλωτών. Επιπλέον, μπορεί να καταναλωθεί και από τις ευαίσθητες πληθυσμιακές ομάδες, ήτοι : έγκυες γυναίκες, παιδιά, ηλικιωμένους και ανθρώπους με μειωμένο ανοσοποιητικό σύστημα. Δεν καταναλώνεται, ωστόσο, από νεογέννητα.

Πρώτες Ύλες και Παραγωγική Διαδικασία

Για την παραγωγή της σοκολάτας απαιτείται η πρόσμιξη τριών βασικών συστατικών: **κακαόμαζα, βούτυρο κακάο και ζάχαρη**. Η κακαόμαζα προέρχεται από τους σπόρους του κακαόδεντρου, το οποίο παράγει κατά μέσο όρο 20 με 30 καρπούς το χρόνο (περίπου 2 κιλά κόκκους κακάο). Οι ποικιλίες των κακαόδεντρων είναι βασικά τρεις, η καθεμία εκ των οποίων έχει τα δικά της ποιοτικά χαρακτηριστικά. Ο συνδυασμός των διαφόρων ποικιλιών είναι απαραίτητος για τη δημιουργία της ιδιαίτερης γεύσης κάθε είδους σοκολάτας.

Συγκεκριμένα, οι κύριες ποικιλίες κακάο είναι οι εξής: Η Criollo είναι η πιο ακριβή ποικιλία, η οποία καλλιεργείται κυρίως στον Ισημερινό και τη Βενεζουέλα. Το κακάο αυτό είναι υψηλής ποιότητας και εξαιρετικά αρωματικό. Η Forastero είναι η πιο συνηθισμένη ποικιλία. Καλλιεργείται κυρίως στις χώρες της Αφρικής και δίνει κακάο ελαφρά πικρής γεύσης. Η Trinitario προέρχεται από τη διασταύρωση των δύο προηγούμενων. Δίνει κακάο με λεπτό άρωμα. Οι μεγαλύτερες χώρες παραγωγής κακάο είναι οι εξής: Ακτή του Ελεφαντοστού, Γκάνα, Βραζιλία, Ινδονησία, Νιγηρία, Καμερούν, Ισημερινός, Μεξικό.

Τα στάδια που ακολουθούνται στην παραγωγική διαδικασία είναι τα εξής:

Καβούρντισμα: Οι κακαοβάλανοι (κόκκοι κακάο) μετά τον καθαρισμό μεταφέρονται στα καβουρντιστήρια όπου απομακρύνεται η υγρασία και αναπτύσσεται το άρωμα και το χρώμα του κακάο. Στη συνέχεια, οι καβουρντισμένοι κόκκοι κακάο αποφλοιώνονται και τεμαχίζονται σε μικρά κομμάτια (nibs). Ανάλογα με το προϊόν που πρόκειται να παραχθεί αναμειγνύονται διαφορετικές ποικιλίες κακάο.

Άλεση: Τα «nibs» στη συνέχεια αλέθονται και προκύπτει ο κακαοπολτός, ο οποίος αποθηκεύεται σε θερμαινόμενες μεταλλικές δεξαμενές προκειμένου να αποκτήσει το τελικό του άρωμα.

Ανάμειξη: Ο κακαοπολτός που πρόκειται να γίνει σοκολάτα αναμειγνύεται, σύμφωνα με την επιθυμητή συνταγή, με τη ζάχαρη, το γάλα και το βούτυρο κακάο.

Ραφινάρισμα: Το μείγμα που θα προκύψει μεταφέρεται στους πεντακύλινδρους (ειδικά μηχανήματα), με σκοπό τη μετατροπή του σε λεπτή σκόνη. Στο στάδιο αυτό το τελικό προϊόν αποκτά τη λεπτή υφή που έχει η σοκολάτα όταν λιώνει.

Κονσάρισμα: Η λεπτή σκόνη μεταφέρεται σε ειδικά μηχανήματα με θερμαινόμενα τοιχώματα (κόνσες), όπου περιστρέφεται για μεγάλο χρονικό διάστημα και ρευστοποιείται, ενώ ταυτόχρονα γίνονται ορισμένες αντιδράσεις που δίνουν το χαρακτηριστικό άρωμα κάθε είδους σοκολάτας. Όσο μεγαλύτερη είναι η παραμονή του μείγματος στις κόνσες, τόσο καλύτερο είναι το γευστικό αποτέλεσμα.

Τελικό στάδιο: Το μείγμα της σοκολάτας τοποθετείται με τη βοήθεια σωληνώσεων σε φόρμες, ανάλογα με το σχήμα, το μέγεθος και το βάρος που επιθυμείται. Στο σημείο αυτό προστίθενται, εάν η σοκολάτα δεν είναι σκέτη, τα άλλα συστατικά, όπως αμύγδαλα, φουντούκια, γέμιση κλπ. Οι φόρμες με τη ρευστή σοκολάτα μεταφέρονται σε ειδικά ψυγεία όπου στερεοποιείται. Ακολουθεί η συσκευασία και αποθήκευση της σοκολάτας σε κατάλληλα κλιματιζόμενους χώρους, μέχρι να φτάσει στα σημεία πώλησης.

Δείκτης Τιμών Παραγωγού για Κακάο - Προϊόντα Σοκολάτας και Ζαχαροπλαστικής

Στον πίνακα ΙΧ παρουσιάζεται η εξέλιξη των δεικτών τιμών παραγωγού της εγχώριας αγοράς κακάο – προϊόντων σοκολατοποιίας και ζαχαροπλαστικής για τη χρονική περίοδο 2000-2004.

Πίνακας ΙΧ: Δείκτης τιμών παραγωγού εγχώριας αγοράς κακάο - προϊόντων σοκολατοποιίας και ζαχαροπλαστικής (2000-2004)
[πηγή: ΕΣΥΕ]

Δείκτης τιμών παραγωγού εγχώριας αγοράς κακάο - προϊόντων σοκολ/ποιίας και ζαχ/στικής						
Έτος	Σοκολάτες σε Πλάκες*	Σοκολάτα Κουβερτούρα	Σοκολατίνια και Σοκολάτες	Σοκολάτα τρούφα & μερέντα	Γλυκά σοκολάτας	Κακάο - Προϊόντα Σοκολ/ποιίας και Ζαχ/στικής
2000	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2001	100,57	102,15	101,64	100,68	102,63	102,17
2002	100,98	102,64	102,16	103,90	102,83	104,10
2003	101,68	103,42	102,92	106,62	103,18	106,87
2004	-	104,86	103,44	107,50	103,74	107,76

** Από το 2004 δεν καταρτίζεται δείκτης για Σοκολάτες σε Πλάκες*

Σύμφωνα με τα συγκεκριμένα στοιχεία, ο δείκτης τιμών παραγωγού της εγχώριας αγοράς κακάο – προϊόντων σοκολατοποιίας και ζαχαροπλαστικής παρουσίασε ανοδική τάση σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων και για όλα τα εξεταζόμενα χρόνια. Η υψηλότερη για το 2004 αφορά την κατηγορία «σοκολάτα τρούφα και μερέντα» (107,50) και ακολουθεί η σοκολάτα κουβερτούρας (104,86).

6.4 Πιθανοί κίνδυνοι

Οι κίνδυνοι που μπορούν να προκύψουν είναι:

- ▶ πιθανοί μικροβιολογικοί κίνδυνοι από κακαοβάλανους
- ▶ πιθανοί μικροβιολογικοί κίνδυνοι από τη ζάχαρη
- ▶ πιθανοί μικροβιολογικοί κίνδυνοι από τη σκόνη γάλακτος
- ▶ πιθανοί μικροβιολογικοί κίνδυνοι από το βούτυρο κακάο
- ▶ άλλοι πιθανοί κίνδυνοι από τις πρώτες ύλες
- ▶ πιθανοί κίνδυνοι από μεταφορά, παραλαβή και αποθήκευση πρώτων υλών, βοηθητικών υλών και υλικών συσκευασίας.

