

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΜΟΧΛΟΣ**  
**ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

**Χριστίνα Νικητίδου**  
Πτυχιούχος Κοινωνιολογίας, Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών &  
Πολιτικών Επιστημών

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό (M.B.A – T.Q.M. INTL.)

**Πειραιάς, 2018**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**  
(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: MBA-TQM» με τίτλο:

*Η Ποιότητα ως Κεντρικός Μοχλός Ανάπτυξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ,*

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο: Νικητίδου Χριστίνα**

**Ημερομηνία: 02/03/2018**

*Αφιερώνεται στους γονείς μου και στην αδερφή μου, που με στήριξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.*

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την καθοδήγηση του καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

# Η Ποιότητα ως Κεντρικός Μοχλός Ανάπτυξης του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

**Σημαντικοί Όροι:** Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ανταγωνιστική Στρατηγική, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Διαστάσεις Ποιότητας, Έλεγχος Ποιότητας, Διασφάλιση Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Χημική Βιομηχανία, Χημικά Προϊόντα Βιομηχανικής Χρήσης, Βασικά Χημικά, Ειδικά Χημικά, Business-to-Business (B2B).

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη σχέση στρατηγικής και ποιότητας. Στο πρώτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται η έννοια της στρατηγικής και γίνεται ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, πάνω στο οποίο θα βασιστεί η περαιτέρω ανάπτυξη της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, ορίζονται οι έννοιες της ποιότητας και οι διαστάσεις της και πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή σε σχέση με την εξέλιξη της ποιότητας. Επιπλέον, γίνεται ανάλυση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αναπτύσσεται η σχέση της ποιότητας με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Στο τρίτο κεφάλαιο, εξετάζεται ο κλάδος των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης, που αποτελεί υποκλάδο της χημικής βιομηχανίας. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζονται οι κυριότεροι εξωτερικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον του εξεταζόμενου κλάδου, χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE και μελετάται η ελκυστικότητά του, χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Τέλος, παρουσιάζονται οι κατάλληλες ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις στην αγορά των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης και ειδικότερα, αναδεικνύεται ο ρόλος της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

# Περιεχόμενα

<b>Περίληψη .....</b>	<b>i</b>
<b>Κατάλογος Πινάκων.....</b>	<b>vi</b>
<b>Κατάλογος Διαγραμμάτων .....</b>	<b>viii</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Η Έννοια της Στρατηγικής .....	2
1.3 Η Σημασία της Στρατηγικής στον 21 <sup>ο</sup> αιώνα .....	3
1.4 Η Έννοια και το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ .....	5
1.5 Η Ανίχνευση του Περιβάλλοντος .....	8
1.5.1 Η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	8
1.5.1.1 Το Φυσικό Περιβάλλον .....	10
1.5.1.2 Το Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μακρο-περιβάλλον.....	11
1.5.1.3 Το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό Περιβάλλον ή Μικρο-περιβάλλον .....	15
1.5.1.4 Η Ανάλυση των Στρατηγικών Ομάδων .....	27
1.5.2 Η Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	28
1.5.2.1 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.....	30
1.5.2.2 Η Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας .....	34
1.5.2.3 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	38
1.6 Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής .....	40
1.6.1 Η Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης.....	42

1.7 Η Ιεράρχηση της Στρατηγικής.....	45
1.7.1 Η Επιχειρησιακή Στρατηγική .....	46
1.7.1.1 Η Στρατηγική Κατεύθυνσης .....	46
1.7.1.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	47
1.7.1.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας .....	53
1.7.1.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής.....	54
1.7.1.2 Η Στρατηγική Χαρτοφυλακίου .....	56
1.7.1.2.1 Ο Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς .....	57
1.7.1.2.2 Ο Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης.....	61
1.7.1.3 Η Γονική Στρατηγική.....	62
1.7.2 Η Επιχειρηματική Στρατηγική.....	65
1.7.2.1 Απαιτήσεις & Κίνδυνοι των Βασικών Ανταγωνιστικών Στρατηγικών .....	69
1.7.2.2 Επιχείρηση «Αποκλεισμένη στη Μέση» .....	72
1.7.2.3 Ενοποιημένη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους & Διαφοροποίησης.....	72
1.7.3 Η Λειτουργική Στρατηγική.....	74
1.8 Η Υλοποίηση της Στρατηγικής.....	77
1.9 Η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος της Στρατηγικής.....	78
Βιβλιογραφία 1 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	81
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....</b>	<b>83</b>
<b>ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>83</b>
2.1 Εισαγωγή .....	83
2.2 Ορισμοί της Ποιότητας.....	84
2.2.1 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας .....	87
2.2.2 Η Εξελικτική Πορεία της Ποιότητας από τον 20 <sup>ο</sup> αιώνα έως σήμερα .....	91

2.2.3 Η Συμβολή των Σημαντικότερων Προσωπικοτήτων στην Εξέλιξη Ποιότητας .....	96
2.2.3.1 Η Προσέγγιση του Edward W. Deming .....	96
2.2.3.2 Η Προσέγγιση του Joseph Juran.....	101
2.2.3.3 Η Προσέγγιση του Philip B. Crosby.....	103
2.2.3.4 Η Προσέγγιση του Armand V. Feigenbaum.....	106
2.2.3.5 Η Προσέγγιση του Kaoru Ishikawa .....	108
2.2.3.6 Η Προσέγγιση του Genichi Taguchi.....	109
2.2.4 Η Στρατηγική Σημασία της Ποιότητας.....	111
2.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	114
2.4 Το Κόστος Ποιότητας.....	121
2.5 Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας.....	123
2.5.1 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming.....	124
2.5.2 Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige.....	126
2.5.3 Το Βραβείο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διαχείρισης Ποιότητας ...	129
2.5.4 Η Συνεισφορά των Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας .....	132
2.6 Η Σύγκλιση μεταξύ της Στρατηγικής και της Ποιότητας.....	135
2.7 Η Σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Ανταγωνιστική Στρατηγική ....	136
2.8 Η Επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Επίδοση της Επιχείρησης.....	137
2.9 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος ..	140
Βιβλιογραφία 2 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	144
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....</b>	<b>149</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....</b>	<b>149</b>
3.1 Εισαγωγή .....	149
3.2 Γενική Επισκόπηση της Χημικής Βιομηχανίας.....	150



3.3 Χαρακτηριστικά του Κλάδου των Χημικών Προϊόντων Βιομηχανικής Χρήσης....	154
3.4 Η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	167
3.4.1 Το Φυσικό Περιβάλλον .....	167
3.4.2 Το Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μακρο-περιβάλλον.....	169
3.4.3 Ανάλυση Porter - Ανταγωνιστικό Περιβάλλον .....	189
3.5 Ανταγωνιστική Στρατηγική και Τάσεις στον Κλάδο Χημικών Προϊόντων Βιομηχανικής Χρήσης.....	196
Βιβλιογραφία 3 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	210
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>	<b>216</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>216</b>
4.1 Συμπεράσματα .....	216
4.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα .....	218
4.3 Περιορισμοί της Έρευνας .....	219
Βιβλιογραφία 4 <sup>ου</sup> Κεφαλαίου.....	220
<b>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>221</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>233</b>

## Κατάλογος Πινάκων

1.1 Σχέση Εμποδίων Εισόδου και Εξόδου με την Οικονομική Απόδοση ενός Κλάδου	24
1.2 Υπόδειγμα VRIO	33
1.3 Οι Κύριες Δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας	35
1.4 Οι Δραστηριότητες Υποστήριξης της Αλυσίδας Αξίας	36
1.5 Συστατικά Μέρη της Ανάλυσης ΔΑΕΑ	43
1.6 Η μήτρα TOWS	44
1.7 Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών	47
1.8 Μήτρα «Προϊόντος-Αγοράς» Ansoff	49
1.9 Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς του Boston Consulting Group	58
1.10 Χαρακτηριστικά Χρηματοροών του Πίνακα «Ρυθμού Ανάπτυξης Μεριδίου Αγοράς»	59
1.11 Η Οθόνη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων της General Electric	61
1.12 Οι Τρεις Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	66
1.13 Απαιτήσεις για τις Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού	70
1.14 Κίνδυνοι των Βασικών Στρατηγικών Ανταγωνισμού	71
2.1 Ορισμοί της Ποιότητας	86
2.2 Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών	91
2.3 Τα 14 Σημεία του Deming	98
2.4 Οι 7 Θανάσιμες Ασθένειες της Διοίκησης	99
2.5 Οι Τρεις Διεργασίες της Διοίκησης Ποιότητας	102
2.6 Το Πρόγραμμα των Δεκατεσσάρων Βημάτων Βελτίωσης Ποιότητας του Crosby	105
2.7 Τα Κύρια Στοιχεία της Φιλοσοφίας του Ishikawa	108
2.8 Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	114
2.9 Εργαλεία και Τεχνικές Ποιότητας	120
2.10 Παραδείγματα ανά Κατηγορία του Κόστους Ποιότητας	122

3.1 Η Συμβολή της Χημικής Βιομηχανίας στην Οικονομία της ΕΕ	151
3.2 Παγκόσμιες Πωλήσεις Χημικών ανά Γεωγραφική Περιοχή	152
3.3 Στατιστική Ταξινόμηση του Κλάδου 20 «Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων»	162
3.4 Εξέλιξη Αξίας Πωληθέντων Χημικών Ουσιών και Προϊόντων (2013-2015)	163
3.5 Συνολική Εξέλιξη του Εμπορικού Ισοζυγίου Χημικών Ουσιών και Προϊόντων (2010-2015)	165
3.6 Συνολική Εξέλιξη του Εμπορικού Ισοζυγίου των Βασικών και Ειδικών Χημικών Προϊόντων (2010-2016)	166
3.7 Επιλεγμένοι Οικονομικοί Δείκτες, 2010-2016	171
3.8 Βιομηχανική Παραγωγή, 2010-2016	174
3.9 Γεννήσεις - Θάνατοι, 2012-2016	178
3.10 Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς των Βασικών και Ειδικών Χημικών Προϊόντων (2010-2015)	193
3.11 Εξέλιξη Συνολικού Κύκλου Εργασιών των Εξεταζόμενων Επιχειρήσεων Συμπεριλαμβανομένων των Πωλήσεων από την Εξεταζόμενη Δραστηριότητα των Εταιρειών «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» & «Coral Α.Ε.» (2011-2016)	195

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ	7
1.2 Μεταβλητές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	9
1.3 Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Porter που Καθορίζουν την Κερδοφορία του Κλάδου	16
1.4 Η Αλυσίδα Αξίας	34
1.5 Το Σύστημα Αξίας	37
1.6 Τέσσερις Τρόποι για τη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	39
1.7 Η Ιεραρχία της Στρατηγικής	45
1.8 Μήτρα Γονικής Σχέσης	63
1.9 Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου	79
2.1 Η Εξελικτική Πορεία της Ποιότητας	92
2.2 Ο Κύκλος PDSA ή Κύκλος του Shewhart για Μάθηση και Βελτίωση	100
2.3 Ποιότητα και Κερδοφορία	113
2.4 Η Πυραμίδα Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	115
2.5 Η Σχέση των Κύριων Κατηγοριών Κριτηρίων του Βραβείου Deming και η Στάθμισή τους	125
2.6 Το Πλαίσιο Κριτηρίων του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige και η Στάθμισή τους	127
2.7 Το Πλαίσιο Κριτηρίων του Μοντέλου Αριστείας EFQM και η Στάθμισή τους	131
2.8 Το Μοντέλο GAO	138
2.9 Οι Δραστηριότητες της Διεργασίας ΔΟΠ, η Σιωπηρή Εφαρμογή τους, η Πολυπλοκότητά τους και η Διατήρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	143
3.1 Οι Πωλήσεις της Χημικής Βιομηχανίας στην ΕΕ ανά Χώρα	153
3.2 Το Κανονιστικό/Ρυθμιστικό Κόστος στην Ευρωπαϊκή Χημική Βιομηχανία	153
3.3 Επισκόπηση των Βασικών και Ειδικών Χημικών Προϊόντων και των Συναφών Βιομηχανιών	161

3.4 Συμβολή των Τάξεων στον Κλάδο Παραγωγής Χημικών Ουσιών και Προϊόντων (2014-2015)	164
3.5 Κατανομή Νοικοκυριών με Βάση το Μηνιαίο Συνολικό Εισόδημα	172
3.6 Το “Commodity Trap”	200

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ MANATZMENT

### 1.1 Εισαγωγή

Ο μεγάλος στρατηγικός αναλυτής Sun Tzu αναφέρει στο έργο του «Η Τέχνη του Πολέμου»: *«Εάν γνωρίζεις τον εχθρό και τον εαυτό σου, δεν έχεις ανάγκη να φοβάσαι το αποτέλεσμα (ακόμη) και εκατό μαχών. Εάν γνωρίζεις τον εαυτό σου αλλά όχι τον εχθρό, για κάθε νίκη που κερδίζεις θα έχεις και μια ήττα. Εάν δεν γνωρίζεις τον εαυτό σου, ούτε τον εχθρό σου, θα νικηθείς σε κάθε μάχη»* (Sun, 2012, p.30). Η ίδια ακριβώς παραδοχή ισχύει και στον κόσμο των επιχειρήσεων. Στοιχείο-κλειδί στην αποτελεσματική διοίκηση μιας επιχείρησης είναι ο σωστός προσδιορισμός της αρμονίας μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και της επιχείρησης, καθώς και η προσπάθεια για τη διατήρηση αυτής της αρμονίας. Με την προσεχτική μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, η σύγχρονη επιχείρηση δύναται να ανταποκριθεί άμεσα και γρήγορα στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες και να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές που θα βοηθήσουν τη διοίκηση να διαμορφώσει κατάλληλες στρατηγικές για να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών. Ωστόσο, εκτός από την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προχωρήσει και σε λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος για να εντοπίσει εκείνους τους στρατηγικούς παράγοντες που λειτουργούν ως δυνάμεις και αδυναμίες και καθορίζουν αν η επιχείρηση θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές, έτσι ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική λοιπόν, είναι το σχέδιο δράσης που θέτει σε εφαρμογή ο στρατηγός, προκειμένου να νικήσει στον πόλεμο, ή ο μάνατζερ, προκειμένου η επιχείρηση του να επιβιώσει στην αρένα του ανταγωνισμού. Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις, εξετάζοντας το εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον, θέτουν μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους, διαμορφώνουν στρατηγικές ώστε να επιτύχουν τους τιθέμενους στόχους και υλοποιούν αυτές τις στρατηγικές σε μια προσπάθεια να ικανοποιήσουν τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη (Γεωργόπουλος, 2013, σ.19).

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει αρχικά μια προσέγγιση της έννοιας της στρατηγικής και θα υπογραμμιστεί η σημασία της για κάθε επιχείρηση στον αιώνα που διανύουμε. Ακολούθως, θα γίνει ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ, πάνω στο οποίο θα στηριχτούμε για την περαιτέρω ανάπτυξη της εργασίας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να γίνουν κατανοητές οι έννοιες της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ, αλλά και οι τέσσερις φάσεις του στρατηγικού μάνατζμεντ, μέσω της ανάλυσης του υποδείγματος του Στρατηγικού Μάνατζμεντ: η ανίχνευση του περιβάλλοντος, η διαμόρφωση της στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες παραμέτρους του περιβάλλοντος, η υλοποίηση της στρατηγικής και τέλος η αξιολόγηση και ο έλεγχος της.

## 1.2 Η Έννοια της Στρατηγικής

Τον όρο «στρατηγική» τον έχουμε δανειστεί από τη βιβλιογραφία του πολέμου και προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη στρατηγός, η οποία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ-ηγούμαι. Έτσι, η «στρατηγική» ετυμολογικά υποδηλώνει την τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και την απαραίτητη σχεδίαση για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων (δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού) με απώτερο σκοπό την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Συνεπώς, έχει χρησιμοποιηθεί και συνδεθεί με στρατιωτικές έννοιες, πολύ πριν αναπτυχθούν επιστημονικά οι αρχές του μάνατζμεντ. Αφού λοιπόν η στρατηγική της επιχείρησης είναι μεταγενέστερη της στρατιωτικής στρατηγικής, αναμένεται να υπάρχουν πολλές αναλογίες και ομοιότητες. Η κοινή βάση της στρατιωτικής στρατηγικής και της στρατηγικής της επιχείρησης είναι το «ταίριασμα» των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων με την περιοχή μάχης, με τρόπο που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή (Γεωργόπουλος, 2013, σ.26).

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί ποικίλοι ορισμοί της έννοιας στρατηγικής, μερικοί από τους οποίους παρουσιάζονται παρακάτω.

Ο Alfred Chandler (1962) ορίζει τη στρατηγική ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και την κατανομή πόρων απαραίτητων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών (Grant, 2010, p.18). Ο Hans B. Thorelli (1977) αναφέρει ότι *«η στρατηγική είναι το βασικό μέσο για την επίτευξη των κεντρικών σκοπών. Ο κεντρικός σκοπός είναι οποιοσδήποτε σκοπός είναι στο μυαλό την*

παρούσα στιγμή. Πιο αυστηρά, είναι κυριολεκτικά ανούσιο να μιλάμε για στρατηγική χωρίς να έχουμε κάποιο σκοπό στο μυαλό μας. Από αυτή την άποψη, η στρατηγική καθίσταται αναπόσπαστο κομμάτι της ιεραρχίας σκοπών-μέσων» (Feurer and Chaharbaghi, 1995, p.11). Ο Kenneth Andrews (1981) διατείνεται ότι η στρατηγική είναι ένα σχέδιο που περιλαμβάνει στόχους, σκοπούς και βασικές πολιτικές που θα βοηθήσουν στο να επιτευχθούν αυτοί οι σκοποί, και που είναι διαμορφωμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ορίζεται σε ποιον κλάδο βρίσκεται ή πρόκειται να βρίσκεται η επιχείρηση, καθώς και το είδος αυτής της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, σ.27). Σύμφωνα με τους Johnson, Scholes και Whittington, «η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων (scope) ενός οργανισμού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, που επιτυγχάνει πλεονέκτημα μέσω της διαμόρφωσης των διαθέσιμων πόρων σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς και την εκπλήρωση των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών» (Johnson et. al., 2008, p.3). Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι: «Η στρατηγική περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, φιλοδοξίες, πιστεύω των στελεχών της» (Γεωργόπουλος, 2013, σ.28).

### **1.3 Η Σημασία της Στρατηγικής στον 21<sup>ο</sup> αιώνα**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα «πολυτάραχο» περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται σε μεγάλο βαθμό και με υψηλή συχνότητα. Η αβεβαιότητα (uncertainty) του περιβάλλοντος αποτελεί κομμάτι της καθημερινότητας των επιχειρήσεων και μπορεί να κατανοηθεί ως η αδυναμία του ατόμου να προβλέψει κάτι με ακρίβεια (Milliken, 1987, p.134). Η αβεβαιότητα αυτή υπάρχει στο συνολικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στο μακροοικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και περιβαλλοντικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, ακόμα και στον κλάδο που αυτή δραστηριοποιείται. Η υποτίμηση αυτής της αβεβαιότητας μπορεί να αποβεί επικίνδυνη. Στη χειρότερη περίπτωση αυτή οδηγεί σε στρατηγικές που δεν είναι σε θέση να προστατέψουν την επιχείρηση από απειλές και στην καλύτερη περίπτωση οδηγεί σε στρατηγικές που αγνοούν πιθανές ευκαιρίες που συνδέονται με την αβεβαιότητα. Η στρατηγική λοιπόν, βοηθάει την επιχείρηση να μεταβάλλεται επιτυχημένα ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παραμένει



βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά για αυτήν οφέλη (Γεωργόπουλος, 2013, σ.30).

Θεωρείται ότι οι βασικές διαστάσεις της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας είναι η μεταβλητότητα (volatility), η πολυπλοκότητα (complexity) και η ασάφεια (ambiguity) (Schwenker and Wulf, 2013, p.24). Η μεταβλητότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο περιλαμβάνει αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, τις πωλήσεις, τα κέρδη, τις κεφαλαιουχικές δαπάνες της εταιρείας ή ακόμα και στην τιμή των πρώτων υλών (Comin and Philippon, 2005, p.168). Είναι σαφές ότι οι στρατηγικές αποφάσεις επηρεάζονται έντονα από τις ξαφνικές αλλαγές που επηρεάζουν την ατομική κατάσταση της επιχείρησης. Επιπλέον, ο μικρότερος κύκλος ζωής των προϊόντων και η ταχέως μεταβαλλόμενη τεχνολογία καθιστούν δύσκολες τις μακροπρόθεσμες αποφάσεις. Τέλος, η μεταβλητότητα αφορά σε γρήγορες και μεγάλης κλίμακας αλλαγές στους μακροοικονομικούς δείκτες, όπως η αύξηση του ΑΕΠ (Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος) σε εθνικό ή παγκόσμιο επίπεδο.

Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα έχει αντίκτυπο στην καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης. Σήμερα, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ένα ευρύτερο φάσμα συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μερών σε σχέση με το παρελθόν. Αυτή η πραγματικότητα επηρεάζει τη δράση της επιχείρησης και έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή αναπροσαρμογή της στα διαφορετικά είδη περιβάλλοντος. Επίσης, οι σύγχρονες επιχειρήσεις προμηθεύουν αγαθά και υπηρεσίες σε ολόένα και περισσότερες διεθνείς αγορές. Ωστόσο, το πρότυπο της διεθνούς επιχείρησης που παράγει στο εσωτερικό μιας χώρας και εξάγει ή δρα ως μητρική ξένων θυγατρικών, έχει αντικατασταθεί. Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις τείνουν πλέον να εγκατασταθούν εκεί όπου μπορούν να εκτελέσουν οικονομικότερα τις παραγωγικές τους δραστηριότητες (Γεωργόπουλος, 2013, σ.172). Συνεπώς, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλοί διαφορετικοί παράγοντες στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής. Παράλληλα, οι αγοραστές σήμερα έχουν να επιλέξουν από ένα ευρύ φάσμα προϊόντων. Η πολυπλοκότητα του χαρτοφυλακίου προϊόντων οδηγεί σε προκλήσεις κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής της επιχείρησης.

Τα διευθυντικά στελέχη συχνά αντιμετωπίζουν περίπλοκες καταστάσεις που δεν έχουν συμβεί στο παρελθόν. Στο σημείο αυτό εισέρχεται ο όρος «ασάφεια», που ουσιαστικά σημαίνει έλλειψη διαύγειας (lack of clarity) (Schrader *et al.*, 1993, p.3). Συνεπώς, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι επισφαλείς, καθώς η πιθανότητα των μελλοντικών γεγονότων είναι αβέβαιη και αφού μάλιστα οι ιθύνοντες δε διαθέτουν εν δυνάμει σημαντικές πληροφορίες. Η έλλειψη

γνώσης αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ ενεργειών και αποτελεσμάτων είναι καθημερινή πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ασταθή περιβάλλοντα.

Σύμφωνα με τους Joel Ross και Michael Kami, «χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους» (David, 2011, p.3). Συμπερασματικά, με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις της θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες της θα υπερνικήσει (Γεωργόπουλος, 2013, σ.30).

#### **1.4 Η Έννοια και το Υπόδειγμα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ**

Ο Peter Drucker (2001) αναφέρει ότι «το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί τεχνασμάτων ή ένα σύνολο από τεχνικές. Είναι αναλυτική σκέψη και κατανομή των πόρων σε πράξη. Αλλά η ποσοτικοποίηση από μόνη της, δεν είναι στρατηγικός σχεδιασμός. Κάποια από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν» (David, 2011, p.173). Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) αναφέρεται «στην πιο δύσκολη και σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζει οποιοσδήποτε οργανισμός, στο πως μέσα από τον ανταγωνισμό για επιβίωση και επικράτηση στο παρόν, θα τεθούν θεμέλια για την επιτυχή πορεία στο μέλλον» (Γεωργόπουλος, 2013, σ.31). Ο οργανισμός λοιπόν είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται το παρόν και να σχεδιάζει τη μελλοντική πορεία, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να συνδυάζει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις αλλαγές στο εσωτερικό του περιβάλλον. Αποτελεί ένα σύνολο διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροχρόνια επίδοση μιας επιχείρησης, δηλαδή το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση θα πετύχει τους οργανωσιακούς της σκοπούς με αποδοτικότητα (efficiency) και αποτελεσματικότητα (effectiveness).

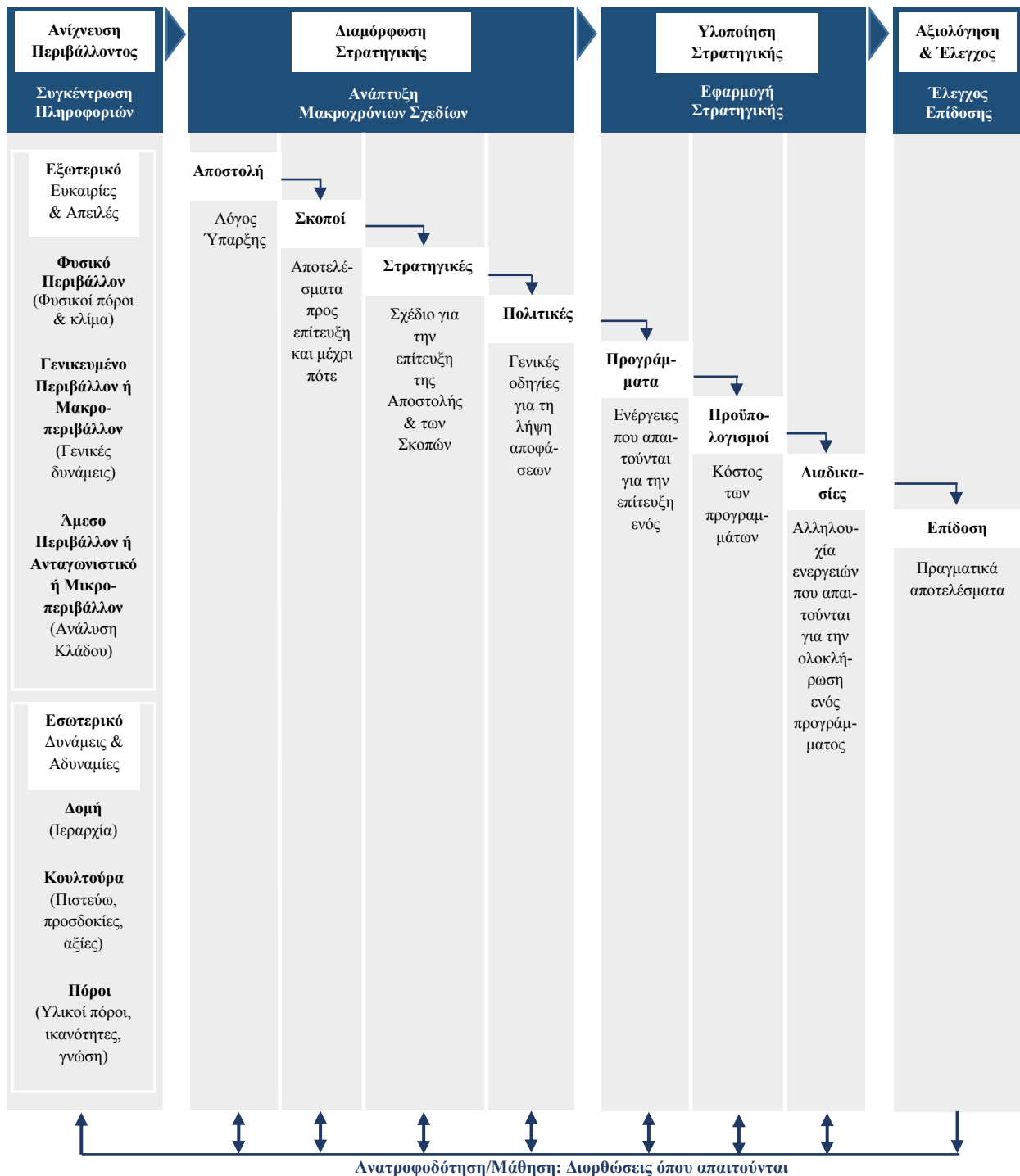
Μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ δίνεται μια συνολική κατεύθυνση στην επιχείρηση, καθώς προσδιορίζει τη στρατηγική της θέση, αναγνωρίζει τους σκοπούς της και διαμορφώνει την κατάλληλη στρατηγική που πρέπει να υλοποιηθεί προκειμένου οι σκοποί αυτοί να επιτευχθούν. Ουσιαστικά, απαντά στις εξής ερωτήσεις (Γεωργόπουλος, 2015, σ.4):

- Πού είμαστε τώρα; - (Ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση - Ανίχνευση Περιβάλλοντος).

- Πού θέλουμε να βρεθούμε; - (Σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες επιθυμούμε να εμπλακούμε, σε ποια θέση της αγοράς θέλουμε να βρεθούμε, ποιες ανάγκες των αγοραστών θέλουμε να καλύψουμε και ποια είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα; - Διαμόρφωση Στρατηγικής).
- Πώς θα φτάσουμε εκεί; - (Υλοποίηση Στρατηγικής).

Το επίκεντρο του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαχείριση της αλλαγής (the management of change) και ειδικότερα της αλλαγής στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό) και της αλλαγής στον τρόπο διασύνδεσης αυτών των δυο, με τη βοήθεια κάποιων στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013, σ.32). Για αυτόν ακριβώς τον λόγο το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί αντικείμενο του συνόλου της επιχείρησης. Συνεπώς, χρειάζεται να αναμιχθούν άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα και όχι μόνο η ανώτατη διοίκηση, που θα συνεισφέρουν στην ανίχνευση περιβάλλοντος παρέχοντας σημαντικές πληροφορίες, θα προτείνουν αλλαγές σε στρατηγικές και προγράμματα για την εκμετάλλευση των μεταβολών του περιβάλλοντος και θα συνεργαστούν προκειμένου να βελτιώσουν τις μεθόδους εργασίας, τις διαδικασίες και τις τεχνικές αξιολόγησης (Wheelen and Hunger, 2012, p.14). Βέβαια, τα διοικητικά στελέχη δε χρειάζεται να αντιδρούν μόνο στην αλλαγή, αλλά μπορούν να προενεργούν ή να προκαλούν κάποιες αλλαγές με τη δράση τους. Το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει στα στελέχη που είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση στρατηγικής, να αναμένουν την αλλαγή, παρέχοντας στην επιχείρηση κατευθύνσεις και δυνατότητες ελέγχου σε μεγάλο βαθμό (Γεωργόπουλος, 2013, σ.35).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά υποδείγματα για το τι περιλαμβάνει και τι θεωρείται το στρατηγικό μάνατζμεντ. Τα περισσότερα συγκλίνουν στο ότι χωρίζεται σε τέσσερις κυρίως φάσεις: στην ανίχνευση του περιβάλλοντος (environmental scanning), στη διαμόρφωση της στρατηγικής (strategy formulation), στην υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation) και στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής (evaluation and control) (Wheelen and Hunger, 2012, p.5). Στο Διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί, αποτυπώνεται περιεκτικά το υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ και παρουσιάζεται η αλληλεπίδραση των τεσσάρων φάσεων του.



**Πηγή:** Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, p.15.

### Διάγραμμα 1.1 Υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Ενώ λοιπόν, η στρατηγική αποτελεί ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί μια περιεκτική και συνεχή

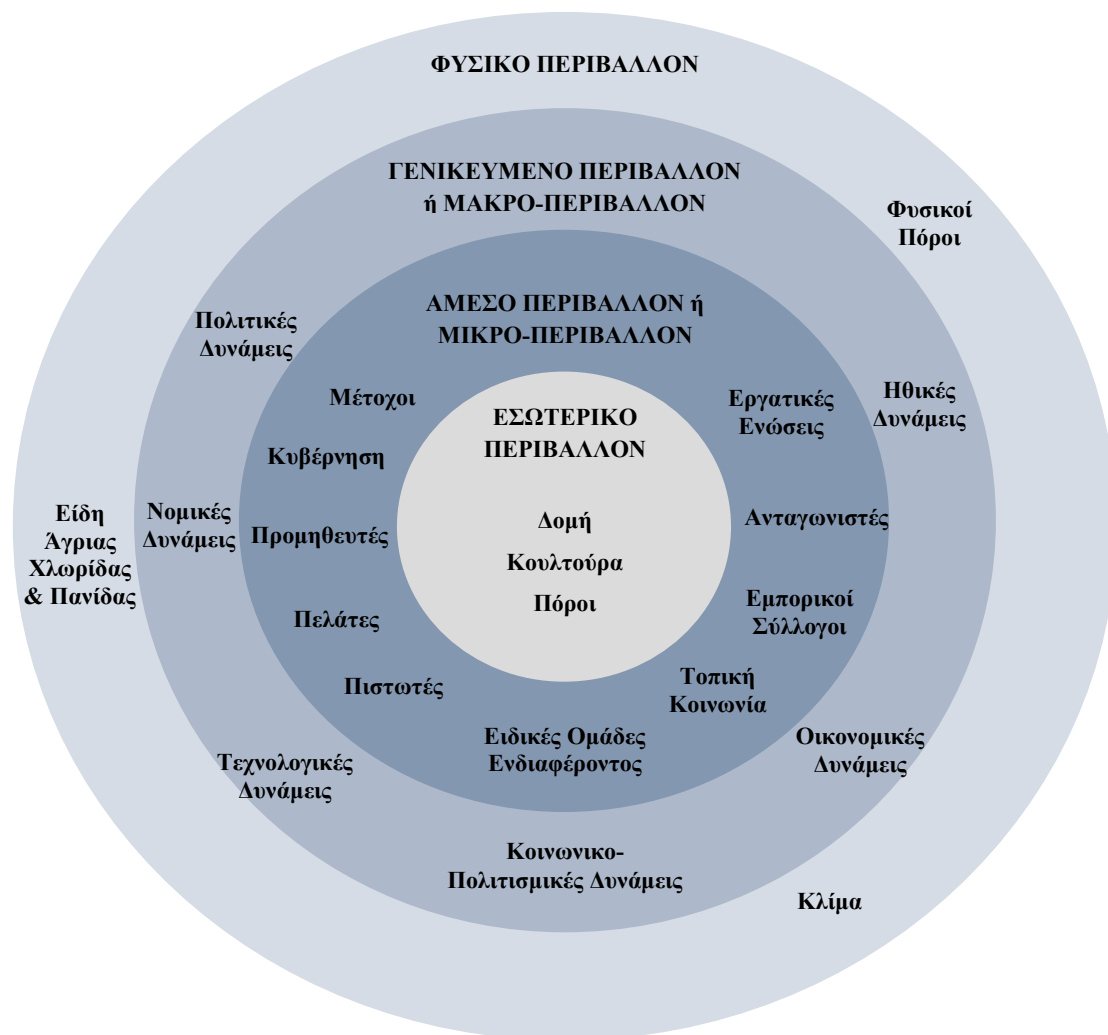
διαδικασία που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ βασίζεται στην πεποίθηση ότι οι οργανισμοί θα πρέπει συνεχώς να παρακολουθούν τα εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα και τάσεις, έτσι ώστε να γίνονται εγκαίρως οι αλλαγές, όπως απαιτείται. Ο ρυθμός και το μέγεθος των αλλαγών που επηρεάζουν τους οργανισμούς αυξάνεται δραματικά, όπως αποδεικνύεται άλλωστε από το πώς οι επιχειρήσεις βρέθηκαν προ εκπλήξεως μπροστά στην παγκόσμια οικονομική ύφεση και επλήγησαν. Οι επιχειρήσεις, όπως και οι φυσικοί οργανισμοί, πρέπει να είναι επιδέξιες στην προσαρμογή, διαφορετικά δεν θα επιβιώσουν.