Οι κακαοβάλανοι φέρουν πιστοποιητικό ότι είναι απαλλαγμένοι από φυτοφάρμακα και οποιαδήποτε άλλη χημική ουσία. Δε φέρουν, ωστόσο, πιστοποίηση ότι είναι απαλλαγμένοι και από ξένα σώματα. Η ζάχαρη είναι πιστοποιημένη ότι δε φέρει φυτοφάρμακα ή άλλη χημική ουσία, ξένα σώματα και δεν ξεπερνά το όριο ανεκτικότητας σε μικροβιολογικούς κινδύνους που θέτει η επιχείρηση. Η σκόνη γάλακτος είναι πιστοποιημένη ότι δε φέρει αντιβιοτικά, προέρχεται από γάλα το οποίο πληροί τις προϋποθέσεις που θέτει η νομοθεσία στη σύσταση, δεν ξεπερνά το όριο ανεκτικότητας σε μικροβιολογικούς κινδύνους που θέτει η επιχείρηση, και επιπλέον δε φέρει ξένα σώματα. Το βούτυρο κακάο προέρχεται πιστοποιημένο ότι δε φέρει συντηρητικά, χημικές ουσίες, ξένα σώματα και δεν ξεπερνά το όριο ανεκτικότητας σε μικροβιολογικούς κινδύνους που θέτει η επιχείρηση.

Άλλοι κίνδυνοι είναι αυτοί που προέρχονται από χημικά και φυσικά αίτια. Η ύπαρξη χημικών ουσιών ή η ύπαρξη ξένων σωμάτων, κατά αντιστοιχία, στις πρώτες ύλες. Προκειμένου η επιχείρηση να εξαλείψει τους πιθανούς κινδύνους από τις πρώτες ύλες, συνεργάζεται με αξιόπιστους προμηθευτές. Οι πρώτες ύλες που εισάγονται στη μονάδα φέρουν πιστοποιητικά από τους προμηθευτές.

Από το σημείο αυτό, όπου αναγνωρίζονται οι πιθανοί κίνδυνοι, οι ειδικοί οφείλουν να προσδιορίσουν τα προληπτικά μέτρα, να καθορίσουν τα κρίσιμα σημεία ελέγχου, καθώς και να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες, σε θεσμοθέτηση διαδικασιών διορθωτικών ενεργειών, σε θεσμοθέτηση διαδικασιών τεκμηρίωσης του συστήματος, σε θεσμοθέτηση διαδικασιών επαλήθευσης του συστήματος, και σε τελικό έλεγχο.

Οι διαδικασίες αυτές ακολουθούνται προκειμένου να διασφαλίζεται ο έλεγχος της παραγωγικής διεργασίας. Η ανάπτυξη και εγκατάσταση του συστήματος HACCP σε μια μονάδα επεξεργασίας τροφίμων αποτελεί μια διαδικασία η οποία αφορά απόλυτα στη συγκεκριμένη μονάδα. Εντούτοις, σε γενικές γραμμές, ακολουθεί μια γενική διαδικασία, όπως αυτή έχει περιγραφεί παραπάνω.

Συμπερασματικά, η σοκολάτα αποτελεί είδος διατροφής. Συνεπώς, θα πρέπει να επιδέχεται έλεγχο HACCP πριν φτάσει στους καταναλωτές, ώστε να διαφυλάσσεται η υγεία των τελευταίων. Η ασφάλεια των τροφίμων αποτελεί πρωταρχικής σημασίας παράγοντα της ποιότητας των τροφίμων και αφορά στην προστασία του καταναλωτή με την παραγωγή τροφίμων τα οποία δε θα προκαλέσουν βλάβη στην υγεία του. Αποτελεί ηθική και νομική υποχρέωση του παρασκευαστή και των δημοσίων αρχών, αλλά και πρωταρχικής σημασίας απαίτηση του καταναλωτή.

Το σύστημα HACCP αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων της παραγωγικής διαδικασίας, στην εκτίμηση των κινδύνων και τελικά στον έλεγχό τους. Έχει ως στόχο τη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων και εντοπίζει σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας τους πιθανούς μικροβιολογικούς, χημικούς και φυσικούς κινδύνους, διερευνά τις πιθανές αιτίες και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και εγκαθιστά τους αναγκαίους μηχανισμούς ελέγχου.

Το σύστημα αυτό τονίζει το ρόλο που έχει ο κάθε παραγωγός τροφίμων στην πρόληψη και επίλυση προβλημάτων. Η διαπίστωση της απώλειας ελέγχου δε γίνεται πλέον μόνο από τις αρμόδιες αρχές μέσω επιθεωρήσεων και αναλύσεων στα τελικά προϊόντα. Η εφαρμογή ενός συστήματος HACCP, εκτός από την εγγύηση για την ασφάλεια του τροφίμου, συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης και στην αποτελεσματικότερη ανταπόκριση σε πιθανά προβλήματα. Επιπλέον, μπορεί να συμβάλλει στη διευκόλυνση της διαδικασίας ελέγχου από τις αρμόδιες κρατικές αρχές, όπως επίσης και στην αύξηση της εμπιστοσύνης στον τομέα της ασφάλειας της παγκόσμιας εμπορίας τροφίμων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται ο κλάδος της σοκολατοποιίας μέσα από το πρίσμα των γενικότερων χαρακτηριστικών που τον συνθέτουν. Η σοκολατοβιομηχανία ανήκει στον **κλάδο της εγχώριας βιομηχανίας ειδών διατροφής** και συναποτελείται από επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και δυναμικότητας. Η συνολική **παραγωγή** πραγματοποιείται από λίγες, μεγάλου μεγέθους, εταιρείες. Όσον αφορά τις εισαγωγικές εταιρείες, υφίσταται ανομοιογένεια στο μέγεθός τους.

Η εξέλιξη της **ζήτησης** για προϊόντα σοκολατοποιίας επηρεάζεται από την έντονη εποχικότητα, από τη διαφήμιση που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου, από την ύπαρξη στην αγορά πληθώρας διαφορετικών προϊόντων, εμπορικών σημάτων και προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, αλλά και από τις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών.

Στον κλάδο της σοκολατοποιίας η **αγορά** είναι σταθερή με σταθερά αυξανόμενο ρυθμό ανάπτυξης, καθώς σ' αυτόν κυριαρχούν δεσπόζουσες επιχειρήσεις. Το κόστος αποθήκευσης των προϊόντων του κλάδου είναι υψηλό και τα προϊόντα είναι φθαρτά, οπότε οι επιχειρήσεις προσφέρουν στην αγορά μεγάλες ποσότητες προϊόντος, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό.

Οι **επιχειρήσεις του κλάδου** της σοκολατοποιίας συνεχώς διαφοροποιούν τα προϊόντα τους και προβαίνουν σε σημαντικές διαφημιστικές δαπάνες γι' αυτά. Οι επιχειρήσεις του κλάδου, και ιδιαίτερα οι μεγάλου μεγέθους παραγωγικές εταιρείες, έχουν οικονομίες κλίμακας μέσω σωστών επιχειρηματικών λειτουργιών. Οι δεσπόζουσες επιχειρήσεις του κλάδου διαθέτουν ισχυρά κεφάλαια και διαθέτουν δικά τους δίκτυα διανομής.

Οι **προμηθευτές** πρώτων υλών είναι ελάχιστοι για την πρώτη ύλη της σοκολάτας, αλλά υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τις υπόλοιπες πρώτες ύλες. Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων απ' αυτούς προϊόντων. Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Τέλος, οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα.

Στη συνέχεια, υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός **αγοραστών** που αγοράζουν τα προϊόντα που παρέχονται από τον κλάδο. Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιείται από τους αγοραστές είναι μεγάλος, και οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων συχνά μπορούν να επιβάλλουν όρους σε συνεργασίες, να επιτύχουν παραχωρήσεις τιμών, ή ακόμη και να πουν στις προμηθεύτριες επιχειρήσεις τι να παράγουν. Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο.

Ο έντονος ανταγωνισμός που επικρατεί στην αγορά οξύνεται περισσότερο με τον αυξανόμενο αριθμό **υποκατάστατων ειδών** που περιέχουν είτε πραγματική σοκολάτα, είτε απομίμηση, και εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες. Βέβαια, μπορεί τα υποκατάστατα αυτά να υπάρχουν, όμως η ποιότητά τους είναι αναμφίβολα χαμηλότερη από τα προϊόντα σοκολάτας, τα οποία προσφέρουν ισχυρές θρεπτικές αξίες και ευεργετικές ιδιότητες στους καταναλωτές.

Τέλος, επειδή τα προϊόντα σοκολάτας αποτελούν είδη διατροφής, θα πρέπει να επιδέχονται έλεγχο **HACCP**, ώστε μ' αυτό τον τρόπο να διασφαλίζεται η ασφάλειά τους πριν φτάσουν στους καταναλωτές. Η ασφάλεια των τροφίμων αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα της ποιότητας των τροφίμων, και αφορά στην προστασία του καταναλωτή με την παραγωγή τροφίμων που δε θα προκαλέσουν προβλήματα στην υγεία του. Αξίζει να συνυπολογιστεί και το γεγονός ότι η διασφάλιση της ποιότητας των τροφίμων συμβάλλει και στην καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων μιας επιχείρησης.

Εάν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο της σοκολατοποιίας, ή ακόμη κι αν μια υπάρχουσα επιχείρηση στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης και της κερδοφορίας της, θα πρέπει αρχικά να ανιχνεύσει τις σημαντικές πληροφορίες που προέρχονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον, και να ακολουθήσει κάποια **επιχειρηματική στρατηγική** τέτοια ώστε να εναρμονιστεί μ' αυτό, καθώς και να δημιουργήσει διαρκή και διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος Νικόλαος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2004

Ευθύμογλου Πρόδρομος, *Επιχειρησιακή Στρατηγική*, Τεύχος Α', [χ.ό.], 1990

Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, [χ.ε.], 1991

Καρβούνης Σωτήρης, *Οικονομικές μελέτες, Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία*, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2000

Λαγοδήμος Α. Γ., *Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας*, Σημειώσεις Μαθημάτων στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων- Ολική Ποιότητα (2005)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΞΕΝΗ

Beckett S., *Industrial Chocolate Manufacture and Use*, Chapman & Hall, 1994

Bowman Cliff and Asch David, *Strategic Management*, Macmillan, 1987

Minifie Bernard, *Chocolate, Cocoa, and Confectionery*, Chapman & Hall, 1989

Porter Michael, *Competitive Advantage, Creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985

Porter Michael, *Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press, 1980

ΠΗΓΕΣ

Αγροβιομηχανική Έρευνα σχετιζόμενη με τα τρόφιμα, Haccp User Guide, Flair/ Food Safety

Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος (ΕΣΥΕ)

Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ)

ΚΥΑ εναρμόνισης εθνικής νομοθεσίας

Μελέτη ICAP για σοκολάτα και προϊόντα σοκολατοποιίας Ιουνίου 2005

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Karagiannopoulos G., Georgopoulos N., Nikolopoulos K., “*Fathoming Porter’s five forces model in the internet era*”, **Info**, Vol. 7, No. 6, Dec. 2005, pp.66-76

Kierstan Mark, “*Food hygiene, quality and safety: towards the year 2000*”, **British Food Journal**, Vol. 97, No. 10, Nov. 1995, pp.8-10

Manning L., Baines R., “*Effective management of food safety and quality*”, **British Food Journal**, Vol. 106, No. 8, August 2004, pp.598-606

Recklies Dagmar, “*Porter’s five forces*”, Institute for Manufacturing (Ifm), University of Cambridge

Wallace Carol, Powell Susan, Holyak Lynda, “*Development of methods for standardised HACCP assesment*”, **British Food Journal**, Vol. 107, No. 10, 2006, pp.723-742

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΥΓΙΕΙΝΗ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Η Υπουργική Απόφαση για την Εναρμόνιση της Ελληνικής Νομοθεσίας με την Οδηγία 93/43/ΕΟΚ (HACCP)

Αθήνα, 21 Σεπτεμβρίου 2000

Υπεγράφη από τους συναρμόδιους Υπουργούς Εθνικής Οικονομίας, Ανάπτυξης και Δικαιοσύνης η Κοινή Υπουργική Απόφαση που αφορά στην εναρμόνιση της ελληνικής νομοθεσίας με την Κοινοτική Οδηγία 93/43/ΕΟΚ για την Ασφάλεια και Υγιεινή των τροφίμων. Η παραπάνω απόφαση, όπως είναι φυσικό, δημιουργεί καινούργια δεδομένα για τις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εισαγωγή, παρασκευή, διακίνηση, επεξεργασία, συσκευασία, αποθήκευση και εμπορία τροφίμων, αφού τις υποχρεώνει να τηρούν όλους τους κανόνες ορθής υγιεινής πρακτικής που επιβάλλει η κοινοτική νομοθεσία. Η ανάπτυξη και εφαρμογή Συστήματος HACCP αποτελεί πλέον υποχρέωση των επιχειρήσεων, ενώ με βάση την παρούσα Υπουργική Απόφαση ιδιαίτερα σημαντικά εποπτικό και συντονιστικό ρόλο αναλαμβάνει ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (ΕΦΕΤ). Στη συνέχεια παρατίθενται τα κύρια άρθρα της Απόφασης.

Άρθρο 1

(άρθρο 1 και 12 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

Η παρούσα απόφαση εναρμονίζει το ελληνικό δίκαιο προς την 93/43/ΕΟΚ Οδηγία του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε. L 175/19.7.93) και θεσπίζει τους γενικούς κανόνες υγιεινής των τροφίμων και τις διαδικασίες για την εξακρίβωση της τήρησης των κανόνων αυτών, υπό τη ρητή επιφύλαξη των κανόνων που θεσπίζονται στα πλαίσια ειδικότερων κοινοτικών κανόνων στον τομέα της υγιεινής των τροφίμων. Αρμόδιος Φορέας για τον έλεγχο της τήρησης των γενικών κανόνων υγιεινής των τροφίμων σύμφωνα με την παρούσα απόφαση είναι το ΝΠΔΔ "Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων - ΕΦΕΤ".

Άρθρο 2

(άρθρο 2 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

Για τους σκοπούς της παρούσας απόφασης νοούνται ως:

- § "Υγιεινή των τροφίμων", εφεξής καλούμενη "υγιεινή": όλα τα μέτρα που απαιτούνται για να είναι τα τρόφιμα ασφαλή και υγιεινά. Τα μέτρα αυτά καλύπτουν όλα τα στάδια μετά την πρωτογενή παραγωγή (η οποία περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη συγκομιδή, τη σφαγή, το άρμεγμα), δηλαδή την παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση ή την προσφορά προς πώληση ή τη διάθεση στον καταναλωτή.
- § "Επιχείρηση τροφίμων": κάθε επιχείρηση δημόσια ή ιδιωτική, που ασκεί μια ή περισσότερες από τις παρακάτω δραστηριότητες, κερδοσκοπικές ή μη: παρασκευή, μεταποίηση, παραγωγή, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, διανομή, διακίνηση και προσφορά προς πώληση ή διάθεση τροφίμων
- § "Υγιεινή τροφή": τροφή η οποία, από άποψη υγιεινής, είναι κατάλληλη προς βρώση από τον άνθρωπο.

Άρθρο 3

(άρθρο 3 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Η παρασκευή, η μεταποίηση, η παραγωγή, η συσκευασία, η αποθήκευση, η μεταφορά, η διανομή, η διακίνηση και η προσφορά προς πώληση ή η διάθεση των τροφίμων οφείλουν να πραγματοποιούνται με υγιεινό τρόπο.

2. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων, όπως αυτές ορίζονται στο άρθρο 2 της παρούσας, οφείλουν να εφαρμόζουν, να διατηρούν και να αναθεωρούν μια μόνιμη διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται και υλοποιείται σύμφωνα με τις ακόλουθες αρχές του συστήματος Ανάλυσης Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP):

α) Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να

προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.

β) Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για τη μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.

γ) Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσον αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.

δ) Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.

ε) Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.

3. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων καθορίζουν διαδικασίες για να επαληθεύεται ότι τα μέτρα που αναφέρονται στην παράγραφο 2 λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι διαδικασίες επαλήθευσης πρέπει να εκτελούνται περιοδικά και κάθε φορά που η λειτουργία της επιχείρησης τροφίμων μεταβάλλεται με τρόπο που θα μπορούσε να επηρεάσει δυσμενώς την ασφάλεια των τροφίμων.

4. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων προβλέπουν τη χρήση εγγράφων και την τήρηση αρχείων, ανάλογων με τη φύση και το μέγεθος της επιχείρησης τροφίμων, ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων που αναφέρονται στις παραγράφους 2 και 3 και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

5. Οι επιχειρήσεις τροφίμων συμμορφώνονται προς τους κανόνες υγιεινής που παρατίθενται στο παράρτημα. Παρεκκλίσεις από ορισμένες διατάξεις του παραρτήματος μπορούν να εγκριθούν σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται στο άρθρο 14 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ.

6. Ο ΕΦΕΤ ελέγχει την προσήκουσα ανάπτυξη, εφαρμογή και τήρηση των παραπάνω αρχών και υποχρεώσεων των παραγράφων 2, 3, 4 και 5.

7. Στο πλαίσιο του συστήματος που αναφέρεται στις παραγράφους 2, 3 και 4 οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων μπορούν να χρησιμοποιούν οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής σε συνδυασμό με τους οδηγούς εφαρμογής του συστήματος HACCP. Οι οδηγοί αυτοί πρέπει να είναι κατάλληλοι για τις εργασίες και για τα τρόφιμα στα οποία θα εφαρμοστούν από τους υπεύθυνους των επιχειρήσεων τροφίμων.

Άρθρο 4

(άρθρο 4 και άρθρο 7, παρ. 2 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Με την επιφύλαξη ειδικότερων κοινοτικών διατάξεων, είναι δυνατόν να θεσπίζονται μικροβιολογικά κριτήρια και κριτήρια ελέγχου της θερμοκρασίας για ορισμένες κατηγορίες τροφίμων, σύμφωνα με τη διαδικασία του άρθρου 14 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ. Μέχρι να θεσπιστούν τα ανωτέρω κριτήρια, διατηρούνται σε ισχύ τα κριτήρια ελέγχου της θερμοκρασίας και τα μικροβιολογικά κριτήρια που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

Άρθρο 5

(άρθρο 5 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Ο ΕΦΕΤ ενθαρρύνει τη σύνταξη οδηγών ορθής υγιεινής πρακτικής από τις επιχειρήσεις τροφίμων, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις τροφίμων ως οδηγοί συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του άρθρου 3 της παρούσας απόφασης.

2. Η εκπόνηση οδηγών ορθής υγιεινής πρακτικής γίνεται:

- από τους κλάδους των επιχειρήσεων τροφίμων ή από άλλους ενδιαφερόμενους φορείς, με τη συνδρομή του ΕΦΕΤ,
- από τον ΕΦΕΤ.

3. Οι οδηγοί συντάσσονται, όπου αρμόζει, με βάση το συνιστώμενο διεθνή κώδικα πρακτικής - γενικές αρχές υγιεινής τροφίμων του Codex Alimentarius.

4. Οι οδηγοί ορθής υγιεινής πρακτικής μετά την ολοκλήρωση της σύνταξής τους υποβάλλονται στον ΕΦΕΤ για την αξιολόγησή τους. Ελέγχονται από ειδική Επιτροπή

αξιολόγησης που συγκροτείται στο πλαίσιο του ΕΦΕΤ και αποτελείται από επιστήμονες που ορίζονται από τον ΕΦΕΤ, από εκπροσώπους του επαγγελματικού κλάδου που υποβάλλει τους προς αξιολόγηση οδηγούς, των καταναλωτών, του Ελληνικού Οργανισμού Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) και του Οργανισμού Πιστοποίησης Γεωργικών Προϊόντων (ΟΠΕΓΕΠ). Η Επιτροπή αυτή αξιολογεί τους οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής προκειμένου να καθορίσει το βαθμό συμμόρφωσης προς τις διατάξεις του άρθρου 3 της παρούσας απόφασης.

5. Οι οδηγοί επικυρώνονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΦΕΤ.

6. Ο ΕΦΕΤ διαβιβάζει στην Επιτροπή τους οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής, οι οποίοι πληρούν απαιτήσεις των διατάξεων του άρθρου 3 και έχουν επικυρωθεί σύμφωνα με τα παραπάνω.

7. Ο ΕΦΕΤ προτείνει στην Επιτροπή την εκπόνηση οδηγών ορθής υγιεινής πρακτικής σε ευρωπαϊκή βάση, εάν κρίνει ότι είναι αναγκαίο για λόγους εναρμόνισης.

8. Ο ΕΦΕΤ μεριμνά για την ενημέρωση των επιχειρήσεων τροφίμων και των αρμοδίων αρχών για τους δημοσιευμένους οδηγούς.

Άρθρο 6

(άρθρο 6 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

Ο ΕΦΕΤ συνιστά, εφόσον το κρίνει σκόπιμο, στις επιχειρήσεις τροφίμων να εφαρμόζουν τα ευρωπαϊκά πρότυπα της σειράς EN 29000, ώστε να τηρούνται οι γενικοί κανόνες υγιεινής και οι κανόνες των οδηγών ορθής υγιεινής πρακτικής.

Άρθρο 7

(άρθρο 7 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

Ειδικότερες τυχόν ισχύουσες εθνικές διατάξεις ή διατάξεις που θεσπίζονται για την υγιεινή των τροφίμων ισχύουν, εφόσον δεν είναι λιγότερο αυστηρές από αυτές που αναφέρονται στο παράρτημα του άρθρου 12 της παρούσας και δε συνιστούν

απαγόρευση ή φραγμό για το εμπόριο τροφίμων που παράγονται σύμφωνα με τις διατάξεις της.

Άρθρο 8

(άρθρο 8 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Ο ΕΦΕΤ διενεργεί ελέγχους σύμφωνα με τη διάταξη της παραγράφου 5 του άρθρου 1 του Ν. 2741/1999 (ΦΕΚ Α' 99) ή συντονίζει και διευθύνει τις άλλες υπάρχουσες αρχές ελέγχου κατά τη διενέργεια τέτοιων ελέγχων σύμφωνα με την ΚΥΑ 11/92 (Β 313), για να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση των επιχειρήσεων τροφίμων προς τις διατάξεις του άρθρου 3 και του παραρτήματος του άρθρου 12 της παρούσας απόφασης, και όπου απαιτείται, προς κάθε διάταξη που έχει θεσπιστεί σύμφωνα με το άρθρο 4 της παρούσας απόφασης. Κατά τους ελέγχους αυτούς λαμβάνονται δεόντως υπόψη οι αναφερόμενοι στο άρθρο 5 της παρούσας απόφασης οδηγοί ορθής υγιεινής πρακτικής, εφόσον υπάρχουν.

2. Κατά τις επιθεωρήσεις του ΕΦΕΤ, που διενεργούνται με βάση το τηρούμενο από αυτόν μητρώο επιχειρήσεων τροφίμων, αξιολογούνται οι κίνδυνοι οι σχετικοί με την ασφάλεια των τροφίμων που συνδέονται με την άσκηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ο ΕΦΕΤ δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα κρίσιμα σημεία ελέγχου που επισημαίνουν οι επιχειρήσεις τροφίμων, προκειμένου να κρίνει αν η εποπτεία και ο έλεγχός τους εκτελούνται δεόντως. Ο ΕΦΕΤ καθορίζει ελέγχους και επιθεωρήσεις στους χώρους των επιχειρήσεων τροφίμων με συχνότητα ανάλογη προς τους κινδύνους που εγκυμονούν οι χώροι αυτοί.

3. Ο ΕΦΕΤ μεριμνά ώστε οι έλεγχοι των τροφίμων που εισάγονται στην Κοινότητα από τρίτες - μη κοινοτικές - χώρες να διεξάγονται σύμφωνα με την ΚΥΑ 11/92 (Β 313) ώστε να εξασφαλίζεται η τήρηση των διατάξεων του άρθρου 3 της παρούσας απόφασης και όπου απαιτείται, κάθε διάταξης που έχει θεσπισθεί σύμφωνα με το άρθρο 4 της παρούσας απόφασης.