## **1.5 Η Ανίχνευση του Περιβάλλοντος**

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει την καταγραφή, αξιολόγηση και διάδοση των πληροφοριών, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος, στους ανθρώπους-κλειδιά της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012, p.16). Σκοπός στο στάδιο αυτό είναι ο εντοπισμός των στρατηγικών παραγόντων, των παραγόντων δηλαδή (εσωτερικών και εξωτερικών) που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης.

### **1.5.1 Η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Όλοι οι οργανισμοί έχουν να αντιμετωπίσουν τις ταχύτατα μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες στο πλαίσιο λειτουργίας του επιχειρηματικού τους περιβάλλοντος. Τέτοιες μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον συμβαίνουν συνεχώς και κάθε οργανισμός που αποτυγχάνει να τις εντοπίσει και να αμυνθεί, διατρέχει τον κίνδυνο να αντιμετωπίσει επιχειρηματικά προβλήματα ή ακόμα και την αποτυχία ολόκληρης της επιχείρησης. Για αυτό τα διοικητικά στελέχη πρέπει να πραγματοποιούν τακτικό έλεγχο του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, προκειμένου να εντοπίσουν επιδράσεις που μπορεί να απαιτούν ανάληψη δράσης. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται στο φυσικό περιβάλλον, στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο ή ανταγωνιστικό ή μικρο-περιβάλλον, στον κλάδο δηλαδή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στο Διάγραμμα 1.2 παρουσιάζονται σχηματικά οι μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος.



**Πηγή:** Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, p.16.

## **Διάγραμμα 1.2 Μεταβλητές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Υπάρχουν δύο τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ο οργανισμός λειτουργεί: η ανάλυση PESTLE για την ανίχνευση του μακρο-περιβάλλοντος, καθώς και το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter για την ανίχνευση του μικρο-περιβάλλοντος. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία, έτσι ώστε η διοίκηση να μπορεί να διαπιστώσει και να αξιολογήσει σημαντικά γεγονότα και τάσεις που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης. Σκοπός της ανάλυσης αυτής είναι να εντοπιστούν, αφού εξεταστούν οι σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, οι παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, που θα βοηθήσουν

τη διοίκηση να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές για να εκμεταλλευτεί τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, αλλά και για να αποφύγει ή να μειώσει τον αντίκτυπο των απειλών.

### **1.5.1.1 Το Φυσικό Περιβάλλον**

Το φυσικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, τα είδη άγριας χλωρίδας και πανίδας και το κλίμα, τα οποία είναι αναπόσπαστο μέρος της ύπαρξης στη Γη. Μέχρι τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, τα στελέχη των επιχειρήσεων θεωρούσαν το φυσικό περιβάλλον ως κάτι δεδομένο για εκμετάλλευση και δεν τους απασχολούσε η διαφύλαξη του. Θεωρούσαν ότι είναι ένας πόρος ο οποίος διατίθεται δωρεάν, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το βιώσιμο επίπεδο εκμετάλλευσης. Μάλιστα, αν μια επιχείρηση με τη δραστηριότητα της προκαλούσε προβλήματα στο περιβάλλον, όπως μόλυνση υδάτων με τη ρίψη λυμάτων, η κυβέρνηση δεν την υποχρέωνε να επωμιστεί το κόστος αυτής της ενέργειας. Η ρύπανση του περιβάλλοντος, θεωρείται αρνητική εξωτερικότητα (externality), δηλαδή επιφέρει κόστος όχι στην ίδια την επιχείρηση που την προκαλεί, αλλά στην ευμάρεια ενός άλλου ή άλλων ατόμων. Σήμερα, καθώς οι κυβερνήσεις εντοπίζουν αυτές τις εξωτερικότητες, επιβάλλουν στις επιχειρήσεις κανονισμούς και περιορισμούς αναγκάζοντάς τες να περιορίσουν και να εξαλείψουν τις αρνητικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους (Wheelen and Hunger, 2012, p.99).

Έτσι, μια επιχείρηση, για να μπορέσει να επιβιώσει και να έχει μια μακρόχρονη επιτυχημένη πορεία, πρέπει να λαμβάνει υπόψη και το φυσικό περιβάλλον. Πρέπει δηλαδή να ελέγχει τους πόρους του φυσικού περιβάλλοντος που προηγουμένως θεωρούσε δεδομένους, όπως το καθαρό νερό και ο καθαρός αέρας, καθορίζοντας τις στρατηγικές αποφάσεις της, έτσι ώστε οι δραστηριότητες της να μην προκαλούν προβλήματα στο περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον, συνεπώς, αποτελεί σημαντικό παράγοντα, ο οποίος προσδιορίζει τη φύση των επιχειρηματικών κινδύνων και επηρεάζει το βαθμό επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων. Τέλος, έρευνες δείχνουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της ανίχνευσης του φυσικού περιβάλλοντος και της απόδοσης της επιχείρησης, καθώς η διοίκηση μπορεί να αναγνωρίσει ευκαιρίες, για να καλύψει τη μελλοντική ζήτηση της αγοράς με φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα ή διεργασίες (Montabon *et. al.*, 2007, pp.1007, 1009).

### 1.5.1.2 Το Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μακρο-περιβάλλον

Το μακρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) περιλαμβάνει τους παράγοντες οι οποίοι δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια κατάσταση των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό του είναι ότι επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα όλες τις επιχειρήσεις της οικονομίας ανεξαρτήτως βιομηχανικού κλάδου. Επίσης, οι επιχειρήσεις έχουν μικρή έως καθόλου επιρροή στο μακρο-περιβάλλον. Η σημασία των παραγόντων του μακρο-περιβάλλοντος μπορεί να αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE, ακρωνύμιο των έξι δυνάμεων που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον: Πολιτικών, Οικονομικών, Κοινωνικο-Πολιτισμικών, Τεχνολογικών, Νομικών και Ηθικών δυνάμεων (Political, Economic, Sociocultural, Technological, Legal, Ethical).

Οι πολιτικές δυνάμεις (political forces) αναφέρονται στη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και στη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει απέναντι στις επιχειρήσεις. Μια πιθανή αλλαγή της κυβέρνησης ή η ανάληψη μιας νέας πρωτοβουλίας της κυβέρνησης προκαλεί τις αντίστοιχες αλλαγές στις πολιτικές και προτεραιότητες της χώρας. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν στη φορολογική και δημοσιονομική πολιτική, στους συναλλαγματικούς ελέγχους, στους εμπορικούς περιορισμούς, στην απασχόληση, στον έλεγχο μόλυνσης, στην ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και στις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις. Επιπλέον, οι κυβερνήσεις έχουν μεγάλη επιρροή στην υγεία, στην εκπαίδευση και στις υποδομές μιας χώρας. Το πολιτικό περιβάλλον καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικό, λόγω της αβεβαιότητας του ή με άλλα λόγια λόγω του «πολιτικού κινδύνου» που ενέχει, εξαιτίας των ποικίλων πολιτικών περιστατικών που μπορεί να συμβούν όπως απεργίες, ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, απαγόρευση εξαγωγής κερδών, νομισματικοί/τιμολογιακοί/φορολογικοί έλεγχοι και κρατικοποιήσεις. Για να αποφευχθεί αυτός ο κίνδυνος, οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να εξετάζουν τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις όλων των κομμάτων του πολιτικού χώρου, τις διάφορες πολιτικές συμφωνίες που πραγματοποιούνται σε εθνικό, περιφερειακό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η μελέτη της σχέσης της εκάστοτε κυβέρνησης με τις επιχειρήσεις, καθώς και της πολιτικής της για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό (Γεωργόπουλος, 2013, σ.114).

Οι οικονομικές δυνάμεις (economic forces) αναφέρονται κυρίως στα οικονομικά μεγέθη της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σημαντικοί δείκτες αυτών των δυνάμεων είναι το ύψος του πληθωρισμού και των επιτοκίων, το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών, το επίπεδο ανεργίας, οι χρηματιστηριακοί δείκτες, η ισοτιμία συναλλάγματος, η προσφορά



χρήματος, η διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν). Για παράδειγμα, τα επιτόκια επηρεάζουν το κόστος κεφαλαίου μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου το βαθμό με τον οποίο αναπτύσσεται και επεκτείνεται. Επιπλέον, η συναλλαγματική ισοτιμία επηρεάζει το κόστος εξαγωγής αγαθών, όπως επίσης την προσφορά και την τιμή των εισαγόμενων αγαθών σε μια οικονομία. Όλοι οι παραπάνω δείκτες θα πρέπει να εξετάζονται από τις επιχειρήσεις, όχι μόνο σε επιχειρησιακό επίπεδο, αλλά και σε βιομηχανικό (κλαδικό), εθνικό, ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Η σπουδαιότητα των οικονομικών δυνάμεων έγκειται στο γεγονός ότι οι τάσεις και οι εξελίξεις τους επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη του πληθυσμού και επομένως τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μπορεί οι μακροοικονομικές εξελίξεις να συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις, ωστόσο είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.

Οι κοινωνικο-πολιτισμικές δυνάμεις (sociocultural forces) αποτελούν το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών, αντιλήψεων και τρόπου ζωής που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Μερικές από αυτές τις δυνάμεις είναι η τάση προς έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής, η σημασία της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, η έμφαση στην ασφάλεια, η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων και η θέση της γυναίκας, οι εργασιακές συνθήκες και η σύνθεση του εργατικού δυναμικού, ο τρόπος διασκέδασης καθώς και τα δημογραφικά στοιχεία που αφορούν στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού, όπως ο ρυθμός αύξησης του πληθυσμού, ο ρυθμός σχηματισμού οικογένειας, το επίπεδο εκπαίδευσης, η ηλικιακή κατανομή, το προσδόκιμο ζωής και το ποσοστό γεννήσεων. Οι κοινωνικές τάσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές, διότι υπαγορεύουν τα εργασιακά πρότυπα και συμπεριφορές, τις προτιμήσεις των καταναλωτών, καθώς και έναν συγκεκριμένο τύπο, μορφή και όγκο ζήτησης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (Sammut-Bonnici and Galea, 2015, p.4).

Οι τεχνολογικές δυνάμεις (technological forces) αναφέρονται στον ρυθμό των τεχνολογικών αλλαγών και τεχνικών εξελίξεων, που μπορούν να επηρεάσουν ευρέως την κοινωνία και τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνουν τη διάδοση του Διαδικτύου, την πρόοδο της αυτοματοποίησης, τις βελτιώσεις στα μηχανήματα και τις μεθόδους παραγωγής, τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές, τις ανακαλύψεις της επιστήμης, την προστασία ευρεσιτεχνιών και τη δραστηριότητα τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης. Οι τεχνολογικές δυνάμεις είναι επίσης καθοριστικές, καθώς μπορούν να προσδιορίσουν τα εμπόδια εισόδου στην αγορά, το ελάχιστο αποτελεσματικό επίπεδο παραγωγής και επηρεάζουν τις αποφάσεις της διοίκησης για

εξωτερική ανάθεση. Επιπλέον, οι τεχνολογικές αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν το κόστος, το επίπεδο ποιότητας και να οδηγήσουν στην καινοτομία. Από την άλλη, η τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει και απειλή για μια επιχείρηση. Αν μια επιχείρηση δεν μπορεί να ακολουθήσει τους ρυθμούς ανάπτυξης της τεχνολογίας και δεν μπορέσει να προσαρμοστεί και να ενσωματώσει νέες τεχνολογίες στις λειτουργίες της, αυτό μπορεί να αποτελέσει σοβαρό πλήγμα στη λειτουργία της, στα κέρδη της και στο ρυθμό ανάπτυξής της. Επιπλέον, αν μια επιχείρηση είναι προσηλωμένη σε μια τεχνολογία χωρίς να ενημερώνεται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και ξοδεύει κεφάλαιο για μηχανήματα και εκπαίδευση προσωπικού, μια ξαφνική μεταβολή της τεχνολογίας, που βελτιώνει τις μεθόδους παραγωγής, αυτομάτως ακυρώνει την επένδυση της και ίσως απειλεί και τη βιωσιμότητα της. Για να ευδοκιμήσει μια επιχείρηση σε ένα γρήγορο ρυθμό τεχνολογικής αλλαγής θα πρέπει να παραμείνει σε εγρήγορση. Θα πρέπει, δηλαδή, να ενημερώνεται συνεχώς για τις τεχνολογικές εξελίξεις στη βιομηχανία και να γνωρίζει πώς είναι πιθανό να επηρεάσει τη μελλοντική ελκυστικότητα και κερδοφορία της (Sammut-Bonnici and Galea, 2015, p.6).

Οι νομικές δυνάμεις (legal forces) είναι ζωτικής σημασίας παράγοντες που προκύπτουν από αλλαγές στο νόμο, δεδομένου ότι τις τελευταίες δεκαετίες υπάρχει μια σημαντική αύξηση στο εύρος και το βάθος των νομικών κανονισμών, με βάση τους οποίους οι οργανισμοί πρέπει να λειτουργούν. Η νομοθεσία, που αφορά άμεσα ή έμμεσα την επιχείρηση, σχετίζεται κυρίως με την εργατική νομοθεσία και την παροχή κινήτρων ανάπτυξης. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ύπαρξη νομοθεσίας σχετικής με την προστασία του περιβάλλοντος, τη χρησιμοποίηση ενέργειας και με κανονισμούς που αφορούν το εμπόριο και ειδικά τις εισαγωγές και τις εξαγωγές. Οι νόμοι μπορεί να προέρχονται είτε από την εκάστοτε εθνική κυβέρνηση είτε από τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων παγκόσμιων οργανισμών, όπως για παράδειγμα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου-ΠΟΕ (World Trade Organization-WTO) που καθορίζει το νομικό πλαίσιο που διέπει τις εμπορικές συναλλαγές μεταξύ κρατών. Έτσι, λοιπόν, οι κανονισμοί και οι νόμοι, που θεσπίζονται από την κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο, από διάφορες ενώσεις σε περιφερειακό επίπεδο και από διεθνείς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο, μπορεί να θέτουν περιορισμούς στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση των επιχειρήσεων.

Οι ηθικές δυνάμεις (ethical forces) είναι παράγοντες που αφορούν στην κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας (social responsibility), κάθε επιχείρηση εκτός από τη δημιουργία κέρδους οφείλει να ενεργεί

με υπευθυνότητα απέναντι στην κοινωνία. Οι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνει κάθε επιχείρηση δεν επηρεάζουν μόνο την ίδια την επιχείρηση αλλά και ολόκληρη την κοινωνία (Wheelen and Hunger, 2012, p.72). Ο Archie Carroll διακρίνει την κοινωνική υπευθυνότητα σε τέσσερις τύπους (Carroll, 1979, p.500):

- Οικονομική Υπευθυνότητα (Economic Responsibility): Η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν αξία στην κοινωνία, έτσι ώστε η επιχείρηση να πραγματοποιεί κέρδη.
- Νομική Υπευθυνότητα (Legal Responsibility): Η λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους.
- Ηθική Υπευθυνότητα (Ethical Responsibility): Η λειτουργία της επιχείρησης με βάση τις αξίες και τα πιστεύω της κοινωνίας.
- Προαιρετική Υπευθυνότητα (Discretionary Responsibility): Η υλοποίηση εθελοντικών δραστηριοτήτων, όπως είναι οι φιλανθρωπίες, η συνεισφορά πόρων στην περιοχή που ανήκει η επιχείρηση και ενέργειες για βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών στην περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η ηθική και η προαιρετική υπευθυνότητα αποτελούν την κοινωνική υπευθυνότητα της επιχείρησης. Αφού η επιχείρηση πραγματοποιήσει πρώτα τις οικονομικές και νομικές υπευθυνότητες, στρέφεται στη συνέχεια στην πραγματοποίηση των ηθικών και προαιρετικών υπευθυνοτήτων (Γεωργόπουλος, 2013, σ.96). Η διαφορά μεταξύ των ηθικών και των προαιρετικών υπευθυνοτήτων έγκειται στο γεγονός ότι λίγοι άνθρωποι απαιτούν από μια επιχείρηση να εκπληρώσει τις προαιρετικές της υπευθυνότητες, ενώ αντίθετα πολλοί απαιτούν να εκπληρώσει τις ηθικές της υπευθυνότητες. Σύμφωνα με τον Carroll, στο βαθμό που οι επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τις προαιρετικές ή ηθικές υπευθυνότητες, η κοινωνία, μέσω της κυβέρνησης, θα ενεργήσει, μετατρέποντάς τις νομικές υπευθυνότητες. Κατά συνέπεια, η επιχείρηση μπορεί να έχει μεγαλύτερη δυσκολία στην απόκτηση κέρδους, από ό,τι θα είχε, αν είχε αναλάβει εθελουσίως κάποιες ηθικές και προαιρετικές υπευθυνότητες (Wheelen and Hunger, 2012, p.74). Τέλος, η επιχείρηση είναι κοινωνικά υπεύθυνη καθώς περιμένει κάτι ως αντάλλαγμα από τις ενέργειες της, χρησιμοποιώντας για παράδειγμα την κοινωνική υπευθυνότητα ως μέσο μάρκετινγκ (Γεωργόπουλος, 2013, σ.97).

Το ηθικό περιβάλλον σχετίζεται με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας στις επιχειρήσεις. Το περιεχόμενο της ηθικής αλλάζει με τις εποχές και τους υφιστάμενους οικονομικούς και κοινωνικούς σχηματισμούς, αλλά η ανάγκη για τήρηση ηθικής συμπεριφοράς αφορά σε όλες

τις εποχές, ιδίως στις μέρες μας. Η έννοια της ηθικής στις επιχειρήσεις συνδέεται άμεσα με τις αξίες που ενστερνίζεται και προάγει η επιχείρηση στις συναλλαγές που έχει με τους πελάτες και τους προμηθευτές, καθώς και με τον τρόπο που διαχειρίζεται τους υπαλλήλους της (Thompson, 2010, p.15). Η ηθική στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητο συστατικό της πορείας και της επιτυχίας της επιχείρησης και δεν νοείται ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος χωρίς τη μελέτη αυτής. Άλλωστε, η ηθική είναι ένα στοιχείο εξαιρετικά ευμετάβλητο μέσα στο χρόνο, γι' αυτό και η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται πάντα στις νέες απαιτήσεις της εποχής.

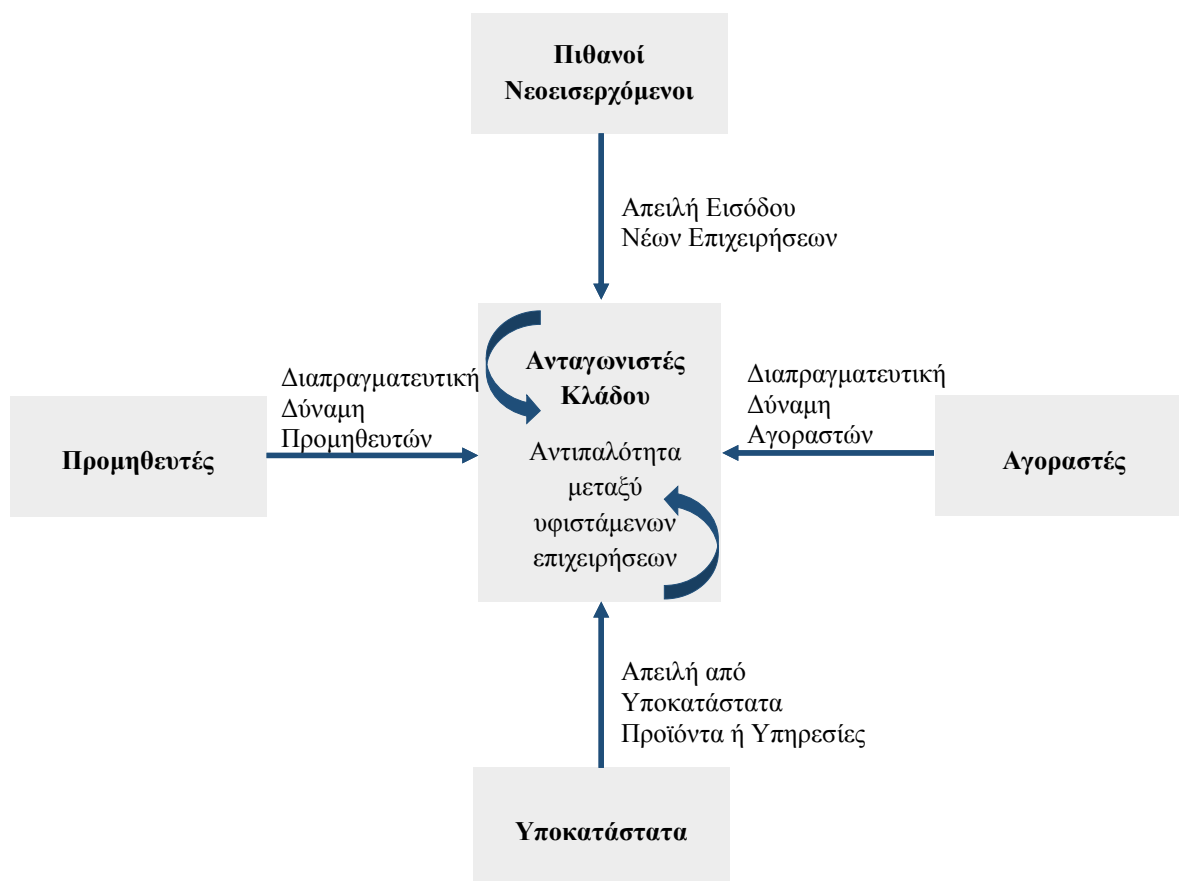
### **1.5.1.3 Το Άμεσο ή Ανταγωνιστικό Περιβάλλον ή Μικρο-περιβάλλον**

Στο μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον ή περιβάλλον καθήκοντος (task environment) περιλαμβάνονται ένα πλήθος ομάδων και στοιχείων που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Οι ομάδες αυτές (stakeholders) βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση με την επιχείρηση και αποτελούν τα συστατικά στοιχεία κάθε ιδιαίτερου κλάδου και της οικονομίας γενικότερα. Σκοπός κάθε επιχείρησης είναι να συντονίσει και να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές με τρόπο που να αντλεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2013, σ.123). Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα ενδιαφέροντα και τις αντικρουόμενες επιθυμίες των ομάδων του μικρο-περιβάλλοντος, όταν λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Εκπληρώνοντας αυτό το καθήκον, τα διευθυντικά στελέχη εξισορροπούν την κατάσταση αυτών των ομάδων, με στόχο την ανάπτυξη και βιωσιμότητα της επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις ομάδες είναι οι μέτοχοι (shareholders), η κυβέρνηση, οι προμηθευτές, η τοπική κοινωνία, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, οι εμπορικοί σύλλογοι και διάφορες ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον ονομάζεται και βιομηχανικός κλάδος (industry), ο οποίος αποτελείται από επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν παρόμοιες παραγωγικές διαδικασίες, απασχολούν όμοιες ειδικότητες εργασίας και πωλούν τα προϊόντα τους σε παρόμοιους αγοραστές. Έτσι, η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για οποιαδήποτε επιχείρηση σχετίζεται με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του συγκεκριμένου 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 (Γεωργόπουλος, 2013, σ.124).

Κατά τον Porter, η ένταση ανταγωνισμού σε έναν κλάδο δεν είναι ούτε αποτέλεσμα συγκυριών, ούτε αποτέλεσμα κακής τύχης (Porter, 1980, p.3). Η κατάσταση ανταγωνισμού σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές δυνάμεις, όπως παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.3: την απειλή από τους νεοεισερχομένους στο βιομηχανικό κλάδο, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.



**Πηγή:** Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, p.5.

### Διάγραμμα 1.3

#### Οι Πέντε Ανταγωνιστικές Δυνάμεις του Porter που Καθορίζουν την Κερδοφορία του Κλάδου

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και με διάρκεια θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του

ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής ενός κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιεί κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή ή σταθερά μειούμενη (Γεωργόπουλος, 2013, σ.126).

Ενώ το υπόδειγμα του Porter είναι το μόνο που άντεξε τόσο πολύ όσον αφορά την εκτίμηση του μικρο-περιβάλλοντος, εντούτοις έχει δεχτεί πολλές κριτικές. Μια από αυτές υποστηρίζει ότι δεν είναι δυνατό να εκτιμηθεί το άμεσο περιβάλλον λαμβάνοντας υπόψη μόνο πέντε παράγοντες. Μεταγενέστεροι του Porter συγγραφείς, συνεχίζοντας το έργο του, πρόσθεσαν άλλη μια δύναμη στο υπόδειγμα του, στην οποία συμπεριέλαβαν όλα τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (other stakeholders), δηλαδή την τοπική κοινωνία, τα σωματεία, τις κυβερνήσεις, τις ρυθμιστικές αρχές και τους συμπληρωματικούς φορείς. Με τον όρο συμπληρωματικό φορέα νοείται μια επιχείρηση ή ένας κλάδος που παράγει ένα προϊόν, το οποίο συνεργάζεται καλά με το προϊόν μιας άλλης επιχείρησης και που χωρίς αυτό, το προϊόν θα έχανε μεγάλο μέρος της αξίας του (Wheelen and Hunger, 2012, p.113). Τα κριτήρια που προσδιορίζουν τη δύναμη των συμπληρωματικών προϊόντων σε έναν κλάδο είναι πρώτον η ζήτηση για τα συμπληρωματικά προϊόντα, καθώς όταν αυξάνεται η ζήτηση για το προϊόν μιας επιχείρησης, αυξάνεται και η ζήτηση για τα συμπληρωματικά του προϊόντα και δεύτερον οι τεχνολογικές επιδράσεις που έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές και την ανατροπή των υφιστάμενων σχέσεων ανάμεσα στα υπάρχοντα προϊόντα. Πιο αναλυτικά, οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι:

**Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων:** Οι νεοεισερχόμενοι σε έναν κλάδο εισάγουν σε αυτόν νέα δυναμικότητα, συχνά σημαντικούς πόρους και φανερώνουν την επιθυμία να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς. Συνεπώς, αποτελούν απειλή για τους ήδη υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο. Η απειλή εισόδου εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, καθώς και από την αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών. Οι φραγμοί εισόδου αντιπροσωπεύουν εκείνες τις οικονομικές δυνάμεις που επιβραδύνουν ή παρακωλύουν την είσοδο άλλων επιχειρήσεων. Εάν τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά και οι νεοεισερχόμενοι αναμένουν ισχυρή αντίδραση από τους εδραιωμένους ανταγωνιστές, τότε η απειλή εισόδου είναι χαμηλή (Porter, 1980, p.7). Κάποιοι από τους πιθανούς φραγμούς εισόδου είναι (Porter, 1980, pp.7-13):

- Οικονομίες Κλίμακας: Αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος, καθώς αυξάνεται η ποσότητα του προϊόντος που παράγεται. Οι οικονομίες

κλίμακας μπορεί να υπάρξουν σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης πέρα από την παραγωγή, όπως στην προμήθεια, στην έρευνα και ανάπτυξη, στο μάρκετινγκ, στο δίκτυο εξυπηρέτησης και στο δίκτυο διανομής. Η εισαγωγή στον κλάδο σε μικρή κλίμακα δημιουργεί στους νεοεισερχόμενους μειονέκτημα κόστους, ενώ η εισαγωγή σε μεγάλη κλίμακα, ενέχει τον κίνδυνο έντονης αντίδρασης από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

- **Απαιτήσεις σε Κεφάλαια για την Είσοδο:** Η ανάγκη για επένδυση υψηλών οικονομικών πόρων δημιουργεί εμπόδιο εισόδου στις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ιδίως αν το κεφάλαιο απαιτείται για δραστηριότητες υψηλού ρίσκου που δεν αποδίδουν άμεσα, όπως επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη. Επίσης, το κεφάλαιο είναι απαραίτητο όχι μόνο για τις εγκαταστάσεις, αλλά και για τα αποθέματα και για την κάλυψη ζημιών κατά την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.

- **Διαφοροποίηση Προϊόντος:** Αναφέρεται στις πραγματικές ή στις αντιλαμβανόμενες διαφορές που καθιστούν ένα προϊόν ιδιαίτερο ή μοναδικό στους αγοραστές (Γεωργόπουλος, 2013, σ.130). Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις στον κλάδο έχουν το πλεονέκτημα της αναγνώρισης του εμπορικού τους σήματος και της αφοσίωσης των πελατών, που μπορεί να προέρχεται από την αποτελεσματική εκστρατεία μάρκετινγκ, την εξυπηρέτηση πελατών ή την πρωτοπορία της επιχείρησης σε έναν συγκεκριμένο τομέα, με αποτέλεσμα οι νεοεισερχόμενοι να επωμίζονται το υψηλό κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπάρχοντων αγοραστών.

- **Πρόσβαση σε Δίκτυα Διανομής:** Η μη διαθεσιμότητα καναλιών διανομής για τους νεοεισερχόμενους αποτελεί σημαντικό φραγμό εισόδου. Μάλιστα, συχνά οι υφιστάμενες επιχειρήσεις επηρεάζουν σημαντικά τα κανάλια διανομής καθυστερώντας ή παρακωλύοντας την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Όσο λιγότερα είναι τα διαθέσιμα κανάλια διανομής για ένα προϊόν, τόσο υψηλότερο είναι το κόστος εισόδου για κάποιον νεοεισερχόμενο στον κλάδο.

- **Μειονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα από το Μέγεθος:** Οι υφιστάμενοι ανταγωνιστές διαθέτουν πλεονεκτήματα κόστους, τα οποία οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν, ακόμα και αν επιδιώξουν να δραστηριοποιηθούν σε μεγάλο μέγεθος και να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Τα πιο κρίσιμα πλεονεκτήματα κόστους είναι παράγοντες όπως η ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής, η ευνοϊκή πρόσβαση σε πρώτες ύλες, η ευνοϊκή τοποθεσία, οι κρατικές επιχορηγήσεις και η μείωση κόστους λόγω εμπειρίας.

- Κυβερνητική Πολιτική: Η κυβέρνηση μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε διάφορους κλάδους. Μέσω αδειών και διαφόρων απαιτήσεων, οι κυβερνήσεις μπορούν να ελέγχουν την είσοδο σε διάφορους κλάδους. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και νομοθεσίες μπορούν να διαμορφώσουν τη συμπεριφορά των προμηθευτών και αγοραστών. Τέλος, αυτές οι πολιτικές μπορούν να επηρεάσουν και τη θέση των υποκατάστατων προϊόντων απέναντι στις αγορές, μέσω επιδοτήσεων και φορολογικών κινήτρων.

**Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν πίεση στις ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις, είτε μέσω της αύξησης των τιμών, είτε μέσω της μείωσης της ποσότητας των πωλούμενων από τους προμηθευτές προϊόντων. Ως εκ τούτου, η κερδοφορία των επιχειρήσεων στον κλάδο μειώνεται, καθώς οι ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις αδυνατούν να ανακτήσουν το αυξημένο κόστος μέσω μετακύλησης του κόστους στους αγοραστές. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη εάν (Porter, 1980, pp.27-28):

- Υπάρχουν ελάχιστοι προμηθευτές πρώτων υλών. Υπό αυτές τις συνθήκες οι προμηθευτές είναι σε θέση να ασκήσουν σημαντική επιρροή στις τιμές, στην ποιότητα, στους όρους και συμφωνίες παράδοσης.
- Δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού για τα προσφερόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Εάν, δηλαδή, δεν υπάρχουν υποκατάστατα, οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν έχουν άλλη επιλογή από το να αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές, οι οποίοι θέτουν τις τιμές στο επίπεδο που εκείνοι κρίνουν.
- Οι ανταγωνιζόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες για τους προμηθευτές. Όταν, δηλαδή, οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο δεν αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων, οι προμηθευτές μπορούν να ασκήσουν σημαντική πίεση. Είναι πιθανό οι προμηθευτές να μειώσουν την αποστολή των προϊόντων ανάλογα με τη στενότητα που αντιμετωπίζουν, να αποστείλουν μέρος της παραγγελίας ή να μην εκτελέσουν κάποιες παραγγελίες ή ακόμη και να μη δεχτούν παραγγελίες, ενέργειες που δημιουργούν προβλήματα στις επιχειρήσεις του κλάδου, μείωση των κερδών και αύξηση του ανταγωνισμού (Γεωργόπουλος, 2013, σ.133).
- Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων του κλάδου. Δηλαδή, το προϊόν των προμηθευτών είναι άκρως



απαραίτητο για την παραγωγή των προϊόντων ή για την ποιότητα των προϊόντων του κλάδου.

- Οι προμηθευτές διαθέτουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή έχουν δημιουργήσει «κόστος μετακίνησης» στους αγοραστές. Εάν η διαφοροποίηση των προϊόντων από προμηθευτή σε προμηθευτή είναι σημαντική, είναι δυνατόν η επιχείρηση να έχει άμεση εξάρτηση από έναν συγκεκριμένο προμηθευτή. Το κόστος μετακίνησης (switching cost) είναι το κόστος αλλαγής που επιβαρύνει τους αγοραστές, όταν αλλάζουν προμηθευτές. Το κόστος αυτό μπορεί να περιλαμβάνει κόστη επανεκπαίδευσης υπαλλήλων, ανάγκη για τεχνική βοήθεια καθώς και επανασχεδιασμό προϊόντος (Porter, 1980, p.10).
- Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός (καθετοποίηση προς τα εμπρός) και με τον τρόπο αυτό να ανταγωνιστούν άμεσα με τους πρώην αγοραστές, ιδίως όταν συμπληρώνουν την αλυσίδα πρόσθετης αξίας με ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ή ιδιόκτητες επιχειρήσεις.

**Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Οι αγοραστές μπορεί να είναι οι τελικοί καταναλωτές ενός προϊόντος αλλά και οι βιομηχανικοί αγοραστές, δηλαδή επιχειρήσεις που αγοράζουν αγαθά και υπηρεσίες με σκοπό την περαιτέρω παραγωγική επεξεργασία, τη μεταπώληση ή την επαναδιανομή. Οι αγοραστές μπορούν να αποτελέσουν σημαντική απειλή για τις επιχειρήσεις, μέσω των απαιτήσεων τους για μείωση των τιμών, καλύτερη εξυπηρέτηση ή αύξηση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τόσο μεγαλώνει και ο κίνδυνος για τις επιχειρήσεις να αναγκαστούν να μειώσουν την κερδοφορία τους. Οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με τις ανταγωνιζόμενες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις εάν (Porter, 1980, pp.24-26):

- Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούνται από τους αγοραστές είναι μεγάλος σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις. Έτσι οι αγοραστές μεγάλων ποσοτήτων μπορούν να επιβάλλουν τους όρους που επιθυμούν στα συμβόλαια που συνάπτουν, να επιτύχουν παραχωρήσεις τιμών ακόμη και να πουν στις προμηθεύτριες επιχειρήσεις τι να παράγουν.
- Υπάρχει ένας μικρός αριθμός αγοραστών που αγοράζουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον βιομηχανικό κλάδο. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται μια κατάσταση κατά την οποία η οποιαδήποτε ανταγωνιζόμενη επιχείρηση του κλάδου δεν αντέχει να χάσει οποιονδήποτε πελάτη.

- Οι αγορές που πραγματοποιούνται από τον αγοραστή σε προϊόντα του κλάδου αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού του κόστους. Σε αυτήν την περίπτωση οι αγοραστές επιδιώκουν να πετύχουν την καλύτερη δυνατή τιμή και αγοράζουν επιλεκτικά.
- Τα αγοραζόμενα προϊόντα είναι αδιαφοροποίητα, τυποποιημένα και άφθονα. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές είναι σίγουροι ότι μπορούν να βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού, εντείνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, το κόστος μετακίνησης των αγοραστών είναι χαμηλό, καθώς ο αγοραστής μπορεί εύκολα να αλλάξει προμηθευτή.
- Οι αγοραστές έχουν χαμηλά κέρδη. Τα χαμηλά κέρδη των αγοραστών δημιουργούν υψηλά κίνητρα για μείωση του κόστους αγοράς, μέσω της επίτευξης χαμηλότερων τιμών στις προμήθειες υλικών και πρώτων υλών.
- 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.
- Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο. Με πλήρη ενημέρωση σχετικά με τις συνθήκες ζήτησης, τις τρέχουσες τιμές στην αγορά ακόμα και το κόστος παραγωγής, οι αγοραστές αποχτούν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, διεκδικώντας τη διασφάλιση ευνοϊκότερων τιμών.

**Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα:** Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου που αναλύεται. Τα όρια του βιομηχανικού κλάδου και το πώς ορίζονται είναι αυτά που καθορίζουν εάν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα χαρακτηριστεί υποκατάστατο. Τα υποκατάστατα θέτουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, περιορίζοντας τα πιθανά κέρδη του κλάδου. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής-επίδοσης των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο πιο πολύ πιέζεται η κερδοφορία του κλάδου (Porter, 1980, pp.23-24). Ένας κλάδος με υψηλά κέρδη θα ενδυναμώσει την ανάπτυξη των υποκατάστατων εκεί που κανένα δεν υπήρχε και θα διατηρήσει τα κέρδη του κλάδου σε χαμηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, όταν η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή είναι υψηλή ή το κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές είναι χαμηλό ή όταν η ποιότητα ή η επίδοση των υποκατάστατων είναι ίδια ή μεγαλύτερη από τα προϊόντα του κλάδου, η απειλή είναι ισχυρότερη (Γεωργόπουλος, 2013, σ.139).

**Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων:** Η κερδοφορία ενός κλάδου καθορίζεται στο μεγαλύτερο βαθμό από την ένταση του ανταγωνισμού των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων. Εάν η ένταση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να υψώσουν τις τιμές και να έχουν μεγαλύτερη κερδοφορία. Από την άλλη, εάν η ένταση είναι υψηλή, τότε μπορεί να υπάρξει σημαντικός ανταγωνισμός και ο πόλεμος των τιμών θα περιορίσει την κερδοφορία, μειώνοντας τα περιθώρια που μπορούν να αποκτηθούν. Ο έντονος ανταγωνισμός είναι αποτέλεσμα πολλών διαφορετικών παραγόντων (Porter, 1980, pp.18-19):

- Μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών ή ανταγωνιστές με ισοδύναμο μέγεθος: Όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επικρατήσει των υπολοίπων, οδηγώντας σε αντίστοιχες αντιδράσεις τους ανταγωνιστές, προκαλώντας, εν τέλει, αστάθεια και αναταραχή στον κλάδο. Στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές στην αγορά είναι λίγοι, αλλά έχουν το ίδιο μέγεθος και πόρους, και πάλι 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. Από την άλλη, όταν η αγορά κυριαρχείται από δεσπόζουσες επιχειρήσεις, επικρατεί σταθερότητα στην αγορά καθώς μπορούν κατά κάποιο τρόπο να επιβληθούν.
- Χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης μπορεί να εντείνει τον ανταγωνισμό, καθώς οι ανταγωνιστές επιθυμούν να εδραιωθούν ως ηγέτες της αγοράς ή να διατηρήσουν ένα σταθερό μερίδιο. Χωρίς να μπορούν να πετύχουν τους στόχους των πωλήσεων, λόγω της μη αύξησης της ζήτησης στην αγορά, οι επιχειρήσεις σε αγορές με χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης θα πρέπει να ανταγωνιστούν έντονα για να κερδίσουν μερίδιο αγοράς από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.
- Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους ή του κόστους αποθήκευσης στο ολικό κόστος: Το υψηλό σταθερό κόστος δημιουργεί έντονες πιέσεις στις επιχειρήσεις ώστε να χρησιμοποιήσουν ολόκληρη ή ένα πολύ μεγάλο μέρος της παραγωγικής δυναμικότητας τους, κάτι το οποίο συχνά οδηγεί σε πλεονάζουσα προσφορά προϊόντος και κατ' επέκταση σε ταχεία μείωση των τιμών. Το ίδιο συμβαίνει όταν το κόστος αποθήκευσης είναι υψηλό ή το προϊόν είναι φθαρτό.
- Χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος ή έλλειψη κόστους μετακίνησης: Όταν οι αγοραστές θεωρούν ότι το προϊόν του κλάδου είναι αδιαφοροποίητο, τότε οι επιλογές

τους βασίζονται στην τιμή και στην ποιότητα εξυπηρέτησης, με αποτέλεσμα να προκύπτουν πιέσεις για έντονο ανταγωνισμό σε αυτούς τους τομείς. Επιπλέον, λόγω της μη διαφοροποίησης του προϊόντος, οι αγοραστές έχουν χαμηλό κόστος μετακίνησης ανάμεσα στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις για να αγοράσουν το προϊόν που τους συμφέρει και έτσι εντείνεται ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών.

- Εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη: Σε κλάδους όπου οι οικονομίες κλίμακας υπαγορεύουν ότι η παραγωγική δυναμικότητα πρέπει να προστίθεται μόνο σε μεγάλα μεγέθη, μπορεί να προκληθούν χρόνιες διαταραχές στην ισορροπία προσφοράς-ζήτησης. Ο κλάδος μπορεί να αντιμετωπίσει επαναλαμβανόμενες περιόδους πλεονάζουσας παραγωγής. Για να επέλθει ισορροπία στη σχέση προσφοράς-ζήτησης, συνήθως ακολουθείται πόλεμος τιμών, ο οποίος όμως επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην κερδοφορία της επιχείρησης.

- Υψηλά εμπόδια εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί και συναισθηματικοί παράγοντες, που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν και να συνεχίζουν να ανταγωνίζονται σε έναν κλάδο, ακόμα και όταν αυτές έχουν χαμηλά έσοδα ή και αρνητική απόδοση της επένδυσής τους. Όταν υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου σε έναν κλάδο, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται χωρίς κέρδη, προσφέροντας όμως το προϊόν τους στον κλάδο με αποτέλεσμα η πλεονάζουσα προσφορά να αυξάνει τον ανταγωνισμό. Γενικότερα, είναι προτιμότερο ένας βιομηχανικός κλάδος να έχει υψηλά εμπόδια εισόδου και χαμηλά εμπόδια εξόδου. Σε αυτή την 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. Τα κυριότερα εμπόδια εξόδου είναι (Porter, 1980, pp.20-21):

- ✓ Εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία: Είναι περιουσιακά στοιχεία άμεσα συνδεδεμένα με συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα ή τοποθεσία και έχουν χαμηλή τιμή ρευστοποίησης, υψηλό κόστος μεταφοράς και μετατροπής.

- ✓ Απαγορευτικό σταθερό κόστος εξόδου: Αντιπροσωπεύει τις αποζημιώσεις των εργαζομένων, το κόστος μετεγκατάστασης κλπ.

- ✓ Στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις: Εκπροσωπούν τις αμοιβαίες σχέσεις εξάρτησης ανάμεσα σε διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης, όσον αφορά την εικόνα, το μάρκετινγκ, την πρόσβαση στις χρηματοπιστωτικές αγορές, τις κοινές εγκαταστάσεις κλπ.

✓ Συναισθηματικά εμπόδια: Η απροθυμία της Διοίκησης να λάβει αποφάσεις εξόδου από την αγορά με βάση οικονομικά αιτιολογημένα κριτήρια, εξαιτίας της ταύτισης με τον κλάδο, των καλών σχέσεων με τους εργαζόμενους, του φόβου για τη μετέπειτα επαγγελματική σταδιοδρομία, την περηφάνια κλπ.

✓ Κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί: Αφορούν στην άρνηση και αποθάρρυνση του κράτους να επιτρέπει την έξοδο από την αγορά, από ενδιαφέρον για την αναπόφευκτη απόλυση των εργαζομένων και τις συνέπειες στην τοπική κοινωνία.

Είναι αρκετά σημαντικό να εξετάζονται ταυτόχρονα τα εμπόδια εισόδου και εξόδου όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να εισέλθει σε ένα βιομηχανικό κλάδο. Συχνά οι επιχειρήσεις εξετάζουν μόνο τα εμπόδια εισόδου και, αν τα βρουν χαμηλά, εισέρχονται στον κλάδο με δυσμενείς συνέπειες, όχι μόνο για τη νεοεισερχόμενη επιχείρηση, αλλά και για ολόκληρο τον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013, σ.143). Ο Porter κατά την ανάλυση του ανταγωνισμού καταλήγει σε έναν πίνακα όπου συγκρίνει τα αποτελέσματα των εμποδίων εισόδου και εξόδου με την οικονομική απόδοση του κλάδου, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.1.

**Πίνακας 1.1**  
**Σχέση Εμποδίων Εισόδου και Εξόδου με την Οικονομική Απόδοση ενός Κλάδου**

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

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) Στρατηγικό Μάνατζμεντ. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου, σ.144.

Κατά κανόνα, όσο ισχυρότερη είναι η συνολική επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων, τόσο χαμηλότερη είναι η κερδοφορία των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου. Η πιο ακραία περίπτωση ενός «ανταγωνιστικά μη ελκυστικού» κλάδου είναι όταν και οι πέντε δυνάμεις δημιουργούν ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις, δηλαδή, όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ

των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι έντονος, τα χαμηλά εμπόδια εισόδου επιτρέπουν σε νέες επιχειρήσεις την είσοδο στον κλάδο, υπάρχουν στενά υποκατάστατα και τέλος οι προμηθευτές και αγοραστές είναι σε θέση να ασκήσουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη. Αυτές οι πέντε ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις σχεδόν πάντα οδηγούν την κερδοφορία του κλάδου σε χαμηλά επίπεδα, δημιουργώντας συχνά ζημιές σε πολλές επιχειρήσεις του κλάδου και αναγκάζοντας κάποιες από αυτές να «αποχωρήσουν». Ωστόσο, ένας κλάδος μπορεί να είναι «ανταγωνιστικά μη ελκυστικός» χωρίς να είναι και οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις ισχυρές. Οι έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις από μια και μόνο δύναμη, όπως ο πόλεμος των τιμών μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, μπορεί να αρκεί ώστε να καταστρέψει τις προϋποθέσεις για ικανοποιητική κερδοφορία.

Από την άλλη, όταν η συνολική επίδραση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων είναι μέτρια έως ασθενής, ο κλάδος θεωρείται ανταγωνιστικά ελκυστικός, υπό την έννοια ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να αναμένουν να αποκτήσουν κέρδη και θετική απόδοση της επένδυσής τους. Το ιδανικό ανταγωνιστικό περιβάλλον για την απόκτηση κερδών είναι αυτό στο οποίο προμηθευτές και αγοραστές είναι σε αδύναμη διαπραγματευτική θέση, υπάρχουν χαμηλής επίδοσης υποκατάστατα, υψηλά εμπόδια εισόδου και η αντιπαλότητα μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων δημιουργεί μέτριες ανταγωνιστικές πιέσεις.

Συμπερασματικά, η επιχείρηση χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter μπορεί καλύτερα να αντιληφθεί πώς να τοποθετηθεί στον κλάδο σε σχέση με τους παράγοντες ανταγωνισμού και τι κέρδη μπορεί να προσδοκά. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι, το υπόδειγμα στο κέντρο του εξετάζει ολόκληρο τον βιομηχανικό κλάδο και όχι μεμονωμένες επιχειρήσεις. Σκοπός λοιπόν των επιχειρήσεων είναι η διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής η οποία θα απομονώσει την επιχείρηση από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις, θα επηρεάσει τις ανταγωνιστικές πιέσεις υπέρ της επιχείρησης και θα προσφέρει σε αυτές ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2013, σ.144-145).

Ωστόσο, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter έχει ουσιαστικούς περιορισμούς στην εποχή μας. Ο Larry Downes στο άρθρο του “Beyond Porter” ασκεί κριτική στο υπόδειγμα του Porter, υποστηρίζοντας ότι η προσέγγιση του ήταν σημαντική για τη δεκαετία του ’80 και ’90 του προηγούμενου αιώνα, αλλά στη νέα χιλιετία οι υποθέσεις του δεν μπορούν πλέον να εφαρμοστούν, καθώς η εποχή μας χαρακτηρίζεται από μια επαναστατική τεχνολογική αλλαγή και ο ανταγωνισμός είναι πολύ πιο σκληρός (Pister, 2014, p.874). Για αυτόν τον λόγο όρισε τρεις επιπλέον δυνάμεις, οι οποίες απαιτούν νέο στρατηγικό πλαίσιο και διαφορετικά

επιχειρηματικά εργαλεία: τη ψηφιοποίηση (digitalization), την παγκοσμιοποίηση (globalization) και την απορρύθμιση (deregulation). Η ψηφιοποίηση, επιτρέπει στους χρήστες την εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες, είτε μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media), είτε μέσω άλλων διαδικτυακών πλατφορμών. Αυτή η νέα πρόσβαση δίνει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τους πελάτες ευκολότερα, ώστε να δημιουργήσουν και να εξελίξουν τη σχέση τους με αυτούς. Επιπλέον, η χρήση του Διαδικτύου τους επιτρέπει να εκτελούν τις εμπορικές τους δραστηριότητες και να συνεργάζονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Από την άλλη μεριά, και οι πελάτες έχουν πλέον τη δυνατότητα να διερευνήσουν και να συγκρίνουν τα παρεχόμενα προϊόντα/υπηρεσίες ως προς την ποιότητα και την τιμή. Επομένως, νέα υποδείγματα επιχειρήσεων θα προκύψουν με τα οποία, επιχειρήσεις που δεν δραστηριοποιούνται στον κλάδο θα έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν σημαντικά την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο (Γεωργόπουλος, 2013, σ.149). Η χρήση επίσης του Διαδικτύου επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συντονίζουν τους προμηθευτές τους, να οργανώνουν την παραγωγή τους και να κάνουν παραδόσεις στους πελάτες τους ανεξαρτήτως γεωγραφικών συνόρων. Στο εσωτερικό τους, οι επιχειρήσεις διενεργούν ηλεκτρονικά όλο και μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς τους, συνδέοντας άμεσα εργοστάσια, γραφεία και ομάδες πωλήσεων σε όλο τον κόσμο. Η παγκοσμιοποίηση βασίζεται στο ότι οι βελτιώσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα και στην επικοινωνία, δίνουν πλέον τη δυνατότητα συνεργασίας στις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Καθώς η παγκοσμιοποιημένη αγορά διευρύνει την πλευρά της ζήτησης και οι πελάτες έχουν παγκόσμια πρόσβαση σε προϊόντα και υπηρεσίες, δεν είναι αρκετό να τοποθετηθεί μια επιχείρηση στην αγορά ως «ηγέτης κόστους» ή ως επιχείρηση που προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα/υπηρεσίες, όπως προτείνει ο Porter. Αντίθετα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και να διαχειρίζεται τα εκτεταμένα δίκτυα συνεργατών με στόχο την επίτευξη αμοιβαίων πλεονεκτημάτων. Τέλος, η απορρύθμιση αφορά στη μείωση της επιρροής του κράτους σε πολλούς κλάδους, όπως έχει παρατηρηθεί τις τελευταίες δεκαετίες (αερομεταφορές, τηλεπικοινωνίες, τράπεζες). Αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτούς τους κλάδους, υποστηριζόμενες από την τεχνολογία πληροφοριών, στην ολοκληρωτική αναδιοργάνωση των διαδικασιών τους και την αξιοποίηση εναλλακτικών (Γεωργόπουλος, 2013, σ.150).

Πάρα το γεγονός ότι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter δεν μπορεί να λάβει υπόψη του τα νέα υποδείγματα επιχειρήσεων και τη δυναμική των νέων αγορών, η χρησιμότητα του έγκειται στο ότι επιτρέπει στα σημερινά διευθυντικά στελέχη να κάνουν μια αρχική ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης στον κλάδο τους με δομημένο τρόπο.

#### **1.5.1.4 Η Ανάλυση των Στρατηγικών Ομάδων**

Μια αναγκαία προϋπόθεση για την εφαρμογή του υποδείγματος του Porter, ειδικά σε έναν κλάδο που τον χαρακτηρίζει η ανομοιογένεια, είναι η διάκριση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Με αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να εντοπίσουμε επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται πιο άμεσα μεταξύ τους, οι οποίες συνήθως ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Ωστόσο, δεν παραβλέπουμε το γεγονός, ότι όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου, ακόμα και αν δε βρίσκονται στην ίδια στρατηγική ομάδα, ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι διαφορετικό για καθεμία στρατηγική ομάδα.

Σύμφωνα με τον Porter, στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Γενικά, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία παράλληλα με τις ομοιότητες που εμφανίζουν ως προς την ακολουθούμενη στρατηγική. Συνήθως, τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, κοινούς στόχους αγοράς και να επηρεάζονται ή να αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών (Porter, 1980, pp.129-130).

Επιπλέον, κατά τον Porter, η διάκριση των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή κάποιων στρατηγικών μεταβλητών που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις στον κλάδο. Ο αναλυτής διαλέγει τις δυο πιο κρίσιμες μεταβλητές, που πιστεύει ότι διαχωρίζουν σωστά τις επιχειρήσεις, ώστε να καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα και χαρτογραφεί σε ένα γράφημα τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, τοποθετεί τη μια μεταβλητή στον κάθετο άξονα του γραφήματος και την άλλη στον οριζόντιο και ομαδοποιεί τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ τους, σύμφωνα με τις προεπιλεγμένες μεταβλητές. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι η εξειδίκευση της επιχείρησης σε πιο συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες ή εστίαση στα προϊόντα), η έμφαση της στην αναγνωσιμότητα των



προϊόντων (brand identification), η πολιτική προώθησης που ακολουθεί, τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιεί, η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης, η θέση του κόστους της, η τιμολογιακή της πολιτική, η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης, ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται, το μέγεθος της κ.ά. (Γεωργόπουλος, 2013, σ.166-167).

Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη ομάδα. Ο Porter ορίζει τα εμπόδια κινητικότητας (mobility barriers) ως παράγοντες οι οποίοι αποτρέπουν τη μετακίνηση των επιχειρήσεων από μια στρατηγική ομάδα σε μια άλλη. Σύμφωνα με τον ίδιο, τα εμπόδια κινητικότητας παρέχουν τον πρώτο κύριο λόγο για τον οποίο ορισμένες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο είναι σταθερά πιο κερδοφόρες από ό, τι άλλες. Διαφορετικές στρατηγικές ομάδες φέρουν διαφορετικά επίπεδα εμποδίων κινητικότητας, τα οποία παρέχουν σε ορισμένες επιχειρήσεις σταθερά πλεονεκτήματα έναντι των υπολοίπων. Επιχειρήσεις σε στρατηγικές ομάδες με υψηλά εμπόδια κινητικότητας έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα κέρδους, σε σχέση με τις στρατηγικές ομάδες με χαμηλότερα εμπόδια κινητικότητας. Χωρίς εμπόδια κινητικότητας, οι επιτυχημένες στρατηγικές θα μπορούσαν γρήγορα να γίνουν αντικείμενα μίμησης, με αποτέλεσμα τη μικρότερη διαφορά στις αποδόσεις των επιχειρήσεων (Porter, 1980, p.134). Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων δημιουργούνται λοιπόν, επειδή οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο. Αυτό συμβαίνει καθώς, αποφάσεις για αντιγραφή μπορεί να απαιτήσουν, και συνήθως πάντα απαιτούν, σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου και αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα (Γεωργόπουλος, 2013, σ.165).

### **1.5.2 Η Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος**

Κύριος στόχος της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών της επιχείρησης οι οποίες ενισχύουν ή όχι μια προτεινόμενη στρατηγική. Ως δυνάμεις (strengths) νοούνται οι μεταβλητές που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Ως αδυναμίες (weaknesses) νοούνται οι καταστάσεις στις οποίες υστερεί σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και της δημιουργούν ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Αυτή η ανεύρεση είναι απαραίτητη για να καθορίσει η επιχείρηση

εάν μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίσει τις απειλές που εντόπισε στην ανάλυση του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν στο εσωτερικό περιβάλλον είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της επιχείρησης.

Η δομή (structure) της επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας και παρουσιάζεται γραφικά με το οργανόγραμμα. Ο Okumus ορίζει την οργανωτική δομή ως το σχήμα, τον καταμερισμό εργασίας, τα καθήκοντα και τις ευθύνες εργασίας, την κατανομή εξουσίας και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην επιχείρηση (Okumus, 2003, p.876). Η διοίκηση πρέπει να εξετάζει εάν η οργανωτική δομή διευκολύνει την ελεύθερη ροή των πληροφοριών, το συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ της διοίκησης και άλλων λειτουργικών τμημάτων. Με απλά λόγια, η δομή μας πληροφορεί για το «ποιος κάνει τι» και για τα «επίπεδα λογοδοσίας» (accountability). Έτσι λοιπόν, η δομή θα πρέπει να είναι συμβατή και να εξυπηρετεί την παρούσα ή μια ενδεχόμενη στρατηγική, προκειμένου η τελευταία να υλοποιηθεί. Οι κυριότερες βασικές οργανωτικές δομές είναι η απλή (simple structure), η λειτουργική (functional structure) και η δομή κατά τμήματα (divisional structure) (Γεωργόπουλος, 2013, σ.184).

Η κουλτούρα (culture) αναφέρεται στο σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την κάνουν να είναι μοναδική. Συνήθως αντικατοπτρίζει τις αξίες του ιδρυτή και την αποστολή της επιχείρησης και της δίνει μια ταυτότητα. Σύμφωνα με τους Deal και Kennedy (2000), η εταιρική κουλτούρα ορίζεται ως η συλλογή αξιών και κανόνων που μοιράζονται άνθρωποι και ομάδες σε μια επιχείρηση και που ελέγχει τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, αλλά και με τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη (Kiptoo and Mwirigi, 2014, pp.190-191). Η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης και ως εκ τούτου τι είναι αποδεκτό ή μη αποδεκτό μέσα στην επιχείρηση. Καθώς η εταιρική κουλτούρα έχει σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της επιχείρησης να αλλάζει τη στρατηγική κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα δεν προωθεί μόνο την επιβίωση, αλλά θα πρέπει επίσης να δημιουργεί τη βάση για μια ισχυρότερη ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο, αυξάνοντας τα κίνητρα και διευκολύνοντας το συντονισμό και τον έλεγχο (Wheelen and Hunger, 2012, pp.149-150). Αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα συμβάλλει σημαντικά στην υλοποίηση στρατηγικής και ότι χωρίς τη συμμετοχή όλων των μελών του προσωπικού, το αποτέλεσμα μπορεί να είναι αβέβαιο. Μια οποιαδήποτε αλλαγή στην

αποστολή, τους σκοπούς, τις στρατηγικές ή τις πολιτικές πιθανόν να αποτύχει, εάν δεν συμβαδίζει με την αποδεκτή κουλτούρα της επιχείρησης. Συμπερασματικά, η κουλτούρα, όπως και η δομή, μπορεί να αποτελέσει είτε δύναμη είτε αδυναμία για την επιχείρηση, ανάλογα με το αν συμβαδίζει με την υπάρχουσα ή την προτεινόμενη στρατηγική (Γεωργόπουλος, 2013, σ.189).

Οι πόροι (resources) μιας επιχείρησης είναι τα στοιχεία που αυτή διαθέτει για την επίτευξη των στόχων της και μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες: χρηματοοικονομικοί πόροι (ιδία κεφάλαια, αποθεματικά, μετοχές, δάνεια), φυσικοί πόροι (εγκαταστάσεις, ακίνητα, μηχανολογικός εξοπλισμός, συστήματα διανομής, αποθέματα πρώτων υλών), τεχνολογικοί πόροι (ευρεσιτεχνίες, πατέντες, έρευνα και ανάπτυξη) και ανθρώπινοι πόροι (εξειδικευμένο και διοικητικό προσωπικό). Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εκείνοι που βοηθούν τους υπόλοιπους διαθέσιμους πόρους σε μια επιχείρηση να λειτουργήσουν, γι' αυτό και ίσως αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και συμβάλλει ουσιαστικά στην επίτευξη των διαμορφούμενων σκοπών και την υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013, σ.191-192).

Δυο είναι τα πλαίσια τα οποία χρησιμοποιούνται για να αναλύσει η επιχείρηση το εσωτερικό της περιβάλλον και να εντοπίσει τις εν δυνάμει πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πρώτο μοντέλο αποδίδει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους πόρους και ικανότητες που κατέχουν οι επιχειρήσεις και ονομάζεται θεωρία των πόρων και ικανοτήτων. Το δεύτερο μοντέλο εστιάζει στις δραστηριότητες που επιλέγει η επιχείρηση να εκτελέσει και αποτελούν για αυτήν την αλυσίδα αξίας.

### **1.5.2.1 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων**

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View) προσβέει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται. Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης συνθέτουν μια περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής (Grant, 1991, p.116).

Οι πόροι γενικά χωρίζονται σε υλικούς (οι χρηματοοικονομικοί, οι φυσικοί και οι ανθρώπινοι πόροι) και άυλους (η τεχνογνωσία, η έρευνα, η φήμη, η πελατεία και η κουλτούρα της επιχείρησης). Η αξιολόγηση των υλικών πόρων δεν θα πρέπει να περιορίζεται στην ποσοτική εκτίμηση τους, αλλά κυρίως να επικεντρώνεται σε ποιοτικά στοιχεία, όπως είναι η παλαιότητα τους, η κατάσταση τους και η ευελιξία στη χρήση τους (Γεωργόπουλος, 2013, σ.213). Ωστόσο, δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους, αλλά θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες. Οι πόροι λοιπόν, αποχτούν αξία μόνο όταν συνδυάζονται, οργανώνονται σε ομάδες και μετασχηματίζονται σε ικανότητες.

Οι ικανότητες (capabilities) είναι ενοποιημένοι πόροι που αποτελούν την πηγή του πυρήνα ανταγωνισμού ή των μοναδικών ικανοτήτων της επιχείρησης και που με τη σειρά τους είναι η θεμελίωση για ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί το δρόμο για τη στρατηγική ανταγωνιστικότητα (Γεωργόπουλος, 2013, σ.213). Αναφέρονται στη δυνατότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της και συνίστανται στις καθημερινές επιχειρηματικές διεργασίες που διαχειρίζονται την αλληλεπίδραση των πόρων για την μετατροπή των εισροών σε εκροές (Wheelen and Hunger, 2012, p.138). Μια ικανότητα (competence) είναι η πολλαπλή ενοποίηση και ο συντονισμός των δυνατοτήτων (capabilities). Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες: σε βασικές ικανότητες (core competences) και μοναδικές ή διακεκριμένες ικανότητες (distinctive competences). Οι βασικές ικανότητες είναι ικανότητες που η επιχείρηση διαχειρίζεται αποτελεσματικά και τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές, είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι βασικές ικανότητες αποτελούν ένα συνδυασμό διατμηματικών ικανοτήτων, οι οποίες διαχέονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και είναι κάτι που η επιχείρηση γνωρίζει να εκτελεί πολύ καλά (Wheelen and Hunger, 2012, p.138). Οι διακεκριμένες ικανότητες είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) και αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική της επιχείρησης.

Το κύριο εργαλείο για την ολοκλήρωση της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι το υπόδειγμα VRIO. Προκειμένου να υπάρξει διακριτή υπεροχή που θα οδηγήσει σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει αυτό να έχει VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organization), δηλαδή να προσθέτει αξία στον πελάτη, να είναι σπάνιο, να μη μπορεί να αντιγραφεί και να μπορεί να το εκμεταλλευτεί η επιχείρηση. Στην ανάλυση του VRIO υπάρχουν τέσσερις βασικές ερωτήσεις που κάποιος πρέπει να κάνει ως προς τους πόρους

και τις ικανότητες μιας επιχείρησης, προκειμένου να προσδιορίσει το ανταγωνιστικό της δυναμικό (competitive potential) (Barney and Hesterly, 2008, pp.76, 78):

**Αξία (Value):** Μπορεί ένας πόρος να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να εκμεταλλευτεί μια ευκαιρία του περιβάλλοντος ή να εξουδετερώσει μια απειλή του περιβάλλοντος; Αυτή η ερώτηση τονίζει τη σημασία της κατανόησης του πώς ένας συγκεκριμένος πόρος δημιουργεί αξία. Οι πόροι έχουν αξία στο βαθμό στον οποίο είτε βοηθούν στη μείωση του κόστους ή στην αύξηση της αντιληπτής αξίας από τον πελάτη κατά τη χρήση.