Άρθρο 9

(άρθρο 9 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Εάν, κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων που αναφέρονται στο άρθρο 8 της παρούσας απόφασης, διαπιστωθεί ότι με τη μη τήρηση των διατάξεων του άρθρου 3 και όπου απαιτείται των διατάξεων που έχουν θεσπιστεί σύμφωνα με το άρθρο 4, διακυβεύεται η ασφάλεια ή η υγιεινή των τροφίμων, ο ΕΦΕΤ μεριμνά για τη λήψη των αναγκαίων μέτρων που μπορεί να περιλαμβάνουν την απόσυρση ή/ και την καταστροφή των τροφίμων ή την αναστολή της λειτουργίας ολόκληρης ή μέρους της επιχείρησης για κατάλληλη χρονική περίοδο, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα, τα οποία αφορά ο έλεγχος, έχουν δικαίωμα προσφυγής κατά των μέτρων της προηγούμενης παραγράφου σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Για τον προσδιορισμό του κινδύνου για την ασφάλεια ή την υγιεινή των τροφίμων, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η φύση των τροφίμων, ο τρόπος με τον οποίο έχει γίνει η επεξεργασία και η συσκευασία τους και κάθε άλλη διαδικασία στην οποία έχουν υποβληθεί τα τρόφιμα προτού διατεθούν στον καταναλωτή, καθώς και οι συνθήκες έκθεσης ή /και αποθήκευσης.

Άρθρο 10

(άρθρο 10 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

1. Εάν στο έδαφος μιας τρίτης χώρας εμφανισθεί ή εξαπλωθεί πρόβλημα υγιεινής, που μπορεί να αποτελέσει σοβαρό κίνδυνο για την ανθρώπινη υγεία, ο ΕΦΕΤ μπορεί να εισηγείται στην Επιτροπή τη λήψη μέτρων διασφάλισης σύμφωνα με το άρθρο 10, παράγραφος 1 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ.

2. Σε περίπτωση που ο ΕΦΕΤ έχει ενημερώσει επίσημα την Επιτροπή για την ανάγκη να ληφθούν μέτρα διασφάλισης και εφόσον η Επιτροπή δεν έχει προσφύγει στις διατάξεις των παραγράφων 1 και 2 του άρθρου 10 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ, ο ΕΦΕΤ μπορεί να λάβει μέτρα διασφάλισης που μπορεί να περιλαμβάνουν την αναστολή των εισαγωγών ή τον καθορισμό ειδικών όρων για τα τρόφιμα που προέρχονται εν όλω ή εν μέρει από τρίτη χώρα.

3. Στην περίπτωση της παραγράφου 2 ο ΕΦΕΤ ενημερώνει την Επιτροπή και τα άλλα κράτη-μέλη για τα μέτρα που λαμβάνει.

4. Στην περίπτωση που η Επιτροπή με δική της πρωτοβουλία αποφασίζει να λάβει μέτρα διασφάλισης, ο ΕΦΕΤ παρέχει τη γνώμη του πριν από τη λήψη των μέτρων, εκτός από τις επείγουσες περιπτώσεις.

5. Ο ΕΦΕΤ μπορεί να παραπέμψει στο Συμβούλιο απόφαση της Επιτροπής με την οποία επιβάλλονται μέτρα, εντός προθεσμίας τριάντα ημερών από την κοινοποίηση σε αυτόν της απόφασης από την Επιτροπή.

Άρθρο 11

(άρθρο 11 της Οδηγίας 93/43/ΕΟΚ)

Όταν ο ΕΦΕΤ, μετά από νέες πληροφορίες ή μετά από επανεκτίμηση υπαρχουσών πληροφοριών, έχει βάσιμους λόγους να υποψιάζεται ότι η εφαρμογή των διατάξεων που θεσπίζονται σύμφωνα με το άρθρο 4 της παρούσας απόφασης αποτελεί κίνδυνο για την υγεία, μπορεί να εισηγείται την προσωρινή αναστολή ή περιορισμό της εφαρμογής των εν λόγω διατάξεων στο έδαφός του, με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης. Ο ΕΦΕΤ ενημερώνει αμέσως σχετικά τους αρμόδιους φορείς στα υπόλοιπα κράτη-μέλη και την Επιτροπή και αιτιολογεί την απόφασή του.

Άρθρο 12

Προσαρτάται και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του παρόντος άρθρου το παρακάτω παράρτημα:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Εισαγωγή

1. Τα κεφάλαια V έως X του παραρτήματος ισχύουν για όλα τα στάδια μετά την αρχική παραγωγή, κατά την παρασκευή, τη μεταποίηση, την παραγωγή, τη συσκευασία, την αποθήκευση, τη μεταφορά, τη διανομή, τη διακίνηση και την προσφορά προς πώληση ή τη διάθεση στον καταναλωτή. Από τα λοιπά κεφάλαια του παραρτήματος:

- Το κεφάλαιο I ισχύει για όλους τους χώρους, εκτός εκείνων που καλύπτονται από το

κεφάλαιο III.

- Το κεφάλαιο II ισχύει για όλους τους χώρους εντός των οποίων παρασκευάζονται και υφίστανται επεξεργασία ή μεταποίηση τα τρόφιμα, εκτός εκείνων που καλύπτονται από το κεφάλαιο III και των τραπεζαριών.

- Το κεφάλαιο III ισχύει για όλους τους χώρους που απαριθμούνται στον τίτλο του κεφαλαίου.

- Το κεφάλαιο IV ισχύει για όλες τις μεταφορές.

2. Οι λέξεις "όπου αρμόζει" και "όπου είναι αναγκαίο", που χρησιμοποιούνται στο παρόν παράρτημα, σημαίνουν "με σκοπό την εξασφάλιση της ασφάλειας και της υγιεινής των τροφίμων".

I. Γενικές απαιτήσεις για τους χώρους (εκτός όσων ορίζονται στο κεφάλαιο III)

1. Οι χώροι τροφίμων διατηρούνται καθαροί και σε καλή κατάσταση.

2. Ο σχεδιασμός, η διαρρύθμιση, η κατασκευή και οι διαστάσεις των χώρων τροφίμων πρέπει:

α) Να επιτρέπουν τον κατάλληλο καθαρισμό ή /και απολύμανση.

β) Να προστατεύουν από τη συσσώρευση ρύπων, την επαφή με τοξικά υλικά, την πτώση σωματιδίων μέσα στα τρόφιμα και το σχηματισμό υγρασίας, ή ανεπιθύμητης μούχλας στις επιφάνειες.

γ) Να επιτρέπουν την εφαρμογή ορθής υγιεινής πρακτικής, ιδίως δε την πρόληψη της επιμόλυνσης, μεταξύ των χειρισμών και κατά τη διάρκεια αυτών, από τρόφιμα, εξοπλισμό, υλικά, νερό, παρεχόμενο αέρα ή εργαζόμενους, και εξωτερικές πηγές μόλυνσης, όπως έντομα και λοιπά επιβλαβή ζώα.

δ) Να παρέχουν, όπου είναι αναγκαίο, τις κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας για την υγιεινή επεξεργασία και αποθήκευση των προϊόντων.

3. Πρέπει να υπάρχει επαρκής αριθμός νιπτήρων, εγκατεστημένων στα κατάλληλα σημεία και προοριζόμενων ειδικά για το πλύσιμο των χεριών. Πρέπει να υπάρχουν επαρκή αποχωρητήρια με καζανάκια, συνδεδεμένα με κατάλληλο αποχετευτικό

σύστημα. Τα αποχωρητήρια δεν πρέπει να οδηγούν απευθείας στους χώρους όπου υπάρχουν τρόφιμα.

4. Οι νιπτήρες πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με ζεστό και κρύο τρεχούμενο νερό και με υλικά για το καθάρισμα των χεριών και το υγιεινό τους στέγνωμα. Όταν είναι αναγκαίο, οι εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των τροφίμων πρέπει να διαχωρίζονται από τις εγκαταστάσεις για το πλύσιμο των χεριών.

5. Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα και επαρκή μέσα μηχανικού ή φυσικού αερισμού. Πρέπει να αποφεύγεται η μηχανική ροή αέρα από μολυσμένους σε καθαρούς χώρους. Τα συστήματα αερισμού πρέπει να είναι κατασκευασμένα κατά τρόπο που να προσφέρουν εύκολη πρόσβαση σε φίλτρα και άλλα εξαρτήματα που χρειάζονται καθαρισμό ή αντικατάσταση.