**Σπανιότητα (Rareness):** Ο πόρος επί του παρόντος ελέγχεται μόνο από ένα μικρό αριθμό ανταγωνιστικών επιχειρήσεων; Αν ένας συγκεκριμένος πόρος δεν είναι σπάνιος, δηλαδή πολλοί ανταγωνιστές ελέγχουν τον ίδιο πόρο, τότε δεν αποτελεί πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μόνο πόροι που ταυτόχρονα προσθέτουν αξία και είναι σπάνιοι, επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Δυνατότητα Απομίμησης (Imitation):** Οι επιχειρήσεις χωρίς τον συγκεκριμένο πόρο αντιμετωπίζουν μειονέκτημα κόστους, προκειμένου να το αποκτήσουν ή να το αναπτύξουν; Μόνο πόροι που προσθέτουν αξία, είναι σπάνιοι και δεν μπορούν να αντιγραφούν, μπορούν να αποτελούν δυνητικά πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Οργάνωση (Organization):** Είναι οι πολιτικές και οι διαδικασίες της επιχείρησης οργανωμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν την αξιοποίηση των πόρων που έχουν αξία, είναι σπάνιοι και δαπανηροί στην αντιγραφή τους; Αν η επιχείρηση δεν έχει την κατάλληλη δομή και οργάνωση, τότε ακόμη και αν διαθέτει δυνητικά ανταγωνιστικούς πόρους, είναι αμφισβητήσιμο το αν αυτοί θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η απάντηση των παραπάνω ερωτήσεων είναι και αυτή που ορίζει αν υπάρχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.2. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το υπόδειγμα VRIO (Barney and Hesterly, 2008, pp.93-94):

- Όταν ένας πόρος ή ικανότητα δεν προσθέτει αξία, τότε το να οργανωθεί η επιχείρηση έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί αυτόν τον πόρο και να χαράξει πάνω σε αυτόν τη στρατηγική της, θα προκαλέσει αύξηση των εξόδων και πτώση των εσόδων. Τέτοιοι πόροι χαρακτηρίζονται ως αδυναμίες και οδηγούν την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (competitive disadvantage).
- Αν ο πόρος προσθέτει αξία, αλλά δεν είναι σπάνιος, το να τον εκμεταλλευτεί η επιχείρηση, μπορεί να μη δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ανταγωνιστική

ισοτιμία (competitive parity). Ωστόσο, το να μην τον εκμεταλλευτεί οδηγεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

- Αν ο πόρος προσθέτει αξία, είναι σπάνιος, αλλά όχι δαπανηρός στο να αντιγραφεί, τότε η εκμετάλλευση του οδηγεί σε προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Αν ο πόρος προσθέτει αξία, είναι σπάνιος, δαπανηρός στο να αποκτηθεί από άλλες επιχειρήσεις και η ίδια η επιχείρηση μπορεί να τον εκμεταλλευτεί πλήρως, τότε οδηγεί σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

**Πίνακας 1.2**  
**Υπόδειγμα VRIO**

Ο πόρος ή η ικανότητα:				
Προσθέτει αξία;	Είναι σπάνιος;	Είναι δαπανηρός στο να αντιγραφεί;	Μπορεί να αξιοποιηθεί από την επιχείρηση;	Ανταγωνιστικές επιπτώσεις
Όχι	–	–	Όχι	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα
Ναι	Όχι	–	↕	Ανταγωνιστική ισότητα
Ναι	Ναι	Όχι		Προσωρινό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

**Πηγή:** Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2008) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, p.92

Η ερώτηση της οργάνωσης λειτουργεί ως τροποποιητικός παράγοντας στο υπόδειγμα VRIO, καθώς προσδιορίζει το βαθμό ικανότητας της επιχείρησης να εκμεταλλευτεί τον δυνητικά ανταγωνιστικό πόρο ή ικανότητα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μόνο όταν η επιχείρηση εκμεταλλευτεί τον δυνητικά ανταγωνιστικό πόρο μπορεί να υπάρξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ανάλογα με το βαθμό της οργάνωσης, η επιχείρηση μπορεί είτε να οδηγηθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε σε ανταγωνιστική ισοτιμία, είτε σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

### 1.5.2.2 Η Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας (value-chain analysis), που αναπτύχθηκε από τον Porter στο βιβλίο του “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” το 1985, αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη συστηματική αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης. Υποθέτει ότι ο βασικός οικονομικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσει αξία, η οποία μετριέται με τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Η αλυσίδα αξίας, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.4, αποτελείται από τις δραστηριότητες αξίας και το περιθώριο. Το περιθώριο (profit margin) είναι η διαφορά μεταξύ της συνολικής αξίας του προϊόντος και του συνολικού κόστους εκτέλεσης των δραστηριοτήτων αξίας. Οι δραστηριότητες αξίας είναι οι φυσικές και τεχνολογικές δραστηριότητες που εκτελεί μια επιχείρηση. (Porter, 1985, p.38). Η αλυσίδα αξίας λοιπόν, είναι ένα σύνολο αλληλοσυνδεδεμένων δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία και ξεκινούν από τις βασικές πρώτες ύλες που φτάνουν στην επιχείρηση μέσω των προμηθευτών, συνεχίζουν με μια σειρά δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που εμπλέκονται στην παραγωγή και μάρκετινγκ του προϊόντος ή υπηρεσίας και καταλήγουν στα κανάλια διανομής τα οποία παραδίδουν το τελικό προϊόν ή υπηρεσία στον τελικό καταναλωτή (Wheelen and Hunger, 2012, p.143).



**Πηγή:** Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, p.37.

**Διάγραμμα 1.4**  
**Η Αλυσίδα Αξίας**

Η αλυσίδα αξίας επιμερίζει την επιχείρηση στις στρατηγικής σημασίας δραστηριότητες της, προκειμένου να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά του κόστους και τις υφιστάμενες και δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες οικονομικότερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της (Porter, 1985, p.33-34). Οι δραστηριότητες αξίας διακρίνονται σε κύριες δραστηριότητες και σε δραστηριότητες υποστήριξης. Κύριες είναι οι δραστηριότητες που εμπλέκονται στη φυσική δημιουργία του προϊόντος, στην πώληση του, στη μεταφορά του στον αγοραστή και στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση και διακρίνονται σε πέντε βασικές δραστηριότητες, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.3 (Porter, 1985, p.38). Συνεργαζόμενες οι δραστηριότητες αυτές καθορίζουν τις βασικές λειτουργικές διαδικασίες που περιβάλλουν το προϊόν ή την υπηρεσία.

**Πίνακας 1.3**  
**Οι Κύριες Δραστηριότητες της Αλυσίδας Αξίας**

<p><b>Διαχείριση Εισροών (Inbound Logistics)</b></p> <p>Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, αποθήκευση και εσωτερική διανομή των εισροών του προϊόντος, όπως η διαχείριση υλικών, η αποθήκευση, ο έλεγχος αποθεμάτων, ο προγραμματισμός και διαχείριση των μέσων εσωτερικών μεταφορών και οι επιστροφές στους προμηθευτές.</p>
<p><b>Λειτουργίες (Operations)</b></p> <p>Δραστηριότητες που σχετίζονται με το μετασχηματισμό των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως δραστηριότητες που αφορούν στη μηχανική καταργασία, τη συσκευασία του προϊόντος, τη συναρμολόγηση, τη συντήρηση των μηχανημάτων, τον έλεγχο της ποιότητας κλπ.</p>
<p><b>Διαχείριση εκροών (Outbound Logistics)</b></p> <p>Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος στους πελάτες, όπως είναι η διανομή τελικών προϊόντων μέσω του δικτύου διανομής, η αποθήκευση σε περιφερειακές ή τοπικές αποθήκες, η διαχείριση υλικών, η επεξεργασία παραγγελιών και η διαχείριση και προγραμματισμός μεταφορικών μέσων.</p>
<p><b>Μάρκετινγκ &amp; Πωλήσεις (Marketing &amp; Sales)</b></p> <p>Δραστηριότητες που παρέχουν τα μέσα, με τα οποία οι πελάτες ενημερώνονται για τα προϊόντα και παρακινούνται να τα αγοράσουν, όπως είναι η διαφήμιση, η προώθηση, το δίκτυο πωλήσεων, η εκπόνηση προσφορών, η επιλογή δικτύων διανομής και η συνεργασία με αυτά και η τιμολόγηση.</p>
<p><b>Υπηρεσίες μετά την Πώληση (Service)</b></p> <p>Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών, οι οποίες ενισχύουν ή συντηρούν την αξία ενός προϊόντος, όπως είναι η τοποθέτηση, η επισκευή, η εκπαίδευση των πελατών, η προμήθεια ανταλλακτικών και η προσαρμογή του προϊόντος σε τυχόν απαιτήσεις των πελατών.</p>

**Πηγή:** Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, pp.39-40.



Οι δραστηριότητες υποστήριξης είναι αυτές που υποστηρίζουν τις κύριες δραστηριότητες, παρέχοντας τις αγοραζόμενες εισροές, την τεχνολογία, τους ανθρώπινους πόρους και ποικίλες επιχειρηματικές λειτουργίες και παράλληλα υποστηρίζουν η μια την άλλη. (Porter, 1985, p.38). Ουσιαστικά οι δραστηριότητες αυτές βοηθούν την επιχείρηση στη βελτίωση του συντονισμού και της αποδοτικότητας όλων των κύριων δραστηριοτήτων και διακρίνονται σε τέσσερις κύριες κατηγορίες, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.4.

**Πίνακας 1.4**  
**Οι Δραστηριότητες Υποστήριξης της Αλυσίδας Αξίας**

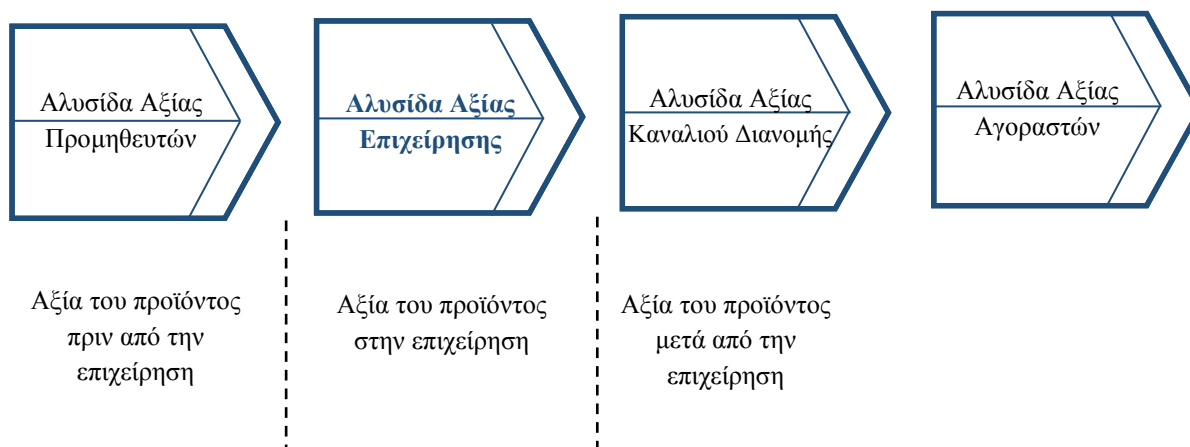
<p><b>Προμήθειες (Procurement)</b></p> <p>Δραστηριότητες εξασφάλισης των εισροών (πρώτες ύλες, εξαρτήματα, πόροι) και όχι των εισροών καθ' αυτών. Τέτοιες δραστηριότητες είναι η επιλογή προμηθευτών και η επικοινωνία μαζί τους, οι διακανονισμοί και οι συναλλαγές που σχετίζονται με την πραγματοποίηση των προμηθειών και η χρήση πληροφοριακών συστημάτων.</p>
<p><b>Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development)</b></p> <p>Δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτίωση των προϊόντων της επιχείρησης, καθώς και της παραγωγικής τους διαδικασίας. Στην ανάπτυξη τεχνολογίας περιλαμβάνονται η τεχνογνωσία, η έρευνα και ανάπτυξη, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η διαχείριση πληροφοριών, ο αυτοματισμός, οι τηλεπικοινωνίες κλπ. Η τεχνολογία βρίσκεται σε κάθε δραστηριότητα αξίας σε μια επιχείρηση.</p>
<p><b>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)</b></p> <p>Δραστηριότητες που απαιτούνται για την αναζήτηση, την αξιολόγηση, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την προώθηση, την εξέλιξη και τη μίσθωση όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει κάθε δραστηριότητα της αλυσίδας αξίας, καθώς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, μέσω του ρόλου που κατέχει στον καθορισμό ικανοτήτων και κινήτρων των εργαζομένων και του κόστους της πρόσληψης και εκπαίδευσης τους.</p>
<p><b>Υποδομή της Επιχείρησης (Firm Infrastructure)</b></p> <p>Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη γενική διοίκηση της επιχείρησης, τον προγραμματισμό, τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά, τις σχέσεις της επιχείρησης με το νομικό και πολιτικό περιβάλλον και τη διοίκηση ποιότητας. Η υποδομή υποστηρίζει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας και όχι μεμονωμένες κύριες δραστηριότητες.</p>

**Πηγή:** Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, pp.41-43.

Κάθε δραστηριότητα αξίας στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης αυξάνει το κόστος και δεσμεύει πόρους. Προσδιορίζοντας το λειτουργικό κόστος και τους πόρους της επιχείρησης σε καθεμία δραστηριότητα στην αλυσίδα αξίας, ο αναλυτής μπορεί να εκτιμήσει το συνολικό κόστος και τις απαιτήσεις σε κεφάλαιο (Thompson *et. al.*, 2008, p.112). Μάλιστα, πολύ συχνά υπάρχουν διασυνδέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων αξίας, δηλαδή σχέσεις μεταξύ του τρόπου

που μια δραστηριότητα αξίας εκτελείται και της επίδρασης που έχει η εκτέλεση της στο κόστος ή στη λειτουργία μιας άλλης δραστηριότητας. Συνεπώς, ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες σε συνδυασμό με το πώς αυτές διασυνδέονται καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Τέλος, όταν μια δραστηριότητα μπορεί να εκτελεστεί με διαφορετικούς τρόπους πρέπει να εφαρμόζεται η πλέον αποδοτική και συμφέρουσα λύση, ώστε να επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Γεωργόπουλος, 2013, σ.205).

Ωστόσο, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από το κόστος και την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και από την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής και των αγοραστών της. Το Διάγραμμα 1.5 αποτυπώνει την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, ως μέρος του όλου συστήματος αξίας, που περιλαμβάνει την αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται πριν από την εν λόγω επιχείρηση και των αλυσίδων αξίας των επιχειρήσεων που βρίσκονται μετά τη συγκεκριμένη επιχείρηση.



**Πηγή:** Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου, σ.204.

### **Διάγραμμα 1.5 Το Σύστημα Αξίας**

Πιο συγκεκριμένα, οι προμηθευτές, όχι μόνο διανέμουν τις εισροές, αλλά επηρεάζουν την αξία της επιχείρησης και την επίδοση των προϊόντων, μέσω του κόστους, της ποιότητας και της λειτουργίας των εισροών. Επιπλέον, οι αλυσίδες αξίας των μετά την επιχείρηση οργανισμών σχετίζονται με την επίδοση της επιχείρησης, καθώς, πρώτον το κόστος και τα περιθώρια των επιχειρήσεων αυτών είναι μέρος της τιμής που πληρώνει ο τελικός καταναλωτής και δεύτερον διότι οι εκτελούμενες δραστηριότητες επηρεάζουν την ικανοποίηση των τελικών

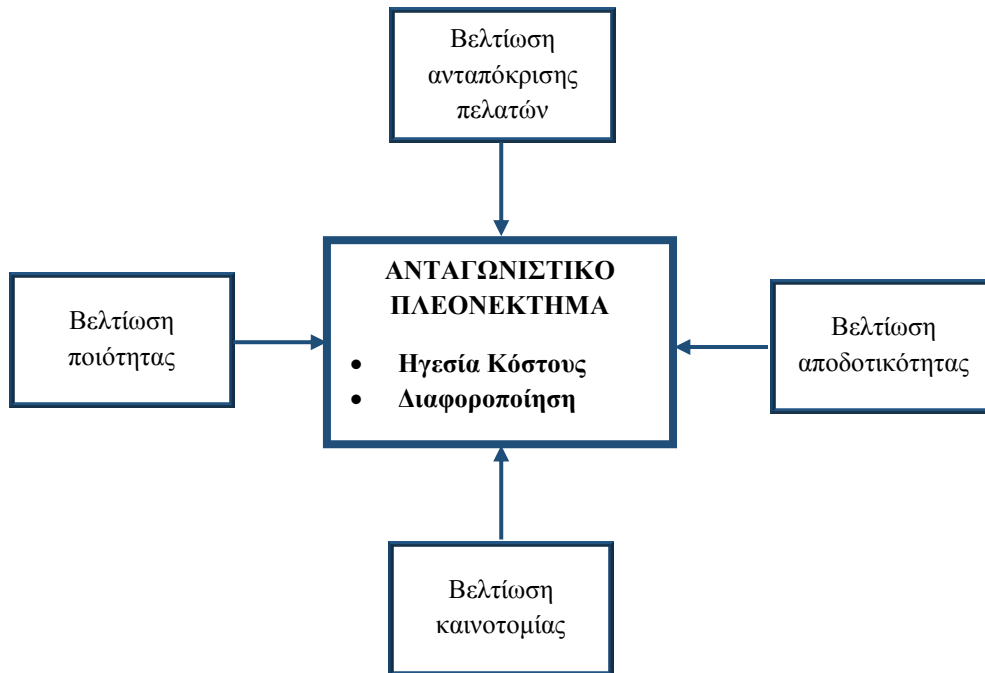
χρηστών. Συνεπώς, η αξία που δημιουργεί κάθε επιχείρηση για τον αγοραστή επηρεάζεται σημαντικά από τις διασυνδέσεις κάθε επιχείρησης μέσα στο σύστημα αξίας (Γεωργόπουλος, 2013, σ.204).

### **1.5.2.3 Η Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Εξαιτίας της σημαντικής συμβολής του στην επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, γίνεται εκτενής αναφορά στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Porter (Porter, 1985, p.3) αναφέρει ότι *«το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσεται ουσιαστικά από την αξία, που η επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργεί για τους αγοραστές της και η οποία υπερέχει από το κόστος δημιουργίας της. Αξία είναι αυτό που οι αγοραστές προτίθενται να πληρώσουν και η υπεροχή της αξίας πηγάζει από την προσφορά χαμηλότερων τιμών από τους ανταγωνιστές σε προϊόντα με ισοδύναμα οφέλη για τους αγοραστές ή από την προσφορά μοναδικών οφελών που υπεραντισταθμίζουν την υψηλότερη τιμή. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης».*

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους αφορά την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει τα προϊόντα της στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Από την άλλη, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τη διαφοροποίηση έχει να κάνει με την μοναδικότητα και διαφορετικότητα κάποιων χαρακτηριστικών του προϊόντος, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη, καθιστώντας τον πρόθυμο να πληρώσει μια υψηλή τιμή για να το αποκτήσει. Σύμφωνα με τον Porter, το βασικό εργαλείο για την αναγνώριση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εξεύρεση τρόπων για την ενίσχυση του είναι η αλυσίδα αξίας, η οποία διαιρεί την επιχείρηση σε διακριτές δραστηριότητες, που εκτελούνται στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, στο μάρκετινγκ και στη διανομή του προϊόντος (Porter, 1985, p.26).

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις τρόποι με τους οποίους τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να μειώσουν το κόστος ή/και να αυξήσουν τη διαφοροποίηση, ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Διάγραμμα 1.6): επίτευξη ανώτερης καινοτομίας (innovation), ανώτερης ποιότητας (quality), ανώτερης αποδοτικότητας (efficiency) και ανώτερης ανταπόκρισης πελατών (responsiveness to customers).



**Πηγή:** Jones, G. R. and George, J. M. (2008) *Contemporary management*. 5<sup>th</sup> Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin, p.343.

### **Διάγραμμα 1.6** **Τέσσερις Τρόποι για τη Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Πιο αναλυτικά (Jones and George 2008, p.344):

- **Επίτευξη ανώτερης καινοτομίας:** Οτιδήποτε νέο ή καλύτερο σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης ή τα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγει, είναι το αποτέλεσμα της καινοτομίας. Οι επιτυχημένες καινοτομίες δίνουν σε μια επιχείρηση κάτι μοναδικό ή διαφορετικό για τα προϊόντα της. Η καινοτομία προσθέτει αξία στα προϊόντα και επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει περαιτέρω τον εαυτό της από τους ανταγωνιστές και να προσελκύσει πελάτες πρόθυμους να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για αυτά τα μοναδικά προϊόντα. Τέλος, μπορεί να συμβάλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης.
- **Επίτευξη ανώτερης ποιότητας:** Ποιότητα σημαίνει παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτουν χαρακτηριστικά (όπως ο σχεδιασμός, η επίδοση και η αξιοπιστία) τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ως ανώτερα από εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων. Η παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας, δημιουργεί φήμη επώνυμου προϊόντος για μια επιχείρηση και αυτή η ενισχυμένη φήμη της επιτρέπει την αύξηση των τιμών. Επιπλέον, η επίδραση της ποιότητας πάνω στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πηγάζει από την αυξημένη

αποδοτικότητα που μειώνει το κόστος ανά μονάδα προϊόντος. Συνεπώς, η ποιότητα μπορεί να συμβάλλει στην απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης.

- Επίτευξη ανώτερης αποδοτικότητας: Η αποδοτικότητα είναι το μέτρο της ποσότητας των εισροών που απαιτείται για την παραγωγή μιας δεδομένης ποσότητας εκροών. Όσο λιγότερες είναι οι εισροές που απαιτούνται για την παραγωγή μιας δεδομένης εκροής, τόσο υψηλότερη είναι η αποδοτικότητα και χαμηλότερο το κόστος των εκροών. Αυτό οδηγεί την επιχείρηση σε πλεονέκτημα κόστους.
- Επίτευξη ανώτερης ανταπόκρισης πελατών: Μια επιχείρηση που ανταποκρίνεται στους πελάτες, προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και να τους δώσει ακριβώς αυτό που επιθυμούν και όταν το επιθυμούν. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει τους πελάτες καλύτερα από τους ανταγωνιστές, παρέχει επίσης μια πολύτιμη υπηρεσία για την οποία ορισμένοι πελάτες μπορεί να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερο αντίτιμο. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να αυξήσουν την ανταπόκριση παρέχοντας άριστη εξυπηρέτηση και υποστήριξη μετά την πώληση και σε συνεργασία με τους πελάτες να παρέχουν βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες στο μέλλον. Η επίτευξη ανώτερης ανταπόκρισης πελατών οδηγεί την επιχείρηση σε πλεονέκτημα διαφοροποίησης αλλά και κόστους.

Προκειμένου να επιτύχει η επιχείρηση σε έναν από αυτούς τους τομείς, θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τις ικανότητες που θα αναπτύξει, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα συνδυάσει αυτές τις ικανότητες.

## 1.6 Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Η δεύτερη φάση του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι η διαμόρφωση στρατηγικής και ορίζεται ως η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012, p.17). Ειδικότερα, περιλαμβάνει τον καθορισμό:

- της **αποστολής** (mission), που περιγράφει την αιτία ή τον λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και δείχνει την προσφορά της στους καταναλωτές, είτε αυτή αφορά σε προϊόν, είτε σε υπηρεσία. Επίσης, καθορίζει το βασικό και μοναδικό λόγο που διακρίνει την επιχείρηση από τις υπόλοιπες του ίδιου κλάδου και προσδιορίζει το εύρος δραστηριοτήτων της σε όρους

προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών και εξυπηρετούμενων αγορών. Η αποστολή της επιχείρησης απορρέει από το όραμα της, το οποίο καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση θα φαίνεται στο μέλλον, για αυτό και η πρόταση αποστολής σε γενικές γραμμές χαρτογραφεί τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης (David, 2011, p.11).

- των **σκοπών** (objectives), που θεωρούνται τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας και οι οποίοι θα πρέπει να δηλώνουν με σαφήνεια τι πρέπει να επιτευχθεί, αλλά και σε ποιο χρόνο. Οι σκοποί μπορεί να αφορούν στην ανάπτυξη, στην αποτελεσματικότητα, στην κερδοφορία, στη χρήση των πόρων, στη φήμη, στην επιβίωση, στο τεχνολογικό προβάδισμα και μερίδιο αγοράς της επιχείρησης, καθώς και στον πλουτισμό των μετόχων, στις παροχές προς τους εργαζομένους και την κοινωνία. Η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης οδηγεί στην επίτευξη της αποστολής της. Σε αντίθεση με το σκοπό, ο στόχος (goal) αποτελεί μια ανοιχτή δήλωση για κάτι που επιθυμεί κάποιος να πέτυχει, δεν ποσοτικοποιείται, αλλά ούτε και ορίζεται χρονικό πλαίσιο για την πραγματοποίησή του (Wheelen and Hunger, 2012, pp.18-19).

- των **στρατηγικών** (strategies), που αποτελούν περιεκτικά σχέδια, τα οποία αναλύουν πως η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της. Οι στρατηγικές διακρίνονται σε επιχειρησιακές ή εταιρικές, επιχειρηματικές και λειτουργικές.

- των **πολιτικών** (policies), που είναι κατευθυντήριες γραμμές που απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους αποφασίζει και ενεργεί με τρόπο που να υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές τους. Ουσιαστικά, οι πολιτικές αποτελούν το συνδετικό κρίκο της διαμόρφωσης της στρατηγικής με την υλοποίηση της στρατηγικής. Επιπλέον, μπορούν να συνταχθούν σε επιχειρησιακό επίπεδο, σε επίπεδο τμημάτων και σε λειτουργικό επίπεδο και να εφαρμοστούν αντίστοιχα σε ολόκληρο τον οργανισμό, σε ένα τμήμα του και σε συγκεκριμένες λειτουργικές δραστηριότητες (David, 2011, p.14).

Στις επιχειρήσεις, τα άτομα που ασχολούνται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, τα οποία πρέπει να διακρίνονται για την αναλυτική τους ικανότητα, την κρίση τους και τη διαίσθησή τους.

### 1.6.1 Η Ανάλυση της Υφιστάμενης Κατάστασης

Αφετηρία στη διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασής της, δηλαδή η διαδικασία κατά την οποία γίνεται στρατηγική εναρμόνιση των εξωτερικών ευκαιριών και απειλών με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012, p.176). Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα υπόδειγμα καταγραφής των σημαντικότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η ονομασία της προκύπτει από το ακρωνύμιο των αγγλικών λέξεων «Strengths – Δυνάμεις», «Weaknesses – Αδυναμίες», «Opportunities – Ευκαιρίες» και «Threats – Απειλές», για αυτό συχνά αναφέρεται και ως «ανάλυση ΔΑΕΑ».

Αυτή η ανάλυση βοηθά στην κατανόηση και διαχείριση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Αντικειμενικός σκοπός της είναι ο προσδιορισμός των μέτρων που πρέπει να ληφθούν για να διασφαλιστούν οι δυνάμεις και να διορθωθούν ή να ξεπεραστούν οι αιτίες των αδυναμιών της τρέχουσας λειτουργίας, καθώς επίσης και αυτά που πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές στο μέλλον (Γεωργόπουλος, 2013, σ.217). Η βασική επιδίωξη της είναι η αναγνώριση εκείνων των στρατηγικών που ευθυγραμμίζουν, ταιριάζουν και συνδυάζουν τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης με τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Άρα, η SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρουσιαστεί η συνολική εικόνα της στρατηγικής μέσω της φόρμουλας: SA=O/S-W, (Strategic Alternative=Opportunity/Strengths-Weaknesses), που σημαίνει ότι η εναλλακτική στρατηγική ισούται με την ευκαιρία προς τις δυνάμεις μείον τις αδυναμίες (Wheelen and Hunger, 2012, p.176). Γενικότερα, κατά την εφαρμογή της ανάλυσης SWOT επιχειρείται να απαντηθούν σωστά από τα διευθυντικά στελέχη ορισμένες βασικές ερωτήσεις για καθένα από τα συστατικά μέρη της ανάλυσης, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.5. Η δυνατότητα ρεαλιστικής (αντικειμενικής) αποτίμησης της υφιστάμενης κατάστασης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα και επιβάλλει την προσπάθεια ποσοτικοποίησης των δεδομένων.

**Πίνακας 1.5**  
**Συστατικά Μέρη της Ανάλυσης ΔΑΕΑ**

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ιδιαιτερότητα;</li> <li>• Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι;</li> <li>• Ανταγωνιστική ικανότητα;</li> <li>• Αναγνωρίσιμο όνομα επιχείρησης;</li> <li>• Αναγνωρισμένος ηγέτης αγοράς;</li> <li>• Άριστη παραγωγική διαδικασία;</li> <li>• Οικονομίες κλίμακας;</li> <li>• Απομονωμένη επιχείρηση από ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις;</li> <li>• Ιδιόκτητη τεχνολογία;</li> <li>• Πλεονεκτήματα κόστους;</li> <li>• Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα;</li> <li>• Καινοτομικά προϊόντα;</li> <li>• Καλή διοίκηση;</li> <li>• Άλλες;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση;</li> <li>• Χειροτέρευση ανταγωνιστικής θέσης;</li> <li>• Απαρχαιωμένες εγκαταστάσεις;</li> <li>• Έλλειψη καλών διοικητικών στελεχών;</li> <li>• Προβλήματα υλοποίησης στρατηγικής;</li> <li>• Εσωτερικά διοικητικά προβλήματα επιχείρησης;</li> <li>• Επιχείρηση ευάλωτη σε ανταγωνιστικές πιέσεις;</li> <li>• Όχι καλή Έρευνα &amp; Ανάπτυξη;</li> <li>• Αδύνατη εικόνα αγοράς;</li> <li>• Ανταγωνιστικά μειονεκτήματα;</li> <li>• Μάρκετινγκ κάτω του μέσου όρου;</li> <li>• Αδυναμία χρηματοδότησης των αναγκαίων στρατηγικών αλλαγών;</li> <li>• Άλλες;</li> </ul>
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Είσοδος σε νέες αγορές ή τμήματα αγορών;</li> <li>• Νέα γραμμή παραγωγής;</li> <li>• Διαποίκιση σε συσχετισμένα προϊόντα;</li> <li>• Παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων;</li> <li>• Καθετοποίηση;</li> <li>• Ικανότητα μετακίνησης σε καλύτερες στρατηγικές ομάδες;</li> <li>• Γρήγορη ανάπτυξη αγοράς;</li> <li>• Άλλες;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πιθανή είσοδος νέων ανταγωνιστών;</li> <li>• Αύξηση πωλήσεων υποκατάστατων προϊόντων;</li> <li>• Ενάντιες κυβερνητικές πολιτικές;</li> <li>• Αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις;</li> <li>• Αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών;</li> <li>• Αλλαγή στις ανάγκες και συνήθειες των αγοραστών;</li> <li>• Χαμηλή ανάπτυξη αγοράς;</li> <li>• Άλλες;</li> </ul>

**Πηγή:** Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου σ.216-217.

Μια παραλλαγή της ανάλυσης SWOT είναι η TOWS ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει την ίδια βασική διαδικασία της καταγραφής δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών όπως η ανάλυση SWOT, αλλά εξετάζει πρώτα τις ευκαιρίες και απειλές και έπειτα τις δυνάμεις και αδυναμίες, δηλαδή δίνει έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον. Μέσω της μήτρας TOWS (TOWS Matrix), διαμορφώνεται ο τρόπος με τον οποίο συνδέονται οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές



μια επιχείρησης με τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της, ώστε να καταλήξει σε τέσσερις ομάδες εναλλακτικών στρατηγικών, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.6.

**Πίνακας 1.6**  
**Η μήτρα TOWS**

<b>Εσωτερικοί Παράγοντες</b>	<b>ΔΥΝΑΜΕΙΣ – STRENGTHS (S)</b> 1. 2. 3.	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ – WEAKNESSES (W)</b> 1. 2. 3.
<b>Εξωτερικοί Παράγοντες</b>	<b>SO Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις <b>δυνάμεις</b> για να εκμεταλλευτούν τις <b>ευκαιρίες</b>	<b>WO Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που εκμεταλλεύονται τις <b>ευκαιρίες</b> υπερνικώντας τις <b>αδυναμίες</b>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ – OPPORTUNITIES (O)</b> 1. 2. 3.	<b>ST Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που χρησιμοποιούν τις <b>δυνάμεις</b> για να αποφύγουν τις <b>απειλές</b>	<b>WT Στρατηγικές</b> Στρατηγικές που ελαχιστοποιούν τις <b>αδυναμίες</b> και αποφεύγουν τις <b>απειλές</b>
<b>ΑΠΕΙΛΕΣ – THREATS (T)</b> 1. 2. 3.		