6. Όλες οι εγκαταστάσεις υγιεινής στους χώρους τροφίμων πρέπει να διαθέτουν κατάλληλο φυσικό ή μηχανικό εξαερισμό.

7. Οι χώροι τροφίμων πρέπει να διαθέτουν επαρκή φυσικό ή /και τεχνητό φωτισμό.

8. Οι αποχετευτικές εγκαταστάσεις πρέπει να είναι επαρκείς για τον επιδιωκόμενο σκοπό και σχεδιασμένες και κατασκευασμένες με τρόπο που να μη δημιουργείται κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων.

9. Όπου είναι αναγκαίο, πρέπει να προβλέπονται αποδυτήρια σε επαρκή αριθμό για το προσωπικό.

II. Ειδικές απαιτήσεις για τους χώρους παρασκευής, επεξεργασίας ή μεταποίησης τροφίμων (εξαιρουμένων των τραπεζαριών και των χώρων που ορίζονται στο κεφάλαιο III)

1. Σε χώρους όπου γίνεται παρασκευή, επεξεργασία ή μεταποίηση τροφίμων (εξαιρουμένων των τραπεζαριών):

α) Οι επιφάνειες των δαπέδων πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να

καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα, πράγμα που απαιτεί τη χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία να πλένονται, εκτός αν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα. Όπου αρμόζει, τα πατώματα πρέπει να επιτρέπουν επαρκή αποστράγγιση της επιφάνειας.

β) Οι επιφάνειες των τοίχων πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα, πράγμα που απαιτεί τη χρήση στεγανών, μη απορροφητικών, μη τοξικών υλικών, τα οποία να πλένονται. Πρέπει επίσης να είναι λείες μέχρι ύψους καταλλήλου για τις εργασίες εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

γ) Οι οροφές, ψευδοροφές και ό,τι είναι στερεωμένο σε αυτές πρέπει να είναι σχεδιασμένες, κατασκευασμένες και επιστρωμένες έτσι ώστε να μη συσσωρεύονται ρύποι και να περιορίζεται η συμπύκνωση υδρατμών, η ανάπτυξη ανεπιθύμητης μούχλας και η αποκόλληση σωματιδίων.

δ) Τα παράθυρα και τα άλλα ανοίγματα πρέπει να σχεδιάζονται κατά τρόπο που να αποφεύγεται η συσσώρευση ρύπων. Εκείνα τα οποία ανοίγουν προς το ύπαιθρο πρέπει, όπου είναι αναγκαίο, να είναι εφοδιασμένα με δικτυωτά πλέγματα προστασίας από τα έντομα, τα οποία να μπορούν να αφαιρεθούν εύκολα για να καθαριστούν. Όταν το άνοιγμα των παραθύρων μπορεί να προκαλέσει μόλυνση των τροφίμων, τα παράθυρα πρέπει να παραμένουν κλειστά και σφραγισμένα κατά τη διάρκεια της παραγωγής.

ε) Ο καθαρισμός και όπου είναι αναγκαίο, η απολύμανση των θυρών πρέπει να μπορεί να γίνεται εύκολα. Αυτό απαιτεί να χρησιμοποιούνται λείες και μη απορροφητικές επιφάνειες εκτός αν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

στ) Οι επιφάνειες (συμπεριλαμβανομένων των επιφανειών εξοπλισμού) που έρχονται σε επαφή με τα τρόφιμα πρέπει να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα. Αυτό απαιτεί τη χρήση λείων, μη τοξικών υλικών που να πλένονται, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

2. Όπου είναι αναγκαίο, προβλέπονται κατάλληλες εγκαταστάσεις για τον καθαρισμό και την απολύμανση των εργαλείων και του εξοπλισμού εργασίας. Οι εγκαταστάσεις

αυτές πρέπει να είναι κατασκευασμένες από υλικό ανθεκτικό στη διάβρωση, να καθαρίζονται εύκολα και να διαθέτουν επαρκή παροχή ζεστού και κρύου νερού.

3. Όπου αρμόζει, λαμβάνονται κατάλληλα μέτρα για το πλύσιμο των τροφίμων. Κάθε νεροχύτης ή άλλη παρόμοια εγκατάσταση για το πλύσιμο των τροφίμων πρέπει να διαθέτει επαρκή παροχή ζεστού ή /και κρύου πόσιμου νερού, ανάλογα με τις ανάγκες, και να καθαρίζεται τακτικά.

III. Απαιτήσεις για κινητούς ή /και προσωρινούς χώρους (όπως σκηνές πανηγυριών, περίπτερα σε αγορές, οχήματα πώλησης τροφίμων), για χώρους που χρησιμοποιούνται κυρίως σε ιδιωτικές κατοικίες, για χώρους που χρησιμοποιούνται περιστασιακά προς τροφοδοσία και για αυτόματους πωλητές

1. Οι χώροι και οι αυτόματοι πωλητές πρέπει να είναι κατάλληλα χωροθετημένοι, σχεδιασμένοι και κατασκευασμένοι, να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και καθαροί, ούτως ώστε να αποφεύγεται, κατά το δυνατόν, η μόλυνση των τροφίμων και η παρουσία εντόμων και άλλων επιβλαβών ζώων.

2. Ειδικότερα, και όπου χρειάζεται:

α) Προβλέπονται οι κατάλληλες εγκαταστάσεις για τη διατήρηση επαρκούς ατομικής υγιεινής (μεταξύ άλλων, για να μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να πλένουν και να στεγνώνουν τα χέρια τους και να εκτελούν τις σωματικές τους ανάγκες με υγιεινό τρόπο, καθώς και κατάλληλα αποδυτήρια).

β) Οι επιφάνειες που έρχονται σε επαφή με τρόφιμα πρέπει να είναι σε καλή κατάσταση και να καθαρίζονται και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται εύκολα. Αυτό απαιτεί τη χρήση λειών, μη τοξικών υλικών που να πλένονται, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν άλλα χρησιμοποιηθέντα υλικά είναι κατάλληλα.

γ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα μέσα για τον καθαρισμό και όπου είναι αναγκαίο, την απολύμανση των σκευών και του εξοπλισμού.

δ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλα μέσα για να διατηρούνται τα τρόφιμα καθαρά.

ε) Πρέπει να υπάρχει επαρκής παροχή ζεστού ή/ και κρύου πόσιμου νερού.

στ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις ή σχετικές διευθετήσεις που

διασφαλίζουν την υγιεινή αποθήκευση και διάθεση των τυχόν επικίνδυνων ή/ και μη βρώσιμων ουσιών και αποβλήτων, στερεών ή υγρών.

ζ) Πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις ή/ και σχετικές διευθετήσεις που διασφαλίζουν τη διατήρηση των τροφίμων υπό κατάλληλες συνθήκες θερμοκρασίας και για τον έλεγχο αυτών.

η) Τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται σε χώρους και κατά τρόπο ώστε να αποφεύγεται, κατά το δυνατόν, ο κίνδυνος μόλυνσης.

IV. Μεταφορά

1. Τα μεταφορικά οχήματα ή /και οι περιέκτες που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων πρέπει να διατηρούνται καθαρά, και σε καλή κατάσταση, ώστε να προφυλάσσονται τα τρόφιμα από μολύνσεις, πρέπει δε, όπου είναι αναγκαίο, να είναι σχεδιασμένα και κατασκευασμένα έτσι ώστε να μπορούν να καθαρίζονται ή/ και να απολυμαίνονται δεόντως.

2. Τα βυτία στα οχήματα ή/ και οι περιέκτες δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άλλου πράγματος πλην τροφίμων, αν τα άλλα φορτία μπορούν να μολύνουν τα τρόφιμα. Τα χύδην τρόφιμα σε υγρή κατάσταση, σε κόκκους ή σκόνη πρέπει να μεταφέρονται σε βυτία ή/ και περιέκτες/ δεξαμενές που χρησιμοποιούνται μόνο για τη μεταφορά τροφίμων. Στους περιέκτες πρέπει να αναγράφεται καθαρά, ευανάγνωστα και ανεξίτηλα, σε μια ή περισσότερες κοινοτικές γλώσσες, ότι χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων ή να υπάρχει η ένδειξη "μόνο για τρόφιμα".

3. Όταν τα μεταφορικά οχήματα ή/ και οι περιέκτες χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άλλων προϊόντων και όχι τροφίμων, ή για τη μεταφορά διαφορετικών ειδών τροφίμων, πρέπει τα προϊόντα όπου απαιτείται, να διατηρούνται χωριστά για να προφυλάσσονται από τυχόν μόλυνση.

4. Όταν μεταφορικά οχήματα ή/ και περιέκτες έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μεταφορά προϊόντων εκτός των τροφίμων ή για τη μεταφορά διαφορετικών ειδών τροφίμων, πρέπει να γίνεται αποτελεσματικός καθαρισμός μεταξύ των φορτώσεων ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος μόλυνσης.

5. Τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται μέσα στα μεταφορικά οχήματα ή/ και στους περιέκτες και να προστατεύονται κατά τρόπον ώστε να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι μόλυνσης.

6. Όπου είναι αναγκαίο, τα μεταφορικά οχήματα ή/ και οι περιέκτες που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά τροφίμων πρέπει να έχουν την ικανότητα να τα διατηρούν στην κατάλληλη θερμοκρασία και να είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε, αν χρειαστεί, να ελέγχεται το επίπεδο θερμοκρασίας.

V. Απαιτήσεις εξοπλισμού

Κάθε αντικείμενο, εγκατάσταση ή εξοπλισμός, με τα οποία έρχονται σε επαφή οι τροφές, πρέπει να διατηρούνται καθαρά και:

α) Να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων.

β) Με εξαίρεση τα δοχεία και τις συσκευασίες μιας χρήσεως, να κατασκευάζονται και να συντηρούνται έτσι ώστε να μπορούν να καθαρίζονται σε βάθος και όπου είναι αναγκαίο, να απολυμαίνονται σε βαθμό ικανοποιητικό για τους σκοπούς για τους οποίους προορίζονται.

γ) Να είναι εγκατεστημένα κατά τρόπο που να επιτρέπει επαρκή καθαρισμό των πέριξ χώρων.

VI. Απορρίμματα τροφών

1. Απορρίμματα τροφών και άλλα απορρίμματα δεν πρέπει να αφήνονται να συσσωρεύονται σε χώρους τροφίμων, παρά μόνο στο βαθμό που αυτό είναι αναπόφευκτο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

2. Τα απορρίμματα τροφίμων και τα άλλα απορρίμματα πρέπει να εναποτίθενται σε περιέκτες που να κλείνουν, εκτός εάν οι επιχειρηματίες του τομέα των τροφίμων μπορούν να αποδείξουν στις αρμόδιες αρχές ότι τυχόν χρησιμοποιηθέντες άλλοι τύποι περιεκτών είναι κατάλληλοι. Αυτοί οι περιέκτες πρέπει να είναι κατάλληλα

κατασκευασμένοι, να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και εφόσον απαιτείται, να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται εύκολα.

3. Πρέπει να υπάρχει κατάλληλη πρόβλεψη για την απομάκρυνση και την αποθήκευση απορριμμάτων τροφών ή άλλων απορριμμάτων. Οι χώροι αποθήκευσης απορριμμάτων πρέπει να σχεδιάζονται και να χρησιμοποιούνται κατά τρόπο που να διατηρούνται πάντα καθαροί και να προλαμβάνεται η διείδυση εντόμων και λοιπών επιβλαβών ζώων, καθώς και η μόλυνση των τροφίμων, του πόσιμου νερού, του εξοπλισμού και των χώρων.

VII. Παροχή νερού

1. Πρέπει να υπάρχει επαρκής παροχή πόσιμου νερού, όπως ορίζεται στην Υπουργική Απόφαση Α5/288/23.1.1986 (ΦΕΚ 53/Β/20.2.1986, ΦΕΚ 379/Β/10.6.1986) περί της ποιότητας του πόσιμου νερού. Το πόσιμο αυτό νερό πρέπει να χρησιμοποιείται, ώστε να διασφαλίζεται η μη μόλυνση των τροφίμων.

2. Όπου χρειάζεται πάγος, πρέπει να παράγεται από νερό που πληροί τους όρους της Υπουργικής Απόφασης Α5/288/23.1.1986 (ΦΕΚ 53/Β/20.2.1986, ΦΕΚ 379/Β/10.6.1986). Αυτός ο πάγος πρέπει να χρησιμοποιείται κάθε φορά που χρειάζεται, ώστε να διασφαλίζεται η μη μόλυνση των τροφίμων. Πρέπει να παράγεται, να διακινείται και να αποθηκεύεται υπό συνθήκες που τον προφυλάσσουν από κάθε μόλυνση.

3. Ο ατμός που χρησιμοποιείται σε άμεση επαφή με τα τρόφιμα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από κάθε ουσία που παρουσιάζει κίνδυνο για την υγεία ή ενδέχεται να μολύνει το προϊόν.

4. Το μη πόσιμο νερό, το οποίο χρησιμοποιείται για παραγωγή ατμού, ψύξη, κατάσβεση πυρκαγιάς και άλλους παρεμφερείς σκοπούς που δεν σχετίζονται με τρόφιμα, πρέπει να διοχετεύεται μέσω χωριστών δικτύων, τα οποία να αναγνωρίζονται εύκολα και να μη συνδέονται καθόλου με τα συστήματα πόσιμου νερού, ούτε να υπάρχει δυνατότητα αναρρόφησης στα συστήματα πόσιμου νερού.

VIII. Ατομική υγιεινή

1. Απαιτείται υψηλός βαθμός ατομικής καθαριότητας από κάθε πρόσωπο που κινείται σε χώρους όπου γίνονται εργασίες με τρόφιμα, το οποίο πρέπει να φορά κατάλληλο, καθαρό και όπου αρμόζει, προστατευτικό ρουχισμό.

2. Απαγορεύεται η με οποιαδήποτε ιδιότητα απασχόληση, σε χώρους εργασίας με τρόφιμα οποιουδήποτε ατόμου είναι γνωστό ή υπάρχουν υπόνοιες ότι πάσχει από νόσημα που μεταδίδεται δια των τροφών, ή ατόμου που πάσχει π.χ. από μολυσμένα τραύματα ή έχει προσβληθεί από δερματική μόλυνση, έλκη ή διάρροια, όταν υφίσταται άμεσος ή έμμεσος κίνδυνος μόλυνσης των τροφίμων από παθογόνους μικροοργανισμούς.

IX. Διατάξεις που εφαρμόζονται στα τρόφιμα

1. Η επιχείρηση τροφίμων δεν πρέπει να δέχεται καμία πρώτη ύλη ή συστατικό, εάν γνωρίζει ότι έχει βάσιμους λόγους να υποπτεύεται ότι έχει προσβληθεί από παράσιτα, παθογόνους μικροοργανισμούς ή τοξικές, αποσυντεθειμένες ή ξένες ουσίες σε βαθμό που, μετά τη συνήθη διαλογή ή/ και τις προπαρασκευαστικές διαδικασίες ή διαδικασίες επεξεργασίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις τροφίμων σύμφωνα με τους κανόνες της υγιεινής, θα είναι και πάλι ακατάλληλο προς βρώση.

2. Οι πρώτες ύλες και τα συστατικά που αποθηκεύονται στην επιχείρηση πρέπει να διατηρούνται υπό κατάλληλες συνθήκες, ούτως ώστε να αποφεύγεται κάθε επιβλαβής αλλοίωση και να προφυλάσσονται από μολύνσεις.

3. Όλα τα τρόφιμα τα οποία διακινούνται, αποθηκεύονται, συσκευάζονται, εκτίθενται και μεταφέρονται, προφυλάσσονται από κάθε μόλυνση, η οποία ενδέχεται να τα καταστήσει ακατάλληλα προς βρώση, επιβλαβή για την υγεία ή μολυσμένα κατά τρόπο που δεν θα ήταν λογικό να αναμένεται κατανάλωσή τους σε αυτή την κατάσταση. Ιδιαίτερα τα τρόφιμα πρέπει να τοποθετούνται ή να προστατεύονται κατά τρόπο που να

ελαχιστοποιεί τον οποιοδήποτε κίνδυνο μόλυνσης. Πρέπει να θεσπιστούν επαρκείς διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι ελέγχονται τα έντομα και τα τρωκτικά.