**Πηγή:** Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, p.182.

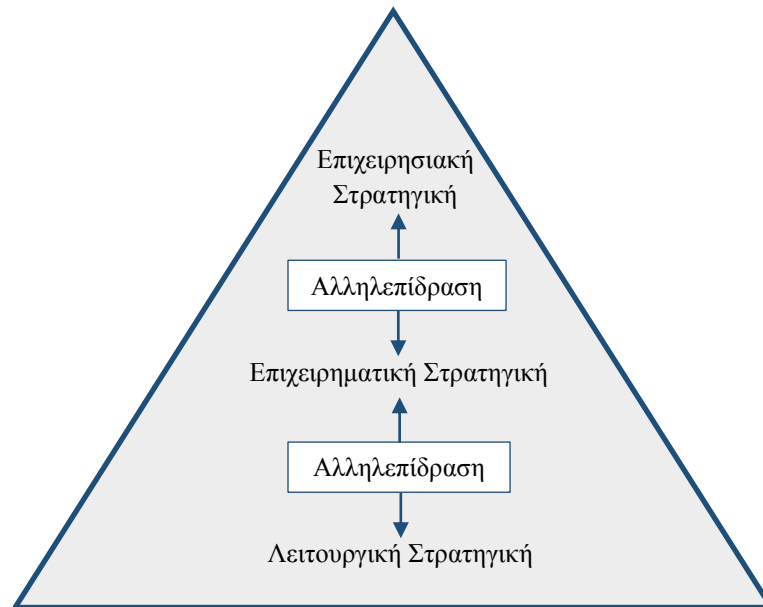
Συγκεκριμένα, η μήτρα TOWS παρουσιάζει τέσσερα σύνολα πιθανών εναλλακτικών στρατηγικών (Wheelen and Hunger, 2012, p.183):

- Στρατηγικές SO: Δημιουργούνται όταν η επιχείρηση αναζητά τρόπους με τους οποίους θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τις δυνάμεις της, ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- Στρατηγικές ST: Θεωρούν τις δυνάμεις μιας επιχείρησης ως μέσο αποφυγής των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Στρατηγικές WO: Επιχειρούν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, υπερνικώντας τις αδυναμίες.
- Στρατηγικές WT: Είναι κατά κύριο λόγο αμυντικές και ενεργούν πρωτίστως με σκοπό την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών και την αποφυγή απειλών.

Οι στρατηγικές στις οποίες καταλήγουν τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να είναι τόσο επιχειρησιακές όσο και επιχειρηματικές (Wheelen and Hunger, 2012, p.182).

## 1.7 Η Ιεράρχηση της Στρατηγικής

Σε μια μεγάλη διευρυμένη πολυτμηματική επιχείρηση μπορούν να διακριθούν τρία αλληλεξαρτώμενα επίπεδα στρατηγικής: το επιχειρησιακό επίπεδο (corporate-level strategy), το επιχειρηματικό επίπεδο (business-level strategy) και το λειτουργικό επίπεδο (functional-level strategy).



Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου, σελ. 229.

**Διάγραμμα 1.7**  
**Η Ιεραρχία της Στρατηγικής**

Τα επίπεδα στρατηγικής αλληλεπιδρούν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.7. Η στρατηγική σε κάθε επίπεδο αναπτύσσεται πάντα υπό κάποιους περιορισμούς. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των αμέσως ανώτερων επιπέδων. Συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή στρατηγική θέτει όρια και περιορισμούς στην επιχειρηματική στρατηγική και αυτή με τη σειρά της θέτει περιορισμούς στη λειτουργική στρατηγική. Συνεπώς, οι στόχοι κάθε επιπέδου και ο στρατηγικός σχεδιασμός που θα πραγματοποιήσει εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους του προηγούμενου επιπέδου. Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η πλήρης συνεργασία των τριών επιπέδων στρατηγικής (Γεωργόπουλος, 2013, σ.229-230).

### **1.7.1 Η Επιχειρησιακή Στρατηγική**

Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate Strategy) προσπαθεί να ξεκαθαρίσει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί και πως αυτές θα πρέπει να δομηθούν και να διαχειρισθούν. Συγκεκριμένα, περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων, που συνήθως ανταγωνίζονται σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ή αγορές, και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών (Γεωργόπουλος, 2013, σ.225-226). Οι μεγάλες διευρυμένες επιχειρήσεις, ή όμιλοι επιχειρήσεων, έχουν κάτω από την ομπρέλα τους στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Strategic Business Units), οι οποίες είναι μεμονωμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες ή σύνολα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ανεξάρτητα μεταξύ τους που διαμορφώνουν δική τους στρατηγική. Ωστόσο, υπάρχει μια ενιαία επιχειρησιακή στρατηγική για όλον τον όμιλο. Παρόλο που κάθε γραμμή προϊόντος ή επιχειρηματική μονάδα έχει τη δική της ανταγωνιστική (επιχειρηματική) στρατηγική, την οποία χρησιμοποιεί για να αποκτήσει το δικό της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, ο οργανισμός πρέπει να συντονίσει αυτές τις διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές, έτσι ώστε να πετύχει ως σύνολο. Η επιδίωξη της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι η αύξηση της αξίας του οργανισμού σαν σύνολο και η ισχυρή μακροχρόνια χρηματοοικονομική του υγεία.

Επομένως, η επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τη ροή των οικονομικών και άλλων πόρων προς και από τις γραμμές των προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τη συνέργεια (synergy) μεταξύ πολλών γραμμών προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων, έτσι ώστε το εταιρικό σύνολο να είναι σπουδαιότερο από το άθροισμα των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων (Porter, 1989, p.234).

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τις εξής τρεις κατηγορίες στρατηγικών: τη στρατηγική κατεύθυνσης, τη στρατηγική χαρτοφυλακίου και τη γονική στρατηγική.

#### **1.7.1.1 Η Στρατηγική Κατεύθυνσης**

Η στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy) εξετάζει τον γενικό προσανατολισμό του οργανισμού. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει ποια πορεία θα ακολουθήσει στο

μέλλον, αν δηλαδή θα επεκταθεί σε νέες δραστηριότητες, αν θα συνεχίσει με τις ήδη υπάρχουσες ή αν θα τις περιορίσει. Η στρατηγική κατεύθυνσης του οργανισμού αποτελείται από τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικών (Πίνακας 1.7): τις στρατηγικές ανάπτυξης, τις στρατηγικές σταθερότητας και τις στρατηγικές περισυλλογής.

**Πίνακας 1.7**  
**Υπόδειγμα Επιχειρησιακών Στρατηγικών**

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ	ΥΨΗΛΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση</li> <li>• Καθετοποίηση</li> </ul>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση</li> <li>• Οριζόντια Ολοκλήρωση</li> </ul>	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάσωση – αναστροφή (Turnaround)</li> </ul>
	ΜΕΤΡΙΑ	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Παύση ή συνέχιση με προσοχή</li> </ul>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκέντρωση</li> <li>• Οριζόντια Ολοκλήρωση</li> </ul> <b>ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Καμία αλλαγή</li> </ul>	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Αιχμάλωτη επιχείρηση</li> <li>• Αποεπένδυση</li> </ul>
	ΧΑΜΗ	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Συσχετισμένη Διαποίκιση</li> </ul>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ασυσχέτιστη Διαποίκιση</li> </ul>	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρεοκοπία</li> <li>• Ρευστοποίηση</li> </ul>

Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου, σ.235.

Καθεμία από αυτές τις γενικές κατηγορίες περιλαμβάνει μια σειρά διαφορετικών επιχειρησιακών στρατηγικών, όπως φαίνεται στον Πίνακα 1.7.

### 1.7.1.1.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies) επιδιώκουν την επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών μιας επιχείρησης και τυπικά περιλαμβάνουν την αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Η ανάπτυξη αυτή μπορεί να είναι είτε εσωτερική, με επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τοπικά ή παγκοσμίως, είτε εξωτερική, με συγχωνεύσεις, εξαγορές και στρατηγικές συμμαχίες.

Κατά τη **συγχώνευση** (merger), δύο επιχειρήσεις συμφωνούν να ενοποιήσουν τις λειτουργίες τους σε μια σχετικά ισάξια βάση επειδή διαθέτουν τους πόρους και τις ικανότητες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Γεωργόπουλος, 2013,

σ.236). Οι συγχωνεύσεις συμβαίνουν συνήθως μεταξύ επιχειρήσεων με παρόμοιο μέγεθος, είναι «φιλικές» (Wheelen and Hunger, 2012, p.207) και έχουν στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης.

Κατά την **εξαγορά** (acquisition), μια επιχείρηση (εξαγοράζουσα) αγοράζει εξ' ολοκλήρου ή κατά το μεγαλύτερο ποσοστό μια άλλη επιχείρηση (εξαγοραζόμενη) μετατρέποντάς τη σε θυγατρική επιχειρηματική μονάδα μέσα στο χαρτοφυλάκιό της. Η εξαγορά εταιρειών ως μέσο ανάπτυξης λαμβάνει συνήθως χώρα μεταξύ εταιρειών άνισου μεγέθους.

Κατά τη **στρατηγική συμμαχία** (strategic alliance), δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνεργάζονται για να επιτύχουν σημαντικούς στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι θα ωφελήσουν τη μελλοντική τους πορεία. Οι εταιρείες ή οι επιχειρηματικές μονάδες συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες για διάφορους λόγους, όπως για να αποκτήσουν τεχνολογία και τεχνογνωσία, πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές ή για να αναπτυχθούν σε παγκόσμιο επίπεδο, για να επιμεριστούν τον επιχειρηματικό κίνδυνο και για να μειώσουν τον πολιτικό κίνδυνο (Wheelen and Hunger, 2012, pp.196-197).

Στη συνέχεια, αναλύονται οι σημαντικότερες στρατηγικές με τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί ανάπτυξη.

Με τη **Στρατηγική Συγκέντρωσης** (concentration), οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εστιάσουν τους πόρους και τις ικανότητές τους σε μια γραμμή παραγωγής, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Η επιχείρηση επιλέγει να αναπτυχθεί μόνη της μέσω των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της, χωρίς να εξαγοράζει άλλη επιχείρηση. Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται εάν το προσφερόμενο από την επιχείρηση προϊόν ή υπηρεσία έχει πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, καθώς μόνο σε αυτή την περίπτωση η συγκέντρωση πόρων στο προϊόν αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση έχει τρεις διαφορετικές επιλογές, προκειμένου να αναπτύξει τη στρατηγική συγκέντρωσης. Για τη σωστή παρουσίαση τους, είναι απαραίτητο να αναλύσουμε τη μήτρα προϊόντων-αγορών που ανέπτυξε ο Ansoff, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.8.

**Πίνακας 1.8**  
**Μήτρα «Προϊόντος-Αγοράς» Ansoff**

<b>ΑΓΟΡΕΣ</b> <b>ΠΡΟΪΟΝΤΑ</b>	<b>ΥΠΑΡΧΟΥΣΕΣ</b>	<b>ΝΕΕΣ</b>
<b>ΥΠΑΡΧΟΝΤΑ</b>	<b>Market penetration</b> Διείσδυση Αγοράς	<b>Market Development</b> Ανάπτυξη Αγοράς
<b>ΝΕΑ</b>	<b>Product Development</b> Ανάπτυξη Προϊόντος	<b>Diversification</b> Διεύρυνση ή Διαποίκιση

**Πηγή:** Ansoff, I. (1957) 'Strategies for Diversification'. Harvard Business Review, 35 (5), p.114.

Πιο συγκεκριμένα, από τον Πίνακα 1.8 προκύπτουν τρεις επιλογές στρατηγικής συγκέντρωσης:

- Η **στρατηγική διείσδυσης- συγκέντρωσης αγοράς** (market penetration) βασίζεται στην διείσδυση στην αγορά και εστιάζει στην πώληση των υπάρχοντων προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς, χρησιμοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους της επιχείρησης. Είναι μια προσπάθεια να αυξηθούν οι πωλήσεις της επιχείρησης χωρίς η ίδια να ξεφύγει από την αρχική στρατηγική της σε σχέση με τον προϊόν και την αγορά. Η επιχείρηση επιδιώκει να βελτιώσει την επίδοσή της, είτε με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων στους υπάρχοντες πελάτες της ή με την εξεύρεση νέων πελατών για τα υπάρχοντα προϊόντα (Ansoff, 1957, p.114). Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδείκνυται όταν οι υπάρχουσες αγορές δεν είναι κορεσμένες, όταν υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές, όταν τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται, όταν οι οικονομίες κλίμακας προσφέρουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όταν ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών και τέλος όταν υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών (Παπαδάκης, 2007, σ.266).
- Η **στρατηγική ανάπτυξης αγοράς** (market development) σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές. Αυτό μπορεί να γίνει με την ανάπτυξη επιπλέον γεωγραφικών αγορών, μέσω της επέκτασης της τοπικά ή παγκοσμίως. Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς ενδείκνυται όταν υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής, καθώς και όταν υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές. Πολλές επιχειρήσεις «αναγκάζονται» να ακολουθήσουν τη στρατηγική

αυτή, γιατί έχουν υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία πρέπει κάπου να διοχετευθεί (Παπαδάκης, 2007, σ.267).

- Η **στρατηγική ανάπτυξης των προϊόντων** (product development) σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπάρχοντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται όταν ο οργανισμός έχει επιτυχημένα προϊόντα, τα οποία είναι στο στάδιο ωριμότητας του κύκλου ζωής του προϊόντος, όταν ανταγωνίζεται σε έναν ανεπτυγμένο κλάδο που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, όταν έχει ιδιαίτερα ισχυρές ικανότητες έρευνας και ανάπτυξης και τέλος όταν οι κυριότεροι ανταγωνιστές προσφέρουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων σε συγκρίσιμες τιμές (David, 2011, p.143).

Η **Στρατηγική Διεύρυνσης ή Διαποίκισης** (diversification), που αποτυπώνεται στη μήτρα Ansoff, ενώ αποτελεί στρατηγική ανάπτυξης, διαφέρει σαφώς από τις τρεις προηγούμενες στρατηγικές συγκέντρωσης, καθώς περιγράφει την ταυτόχρονη μετακίνηση από την υπάρχουσα γραμμή παραγωγής και την υπάρχουσα δομή της αγοράς (Ansoff, 1957, p.114). Η στρατηγική διαποίκισης περιλαμβάνει την είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία, όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι τώρα δραστηριοποιείται, με σκοπό την επαύξηση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητάς της, τη μείωση της εξάρτησης από έναν κλάδο, την επέκταση του χαρτοφυλακίου της και επομένως τη διασπορά του επιχειρηματικού κινδύνου (Γεωργόπουλος, 2013, σ.244-245). Η διαποίκιση μπορεί να είναι συσχετισμένη (related or concentric diversification) ή ασυσχέτιστη (unrelated or conglomerate diversification). Η **συσχετισμένη διαποίκιση** αφορά στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες, σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων και ακολουθείται από επιχειρήσεις με ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε έναν κλάδο με χαμηλή ελκυστικότητα. Αυτή η στρατηγική ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, δημιουργώντας συνεπώς αξία μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφορετικών δραστηριοτήτων και της επίτευξης οικονομιών εύρους, δηλαδή της επίτευξης εξοικονόμησης κόστους που πραγματοποιείται, όταν δύο τουλάχιστον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης μοιράζονται έναν ή περισσότερους πόρους, όπως παραγωγικές εγκαταστάσεις, κόστη έρευνας και ανάπτυξης, δίκτυο πωλητών, δίκτυα διανομής και διαφημιστικές καμπάνιες. Ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα της συσχετισμένης διαποίκισης είναι ότι επιτρέπει στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει τη διακεκριμένη ικανότητα της (distinctive competence) για να αυξήσει τη

συνολική επίδοσή της, δηλαδή την επίδοση όλων των επιχειρηματικών μονάδων που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς αλλά συναφείς κλάδους (Hill and Jones, 2010, p.321). Αντίθετα, η **ασυσχέτιστη διαποίκιση** αφορά στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, που δεν έχουν κάποια εμφανή σχέση με οποιαδήποτε υπάρχουσα δραστηριότητα της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την είσοδο σε νέους κλάδους που δεν μοιράζονται καμία διακεκριμένη ικανότητα με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, σ.246). Η στρατηγική αυτή συνιστάται όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι μη ελκυστικός και όταν η ίδια δεν διαθέτει μια ισχυρή ανταγωνιστική ικανότητα που θα μπορούσε να μεταφέρει σε συσχετισμένα προϊόντα ή υπηρεσίες άλλων κλάδων (Wheelen and Hunger, 2012, p.215). Οι επιχειρήσεις την επιλέγουν διότι θεωρούν ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις πιο πολλά υποσχόμενες επενδυτικές ευκαιρίες. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των ώριμων κλάδων, η διαποίκιση είναι απαραίτητη για την μακροχρόνια επιβίωση των επιχειρήσεων (Παπαδάκης, 2007, σ.249). Πολλές φορές οι επιχειρήσεις προσπαθούν μέσα από την ασυσχέτιστη διαποίκιση να επιτύχουν διασπορά κινδύνου. Άλλες έχουν πλεονάσματα κεφαλαίων, τα οποία όμως δεν μπορούν να επενδύσουν στον κλάδο τους (λόγω αντιμονοπωλιακών ή άλλων νόμων), και έτσι αποφασίζουν να επεκταθούν σε μη συναφείς κλάδους. Ως εκ τούτου, η έμφαση της ασυσχέτιστης διαποίκισης είναι στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ή στην εξάλειψη του κινδύνου παρά σε συνέργειες αγορών ή προϊόντων, όπως συμβαίνει στη συσχετισμένη διαποίκιση.

Με τη **Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης** (horizontal integration), η επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης με μια άλλη επιχείρηση που βρίσκεται στο ίδιο στάδιο του συστήματος αξίας (δηλαδή δραστηριοποιείται στον ίδιο κλάδο) και μπορεί να είναι άμεσα ανταγωνιστική ή να εστιάζει σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς. Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προτιμούν να αναπτυχθούν μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων (εξωτερική ανάπτυξη) και όχι προσπαθώντας να αυξήσουν τις πωλήσεις τους (εσωτερική ανάπτυξη), είναι γιατί αφενός χρησιμοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης και αφετέρου μειώνουν το συνολικό αριθμό ανταγωνιστών. Επιπλέον, οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί ακολουθώντας μια στρατηγική ανάπτυξης αγοράς ή στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος. Η διαφορά από τη στρατηγική συγκέντρωσης, όπου και εκεί μπορεί να έχουμε ανάπτυξη αγοράς ή ανάπτυξη προϊόντος, έγκειται στο ότι στην



οριζόντια ολοκλήρωση η επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη επιχείρηση και αναπτύσσει το προϊόν ή την αγορά της (Γεωργόπουλος, 2013, σ.240-241).

Τέλος, η **Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης ή Καθετοποίησης** (vertical integration) αφορά στην απόφαση μιας επιχείρησης να αναπτύξει νέες δραστηριότητες σε διαφορετικό στάδιο του συστήματος αξίας. Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να γίνει είτε προς τα πίσω, να προσθέσει δηλαδή η επιχείρηση ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται, είτε προς τα εμπρός, να προσθέσει δηλαδή ένα παραγωγικό στάδιο μετά από το στάδιο που δραστηριοποιείται. Η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης ενδείκνυται όταν, στην αγορά όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, οι προμηθευτές ή/και οι διανομείς είναι ιδιαίτερα ακριβοί ή αναξιόπιστοι και απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους, όταν υπάρχουν στην αγορά λίγοι προμηθευτές, οι οποίοι τυγχάνει να προσφέρουν χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών και ομοίως όταν υπάρχουν λίγοι ή/και χαμηλής ποιότητας διανομείς. Επιπλέον, η στρατηγική αυτή συνιστάται όταν ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι ιδιαίτερα υψηλός και αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται, καθώς με την κάθετη ολοκλήρωση είτε προς τα πίσω για τον έλεγχο της ροής πρώτων υλών ζωτικής σημασίας, είτε προς τα εμπρός για την απόκτηση ελέγχου στα κανάλια διανομής, μια επιχείρηση εμποδίζει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, αλλά και εισέρχεται πριν από τους ανταγωνιστές της στις κύριες προϊόντικές κατηγορίες που την ενδιαφέρουν, ισχυροποιώντας τη θέση της έναντι αυτών. Επιπρόσθετα, η κάθετη ολοκλήρωση είναι κατάλληλη όταν η επιχείρηση διαθέτει τόσο το κεφάλαιο όσο και τους ανθρώπινους πόρους που απαιτούνται για τη διαχείριση των νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και όταν τα πλεονεκτήματα της σταθερής παραγωγής, όπως η εξοικονόμηση σε κόστος αποθήκευσης και η ταχύτερη διανομή του προϊόντος στην αγορά, είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Αυτά τα πλεονεκτήματα απορρέουν από την αύξηση της προβλεψιμότητας ζήτησης λόγω καθετοποίησης προς τα εμπρός και από την εξομάλυνση της παραγωγής λόγω καθετοποίησης προς τα πίσω, καθώς οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση εντός της επιχείρησης και έτσι γίνεται ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής (David, 2011, pp.139-141). Ωστόσο, λόγω της συμμετοχής της επιχείρησης σε διάφορα στάδια του συστήματος αξίας, ενδέχεται να υπάρξει σχετική αδυναμία κεντρικού ελέγχου και συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων και ελέγχου των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως για παράδειγμα η εμφάνιση μιας τεχνολογικής καινοτομίας σε κάποιο στάδιο της παραγωγής. Επιπλέον, λόγω της μεγέθυνσης της

επιχείρησης, μειώνεται και η ευελιξία της, δυσχεραίνοντας τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ακόμα, κάθε αρνητική διακύμανση του κλάδου επηρεάζει άμεσα την καθετοποιημένη επιχείρηση, καθώς αυτή συνδέεται με τον κλάδο και τις εξελίξεις του. Μάλιστα, δημιουργούνται υψηλοί φραγμοί εξόδου από τον κλάδο εξαιτίας των υψηλού κόστους περιουσιακών στοιχείων, τα οποία είναι δύσκολο να πουληθούν (Γεωργόπουλος, 2013, σ.244). Τέλος, στην περίπτωση κάθετης ολοκλήρωσης, η επιχείρηση είναι «δεσμευμένη» να αγοράζει αυτές τις εισροές από εσωτερικούς προμηθευτές και άρα να επιβαρύνεται κοστολογικά. Οι εσωτερικοί προμηθευτές γνωρίζουν πως μπορούν πάντα να διαθέτουν την παραγωγή τους σε άλλες επιχειρηματικές μονάδες του ομίλου, με αποτέλεσμα να εξασθενεί το κίνητρο της ελαχιστοποίησης του λειτουργικού τους κόστους (Παπαδάκης, 2007, σ.231).

#### **1.7.1.1.2 Στρατηγικές Σταθερότητας**

Οι στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies) χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής και ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό (Γεωργόπουλος, 2013, σ.247). Η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς και συγκεντρώνει τους πόρους της στις υπάρχουσες δραστηριότητες, με στόχο την εδραίωση και μεγέθυνση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι η στρατηγική της «καμίας αλλαγής», της «παύσης/συνέχισης με προσοχή» και της «συγκομιδής κερδών».

Η στρατηγική «καμίας αλλαγής» (no change strategy) αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης να μην κάνει τίποτα καινούριο και να συνεχίσει τις υφιστάμενες λειτουργίες και πολιτικές για το άμεσο μέλλον. Προϋποθέτει ότι τίποτα δεν έχει αλλάξει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης έτσι ώστε να απαιτείται η διαφοροποίηση της στρατηγικής της. Η σχετική σταθερότητα που εμφανίζεται λόγω της μέτριας ανταγωνιστικής θέσης και της μέτριας ελκυστικότητας του κλάδου, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.7, έχει σαν αποτέλεσμα η επιχείρηση να συνεχίζει την υπάρχουσα στρατηγική, προσαρμόζοντας πωλήσεις και κέρδη, αφού λάβει υπόψη της τον πληθωρισμό (Wheelen and Hunger, 2012, p.217).

Η στρατηγική «συγκομιδής κερδών» (profit strategy) αναφέρεται στην απόφαση της διοίκησης να μην κάνει τίποτα καινούριο το οποίο θα χειροτερέψει την κατάσταση, αλλά να

ενεργεί όπως θα ενεργούσε, αν τα προβλήματα της επιχείρησης ήταν προσωρινά. Αποτελεί μια προσπάθεια τεχνητής υποστήριξης των κερδών, όταν οι πωλήσεις της επιχείρησης μειώνονται, που επιτυγχάνεται με τη μείωση των επενδύσεων και των βραχυπρόθεσμων δαπανών (Wheelen and Hunger, 2012, p.218). Δηλαδή, η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεσα κέρδη. Συνεπώς, αυτή η στρατηγική είναι χρήσιμη μόνο για να βοηθήσει την επιχείρηση να ξεπεράσει μια προσωρινή δυσκολία.

Με τη στρατηγική «παύσης/συνέχισης με προσοχή» (pause/proceed with caution strategy), ουσιαστικά η επιχείρηση κάνει ένα διάλειμμα και ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης ή περισυλλογής. Στην πραγματικότητα, προσπαθεί να διατηρηθεί σε μια κατάσταση έως ότου προετοιμαστεί, προκειμένου να εκμεταλλευτεί τις πιθανές αλλαγές του περιβάλλοντός της. Αποτελεί, δηλαδή, μια «προσωρινή ή μεταβατική στρατηγική» (Γεωργόπουλος, 2013, σ.248).

### **1.7.1.1.3 Στρατηγικές Περισυλλογής**

Οι στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies) αφορούν στη μείωση του μεγέθους ή της ποικιλίας των οργανωσιακών λειτουργιών μιας επιχείρησης με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της. Μια επιχείρηση είναι πιθανό να επιδιώξει κάποια στρατηγική περισυλλογής, όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύνατη (δεν διαθέτει κάποια διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα) και επομένως η επίδοσή της είναι φτωχή (χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών) (Γεωργόπουλος, 2013, σ.248). Ανάλογα με την ελκυστικότητα του κλάδου (υψηλή, μέτρια, χαμηλή), σύμφωνα με τον Πίνακα 1.7, οι στρατηγικές περισυλλογής μπορούν να πάρουν τη μορφή της στρατηγικής διάσωσης ή αναστροφής, της στρατηγικής της αιχμάλωτης επιχείρησης, της στρατηγικής της αποεπένδυσης και της στρατηγικής της ρευστοποίησης ή και χρεοκοπίας.

Η στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής (turnaround strategy) δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και είναι περισσότερο κατάλληλη όταν τα παρουσιαζόμενα προβλήματα είναι εμφανή και διάχυτα, αλλά όχι ακόμη σημαντικά για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης (Wheelen and Hunger, 2012, p.218). Σκοπός της είναι η αναχαίτιση ή αντιστροφή των ανταγωνιστικών ή χρηματοοικονομικών αδυναμιών όσο το δυνατόν συντομότερα. Η διοίκηση της επιχείρησης επιθυμεί με την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής να μετατρέψει τον οργανισμό σε μια περισσότερο λιτή και αποδοτική επιχείρηση. Τα

διευθυντικά στελέχη, που επιθυμούν να επιδιώξουν μια στρατηγική αναστροφής, μπορούν να περιορίσουν τις μη κερδοφόρες εκροές, να πουλήσουν περιουσιακά στοιχεία, να μειώσουν το μέγεθος του εργατικού δυναμικού και να επαναπροσδιορίσουν τη γραμμή παραγωγής προϊόντων και τους πελάτες (Γεωργόπουλος, 2013, σ.249).

Συνήθως, η στρατηγική αυτή ακολουθείται σε τρία στάδια (Wheelen and Hunger, 2012, p.218). Στο πρώτο στάδιο της συρρίκνωσης (contraction), τα διευθυντικά στελέχη προσπαθούν πολύ γρήγορα και δυναμικά να σταματήσουν το παρουσιαζόμενο στην επιχείρηση πρόβλημα μέσω περικοπών εξόδων. Συγκεκριμένα, τα περιουσιακά στοιχεία που δεν παράγουν αξία εκποιούνται και τα κεφάλαια επενδύονται σε πιο παραγωγικούς τομείς. Πολύ συχνά επίσης η ανώτατη διοίκηση απομακρύνεται και νέα στελέχη προσλαμβάνονται. Επιπλέον, η επιχείρηση είτε επιχειρεί να παύσει τη συνεργασία της με οριακούς πελάτες, που δεν της αποφέρουν κέρδη, είτε καταργεί προϊόντα με μικρό ή αρνητικό περιθώριο κέρδους ή όχι καλές προοπτικές. Τέλος, πολλές φορές οι επιχειρήσεις καταφεύγουν σε οδονηρές για τους εργαζόμενους περικοπές προσωπικού ώστε να περιορίσουν το κόστος τους. Στο δεύτερο στάδιο της σταθεροποίησης (consolidation), τα στελέχη εφαρμόζουν ένα σταθεροποιητικό πρόγραμμα για να βοηθήσουν την επιχείρηση να «ορθοποδήσει». Η σταθεροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους, καλύτερης προσαρμογής στο μίγμα προϊόντων, εστίασης σε αποδοτικές αγορές και προσανατολισμού σε νέες δραστηριότητες. Συχνά, η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (π.χ. νέων πληροφοριακών συστημάτων και συστημάτων ελέγχου) συμβάλλει στην ταχύτερη σταθεροποίηση και ανάκαμψη της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007, σ.287). Στο τρίτο στάδιο της αναδόμησης (rebuilding), η επιχείρηση μπορεί να κάνει βήματα επέκτασης και ανάπτυξης.

Με τη στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company), η επιχείρηση δέχεται να «αιχμαλωτιστεί» από κάποια άλλη επιχείρηση, στην οποία προσφέρει τα προϊόντα της, με αντάλλαγμα τη σιγουριά ότι θα συνεχίσει να υφίσταται. Μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση «σωτήρα», η οποία θα εγγυηθεί τη συνέχεια της ύπαρξής της, μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση καταργεί ή μειώνει κάποιες λειτουργίες της. Από την άλλη όμως πλευρά, η επιχείρηση είναι εξαρτώμενη πλέον από την επιχείρηση στην οποία «αιχμαλωτίζεται», προσφέροντας σε αυτήν τουλάχιστον το 75% των πωλήσεών της, με αποτέλεσμα να εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την πορεία της (Γεωργόπουλος, 2013, σ.250).

Η στρατηγική της αποεπένδυσης (divestment strategy) υφίσταται όταν μια επιχείρηση πουλάει μια επιχειρηματική μονάδα ή ένα τμήμα της. Συνήθως εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση έχει ακολουθήσει στρατηγική διάσωσης ή αναστροφής, αλλά απέτυχε να ολοκληρώσει τις απαιτούμενες βελτιώσεις, και έτσι αναγκάζεται να περάσει σε πιο δραστικές λύσεις. Πολλές φορές μια επιχείρηση αποφασίζει να πουλήσει μια επιχειρηματική μονάδα όταν αυτή απαιτεί περισσότερους πόρους από ό,τι η ίδια η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να επενδύσει σε αυτή. Μάλιστα, αποεπενδύει κερδοφόρα κομμάτια της γιατί πιστεύει ότι οι πόροι, που θα αποκτηθούν από την πώληση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε περισσότερο κερδοφόρες δραστηριότητες. Η στρατηγική αυτή λοιπόν εφαρμόζεται, είτε γιατί οι επιχειρηματικές μονάδες δεν εναρμονίζονται αποτελεσματικά με τις δραστηριότητες των υπόλοιπων μονάδων της επιχείρησης, είτε γιατί η επιχείρηση έχει μεγάλες χρηματοοικονομικές ανάγκες (Γεωργόπουλος, 2013, σ.250).

Στη στρατηγική της ρευστοποίησης (liquidation strategy) γίνεται η πώληση ή η διάθεση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης και τερματίζεται η ύπαρξη της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση πωλείται κατά μέρη ή και στο σύνολο της με βάση την αγοραία αξία των περιουσιακών της στοιχείων και τα μετρητά που συλλέγονται διανέμονται στους μετόχους, αφού πρώτα εξοφληθούν οι υποχρεώσεις της επιχείρησης προς τρίτους. Αποτελεί την τελευταία λύση που υπάρχει, όταν όλες οι προσπάθειες διάσωσης ή αναστροφής, αποεπένδυσης και αιχμαλωσίας έχουν αποτύχει.

Η στρατηγική της χρεοκοπίας (bankruptcy strategy) περιλαμβάνει τη μεταβίβαση της διαχείρισης της επιχείρησης σε δικαστήρια με αντάλλαγμα ορισμένες ρυθμίσεις των υποχρεώσεων της επιχείρησης. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής σε σχέση με τη στρατηγική της ρευστοποίησης είναι ότι με τη μεταβίβαση της διαχείρισης στα δικαστήρια δεν λαμβάνονται καθόλου υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων.

### **1.7.1.2 Η Στρατηγική Χαρτοφυλακίου**

Η στρατηγική χαρτοφυλακίου (portfolio strategy) αναφέρεται στη διαχείριση ενός αριθμού διαφορετικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο επιχειρησιακό χαρτοφυλάκιο. Περιλαμβάνει την αγοραπωλησία των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (εφεξής ΣΕΜ) και τη διαχείριση τους, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη του οργανισμού και να μειωθεί ο κίνδυνος. Τα ανώτερα στελέχη αντιμετωπίζουν τις γραμμές προϊόντων και τις ΣΕΜ ως μια

σειρά επενδύσεων από την οποία αναμένεται υψηλή απόδοση. Καλούνται, συνεπώς, να λάβουν αποφάσεις που σχετίζονται με την κατανομή των επιχειρηματικών πόρων στις διάφορες ΣΕΜς καθώς και με επενδύσεις νέου κεφαλαίου (Γεωργόπουλος, 2013, σ.253).

Υπάρχουν αρκετά υποδείγματα τα οποία μπορούν να υποστηρίξουν τα στελέχη στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις στρατηγικές χαρτοφυλακίου και συνήθως ονομάζονται πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος, διότι εμφανίζονται με τη μορφή πίνακα. Οι πιο γνωστοί πίνακες χαρτοφυλακίου προϊόντος είναι ο πίνακας «Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς» (Growth Share Matrix), που αναπτύχθηκε από την εταιρεία συμβούλων Boston Consulting Group και είναι γνωστός και ως «BCG μήτρα» και ο πίνακας «Ελκυστικότητας Αγοράς-Ανταγωνιστικής Θέσης» (Industry Attractiveness-Competitive Position), που αναπτύχθηκε από τις εταιρείες General Electric και McKinsey & Co και είναι γνωστός και ως “GE Business Screen”.

#### **1.7.1.2.1 Ο Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς**

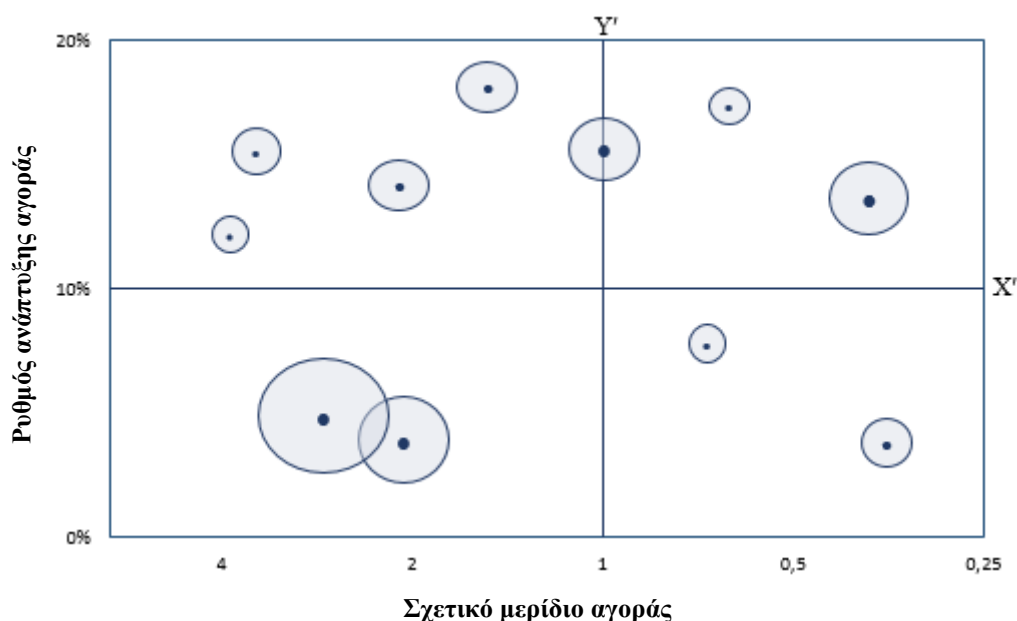
Η BCG μήτρα επιτρέπει στους διευρυμένους πολυμηματικούς οργανισμούς να διαχειριστούν το χαρτοφυλάκιο τους, εξετάζοντας το σχετικό μερίδιο αγοράς της κάθε ΣΕΜ και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς (ελκυστικότητα αγοράς) για κάθε ΣΕΜ, όπως εμφανίζεται στον Πίνακα 1.9.

Το σχετικό μερίδιο αγοράς της ΣΕΜ ορίζεται ως ο λόγος του μεριδίου αγοράς της επιχειρηματικής δραστηριότητας της ΣΕΜ προς το μερίδιο αγοράς που κατέχει ο σημαντικότερος ανταγωνιστής στον κλάδο. Με το σχετικό μερίδιο αγοράς καθορίζεται η θέση της ΣΕΜ στον κλάδο. Συγκεκριμένα, όταν το σχετικό μερίδιο αγοράς  $> 1$ , τότε η θέση της ΣΕΜ μπορεί να χαρακτηριστεί ως δύναμη, ενώ όταν το σχετικό μερίδιο αγοράς  $< 1$ , τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ως αδυναμία. Με αυτόν τον τρόπο υπολογισμού, ένα σχετικό μερίδιο αγοράς  $> 1$  ανήκει στον σημαντικότερο ανταγωνιστή, ένα σχετικό μερίδιο αγοράς  $= 1$  σημαίνει ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι ο σημαντικότερος ανταγωνιστής και ένα σχετικό μερίδιο αγοράς  $< 1$  σημαίνει ότι οι πωλήσεις της επιχείρησης είναι ένα ποσοστό των πωλήσεων του σημαντικότερου ανταγωνιστή. Τέλος, πρέπει να τονιστεί ότι το σχετικό μερίδιο αγοράς κάθε ΣΕΜ εμφανίζεται στην BCG μήτρα σε λογαριθμική κλίμακα. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς είναι το ποσοστό με το οποίο οι πωλήσεις των προϊόντων της συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας της ΣΕΜ έχει αυξηθεί. Αυτός ο δείκτης βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα και παρέχει μια στατική εικόνα της όλης αγοράς τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο

(Γεωργόπουλος, 2013, σ.255-256).Ο διαχωρισμός ανάμεσα σε υψηλό και χαμηλό σχετικό μερίδιο αγοράς του πίνακα έχει γίνει με βάση την ισότητα ως προς τον σημαντικότερο ανταγωνιστή και ο διαχωρισμός ανάμεσα σε υψηλό και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης αγοράς έχει τεθεί στο 10%.

Εκτός από τις παραπάνω παραμέτρους στη BCG μήτρα εμφανίζεται και η συνεισφορά κάθε ΣΕΜ στο συνολικό χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης υπό μορφή κύκλων και υπολογίζεται με τις πωλήσεις κάθε ΣΕΜ. Όσο μεγαλύτερο είναι το εμβαδόν του κύκλου, τόσο περισσότερες είναι οι πωλήσεις της ΣΕΜ, σε σχέση με τις συνολικές πωλήσεις του οργανισμού. Τέλος, το κέντρο κάθε κύκλου αντιστοιχεί στη θέση της συγκεκριμένης ΣΕΜ με βάση το σχετικό μερίδιο αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξης αγοράς.

**Πίνακας 1.9**  
**Πίνακας Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς του Boston Consulting Group**



Πηγή: Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου, σ.255.

Ο πίνακας χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια, στα οποία τοποθετούνται οι ΣΕΜς ανάλογα με το σχετικό μερίδιο αγοράς και τον ρυθμό ανάπτυξης αγοράς, θεωρώντας ότι έχουν διαφορετικές μακροπρόθεσμες προοπτικές και διαφορετικές επιδράσεις στις χρηματοροές.

**Πίνακας 1.10**  
**Χαρακτηριστικά Χρηματοροών του Πίνακα «Ρυθμού Ανάπτυξης – Μεριδίου Αγοράς»**



**Πηγή:** Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου, σελ. 258.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Πίνακα 1.10 τα τεταρτημόρια, που αντιστοιχούν στις ΣΕΜς του οργανισμού, χαρακτηρίζονται ως (Hedley, 1977, pp.10-11):

- **Αστέρια (stars):** Σε αυτό το τεταρτημόριο, οι ΣΕΜς έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης (ελκυστική αγορά) και μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς. Είναι ηγέτιδες στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης και δημιουργούν πολλά ρευστά. Αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς και για να διατηρήσουν και παγιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση χρησιμοποιούν πολλά ρευστά. Είναι αρκετά σημαντικό να διατηρήσουν το μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς τους, καθώς με την πάροδο του χρόνου, όταν πλέον ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς μειωθεί, επειδή ο κλάδος θα περνά από τη φάση της ανάπτυξης στη φάση της ωρίμανσης και παρακμής, θα μετατραπούν σε χρυσορυχεία. Σε αντίθετη περίπτωση, αποτυγχάνοντας δηλαδή να κρατήσουν το μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς τους, θα μετατραπούν σε προβληματικά.
- **Χρυσωρυχεία ή χρυσοφόρες αγελάδες (cash cows):** Σε αυτό το τεταρτημόριο, οι ΣΕΜς έχουν υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης (χαμηλή ελκυστικότητα κλάδου). Κατέχουν μια εδραιωμένη ανταγωνιστική θέση στην αγορά και έχουν χαμηλά έξοδα. Συνεπώς, δημιουργούν πολλά ρευστά, ενώ παράλληλα χρησιμοποιούν λίγα προκειμένου να παραμείνουν στον κλάδο και να διατηρήσουν τη θέση που μέχρι τώρα κατέχουν. Μάλιστα, η μητρική εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιήσει τα ρευστά των χρυσορυχείων για την ενίσχυση άλλων ΣΕΜ της. Τα χρυσορυχεία είναι η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η εταιρεία.



- Προβληματικά ή σκυλιά (dogs): Σε αυτό το τεταρτημόριο, οι ΣΕΜς έχουν μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς και χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης. Κατέχουν μια αδύναμη ανταγωνιστική θέση, είναι μη κερδοφόρα και, αν απαιτούν επενδύσεις για να διατηρήσουν τη θέση τους, γίνονται «χρήστες ρευστών». Για αυτόν τον λόγο, η στρατηγική που ακολουθείται είναι η εκποίηση από το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης.
- Αμφίβολα ή ερωτηματικά (question marks or problem child): Σε αυτό το τεταρτημόριο, οι ΣΕΜς έχουν μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς και υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, ανταγωνίζονται δηλαδή σε ελκυστικούς κλάδους και συνεπώς ίσως έχουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη πορεία και κέρδη. Ωστόσο, δημιουργούνται ερωτηματικά για το αν μπορούν να ανταγωνιστούν με επιτυχία επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους με μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τα αμφίβολα, εξαιτίας του μικρού σχετικού μεριδίου αγοράς τους, δημιουργούν λίγα ρευστά και παράλληλα, επειδή ανταγωνίζονται σε ελκυστικούς κλάδους, η χρησιμοποίηση ρευστών είναι μεγάλη. Η κύρια χρηματοδότηση των αμφιβόλων προέρχεται από τα ρευστά που δημιουργούνται στο τεταρτημόριο των χρυσωρυχείων. Αν δε γίνει καμία ενέργεια για να αλλάξει το σχετικό μερίδιο αγοράς των αμφιβόλων, ώστε να μετακινηθούν στο τεταρτημόριο των αστέρων, τότε τα αμφίβολα απλώς θα απορροφούν μεγάλες ποσότητες ρευστών και καθώς η ανάπτυξη θα επιβραδύνεται, θα μετατραπούν σε προβληματικά. Τα αμφίβολα με αδύναμη ή με αβέβαιη μακροπρόθεσμη προοπτική θα πρέπει να αποεπενδύονται, ώστε να μειωθεί η ζήτηση για χρηματοοικονομικούς πόρους.

Ο αντικειμενικός σκοπός της BCG μήτρας είναι να αναγνωρίσει πως οι επιχειρησιακοί χρηματοοικονομικοί πόροι θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, ώστε να μεγιστοποιηθεί η μελλοντική ανάπτυξη και η κερδοφορία της επιχείρησης.

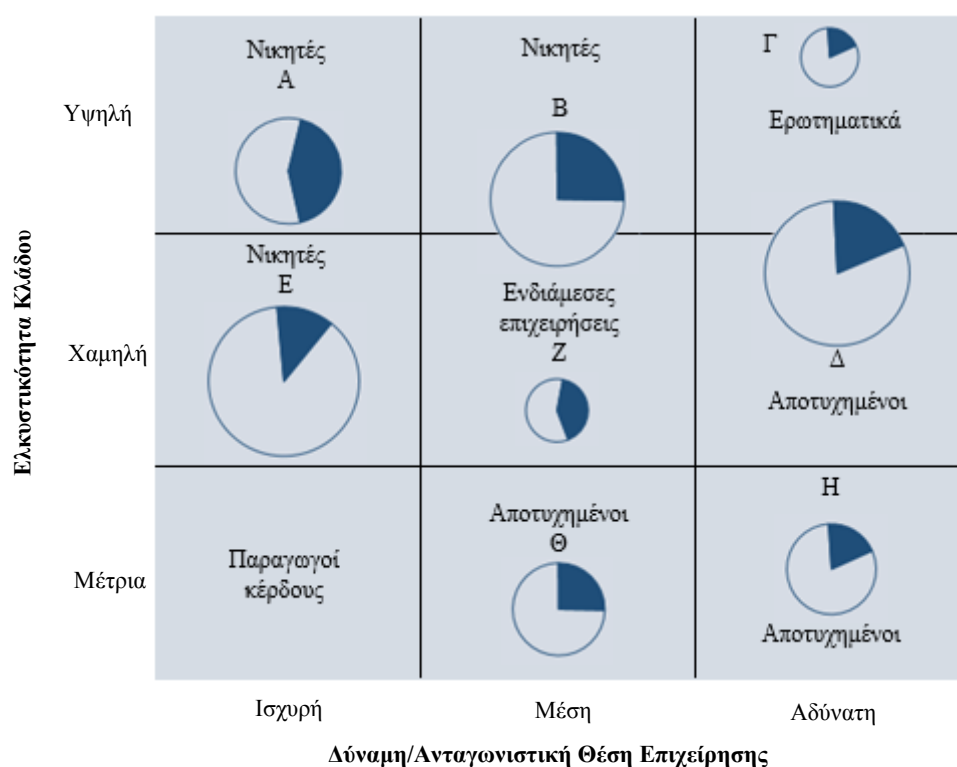
Ωστόσο, ο πίνακας «Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς» υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν για να καθορίσουν τη μελλοντική τους πορεία. Αρχικά, η κατάταξη των ΣΕΜ με βάση υψηλές και χαμηλές θέσεις για τα μεγέθη του πίνακα, θεωρείται πολύ απλή. Επίσης, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς και το σχετικό μερίδιο αγοράς δεν αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια προσδιορισμού της ελκυστικότητας του κλάδου και της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αντίστοιχα. Επιπλέον, η κερδοφορία μιας επιχείρησης δεν προσδιορίζεται μόνο από το μερίδιο αγοράς που η επιχείρηση κατέχει, αλλά υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως η πρόσβαση σε χαμηλού κόστους πρώτες ύλες. Τέλος, ο πίνακας δεν λαμβάνει υπόψη του την

περίπτωση συνέργειας μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των ΣΕΜ, αλλά υποθέτει ότι οι ΣΕΜς είναι ανεξάρτητες (Γεωργόπουλος, 2013, σελ. 261).

### 1.7.1.2.2 Ο Πίνακας Ελκυστικότητας Αγοράς – Ανταγωνιστικής Θέσης

Ο πίνακας «Ελκυστικότητας Αγοράς-Ανταγωνιστικής Θέσης» αναπτύχθηκε ως μια προσπάθεια βελτίωσης της μήτρας BCG. Η οθόνη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της General Electric (GE business screen), όπως αλλιώς ονομάζεται, στον Πίνακα 1.11 αποτελείται από εννέα κελιά και δημιουργείται βάσει δυο διαστάσεων: της ελκυστικότητας του κλάδου που η επιχείρηση ανήκει και της ανταγωνιστικής θέσης/δύναμης που κατέχει, οι οποίες καθορίζονται μέσω ανάλυσης και στάθμισης αρκετών παραγόντων.

**Πίνακας 1.11**  
**Η Οθόνη Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων της General Electric**



**Πηγή:** Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, p.224.

Συγκεκριμένα, για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας του κλάδου λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η κερδοφορία της, το μέγεθος της και άλλοι

παράγοντες που μπορούν να προσδιοριστούν με την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Η εκτίμηση της ανταγωνιστικής θέσης/δύναμης της επιχείρησης βασίζεται στο μερίδιο αγοράς που κατέχει, στην κερδοφορία της, στο μέγεθος της καθώς και στη σχετική θέση της ως προς την ποιότητα, την τεχνολογία, την παραγωγή, τη διανομή και το μάρκετινγκ. Σύμφωνα με την McKinsey, η ανταγωνιστική θέση προσδιορίζεται από το κατά πόσο η επιχείρηση διαθέτει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (McKinsey, 2008).

Στον πίνακα «Ελκυστικότητα Αγοράς-Ανταγωνιστικής Θέσης», με βάση τις δυο παραπάνω διαστάσεις, κάθε γραμμή προϊόντος ή ΣΕΜ προσδιορίζεται από ένα γράμμα, κατατάσσεται σε μια από τις εννέα κατηγορίες και αποτυπώνεται με τη μορφή κύκλων, των οποίων το μέγεθος είναι αναλογικό του μεγέθους των κλάδων στους οποίους ανταγωνίζεται. Τέλος, τα κομμάτια της πίτας μέσα στους κύκλους αντικατοπτρίζουν το μερίδιο αγοράς κάθε επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, σ.262).

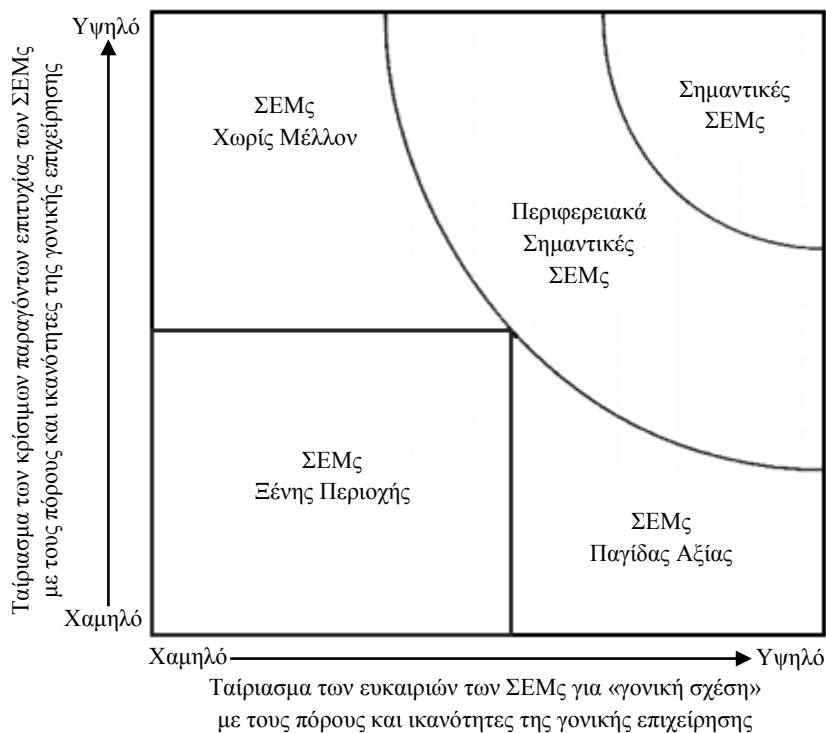
Σκοπός των επιχειρήσεων είναι να απελευθερωθούν πόροι από ΣΕΜς, που βρίσκονται σε μη ελκυστικούς κλάδους και έχουν αδύνατη ανταγωνιστική θέση (αποτυχημένοι) καθώς και η συγκέντρωση των πόρων σε ΣΕΜς, που έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε κλάδους με υψηλή ελκυστικότητα (νικητές). Κάθε οργανισμός θα ήθελε να έχει όλες τις ΣΕΜς του στο πάνω αριστερό μέρος του πίνακα, όπου χαρακτηρίζονται ως νικητές (Γεωργόπουλος, 2013, σ.262-263). Τέλος, για τις ΣΕΜς που βρίσκονται σε ενδιάμεσες καταστάσεις (ερωτηματικά, ενδιάμεσες επιχειρήσεις, παραγωγοί κέρδους), η επιχείρηση θα πρέπει να είναι επιλεκτική στην πραγματοποίηση επενδύσεων και να εφαρμόσει τις κατάλληλες στρατηγικές, έτσι ώστε να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους θέση (Thompson *et. al.*, 2008, pp.292-293).

### **1.7.1.3 Η Γονική Στρατηγική**

Η γονική στρατηγική (parenting strategy) θεωρεί τον οργανισμό ως ένα σύνολο πόρων και ικανοτήτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία αξίας στις διάφορες ΣΕΜς του οργανισμού, καθώς και για τη δημιουργία συνεργειών σε αυτές. Σύμφωνα με τους Campbell, Goold και Alexander, *«οι πολυτμηματικές επιχειρήσεις δημιουργούν αξία μέσω της επιρροής στις επιχειρηματικές μονάδες που κατέχουν. Οι καλύτερες γονικές επιχειρήσεις δημιουργούν περισσότερη αξία από οποιοδήποτε ανταγωνιστή τους, εάν αυτός κατείχε τις ίδιες*

επιχειρηματικές μονάδες. Αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν αυτό που καλούμε γονικό πλεονέκτημα» (Wheelen and Hunger, 2012, p.227).

Η γονική στρατηγική εστιάζει στις μοναδικές ικανότητες (core competences) σε επίπεδο οργανισμού και στην αξία που δημιουργείται από τη σχέση του οργανισμού με την αντίστοιχη ΣΕΜ. Εάν υπάρχει καλό «ταίριασμα» ανάμεσα στις ικανότητες και τους πόρους ολόκληρου του οργανισμού και τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται σε μια από τις ΣΕΜς, ο οργανισμός είναι πιθανό να δημιουργήσει αξία, ενώ αν δεν υπάρχει καλό «ταίριασμα» είναι πιθανό να «καταστρέψει» αξία. Η προσέγγιση της γονικής στρατηγικής είναι χρήσιμη όχι μόνο στην απόφαση για το ποιες νέες ΣΕΜς θα πρέπει η επιχείρηση να προσθέσει στο χαρτοφυλάκιο της, αλλά και στην επιλογή του τρόπου αποτελεσματικής διοίκησης καθεμιάς ΣΕΜ (Wheelen and Hunger, 2012, p.227).



**Πηγή:** Ambrosini, V., Johnson, G. and Scholes, K. (1998) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. 1<sup>st</sup> Edition, Europe: Prentice Hall, p.248.

### Διάγραμμα 1.8 Μήτρα Γονικής Σχέσης

Οι Campbell, Goold και Alexander προτείνουν τη χρησιμοποίηση της μήτρας «γονικής σχέσης», όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 1.8, η οποία προσδιορίζει τη σχέση κάθε ΣΕΜ με τη γονική επιχείρηση χρησιμοποιώντας δυο διαστάσεις: τη θετική συνεισφορά που η γονική

επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει και τα αρνητικά αποτελέσματα που μπορούν να δημιουργηθούν (Γεωργόπουλος, 2013, σ.264).

Ο συνδυασμός αυτών των δυο διαστάσεων δημιουργεί πέντε διαφορετικές θέσεις, που η καθεμία έχει διαφορετικές επιπτώσεις στη διαμορφούμενη επιχειρησιακή στρατηγική (Ambrosini *et. al.*, 1998, pp.248-249):

- Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Heartland Business): Είναι ΣΕΜς οι οποίες πιθανά να κατέχουν ήδη κάποιο «γονικό πλεονέκτημα» και πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο της μελλοντικής στρατηγικής του οργανισμού. Αυτές οι ΣΕΜς έχουν περιθώρια για βελτίωση από τον οργανισμό και ο οργανισμός αντιλαμβάνεται πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους.
- Περιφερειακά Σημαντικές Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες (Edge-of-Heartland Businesses): Στις Περιφερειακά Σημαντικές ΣΕΜς, μερικά από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού σχετίζονται με την επιχειρηματική μονάδα, ενώ άλλα όχι. Ο οργανισμός μπορεί να μη διαθέτει όλα τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά της ΣΕΜ ή μπορεί να μην αντιλαμβάνεται πλήρως τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της. Είναι λοιπόν ΣΕΜς στις οποίες η γονική επιχείρηση ίσως μπορέσει να αναπτύξει κάποιο πλεονέκτημα.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Χωρίς Μέλλον (Ballast Business): Είναι ΣΕΜς που σχετίζονται πάρα πολύ με τον οργανισμό, αλλά έχουν πολύ λίγες δυνατότητες να βελτιωθούν από αυτόν. Στη θέση αυτή ανήκουν ΣΕΜς που στο παρελθόν ο οργανισμός ίσως τους είχε προσθέσει αξία, αλλά δεν μπορεί να βρει πλέον άλλες ευκαιρίες ανάπτυξης για αυτές.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Ξένης Περιοχής (Alien Territory Businesses): Είναι ΣΕΜς που έχουν λίγες ευκαιρίες να βελτιωθούν από τον οργανισμό και δεν υπάρχει καλή σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του οργανισμού και στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας κάθε ΣΕΜ. Υπάρχει, λοιπόν, μεγαλύτερη πιθανότητα για καταστροφή αξίας παρά για δημιουργία αξίας από τη γονική επιχείρηση και συνεπώς είναι προτιμότερο να τις αφαιρέσει από το χαρτοφυλάκιο της.
- Στρατηγικές Επιχειρηματικές Μονάδες Παγίδας Αξίας (Value Trap Businesses): Συνιστούν τη χειρότερη περίπτωση, διότι, παρόλο που οι ΣΕΜς σχετίζονται με τις δυνατότητες του οργανισμού, ο οργανισμός δεν καταλαβαίνει πολύ καλά τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά λάθη.

Αυτή η προσέγγιση εξέτασης του επιχειρησιακού χαρτοφυλακίου δίνει έμφαση στο πώς η γονική επιχείρηση ωφελεί τις ΣΕΜς της και απαιτεί προσεχτική ανάλυση των δυνατοτήτων και της γονικής επιχείρησης αλλά και των αναγκών των ΣΕΜ της (Johnson *et. al.*, 2008, p.284).

### **1.7.2 Η Επιχειρηματική Στρατηγική**

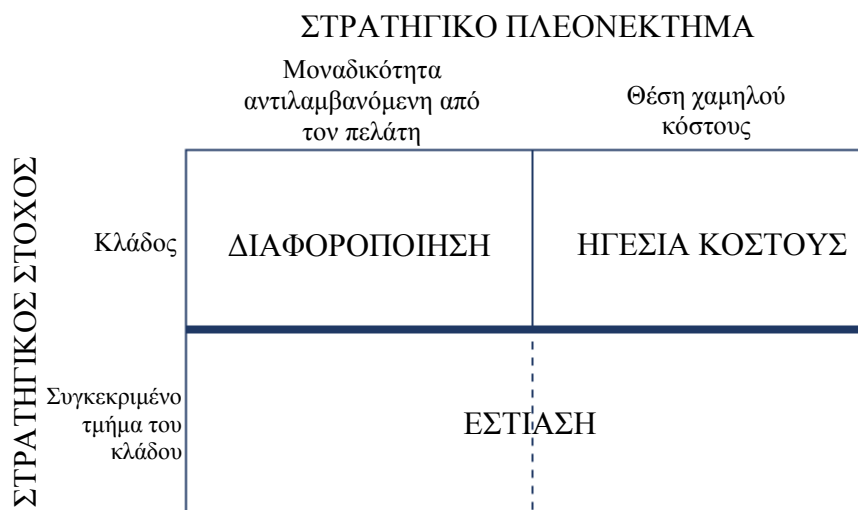
Η Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Strategy) εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης ή της ΣΕΜ σε έναν συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς όπου η επιχείρηση ή η ΣΕΜ ανταγωνίζεται (Wheelen and Hunger, 2012, p.183). Όταν λοιπόν ένας οργανισμός δραστηριοποιείται σε έναν μόνο κλάδο, δεν έχει δηλαδή επιχειρησιακή στρατηγική, τότε η διαμόρφωση επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για ολόκληρο τον οργανισμό. Οι μεγαλύτερες και περισσότερο διευρυμένες επιχειρήσεις διαμορφώνουν επιχειρηματικές στρατηγικές για καθεμία ΣΕΜ, οι οποίες βέβαια οφείλουν να αναπτύσσονται στα πλαίσια της επιχειρησιακής στρατηγικής. Επομένως, η επιχειρηματική στρατηγική βασίζεται στον πυρήνα ανταγωνισμού μιας επιχείρησης και δείχνει πώς αυτή επιθυμεί να ανταγωνιστεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να κερδίσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για αυτόν τον λόγο, συχνά αναφέρεται και ως ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) (Γεωργόπουλος, 2013, σ.271).

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διαμορφώνονται και υλοποιούνται λαμβάνοντας υπόψη τις ενέργειες των υπόλοιπων επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής στρατηγικά θέματα: ποιος, τι και πώς. Κάθε επιχείρηση δηλαδή καθορίζει ποιον θα εξυπηρετεί, ποιες είναι οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις των αγοραστών που θα ικανοποιήσει καθώς επίσης πώς αυτές οι ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις θα ικανοποιηθούν μέσω της στρατηγικής της.

Οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή, είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους), είτε προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης). Ο Porter, συνδυάζοντας αυτούς τους δυο τύπους ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με το εύρος της αγοράς στην οποία η επιχείρηση

ανταγωνίζεται, διακρίνει τρεις βασικές (generic) επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές: της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης (Πίνακας 1.12).

**Πίνακας 1.12**  
**Οι Τρεις Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού**



**Πηγή:** Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, p.39.

Με τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους** (cost leadership strategy), η επιχείρηση επιδιώκει να γίνει ο χαμηλόκοστος παραγωγός ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στον κλάδο. Το χαμηλότερο κόστος της, επιτρέπει να διαθέτει το προϊόν ή υπηρεσία της σε χαμηλότερη και επομένως σε ανταγωνιστικότερη τιμή, με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς της. Ο ηγέτης κόστους δεν απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, αλλά στο σύνολο των αγοραστών. Η βασική ιδέα αυτής της στρατηγικής είναι να καταστήσει ανέφικτη μια πιθανή προσπάθεια των ανταγωνιστών της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος (Γεωργόπουλος, 2013, σ.277). Η ηγεσία κόστους απαιτεί εγκαταστάσεις που επιτρέπουν αποδοτική κλίμακα παραγωγής, την επίτευξη μειωμένου κόστους λόγω της αποκτώμενης εμπειρίας, τον αυστηρό έλεγχο κόστους, την αποφυγή των οριακών λογαριασμών πελατών καθώς και τη μείωση κόστους σε περιοχές όπως έρευνα και ανάπτυξη, υποστήριξη μετά την πώληση, διαφήμιση και πωλήσεις. Επιπλέον, προϋποθέτει την κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς, την ευνοϊκή πρόσβαση σε πρώτες ύλες, τη χρήση σύγχρονου εξοπλισμού καθώς και την κατάλληλη σχεδίαση προϊόντων για την εύκολη παραγωγή τους (Porter, 1980, pp.35-36).

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους δύναται να αποδώσει υψηλά κέρδη πάνω από το μέσο όρο του κλάδου στην επιχείρηση που θα την εφαρμόσει, είτε μέσω του μεγάλου περιθωρίου κέρδους, είτε μέσω του μεγάλου όγκου παραγωγής, είτε με το συνδυασμό και των δύο. Τα μεγάλα περιθώρια κέρδους είναι πιθανά μόνο εάν η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος παραγωγής. Ο μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής ποιότητας προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές. Ο ηγέτης κόστους έχει πλεονέκτημα στους αγοραστές που αγοράζουν με βάση την τιμή και έχει τη δύναμη να θέτει την κατώτατη τιμή της αγοράς. Τέλος, μια τέτοια στρατηγική είναι αποτελεσματική όταν οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών, οι ανταγωνιστές πουλάνε ακριβώς το ίδιο προϊόν και η επιχείρηση μπορεί να ωφεληθεί από τις οικονομίες κλίμακας.

Κατέχοντας ηγετική θέση κόστους, η επιχείρηση μπορεί να προστατευτεί και από τις πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού. Αρχικά, η ηγετική θέση κόστους δημιουργεί σημαντικά εμπόδια εισόδου σε νέες επιχειρήσεις, καθώς αυτές αντιμετωπίζουν μειονεκτήματα κόστους λόγω έλλειψης εμπειρίας και λόγω εισαγωγής στον κλάδο σε μικρές οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, ο ηγέτης κόστους δύναται να αμυνθεί έναντι ισχυρών προμηθευτών, καθώς είναι περισσότερο ευέλικτος στην αύξηση του κόστους των πρώτων υλών. Δε συμφέρει τους ισχυρούς προμηθευτές να αυξήσουν τις τιμές τους, καθώς θα προκαλέσουν εξόντωση των υπόλοιπων ανταγωνιστών και θα δημιουργηθεί άμεση εξάρτηση με τον ηγέτη κόστους, ο οποίος θα τους αναγκάσει να διατηρήσουν χαμηλές τις τιμές τους. Με την ίδια λογική, οι αγοραστές δεν θα επιδιώξουν περαιτέρω μείωση των τιμών, καθώς δεν τους συμφέρει να δημιουργηθούν συνθήκες μονοπωλίου. Επιπρόσθετα, όταν ο ηγέτης κόστους αντιμετωπίζει την απειλή ενός υποκατάστατου, έχει μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μιας και με χαμηλότερες τιμές και αποδεκτή ποιότητα, αυξάνει την πιθανότητα οι πελάτες να προτιμήσουν το προϊόν του από ένα υποκατάστατο. Τέλος, ο ηγέτης κόστους μπορεί να αμυνθεί και από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές του κλάδου, καθώς διαθέτει πλεονέκτημα κόστους και οι ανταγωνιστές διστάζουν να ανταγωνιστούν με βάση την τιμή. Από την άλλη, αν δημιουργηθεί πόλεμος τιμών, βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση, καθώς λόγω του χαμηλού κόστους έχει μεγαλύτερο περιθώριο κέρδους από τους ανταγωνιστές (Porter, 1980, p.36).