4. Οι πρώτες ύλες, τα συστατικά, τα ενδιάμεσα προϊόντα και τα τελικά προϊόντα, τα οποία ενδέχεται να προσφέρονται για τον πολλαπλασιασμό παθογόνων μικροοργανισμών ή το σχηματισμό τοξινών πρέπει να διατηρούνται σε θερμοκρασίες που να μη συνεπάγονται κίνδυνο για την υγεία. Όσο το επιτρέπει η ασφάλεια των τροφίμων, επιτρέπεται η παραμονή τροφίμων εκτός χώρων ελεγχόμενης θερμοκρασίας επί περιορισμένο χρονικό διάστημα όταν αυτό επιβάλλεται για πρακτικούς λόγους χειρισμού, κατά την παρασκευή, τη μεταφορά, την αποθήκευση, την έκθεση και το σερβίρισμα των τροφίμων.

5. Όταν τα τρόφιμα πρέπει να διατηρούνται ή να σερβίρονται σε χαμηλή θερμοκρασία, πρέπει να ψύχονται το συντομότερο δυνατό μετά το τελευταίο στάδιο επεξεργασίας υπό θερμότητα, ή εάν δεν χρησιμοποιείται θερμότητα, μετά το τελικό στάδιο παρασκευής σε θερμοκρασία που να μην προκαλεί κινδύνους για την υγεία.

6. Οι επικίνδυνες ή/και μη εδώδιμες ουσίες, συμπεριλαμβανομένων των ζωοτροφών, πρέπει να φέρουν την κατάλληλη σήμανση και να αποθηκεύονται σε χωριστούς και ασφαλείς περιέκτες.

X. Κατάρτιση

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων τροφίμων εξασφαλίζουν την επίβλεψη και την καθοδήγηση ή/ και κατάρτιση σχετικά με την υγιεινή των τροφίμων όσων χειρίζονται τρόφιμα, ανάλογα με τις εκτελούμενες εργασίες.

Άρθρο 13

Η παρούσα απόφαση ισχύει από τη δημοσίευσή της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Η απόφαση αυτή να δημοσιευτεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (σ.σ. δημοσιεύθηκε στο Τεύχος Δεύτερο, Αρ. φύλλου 1219, 4.10.2000 ως Απόφαση Αριθ. 487).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ

Θέμα : Νέοι Κανονισμοί Τροφίμων

Εδώ και μερικά χρόνια η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εργάζεται πάνω στην εναρμόνιση της νομοθεσίας των τροφίμων στην ΕΕ . Η αναμόρφωση αυτή οδήγησε στην ανάπτυξη και ψήφιση του “πακέτου υγιεινής”, το οποίο περιλαμβάνει τους νέους κανονισμούς για τον έλεγχο των τροφίμων και των ζωοτροφών . Ο κύριος στόχος των νέων αυτών κειμένων είναι να βελτιστοποιήσει την προστασία της δημόσιας υγείας με βελτίωση και εκσυγχρονισμό της νομοθεσίας .

Η νέα Ευρωπαϊκή Νομοθεσία περιλαμβάνει τους εξής κανονισμούς :

- **Το Γενικό Κανονισμό 178/2002/ΕΚ , ο οποίος βρίσκεται ήδη σε εφαρμογή από 01-01-2005.**
- **Τον Κανονισμό 852/2004/ΕΚ για την Υγιεινή των Τροφίμων , ο οποίος τίθεται σε εφαρμογή από 01-01-2006**
- Τον Κανονισμό 853/2004/ΕΚ για την Υγιεινή των Τροφίμων ζωικής προέλευσης , ο οποίος τίθεται σε εφαρμογή από 01-01-2006
- Τον Κανονισμό 854/2004/ΕΚ για την οργάνωση επίσημων ελέγχων για τρόφιμα ζωικής προέλευσης (του κανονισμού 853/2004), ο οποίος τίθεται σε εφαρμογή από 01-01-2006.
- Τον Κανονισμό 882/2004/ΕΚ για τον Επίσημο Έλεγχο των Τροφίμων & Ζωοτροφών , ο οποίος τίθεται σε εφαρμογή από 01-01-2006

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ 178/2002

Ο κανονισμός 178/2002 καθορίζει τις γενικές αρχές της νομοθεσίας τροφίμων, καθιερώνει την Ευρωπαϊκή Αρχή Ασφάλειας Τροφίμων (EFSA) και καθορίζει τις διαδικασίες όσον αφορά την ασφάλεια τροφίμων - ο βασικός στόχος είναι να προστατευθεί η ανθρώπινη υγεία και τα συμφέροντα των καταναλωτών σε σχέση με τα τρόφιμα . Μεταξύ άλλων ο Κανονισμός αυτός εισάγει την υποχρέωση για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων παρακολούθησης ολόκληρης της τροφικής αλυσίδας , με ταυτόχρονη δυνατότητα άμεσης επέμβασης και λήψης διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση προβλήματος , εισάγοντας την ιχνηλασιμότητα (traceability), τη δυνατότητα δηλαδή ανεύρεσης -ανάκλησης σημαντικών πληροφοριών για κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του τροφίμου , με τη βοήθεια του πλήρους ιστορικού του .

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ 852/2004

Ο κανονισμός 852/2004 που αφορά την υγιεινή τροφίμων , εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις που παρασκευάζουν , χειρίζονται ή πωλούν τρόφιμα και περιγράφει τους κανόνες υγιεινής οι οποίοι απαιτούνται για την παραγωγή και διάθεση ασφαλών τροφίμων . **Ο Κανονισμός 852/2004 καταργεί και αντικαθιστά την Οδηγία 93/43 (ΕΟΚ)**. Βασικά σημεία του κανονισμού είναι η άποψη “από τη φάρμα στο τραπέζι ”, η εφαρμογή συστήματος που βασίζεται στις αρχές HACCP, η εγγραφή επιχειρήσεων τροφίμων σε μητρώα , η έκδοση οδηγιών ορθής πρακτικής . Το άρθρο 5 κανονισμού, θέτει διάκριση των επιχειρήσεων ως προς τη δυναμικότητα και την επικινδυνότητα και προβλέπεται η ευκαμψία στην απαίτηση για τήρηση διαδικασιών βάση των αρχών HACCP ειδικά για τις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις . Ο υπεύθυνος επιχείρησης τροφίμων φέρει την πρωταρχική ευθύνη για την ασφάλεια των τροφίμων και είναι υποχρεωμένος να ενημερώνει τις αρχές . Οι αρμόδιες αρχές ελέγχουν τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία .

Ο κανονισμός αυτός εφαρμόζεται σε όλα τα στάδια παραγωγής , μεταποίησης και διανομής τροφίμων και στις εξαγωγές , με την επιφύλαξη ειδικότερων απαιτήσεων σχετικών με την υγιεινή των τροφίμων .

Ο κανονισμός δεν εφαρμόζεται :

α) στην πρωτογενή παραγωγή τροφίμων για ιδιωτική οικιακή χρήση

β) στην οικιακή παρασκευή , χειρισμό ή αποθήκευση τροφίμων για ιδιωτική οικιακή κατανάλωση

γ) στην άμεση προμήθεια από τον παραγωγό μικρών ποσοτήτων πρωτογενών προϊόντων στον τελικό καταναλωτή ή στα τοπικά καταστήματα λιανικής πώλησης που προμηθεύουν άμεσα τον τελικό καταναλωτή

δ) στα κέντρα συλλογής και βυρσοδεψεία τα οποία εμπίπτουν στον ορισμό της επιχείρησης τροφίμων αποκλειστικά και μόνον διότι χειρίζονται πρώτη ύλη για την παραγωγή ζελατίνης ή κολλαγόνου .

Τα κράτη μέλη , στο πλαίσιο του εθνικού δικαίου , πρέπει να θεσπίσουν κανόνες που διέπουν τις δραστηριότητες που αναφέρονται στον κανονισμό και οι οποίοι διασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων του κανονισμού .