Η **στρατηγική διαφοροποίησης** (differentiation strategy) βασίζεται στη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που εκλαμβάνεται ως μοναδικό στον κλάδο. Συνήθως, είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να υποκατασταθεί και κοστίζει ακριβά. Η κύρια υπόθεση στην οποία βασίζεται η στρατηγική αυτή είναι ότι οι αγοραστές επιθυμούν να πληρώσουν μια υψηλότερη τιμή για το



προϊόν που είναι ή φαίνεται ότι είναι μοναδικό. Με αυτόν τον τρόπο, η διαφοροποίηση δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, διαμορφώνοντας περισσότερο πιστούς πελάτες στα προϊόντα της επιχείρησης και λιγότερο ευαίσθητους στην τιμή (Γεωργόπουλος, 2013, σ.280). Η διαφοροποίηση μπορεί να σχετίζεται με το σχέδιο, το γόητρο, την τεχνολογία, την εξυπηρέτηση, την απόδοση, την ποιότητα και άλλες διαστάσεις. Βάση της διαφοροποίησης πρέπει να αποτελεί μια διακεκριμένη ικανότητα, δηλαδή ικανότητα που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να την αντιγράψουν.

Το κόστος σε αυτήν τη στρατηγική δεν αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα, αλλά δεν θα πρέπει να αγνοείται, καθώς στις περιπτώσεις που το κόστος είναι πολύ υψηλό σε σχέση με τους ανταγωνιστές, ίσως η επιχείρηση να μην είναι σε θέση να αντισταθμίσει το επιπλέον κόστος με υψηλότερες τιμές και έτσι να χρειαστεί να μειώσει το κόστος σε περιοχές που δε συνδέονται άμεσα με το διαφοροποιημένο παράγοντα.

Η ικανότητα της διαφοροποιημένης επιχείρησης να προσφέρει μοναδικότητα και κατά συνέπεια υπερέχουσα αξία στους καταναλωτές, της επιτρέπει να χρεώνει μια υψηλότερη τιμή από το μέσο όρο του κλάδου και έτσι να σημειώνει υψηλή κερδοφορία. Η υψηλή κερδοφορία οφείλεται, είτε στα υψηλά περιθώρια, είτε στο μεγάλο όγκο παραγωγής, είτε στο συνδυασμό και των δυο. Τα υψηλά περιθώρια είναι πιθανά μόνο εάν οι τιμές διατηρούνται επαρκώς επάνω από το κόστος και ο μεγάλος όγκος παραγωγής διατηρείται μόνο εάν ο συνδυασμός τιμής-εικόνας (ή οποιαδήποτε άλλη βάση διαφοροποίησης) προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές.

Η διαφοροποίηση εάν επιτευχθεί, αποτελεί μια βιώσιμη στρατηγική που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, καθώς δημιουργεί μια αμυντική θέση στην αντιμετώπιση των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων. Αρχικά, η αφοσίωση των πελατών στο προϊόν της επιχείρησης και η μοναδικότητα του διαφοροποιημένου προϊόντος, που θα πρέπει οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις να υπερνικήσουν, αποτελούν σημαντικά εμπόδια εισόδου για αυτές. Επιπλέον, η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει τις αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών των προμηθευτών, λόγω του υψηλού περιθωρίου κέρδους που έχει. Επιπρόσθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, δεδομένου ότι αυτοί δεν έχουν μέτρο σύγκρισης για το διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία που τους παρέχεται και συνεπώς είναι λιγότερο ευαίσθητοι ως προς την τιμή (Porter, 1980, p.38). Επίσης, η διαφοροποίηση προϊόντος και η πίστη των αγοραστών στην επιχείρηση δεν αφήνει περιθώρια για υποκατάστατα προϊόντα. Στην περίπτωση, όμως, που οι πελάτες δεν είναι

πιστοί στα προϊόντα κάποιας επιχείρησης μπορούν εύκολα να μετακινηθούν, είτε σε προϊόντα που προσφέρουν παρόμοια διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά, αλλά σε χαμηλότερες τιμές, είτε σε προϊόντα που έχουν περισσότερα ελκυστικά χαρακτηριστικά στην ίδια τιμή με τα προϊόντα της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, σ.282). Τέλος, η πίστη των πελατών στο όνομα του προϊόντος και η μικρή ευαισθησία τους στην τιμή, βοηθάει την επιχείρηση να ανταγωνιστεί με τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Η **στρατηγική εστίασης** (focus strategy) απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς του κλάδου, το οποίο μπορεί να είναι ένα ορισμένο αγοραστικό κοινό, ένα μικρότερο τμήμα μιας γραμμής προϊόντος, μια γεωγραφική αγορά ή ένα τμήμα με διακεκριμένες, ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες. Στηρίζεται, συνεπώς, στις διαφορές ανάμεσα στα τμήματα της αγοράς. Η τμηματοποίηση μπορεί να βασίζεται στον πελάτη (ύψος εισοδήματος, επίπεδο εκπαίδευσης, ηλικία, περιοχές ενδιαφέροντος), στο προϊόν και στη γεωγραφική περιοχή (Γεωργόπουλος, 2013, σ.283-284). Η εστίαση μπορεί να πάρει δυο μορφές και συγκεκριμένα την εστίαση με βάση το κόστος και την εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση. Βασίζεται στην παραδοχή ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει έναν περιορισμένο στρατηγικό στόχο πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά από τους ανταγωνιστές, οι οποίοι ανταγωνίζονται σε ευρύτερα τμήματα της αγοράς. Ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση επιτυγχάνει, είτε πλεονέκτημα διαφοροποίησης με τη καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών ενός συγκεκριμένου στρατηγικού στόχου, είτε πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους για λογαριασμό αυτού του συγκεκριμένου στόχου, είτε και τα δύο (Porter, 1980, p.38).

Η επιλογή της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις διακεκριμένες ικανότητες της επιχείρησης, καθώς και από τις αδυναμίες των ανταγωνιστών.

### **1.7.2.1 Απαιτήσεις & Κίνδυνοι των Βασικών Ανταγωνιστικών Στρατηγικών**

Σύμφωνα με τον Porter, η επιτυχής υλοποίηση των τριών βασικών ανταγωνιστικών στρατηγικών απαιτεί διαφορετικούς πόρους και ικανότητες, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.13. Επιπλέον, περιλαμβάνουν διαφορετικές οργανωτικές ρυθμίσεις, διαδικασίες ελέγχου και εφευρετικά συστήματα. Η συνεχής δέσμευση σε μια από αυτές τις στρατηγικές αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο και είναι απαραίτητη για την επιτυχία τους.

**Πίνακας 1.13**  
**Απαιτήσεις για τις Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού**

<b>Βασική Στρατηγική</b>	<b>Απαιτούμενοι Πόροι &amp; Ικανότητες</b>	<b>Οργανωτικές Απαιτήσεις</b>
<b>Ηγεσία Κόστους</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνεχής επένδυση κεφαλαίων &amp; πρόσβαση σε κεφάλαια</li> <li>• Ικανότητες στο σχεδιασμό διεργασιών</li> <li>• Εντατική επίβλεψη εργασίας</li> <li>• Σχεδίαση προϊόντος για την εύκολη παραγωγή του</li> <li>• Σύστημα διανομής χαμηλού κόστους</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αυστηρός έλεγχος κόστους</li> <li>• Συχνές &amp; λεπτομερείς αναφορές ελέγχου</li> <li>• Δομημένη οργάνωση &amp; αρμοδιότητες</li> <li>• Κίνητρα με βάση την επίτευξη αυστηρών ποσοτικών στόχων</li> </ul>
<b>Διαφοροποίηση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρές ικανότητες μάρκετινγκ</li> <li>• Σχεδιασμός προϊόντος</li> <li>• Δημιουργική ικανότητα</li> <li>• Ισχυρή ικανότητα στη βασική έρευνα</li> <li>• Εταιρική φήμη σε ό,τι αφορά την ποιότητα ή την τεχνολογική πρωτοπορία</li> <li>• Μακρόχρονη παράδοση στον κλάδο ή μοναδικός συνδυασμός ικανοτήτων που αντλούνται από τις διάφορες επιχειρηματικές μονάδες</li> <li>• Ισχυροί δίαυλοι συνεργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρός συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών Έρευνας &amp; Ανάπτυξης, ανάπτυξης προϊόντος και μάρκετινγκ</li> <li>• Μετρήσεις &amp; κίνητρα με υποκειμενικά κριτήρια και όχι ποσοτικά</li> <li>• Παροχές για την προσέλκυση υψηλής ειδίκευσης εργατικού δυναμικού, επιστημόνων &amp; δημιουργικών ανθρώπων</li> </ul>
<b>Εστίαση</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνδυασμός των παραπάνω πολιτικών προσανατολισμένους στο συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συνδυασμός των παραπάνω πολιτικών προσανατολισμένους στο συγκεκριμένο στρατηγικό στόχο</li> </ul>

**Πηγή:** Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, pp.40-41.

Ωστόσο, καμία ανταγωνιστική στρατηγική δεν εγγυάται την επιτυχία. Κάποιες επιχειρήσεις, που έχουν υλοποιήσει επιτυχώς μια από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, ανακάλυψαν ότι δεν μπορούσαν να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα τη στρατηγική αυτή. Καθεμία από τις στρατηγικές εμπεριέχει κινδύνους, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.14.

Ειδικότερα, καθεμία από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο μίμησης. Στην ηγεσία κόστους, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις είναι δυνατόν να εκμηδενίσουν το κοστολογικό πλεονέκτημα του ηγέτη κόστους. Πολλές φορές, ο αυστηρός προσανατολισμός στη μείωση του κόστους οδηγεί τον ηγέτη κόστους στην απομάκρυνση από παράγοντες διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Όπως αναφέρει ο Porter, «ο ηγέτης κόστους θα πρέπει να επιτυγχάνει ισοτιμία (*parity*) ή εγγύτητα (*proximity*) σε όρους διαφοροποίησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές, προκειμένου να έχει άνω του μέσου όρου

επίδοση, παρά το γεγονός ότι βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ηγεσίας κόστους» (Porter, 1985, p.13). Με την ίδια λογική, μια επιχείρηση με στρατηγική διαφοροποίησης δεν θα πρέπει να αγνοεί την κοστολογική της θέση, αλλά θα πρέπει επίσης να στοχεύει σε ισοτιμία ή εγγύτητα σε όρους κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, μειώνοντας το κόστος σε περιοχές που δεν επηρεάζουν τον παράγοντα διαφοροποίησης (Porter, 1985, p.14). Τέλος, οι επιχειρήσεις, που υιοθετούν στρατηγικές εστίασης, στοχεύουν σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, γεγονός που τις καθιστά ευάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους, αν η ζήτηση στο συγκεκριμένο τμήμα-στόχο μειωθεί ή αν περιοριστούν οι διαφορές αυτού του τμήματος με τα υπόλοιπα τμήματα της αγοράς. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες σε ευρύτερες αγορές αποκτούν στην περίπτωση αυτή περισσότερα πλεονεκτήματα.

**Πίνακας 1.14**  
**Κίνδυνοι των Βασικών Στρατηγικών Ανταγωνισμού**

Κίνδυνοι στην ηγεσία κόστους	Κίνδυνοι στη διαφοροποίηση	Κίνδυνοι στην εστίαση
<p>Η ηγεσία κόστους δεν διατηρείται μακροπρόθεσμα εάν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ανταγωνιστές μιμούνται.</li> <li>• Η τεχνολογία αλλάζει.</li> <li>• Άλλοι παράγοντες της ηγεσίας κόστους φθίνουν σταδιακά.</li> </ul> <p>Η εγγύτητα σε όρους διαφοροποίησης (proximity in differentiation) με τους ανταγωνιστές χάνεται.</p> <p>Οι στρατηγικές εστίασης κόστους επιτυγχάνουν ακόμα χαμηλότερο κόστος στα τμήματα της αγοράς.</p>	<p>Η διαφοροποίηση δεν διατηρείται μακροπρόθεσμα εάν:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι ανταγωνιστές μιμούνται.</li> <li>• Οι βάσεις διαφοροποίησης γίνονται λιγότερο σημαντικές για τους αγοραστές.</li> </ul> <p>Η εγγύτητα σε όρους κόστους (cost proximity) με τους ανταγωνιστές χάνεται.</p> <p>Οι στρατηγικές εστίασης διαφοροποίησης επιτυγχάνουν ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση στα τμήματα της αγοράς.</p>	<p>Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντιγραφεί. Το τμήμα-στόχος γίνεται δομικά μη ελκυστικό:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάβρωση της δομής.</li> <li>• Εξαφάνιση της ζήτησης.</li> </ul> <p>Οι ανταγωνιστές με ευρύτερους στόχους υπερισχύουν της στρατηγικής εστίασης:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι διαφορές των τμημάτων με άλλα τμήματα περιορίζονται.</li> <li>• Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τον προσανατολισμό σε ευρύτερες αγορές αυξάνονται.</li> </ul> <p>Νέοι ανταγωνιστές υλοποιούν στρατηγικές εστίασης σε μικρότερα τμήματα της αγοράς.</p>

**Πηγή:** Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, p.21.

Ως εκ τούτου, είναι πολύ βασικό η επιχείρηση, πριν λάβει οποιαδήποτε σημαντική επενδυτική απόφαση, να εξετάσει τη δυνατότητα διατήρησης των αποκτώμενων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

### **1.7.2.2 Επιχείρηση «Αποκλεισμένη στη Μέση»**

Σύμφωνα με τον Porter, για να είναι επιτυχημένη μια επιχείρηση ή μια ΣΕΜ, πρέπει να επιτύχει μια από τις βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές. Σε αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση ή η ΣΕΜ θα είναι «αποκλεισμένη στη μέση» (*stuck in the middle*), χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με επιδόσεις κάτω του μέσου όρου του κλάδου.

Μια επιχείρηση για παράδειγμα, που ανεπιτυχώς έχει προσπαθήσει να ακολουθήσει μια στρατηγική διαφοροποίησης, έχει ταυτόχρονα αποτύχει να αναπτύξει τις ικανότητες και τους πόρους που θα την οδηγούσαν σε έναν πετυχημένο ηγέτη κόστους, καθώς αυτές οι δυο στρατηγικές απαιτούν διαφορετικούς πόρους για την υλοποίησή τους. Επιπλέον, μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «αποκλεισμένη στη μέση» επειδή επιχειρεί να ακολουθήσει περισσότερες από μια στρατηγικές ανταγωνισμού ταυτόχρονα. Αν και ο Porter συμφωνεί ότι είναι πιθανόν μια επιχείρηση να ακολουθήσει ταυτόχρονα και τις δυο στρατηγικές, θεωρεί ότι αυτό δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τον ίδιο, η επιτυχής υλοποίηση καθεμιάς στρατηγικής περιλαμβάνει διαφορετικούς πόρους, δυνάμεις, οργανωτική κουλτούρα και στυλ ηγεσίας, στοιχεία που λίγες επιχειρήσεις διαθέτουν για την ταυτόχρονη υποστήριξη αυτών των στρατηγικών (Γεωργόπουλος, 2013, σ.286).

Η επιχείρηση που είναι «αποκλεισμένη στη μέση» θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες, είτε για την επίτευξη της στρατηγικής ηγεσίας κόστους, είτε για την επίτευξη της στρατηγικής διαφοροποίησης. Η κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση θα εξαρτηθεί από τις ακολουθούμενες στρατηγικές των υπολοίπων στον κλάδο, αλλά και από τις ικανότητες και περιορισμούς της (Porter, 1980, p.42).

### **1.7.2.3 Ενοποιημένη Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους & Διαφοροποίησης**

Οι καταναλωτές έχουν υψηλές προσδοκίες κατά την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Γενικά, φαίνεται ότι οι περισσότεροι επιθυμούν να πληρώσουν μια χαμηλότερη τιμή για προϊόντα με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Λόγω αυτών των προσδοκιών, πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες τους έτσι ώστε να επιτρέπουν την ταυτόχρονη επιδίωξη χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης (Hitt *et. al.*, 2011, p.120). Για αυτόν το σκοπό ακολουθούν την ενοποιημένη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης (*integrated cost leadership/differentiation strategy*). Η επιτυχής υλοποίησή της

επιτρέπει την υπερτίμηση προϊόντος ή υπηρεσίας και την παραγωγή με χαμηλό κόστος, οδηγώντας την επιχείρηση σε υψηλή επίδοση.

Οι επιχειρήσεις, που με επιτυχία χρησιμοποιούν την ενοποιημένη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης, συνήθως προσαρμόζονται γρήγορα στις νέες τεχνολογίες και ραγδαίες αλλαγές του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Επιπλέον, διαθέτουν ικανότητες και πόρους σε μεγάλο αριθμό των δραστηριοτήτων τους, που τις καθιστούν περισσότερο ευέλικτες στη χρήση αυτής της στρατηγικής (Hitt *et. al.*, 2011, p.121). Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής, ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών, τα συστήματα άμεσου χρόνου και τα συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν πηγές ευελιξίας που είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για τις επιχειρήσεις που προσπαθούν να εξισορροπήσουν τους σκοπούς της συνεχούς μείωσης κόστους και της συνεχούς ανάπτυξης των πηγών διαφοροποίησης.

Τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής (flexible manufacturing systems) επιτρέπουν την παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων με χαμηλό κόστος. Παρέχουν ευελιξία ως προς την ποικιλία και τις προδιαγραφές των τελικών προϊόντων, καθώς και ως προς την αλληλουχία των διαδικασιών που είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν κατά την παραγωγή τους. Η ροή των υλικών και πληροφοριών μέσα στο σύστημα είναι ολοκληρωτικά αυτοματοποιημένη και απαιτείται ελάχιστη ανθρώπινη παρέμβαση. Η σωστή χρήση τους, επιτρέπει στην επιχείρηση να ανταποκρίνεται πιο αποτελεσματικά στις αλλαγές των αναγκών των πελατών, διατηρώντας ταυτόχρονα τα πλεονεκτήματα χαμηλού κόστους και τη σταθερή ποιότητα των προϊόντων (Hitt *et. al.*, 2011, p.121). Σε σχέση με τα συστήματα μαζικής παραγωγής επιτυγχάνεται η παραγωγή ισοδύναμου όγκου προϊόντων με επίσης χαμηλό κόστος, χρησιμοποιώντας όμως λιγότερους και πιο ευέλικτους πόρους.

Η χρησιμοποίηση συστημάτων άμεσου χρόνου (Just-In-Time) βοηθάει επίσης στη μείωση του κόστους. Ο όρος “Just-In-Time” (JIT) περιγράφει την προσπάθεια να παράγονται ή να παραγγέλνονται προϊόντα μόνο όταν χρειάζεται, στις μικρότερες δυνατές ποσότητες και με την όσο το δυνατόν ελάχιστη εκμετάλλευση ανθρώπινου δυναμικού και φυσικών πόρων. Το JIT σύστημα εστιάζει στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη μείωση κάθε μορφής σπατάλης (χρονικές καθυστερήσεις, υψηλά αποθέματα, ελαττωματικά προϊόντα). Με τον όρο «σπατάλη» εννοείται οποιοσδήποτε παράγοντας που δεν προσθέτει αξία στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το σύστημα JIT απολαμβάνουν εξαιρετικά οφέλη, όπως προϊόντα καλύτερης ποιότητας, μεγαλύτερη κίνηση αποθεμάτων, υψηλότερη αποδοτικότητα και χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

Ο ανασχεδιασμός επιχειρηματικών διαδικασιών (Business Process Reengineering - BRP) αποτελεί τη θεμελιακή επανεξέταση και τη ριζική επανασχεδίαση των επιχειρηματικών διαδικασιών με σκοπό να επιτευχθούν εξαιρετικές βελτιώσεις σε κρίσιμους και σύγχρονους δείκτες επιδόσεων όπως στην εξυπηρέτηση, στην ποιότητα, στην ταχύτητα και στο κόστος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος. Οι επιχειρήσεις, που χρησιμοποιούν συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σε θέση παράλληλα να μειώνουν το κόστος, να ενισχύουν την ικανότητά τους, να αναπτύσσουν καινοτόμα προϊόντα και να αυξάνουν την ευελιξία τους. Η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών σε σχέση με την ποιότητα, που αποτελεί χαρακτηριστικό διαφοροποίησης, και η μείωση του κόστους μέσω της εξάλειψης των αναποτελεσματικών διεργασιών, επιτρέπει στην επιχείρηση να προσφέρει στους πελάτες προϊόντα/υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας σε χαμηλή τιμή (Hitt *et. al.*, 2011, p.122).

Η ενοποιημένη στρατηγική ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης είναι μια ελκυστική στρατηγική αλλά ιδιαίτερα επισφαλής, καθώς οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εκτέλεση κύριων και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων με τρόπους που να επιτρέπουν την παραγωγή χαμηλού κόστους και ταυτόχρονα διαφοροποιημένων προϊόντων, τα οποία δημιουργούν αξία στον πελάτη. Στην περίπτωση ανεπιτυχούς υλοποίησης αυτής της στρατηγικής, η επιχείρηση θα οδηγηθεί σε «αποκλεισμό στη μέση», που σημαίνει ότι η δομή του κόστους της δεν είναι αρκετά χαμηλή ώστε να μπορέσει να ορίσει ελκυστικές τιμές στα προϊόντα της και ότι τα προϊόντα της δεν είναι επαρκώς διαφοροποιημένα για τη δημιουργία αξίας στον πελάτη.

### **1.7.3 Η Λειτουργική Στρατηγική**

Η Λειτουργική Στρατηγική (Functional Strategy) αφορά κυρίως στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων και αναπτύσσεται μέσα στους περιορισμούς και στα όρια που έχουν τεθεί από την επιχειρηματική και από την επιχειρησιακή στρατηγική, ώστε να συνδυάσει ικανότητες και δραστηριότητες για την επίτευξη της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ουσιαστικά, η λειτουργική στρατηγική συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την

αποδοτικότητα του (Γεωργόπουλος, 2013, σ.228). Για την ανάπτυξη της λειτουργικής στρατηγικής τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσουν και να αναπτύξουν στρατηγικές σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Η στρατηγική μάρκετινγκ (marketing strategy) αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για την επιτυχία της σύγχρονης επιχείρησης λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η μήτρα Ansoff αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο που προσφέρει ένα λογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορούν να καθοριστούν οι στόχοι του μάρκετινγκ για τα προϊόντα-αγορές και να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το προϊόν, την τιμολόγηση του, την προβολή του και τα κανάλια διανομής, ανάλογα με το ποια από τις στρατηγικές ανάπτυξης έχει επιλεγεί. Ο υπεύθυνος του μάρκετινγκ θα πρέπει να αναμείξει τα στοιχεία αυτά του μίγματος μάρκετινγκ κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθεί ισορροπία και συνέπεια.

Η χρηματοοικονομική στρατηγική (financial strategy) εξετάζει τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών επιλογών και εντοπίζει τον οικονομικά βέλτιστο τρόπο δράσης. Συνεπώς, συνδέεται άμεσα με την επίτευξη του κύριου σκοπού της επιχείρησης που είναι η μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της, δηλαδή η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων της επιχείρησης. Μπορεί επίσης να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την αναζήτηση κεφαλαίων χαμηλότερου κόστους και με την ευέλικτη ικανότητα εξασφάλισης κεφαλαίων για την υποστήριξη μιας επιχειρηματικής στρατηγικής (Wheelen and Hunger, 2012, p.239).

Η στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης (research and development strategy) αφορά στη βελτίωση και εισαγωγή καινοτόμων χαρακτηριστικών στα προϊόντα και στις διεργασίες με σκοπό τη διαφοροποίηση, τη μείωση του κόστους και την αύξηση της αποδοτικότητας. Η στρατηγική αυτή συνδέεται άμεσα με την επιχειρηματική στρατηγική, καθώς μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης θα επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων, ενώ αν ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους θα επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη διεργασιών. Στη στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης θα πρέπει να καθοριστεί αν η επιχείρηση θα είναι τεχνολογικός ηγέτης στον τομέα της, απολαμβάνοντας τα οφέλη της πρωτοπορίας ή τεχνολογικός ακόλουθος, ακολουθώντας δηλαδή και αντιγράφοντας τους ανταγωνιστές (Wheelen and Hunger, 2012, p.241).

Η στρατηγική λειτουργιών παραγωγής (operations strategy) καθορίζει το πώς και το πού θα κατασκευαστεί ένα προϊόν ή θα προσφερθεί μια υπηρεσία, το μέγεθος της κάθετης



ολοκλήρωσης στο σύστημα αξίας, την κατανομή των φυσικών πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές (Wheelen and Hunger, 2012, p.242).

Ο σκοπός της στρατηγικής προμηθειών (purchasing strategy) είναι η εξασφάλιση των πρώτων υλών, των εξαρτημάτων και των προμηθειών, απαραίτητων στη διαδικασία παραγωγής. Θα πρέπει να επιδιώκει τη δημιουργία ενός δικτύου προμηθευτών με ικανοποιητικό εύρος και φερεγγυότητα, ως προς το προϊόν, την υποστήριξη μετά την πώληση, το χρόνο παράδοσης και την πληροφόρηση.

Η εφοδιαστική στρατηγική (logistics strategy) σχετίζεται με τη διαχείριση της ροής αγαθών ή υλικών από την πηγή στο σημείο κατανάλωσης ή ακόμη και στο σημείο απόθεσης, επιδιώκοντας την ικανοποιητική και κοστολογικά αποτελεσματική επίτευξη των εφοδιαστικών στόχων μιας επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να λάβουν αποφάσεις ως προς το εάν θα διατηρήσουν όλες τις δραστηριότητες της εφοδιαστικής ή εάν θα διατηρήσουν μόνο δραστηριότητες-κλειδιά και θα αναθέσουν τις υπόλοιπες σε τρίτους (outsourcing). Οι επικοινωνίες και οι πληροφορίες είναι αναπόσπαστο μέρος της εφοδιαστικής αλυσίδας διότι δεν είναι δυνατόν να υπάρξει ροή προϊόντων πριν την ροή πληροφοριών και η όσον το δυνατόν αυτοματοποίησή της είναι ζωτικής σημασίας. Για αυτόν τον λόγο, οι εταιρείες στρέφονται σε ηλεκτρονικά συστήματα και στη χρήση του Διαδικτύου (Wheelen and Hunger, 2012, p.246).

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (human resource management strategy) έχει ως στόχο τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά τρόπο που να μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του και να επιτυγχάνονται οι σκοποί της επιχείρησης. Τα κύρια θέματα με τα οποία ασχολείται είναι ο προγραμματισμός των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, ο έλεγχος και η αξιολόγηση των εργαζομένων, το σύστημα αμοιβών και κινήτρων, οι εργασιακές σχέσεις και το περιβάλλον εργασίας.

Η στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων (information technology strategy) έχει σαν στόχο τη μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορία και την κατάλληλη διαχείριση τους μέσα στην επιχείρηση. Αφορά στη χρήση τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των επιχειρηματικών διαδικασιών και της ροής των πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τη στρατηγική πληροφοριακών συστημάτων προκειμένου να ενισχύσουν τη δημιουργία και συχνά διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

## 1.8 Η Υλοποίηση της Στρατηγικής

Από τη μια πλευρά, το στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής διαχειρίζεται δυνάμεις και δυνατότητες πριν ακόμα πραγματοποιηθεί κάποιου είδους δραστηριότητα, στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και είναι κυρίως μια διαδικασία σκέψης. Από την άλλη πλευρά, η υλοποίηση της στρατηγικής διαχειρίζεται τις δυνάμεις και τις δυνατότητες της επιχείρησης κατά τη διάρκεια ανάληψης συγκεκριμένων δράσεων, στοχεύει στην αποδοτική εφαρμογή των αποφάσεων που ελήφθησαν στο στάδιο της διαμόρφωσης και είναι κυρίως μια διαδικασία λειτουργική. Συνεπώς, αυτά τα δυο στάδια του στρατηγικού μάνατζμεντ, αν και είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους, είναι τελείως διαφορετικά και η επιτυχία του ενός δε συνεπάγεται την επιτυχία του άλλου (Γεωργόπουλος, 2013, σ.295-296). Η υλοποίηση της στρατηγικής αποτελεί την τρίτη φάση του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι η διαδικασία κατά την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε λειτουργία μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Πραγματοποιείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας, με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών και συνεπώς εμπλέκει αρκετά μεγάλο αριθμό προσώπων, τα οποία πρέπει να συντονίσουν τη δράση τους. Τέλος, τα στελέχη που αναλαμβάνουν την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων του οργανισμού πρέπει να έχουν ανεπτυγμένες ηγετικές ικανότητες και ιδιαίτερα κίνητρα.

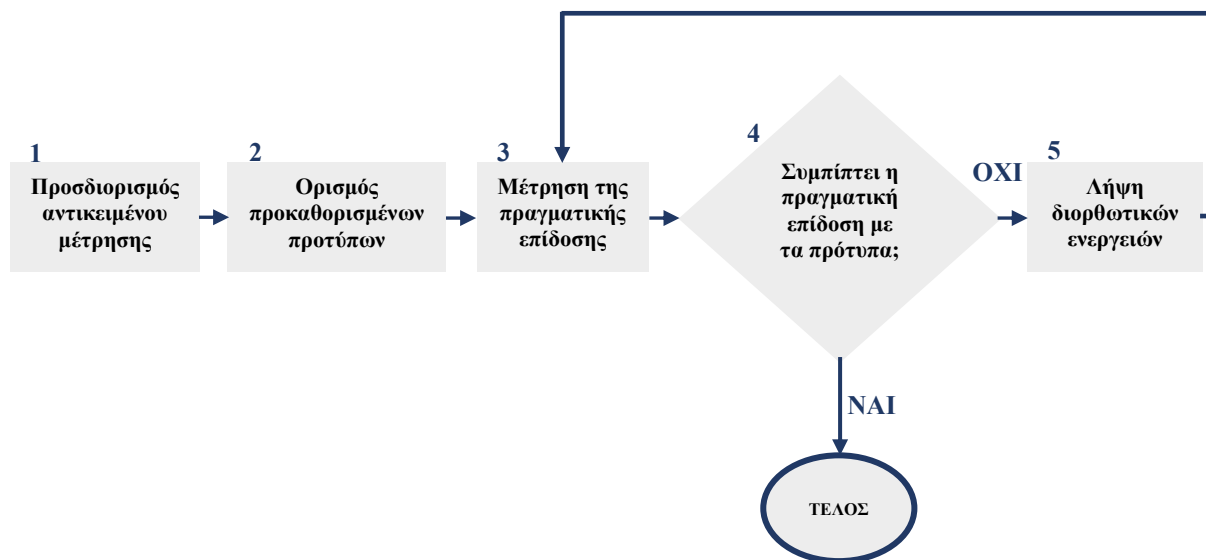
Τα προγράμματα (programs) είναι οι δραστηριότητες ή ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Στόχος τους είναι ο προσανατολισμός της στρατηγικής δράσης. Μπορεί να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, την αλλαγή της κουλτούρας ή την έναρξη ερευνητικών προσπαθειών. Μετά την κατάρτιση προγραμμάτων ακολουθεί η σύνταξη του προϋπολογισμού (budget) στον οποίο καταγράφεται λεπτομερώς το κόστος κάθε προγράμματος. Μάλιστα, πολλές επιχειρήσεις θέτουν ως προϋπόθεση ένα συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης (Return on Investment-ROI), προκειμένου η διοίκηση να εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα. Η απαίτηση αυτή, διασφαλίζει ότι το νέο πρόγραμμα θα μεγιστοποιήσει την αξία της επιχείρησης και τον πλούτο των μετόχων. Τέλος, οι διαδικασίες (procedures) είναι ένα σύστημα διαδοχικών ενεργειών ή τεχνικών που αποτυπώνουν με λεπτομέρεια, πώς θα εκτελεστεί μια συγκεκριμένη εργασία. Περιγράφουν δηλαδή λεπτομερώς τις ποικίλες δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν για την ολοκλήρωση των προγραμμάτων (Wheelen and Hunger, 2012, pp.21-22).

Τα εργαλεία, που χρησιμοποιούνται στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής, είναι παρόμοια σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το αν είναι μεγάλες ή μικρές, κερδοσκοπικές ή μη. Ωστόσο, η υλοποίηση της στρατηγικής ποικίλλει σημαντικά ανάλογα με τον τύπο και το μέγεθος της επιχείρησης. Το στάδιο υλοποίησης στρατηγικής απαιτεί ενέργειες όπως προσθήκη νέων τμημάτων, δημιουργία ή κλείσιμο εγκαταστάσεων, πρόσληψη και εκπαίδευση νέων εργαζομένων, κατάρτιση προϋπολογισμών, αλλαγή στη στρατηγική τιμολόγησης και δημιουργία ενός καλύτερου πληροφοριακού συστήματος, που διαφοροποιούνται αρκετά ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος της επιχείρησης (David, 2011, pp.213-214). Γενικά, η διαδικασία της υλοποίησης μπορεί να επιφέρει αλλαγές στην κουλτούρα, στη δομή και στα συστήματα διοίκησης ολόκληρης της επιχείρησης. Επιπλέον, στις μεγάλες επιχειρήσεις, όπου άλλα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη διαμόρφωση της στρατηγικής και άλλα για την υλοποίηση της, χρειάζεται να ληφθεί μέριμνα, ώστε η μεταβίβαση της ευθύνης από το ανώτατο στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο να γίνει χωρίς προβλήματα, γεγονός που δεν αντιμετωπίζεται στις μικρές επιχειρήσεις.

## **1.9 Η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος της Στρατηγικής**

Η αξιολόγηση και έλεγχος αποτελεί την τελευταία φάση του υποδείγματος του στρατηγικού μάνατζμεντ και είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρηματικές δραστηριότητες παρακολουθούνται, ώστε η πραγματοποιούμενη επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Επίδοση (performance) είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η αποδοτικότητα είναι ένα ποσοτικό μέγεθος που παρουσιάζει τη σχέση «εκροών/εισροών» του συστήματος, ενώ η αποτελεσματικότητα είναι ένα ποιοτικό μέγεθος που παρουσιάζει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα (Γεωργόπουλος, 2013, σ.55). Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση αξιολογεί, βάσει πραγματικών στοιχείων, εάν οι στρατηγικές πέτυχαν τους αρχικούς σκοπούς σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, η διοίκηση αποφασίζει αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές κινήσεις και αν πρέπει να επανασχεδιαστεί μερικώς ή ολικώς η στρατηγική της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, σ.81). Αναγκαία προϋπόθεση για αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η επαρκής και έγκαιρη ανατροφοδότηση (feedback). Με βάση την αξιολόγηση, τα στελέχη μπορούν να λάβουν όχι μόνο αναδραστικά (reactive) αλλά και προδραστικά (proactive) διορθωτικά μέτρα που θα

οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2013, σ.328). Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει πέντε στάδια, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.9.



**Πηγή:** Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, p.330.

### Διάγραμμα 1.9 Διαδικασία Αξιολόγησης και Ελέγχου

Πιο συγκεκριμένα τα στάδια αυτά είναι (Wheelen and Hunger, 2012, pp.328, 330):

- 1. Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης:** Πρωταρχική μέριμνα της διοίκησης είναι ο προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που θα ελεγχθούν και αξιολογηθούν. Η μέτρηση της αξιολόγησης της επίδοσης κάθε δραστηριότητας θα πρέπει να γίνεται με αντικειμενικό τρόπο και συνέπεια. Το επίκεντρο της προσοχής θα πρέπει να είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία των δραστηριοτήτων, δηλαδή εκείνα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αναλογία εξόδων ή το μεγαλύτερο αριθμό προβλημάτων. Ωστόσο, η μέτρηση θα πρέπει να πραγματοποιείται σε όλες τις σημαντικές δραστηριότητες, ανεξαρτήτως δυσκολίας.
- 2. Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων:** Αποτελούν μια λεπτομερή απεικόνιση των στρατηγικών στόχων. Κάθε πρότυπο περιλαμβάνει ένα εύρος των αποδεκτών τιμών επίδοσης των δραστηριοτήτων. Αυτά τα πρότυπα δεν αφορούν μόνο στην τελική επίδοση, αλλά και στην επίδοση των ενδιάμεσων σταδίων της παραγωγικής διαδικασίας.
- 3. Μέτρηση της πραγματικής επίδοσης:** Η μέτρηση της επίδοσης θα πρέπει να γίνεται σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα χρονικά όρια.

4. Σύγκριση πραγματικής και πρότυπης επίδοσης: Εάν η πραγματική επίδοση βρίσκεται εντός του αποδεκτού εύρους απόκλισης, η διαδικασία αξιολόγησης τερματίζεται.

5. Λήψη διορθωτικών ενεργειών: Όταν το αποτέλεσμα της πραγματικής επίδοσης βρίσκεται εκτός του αποδεκτού εύρους απόκλισης, θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικά μέτρα, για να ελαχιστοποιηθεί η υπάρχουσα απόκλιση. Πριν τη λήψη διορθωτικών μέτρων θα πρέπει να αποσαφηνιστεί εάν η απόκλιση οφείλεται σε μια τυχαία διακύμανση, εάν οι διαδικασίες δεν εκτελούνται σωστά, εάν αυτές είναι κατάλληλες για την επίτευξη των προκαθορισμένων προτύπων επίδοσης και τέλος τί μέτρα πρέπει να ληφθούν και ποιοι θα τα υλοποιήσουν.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής δεν θα πρέπει να εστιάζει μόνο στους βραχυχρόνιους στόχους, όπως τα κέρδη και η παραγωγικότητα, αλλά και στους μακροχρόνιους, διαφορετικά μπορεί η επιχείρηση να βρεθεί σταδιακά σε μη αναστρέψιμες καταστάσεις. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής αποτελούν μια σημαντική διαδικασία πρώτον, επειδή οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, όπου δε μπορούν να είναι βέβαιες για την ορθότητα ούτε της υιοθετούμενης στρατηγικής αλλά ούτε και του τρόπου υλοποίησής της και δεύτερον, επειδή στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αρκεί να διαμορφώνονται οι κατάλληλες στρατηγικές, αλλά θα πρέπει να υλοποιούνται ακριβώς μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό διάστημα (Γεωργόπουλος, 2013, σ.329).

## Βιβλιογραφία 1<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2015) *Στρατηγική και Ποιότητα*. (Πανεπιστημιακές Σημειώσεις), ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2007) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία*. 5<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Ambrosini, V., Johnson, G. and Scholes, K. (1998) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. 1<sup>st</sup> Edition, Europe: Prentice Hall.
- Ansoff, I. (1957) 'Strategies for Diversification'. Harvard Business Review, 35 (5), pp.113-124.
- Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2008) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Carroll, A. B. (1979) 'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance'. The Academy of Management Review, 4 (4), pp.497-505.
- Comin, D. and Philippon, T. (2005) 'The Rise in Firm-Level Volatility: Causes and Consequences', in National Bureau of Economic Research (NBER) Macroeconomics Annual, MIT Press, Vol. 20, pp.167-201.
- David, F. R. (2011) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1995) 'Strategy development: past, present and future'. Management Decision, 33 (6), pp.11-21.
- Grant, R. M. (1991) 'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation'. California Management Review, 33 (3), pp.114-135.
- Grant, R. M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*. 7<sup>th</sup> Edition, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Hedley, B. (1977) 'Strategy and the "business portfolio"'. Long Range Planning, 10 (1), pp.9-15.
- Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (2010) *Strategic Management: An Integrated Approach*. 9<sup>th</sup> Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D. and Hoskisson, R. (2011) *Strategic management: Competitiveness and Globalization*. 9<sup>th</sup> Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. 8<sup>th</sup> Edition, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Jones, G. R. and George, J. M. (2008) *Contemporary management*. 5<sup>th</sup> Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kiptoo, J. K. and Mwirigi, F. M. (2014) 'Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations'. IOSR Journal of Business and Management, 16 (6), Ver. II, pp.188-195.

- McKinsey Quarterly, September (2008) *'Enduring Ideas: The GE-McKinsey Nine-box Matrix'*. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (Πρόσβαση στις 9 Μαρτίου 2017).
- Milliken, F. J. (1987) *'Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty'*. The Academy of Management Review, 12 (1), pp.133-143.
- Montabon, F. Sroufe, R. and Narasimhan, R. (2007) *'An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance'*. Journal of Operations Management, 25 (5), pp.998-1014.
- Okumus, F. (2003) *'A framework to implement strategies in organizations'*. Management Decision, 41 (9), pp.871-882.
- Pister, M. (2014) *'Porter`s Models – are they still of relevance?'*. International Journal of Economic Practices and Theories, 4 (5), pp.870-876.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1989) *'From Competitive Advantage to Corporate Strategy'*, in Asch, D. and Bowman, C. *Readings in Strategic Management*. London: Macmillan Education LTD.
- Sammut-Bonnici, T. and Galea, D. (2015) *'PEST analysis'*. Wiley Encyclopedia of Management, 12 (1), pp.1-7.
- Schrader, S. R., William M. S. and Robert P. (1993) *'Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving'*. Working Paper, Massachusetts Institute of Technology.
- Schwenker, B. and Wulf, T. (2013) *Scenario-based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*. Germany: Springer Gabler.
- Sun T., (2012) *'The Art of War'*.in *The Complete Art of War*. USA: Start Publishing LLC.
- Thompson, A. A. Jr., Strickland, A.J. III and Gamble, J. E. (2008) *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*. 16<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill.
- Thompson, L. J. (2010) *'The Global Moral Compass for Business Leaders'*. Journal of Business Ethics, 93 (1), pp.15-32.
- Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 2.1 Εισαγωγή

Η φύση του σημερινού παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί από κάθε επιχείρηση να γνωρίζει με ακρίβεια τις επιθυμίες των πελατών της και να είναι σε θέση να τις ικανοποιεί γρήγορα, με συνέπεια και χαμηλό κόστος. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συμπορεύονται με το ρυθμό αλλαγών σε τεχνολογικό, πολιτικό, οικονομικό και πολιτισμικό επίπεδο και να προσπαθούν να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών τους, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα ένα βήμα μπροστά από αυτές. Η απόκτηση αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση διοίκησης, όπου εμπλέκονται καθεμία ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και τα άτομα σε όλα τα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης, με στόχο τη γρήγορη ανταπόκριση στις συνεχώς αυξανόμενες και διαφοροποιημένες απαιτήσεις των πελατών, καθώς και τη βελτίωση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης, η οποία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ενιαίο σύστημα.

Μια τέτοια προσέγγιση είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ είναι το τελευταίο στάδιο μιας πορείας που ξεκίνησε από τις παραδοσιακές τεχνικές ελέγχου της ποιότητας και κατέληξε στην καθιέρωση της ποιότητας, σε όλες τις λειτουργίες και εκδηλώσεις της επιχείρησης, με τη συμμετοχή και τη δέσμευση όλων. Αποτελεί μια φιλοσοφία που έφερε πραγματική επανάσταση στον τρόπο διαχείρισης της ποιότητας, μεταφέροντας την εστίαση στην «πρόληψη» αντί του «εντοπισμού» και της «θεραπείας» των προβλημάτων.

Στις επόμενες ενότητες αυτού του κεφαλαίου, ορίζονται αρχικά οι έννοιες της ποιότητας και οι διαστάσεις της και γίνεται μια ιστορική αναδρομή σε σχέση με την εξέλιξη της ποιότητας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι προσεγγίσεις των γκουρού της ποιότητας που συνέβαλαν στη διαμόρφωση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, γίνεται μια ανάλυση της ΔΟΠ και των αρχών της και μια παρουσίαση των κυριότερων Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας. Τέλος, αναπτύσσεται η σχέση της ποιότητας με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, καθορίζεται η σχέση της ΔΟΠ με την ανταγωνιστική στρατηγική και αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο η ΔΟΠ συνεισφέρει στην επίδοση των επιχειρήσεων και μπορεί να οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



## 2.2 Ορισμοί της Ποιότητας

Πολλοί είναι οι ορισμοί που έχουν κατά καιρούς δοθεί στην έννοια της ποιότητας κυρίως, επειδή οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την ποιότητα σε συνάρτηση με τις ανάγκες τους αλλά και το ρόλο τους στο σύστημα αξίας. Επιπρόσθετα, η έννοια της ποιότητας εξακολουθεί να αναδύεται και να ωριμάζει με την πάροδο του χρόνου και για αυτόν τον λόγο ούτε επιστήμονες, ούτε σύμβουλοι επιχειρήσεων μπορούν να καταλήξουν σε έναν παγκόσμια ενιαίο ορισμό. Σύμφωνα με τον Garvin, ο ορισμός της ποιότητας μπορεί να προσεγγιστεί με πέντε διαφορετικούς τρόπους (Garvin, 1984, pp.25-28):

- Υπερβατική προσέγγιση (Transcendent approach): Βάσει αυτής της προσέγγισης, η ποιότητα είναι συνώνυμη της «έμφυτης αριστείας». Υπό αυτήν την έννοια, η ποιότητα είναι απόλυτη και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη αλλά δεν μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια, καθώς μπορεί να αναγνωριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας. Η χρήση αυτής της προσέγγισης έχει μικρή πρακτική αξία για τα διοικητικά στελέχη, εφόσον δεν παρέχει τα μέσα με τα οποία η ποιότητα μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί και ως εκ τούτου να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη λήψη αποφάσεων.
- Προσέγγιση βασισμένη στο προϊόν (Product-based approach): Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει την ποιότητα ως μια συγκεκριμένη και μετρήσιμη μεταβλητή άμεσα σχετική με τα συστατικά-δομικά στοιχεία και τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, το υψηλό επίπεδο ποιότητας συνεπάγεται περισσότερα χαρακτηριστικά προϊόντος και υψηλότερο κόστος παραγωγής, το οποίο ισοδυναμεί με υψηλότερη τιμή πώλησης προϊόντος. Ωστόσο, ένα προϊόν δε χρειάζεται να είναι ακριβό για να θεωρηθεί προϊόν υψηλού επιπέδου ποιότητας από τους αγοραστές.
- Προσέγγιση βασισμένη στο χρήστη (User-based approach): Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ποιότητα έχει άμεση σχέση με τους χρήστες των προϊόντων. Ο κάθε αγοραστής έχει διαφορετικές επιθυμίες, απαιτήσεις και ανάγκες, και, ως εκ τούτου, ο βαθμός ποιότητας των προϊόντων σχετίζεται με το βαθμό κάλυψης των αναγκών και επιθυμιών του. Καθώς με την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα εκτιμάται με βάση το βαθμό ικανοποίησης των διαφορετικών αναγκών και επιθυμιών των αγοραστών, η επιχείρηση αντιμετωπίζει δυο πρακτικά προβλήματα. Πρώτον, πώς θα μπορέσει να αθροίσει τις διαφορετικές προτιμήσεις των αγοραστών, έτσι ώστε να καταλήξει σε σαφείς ορισμούς της ποιότητας σε επίπεδο αγοράς και δεύτερον, πώς θα διαχωρίσει τα χαρακτηριστικά του

προϊόντος που συνεπάγονται την ποιότητα από εκείνα, που απλώς μεγιστοποιούν την ικανοποίηση του πελάτη.

- Προσέγγιση βασιζόμενη στην παραγωγή (Manufacturing-based approach): Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ποιότητα σχετίζεται με το βαθμό συμμόρφωσης του προϊόντος σε καθορισμένες προδιαγραφές και απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές συνεπάγεται μείωση της ποιότητας του προϊόντος. Συνεπώς, η υπεροχή ισοδυναμεί με την τήρηση των προδιαγραφών και με το «να γίνει σωστά την πρώτη φορά». Ωστόσο, η απόκλιση από τις σχεδιαστικές προδιαγραφές δεν σημαίνει ότι το προϊόν είναι κατώτερης ποιότητας, αλλά ότι δεν επιτεύχθηκαν οι επιδιωκόμενοι στόχοι ποιότητας. Όταν οι σχεδιαστικές προδιαγραφές περιλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη, τότε η διαδικασία της σχεδίασης έχει εκπληρώσει τον σκοπό της, που είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η βελτίωση της ποιότητας με την ταυτόχρονη μείωση του κόστους παραγωγής.
- Προσέγγιση βασιζόμενη στην αξία (Value-based approach): Η ποιότητα μπορεί να οριστεί βάσει του κόστους παραγωγής και της τιμής πώλησης. Πιο συγκεκριμένα, ποιοτικό προϊόν είναι αυτό που παρέχει επιδόσεις σε μια αποδεκτή τιμή πώλησης ή συμμόρφωση με τις προδιαγραφές σε ένα αποδεκτό κόστος παραγωγής. Η συγκεκριμένη προσέγγιση είναι αρκετά δημοφιλής τα τελευταία χρόνια, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να παρέχουν στους αγοραστές προϊόντα με ελκυστική σχέση τιμής και επίδοσης.

Η έννοια της ποιότητας ποικίλλει ανάλογα με τη θέση που καταλαμβάνει κάποιος στο σύστημα αξίας και στην αλυσίδα αξίας ενός οργανισμού. Επειδή, λοιπόν, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης μιλάνε διαφορετικές γλώσσες σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης, η ανάγκη διαφορετικών προσεγγίσεων για το τι πρέπει να θεωρείται ποιότητα είναι απαραίτητη για τη δημιουργία προϊόντων πραγματικής ποιότητας, που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Οι πελάτες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς η ικανοποίηση των αναγκών τους αποτελεί τον πρωταρχικό σκοπό των επιχειρήσεων. Οι πελάτες, λοιπόν, βλέπουν και κρίνουν την ποιότητα στηριζόμενοι είτε στην υπερβατική προσέγγιση είτε στην προσέγγιση που βασίζεται στο προϊόν. Από την πλευρά της, η επιχείρηση και συγκεκριμένα το τμήμα μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση που βασίζεται στο χρήστη, προσπαθεί να εντοπίσει τις διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και προτιμήσεις των αγοραστών με σκοπό την ικανοποίησή τους. Το επόμενο βήμα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι η μετάφραση των απαιτήσεων των πελατών σε λεπτομερείς προδιαγραφές προϊόντων και διεργασιών. Υπεύθυνα για αυτό το έργο είναι τα τμήματα Έρευνας και

Ανάπτυξης, σχεδίασης προϊόντος και μηχανικής, τα οποία στηριζόμενα στην προσέγγιση που βασίζεται στην αξία, πρέπει να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στην επίδοση των προϊόντων και στο κόστος παραγωγής, ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών. Τέλος, το τμήμα παραγωγής είναι υπεύθυνο για την παραγωγή προϊόντων σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές και απαιτήσεις. Στόχος του, δηλαδή, είναι η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές και έτσι, το τμήμα παραγωγής αντιλαμβάνεται την ποιότητα σύμφωνα με την προσέγγιση που βασίζεται στην παραγωγή (Evans and Lindsay, 2005, p.15).

Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζονται κάποιοι από τους ορισμούς της ποιότητας, οι οποίοι ταξινομούνται σύμφωνα με την προαναφερθείσα κατηγοριοποίηση του Garvin.

**Πίνακας 2.1**  
**Ορισμοί της Ποιότητας**

Πηγή	Ορισμός	Προσέγγιση
<b>Tuchman</b> (Tuchman, 1980, p.38)	<i>«Ποιότητα είναι... μια κατάσταση αριστείας που συνεπάγεται εξαιρετική ποιότητα σε αντιδιαστολή με την κακή ποιότητα... Ποιότητα είναι η επίτευξη ή η προσέγγιση του υψηλότερου προτύπου έναντι της ικανοποίησης με την προχειρότητα και την απάτη»</i>	Υπερβατική
<b>Leffler</b> (Leffler, 1982, p.956)	<i>«Η ποιότητα αναφέρεται στις ποσότητες των μη τιμολογημένων χαρακτηριστικών που περιέχονται σε κάθε μονάδα τιμολογημένου χαρακτηριστικού»</i>	Βασισμένη στο προϊόν
<b>Juran</b> (Juran and Godfrey, 1999, p.2.2)	<i>«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα για χρήση»</i>	Βασισμένη στο χρήστη
<b>Gilmore (1974)</b> (cited in Garvin, 1984, p.26)	<i>«Ποιότητα είναι ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ικανοποιεί τις επιθυμίες ενός συγκεκριμένου καταναλωτή»</i>	Βασισμένη στην παραγωγή
<b>Crosby (1979)</b> (cited in Reeves and Bednar, 1994, p.419)	<i>«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις»</i>	Βασισμένη στην αξία
<b>Broh (1982)</b> (cited in Garvin, 1984, p.26)	<i>«Ποιότητα είναι ο βαθμός αριστείας σε μια αποδεκτή τιμή και ο έλεγχος διακύμανσης σε ένα αποδεκτό κόστος»</i>	

**Πηγή:** Garvin, D. A. (1984) 'What does "Product Quality" really mean?' Sloan Management Review, 26 (1), p.26.

Τέλος, πολλές επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν την πελατοκεντρική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η ποιότητα ορίζεται ως «η ικανοποίηση ή η υπέρβαση των προσδοκιών

των πελατών». Η ποιότητα ξεκινά και ορίζεται από τους πελάτες και για αυτόν τον λόγο η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίσει τους πελάτες της, έτσι ώστε να μπορεί να καλύψει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Ο Juran ορίζει ως πελάτες «όλους εκείνους που δέχονται επιδράσεις από τις διαδικασίες και τα προϊόντα/υπηρεσίες ενός οργανισμού» (Juran and Godfrey, 1999, p.2.3). Οι πελάτες μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί (εργαζόμενοι) όσο και εξωτερικοί (τελικοί ή ενδιαμέσοι) ανάλογα με το εάν βρίσκονται εντός ή εκτός του οργανισμού (Sahney *et. al.*, 2004, p.153).

### 2.2.1 Οι Διαστάσεις της Ποιότητας

Σύμφωνα με τον Garvin, η έννοια της ποιότητας ενός προϊόντος στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις, που θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Η πρώτη πρόκληση μιας επιχείρησης είναι να χρησιμοποιήσει αυτό το πλαίσιο για να διερευνήσει τις δυνατότητες που έχει, έτσι ώστε να διακρίνει τα προϊόντα της από εκείνα των επιχειρήσεων με τις οποίες ανταγωνίζεται. Είναι συνεπώς απαραίτητο για τη διοίκηση να εξετάσει συστηματικά το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται το προϊόν και να προσδιορίσει ποιες είναι οι ανάγκες αυτών που θα το αγοράσουν. Με βάση αυτές τις ανάγκες, θα πρέπει να προσδιοριστεί η βαρύτητα που θα έχει η καθεμιά από τις οκτώ διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας ενός προϊόντος, που είναι οι εξής (Garvin, 1984, pp.30-32):

- Χαρακτηριστικά (Features): Χωρίζονται σε κύρια και δευτερεύοντα χαρακτηριστικά. Τα κύρια χαρακτηριστικά ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών, ενώ τα δευτερεύοντα συμπληρώνουν ή υποβοηθούν τα κύρια, διευκολύνοντας συχνά τη χρήση του προϊόντος.
- Επίδοση (Performance): Είναι οι τιμές που αναδεικνύουν τις λειτουργίες των κύριων χαρακτηριστικών, τα οποία είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα.
- Αξιοπιστία (Reliability): Προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης του προϊόντος σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Κύριοι δείκτες μέτρησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος είναι ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη (Mean Time To First Failure-MTFF) και ο μέσος χρόνος μεταξύ βλαβών (Mean Time Between Failures-MTBF). Συνεπώς, αξιοπιστία είναι η διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στο χρόνο.
- Συμμόρφωση (Conformance): Αναφέρεται στο βαθμό συμφωνίας των σχεδιαστικών προδιαγραφών και των λειτουργικών χαρακτηριστικών με το εκάστοτε Νομικό και Κανονιστικό πλαίσιο και με τα Διεθνή πρότυπα.

- **Αντοχή (Durability):** Αναφέρεται στην αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος που είναι συνάρτηση του χρόνου ή της εντάσεως χρήσης του, για αυτό και συνδέεται με τη διάσταση της αξιοπιστίας του προϊόντος. Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής του προϊόντος καθορίζεται από το χρόνο χρήσης μέχρι να χρειαστεί αντικατάσταση. Στην περίπτωση που υπάρχει δυνατότητα επισκευής, η διάρκεια ζωής του προϊόντος αντιστοιχεί στο χρόνο μέχρι το σημείο που θεωρείται προτιμότερη η αντικατάσταση του από την επισκευή.
- **Ικανότητα Επισκευής (Serviceability):** Σχετίζεται άμεσα με την εξυπηρέτηση μετά την πώληση και προσδιορίζεται από τη διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού, την επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές, την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης βλαβών και τη συνέπεια και ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές. Δείκτες μέτρησης της ποιότητας εξυπηρέτησης μετά την πώληση είναι ο αριθμός παραπόνων των πελατών και ο μέσος χρόνος αποκατάστασης βλαβών.
- **Αισθητικά Χαρακτηριστικά (Aesthetics):** Αναφέρονται στα υποκειμενικά χαρακτηριστικά της εξωτερικής εμφάνισης του προϊόντος (εμφάνιση, υφή, οσμή, γεύση κ.ά.). Τα ερεθίσματα του πελάτη δεν περιορίζονται μόνο στο προϊόν, αλλά διαμορφώνονται και από το είδος της συσκευασίας, τους χώρους παραγωγής και πώλησης και τον τρόπο πώλησης και εξυπηρέτησης.
- **Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα (Perceived Quality):** Αφορά στη διαμόρφωση μιας γενικής εικόνας της ποιότητας του προϊόντος, όχι από την αντικειμενική αξιολόγηση εναλλακτικών προϊόντων, αλλά από τη χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας του προϊόντος και του κατασκευαστή, που επηρεάζουν καθοριστικά την επιλογή του πελάτη. Αυτές οι ενδείξεις περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικές με τη φήμη των προϊόντων της επιχείρησης, την εικόνα της επιχείρησης, το εμπορικό της σήμα (brand name) κ.ά.

Οι υπηρεσίες διαφοροποιούνται από τα προϊόντα ως προς τέσσερα χαρακτηριστικά, γνωστά ως χαρακτηριστικά IHIP, ονομασία η οποία προκύπτει από το ακρωνύμιο των λέξεων: αδιαιρετότητα (inseparability), ετερογένεια (heterogeneity), αϋλότητα (intangibility) και φθαρτότητα (perishability).

Με τον όρο «αδιαιρετότητα» αναφερόμαστε στην ταυτόχρονη παραγωγή/παροχή υπηρεσίας και κατανάλωσής της και στην αδυναμία διαχωρισμού τους. Σε αντίθεση με τα προϊόντα που μπορούν να παραχθούν, να αποθηκευτούν και στην πορεία να καταναλωθούν, οι υπηρεσίες, δεν μπορούν να παραχθούν παρά μόνο τη στιγμή που καταναλώνονται από τον πελάτη. Αυτό

σημαίνει πρώτον, ότι είναι δύσκολη η μαζική παραγωγή μιας υπηρεσίας και δεύτερον, ότι και ο πάροχος αλλά και ο πελάτης της υπηρεσίας αποτελούν κομμάτι της υπηρεσίας, καθώς αλληλοεπιδρούν και μπορούν να επηρεάσουν την έκβασή της (Moeller, 2010, p.364). Η συμμετοχή του πελάτη στην παραγωγή της υπηρεσίας επηρεάζει την επίδοση, την ποιότητά της και τη συνακόλουθη ικανοποίηση του (Lewis,1989, p.4). Ο όρος «ετερογένεια» αναφέρεται στην αδυναμία τυποποίησης της παρεχόμενης υπηρεσίας. Κάθε πελάτης είναι ξεχωριστός ως προς το τι θέλει/απαιτεί από τον πάροχο ή πώς τον επηρεάζει κατά το χρόνο παροχής της υπηρεσίας. Από την άλλη πλευρά, κάθε πάροχος (υπάλληλος ή σύστημα εξυπηρέτησης) είναι και αυτός μια ξεχωριστή οντότητα (ως προς τις ικανότητές του ή την προθυμία του να εξυπηρετήσει). Επομένως, είναι σχεδόν αδύνατη η ενιαία φύση (ίδια χαρακτηριστικά) της υπηρεσίας. Υπάρχει, δηλαδή ετερογένεια (μεταβλητότητα) στο σύνολο και στα επιμέρους στοιχεία που συντελούν στην παραγωγή και κυρίως στην παροχή της υπηρεσίας. Η ετερογένεια των υπηρεσιών έχει επίσης συσχετιστεί με την επίδοση των διαφορετικών εργαζομένων κατά το χρόνο παροχής της υπηρεσίας, με την επίδοση των εργαζομένων σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, όπως επίσης και με την ετερογενή συμμετοχή των πελατών (Moeller, 2010, p.363). Η αϋλότητα αποτελεί το κυριότερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών. Αναφέρεται στο γεγονός ότι οι υπηρεσίες δεν έχουν φυσική υπόσταση όπως τα προϊόντα. Συνεπώς, μπορεί να δημιουργηθεί ανασφάλεια στον πελάτη, καθώς δεν έχει έναν απτό τρόπο να γνωρίζει την αξία μιας υπηρεσίας, να την μετρήσει και να αποφασίσει αν καλύπτει τις ανάγκες του και αν το αντίτιμο, που πρέπει να πληρώσει για αυτήν, είναι ικανοποιητικό (Moeller, 2010, p.362). Επιπλέον, λόγω της αϋλότητας οι υπηρεσίες δε διαθέτουν προδιαγραφές παραγωγής όσον αφορά στην ποιότητα, και ως εκ τούτου, η επίδοση δεν μπορεί να μετρηθεί ή να ελεγχθεί εκ των προτέρων για την αξιολόγηση της ποιότητας που παρέχεται (Lewis,1989, p.4). Τέλος, η φθαρτότητα αναφέρεται στο γεγονός ότι μια υπηρεσία δεν μπορεί να αποθηκευτεί και να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον. Έτσι, όταν η ζήτηση για μια υπηρεσία είναι μικρότερη από την αναμενόμενη, η υπηρεσία, που δεν χρησιμοποιείται, δεν μπορεί να αποθηκευτεί και φθείρεται μετά από κάποιο χρόνο (Moeller, 2010, p.365).

Συνεπώς, είναι πραγματικά δύσκολο να οριστεί η ποιότητα στις υπηρεσίες και αυτό γιατί αφενός, η υπηρεσία από μόνη της είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και αφετέρου, διότι η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να προσδιορίζεται και να αξιολογείται με βάση διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με το είδος των υπηρεσιών. Η ποιότητα των υπηρεσιών έχει οριστεί ως ο βαθμός σύμπτωσης των προσδοκιών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία-πελάτη (πριν τη λάβει)

και της αντίληψης που σχηματίζει για αυτήν (αφού τη λάβει) (Zeithaml, *et. al.*, 1990, p.19). Επομένως, η ποιότητα αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας τα οποία καθορίζουν τη δυνατότητά της να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες για τις οποίες προσφέρεται. Εάν, λοιπόν, η αντίληψη του πελάτη από την «κατανάλωση» μιας υπηρεσίας είναι μεγαλύτερη από την προσδοκία του, τότε ο παρέχων την υπηρεσία ικανοποιεί τον πελάτη και η επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Zeithaml, Parasuraman και Berry υποστηρίζουν ότι κάθε πελάτης διαμορφώνει τη δική του αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει από μια επιχείρηση με γνώμονα δέκα διαστάσεις ποιότητας, που είναι οι εξής (Zeithaml, *et. al.*, 1990, pp.21-22):

- Απτά στοιχεία (Tangibles): Πρόκειται για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμός, προσωπικό, επικοινωνιακά υλικά).
- Αξιοπιστία (Reliability): Αναφέρεται στην ικανότητα εκτέλεσης της υποσχόμενης υπηρεσίας με συνέπεια και ακρίβεια.
- Ανταποκρισιμότητα (Responsiveness): Αναφέρεται στην προθυμία για παροχή βοήθειας στους πελάτες και στην άμεση εξυπηρέτηση.
- Ικανότητα (Competence): Αναφέρεται στην κατοχή απαιτούμενων δεξιοτήτων και γνώση αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- Ευγένεια (Courtesy): Είναι χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με τους τρόπους, το σεβασμό, τη λεπτότητα, τη φιλικότητα και το ενδιαφέρον του προσωπικού.
- Φερεγγυότητα (Credibility): Σχετίζεται με την αξιοπιστία, την πειστικότητα και την εντιμότητα του παρόχου υπηρεσιών.
- Ασφάλεια (Security): Σχετίζεται με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα. Αναφέρεται, δηλαδή, στη μη ύπαρξη κινδύνου, επικινδυνότητας ή αμφιβολίας.
- Πρόσβαση (Access): Αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία.
- Επικοινωνία (Communication): Είναι η ενημέρωση-πληροφόρηση του πελάτη με τρόπο κατανοητό.
- Κατανόηση του πελάτη (Understanding the customer): Είναι η προσπάθεια αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες να μάθουν τι θέλουν οι πελάτες και ποιες είναι οι ανάγκες τους.

Οι διαστάσεις αυτές, κατά την ανάπτυξη του εργαλείου Servqual (συντομογραφία των λέξεων Service Quality) για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών, συμπτύχθηκαν σε πέντε, καθώς διαπιστώθηκαν σημαντικές αλληλοσυσχετίσεις μεταξύ αυτών, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2.

**Πίνακας 2.2**  
**Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών**

Διαστάσεις Ποιότητας		Ερμηνεία
Απτά στοιχεία	<b>Απτά στοιχεία (Tangibles)</b>	Η εμφάνιση των φυσικών εγκαταστάσεων και του προσωπικού, ο εξοπλισμός και τα επικοινωνιακά υλικά.
Αξιοπιστία	<b>Αξιοπιστία (Reliability)</b>	Η ικανότητα εκτέλεσης της υποσχόμενης υπηρεσίας με συνέπεια και ακρίβεια.
Ανταποκρισιμότητα	<b>Ανταποκρισιμότητα (Responsiveness)</b>	Η προθυμία για παροχή βοήθειας στους πελάτες και η παροχή άμεσης εξυπηρέτησης.
Ικανότητα Ευγένεια Φερεγγυότητα Ασφάλεια	<b>Ασφάλεια (Assurance)</b>	Η γνώση και η ευγένεια του προσωπικού και η ικανότητα του να εμπνέει εμπιστοσύνη και ασφάλεια στον πελάτη.
Πρόσβαση Επικοινωνία Κατανόηση του πελάτη	<b>Ενσυναίσθηση (Empathy)</b>	Η ικανότητα της επιχείρησης για παροχή εξατομικευμένης προσοχής και φροντίδας στον πελάτη.

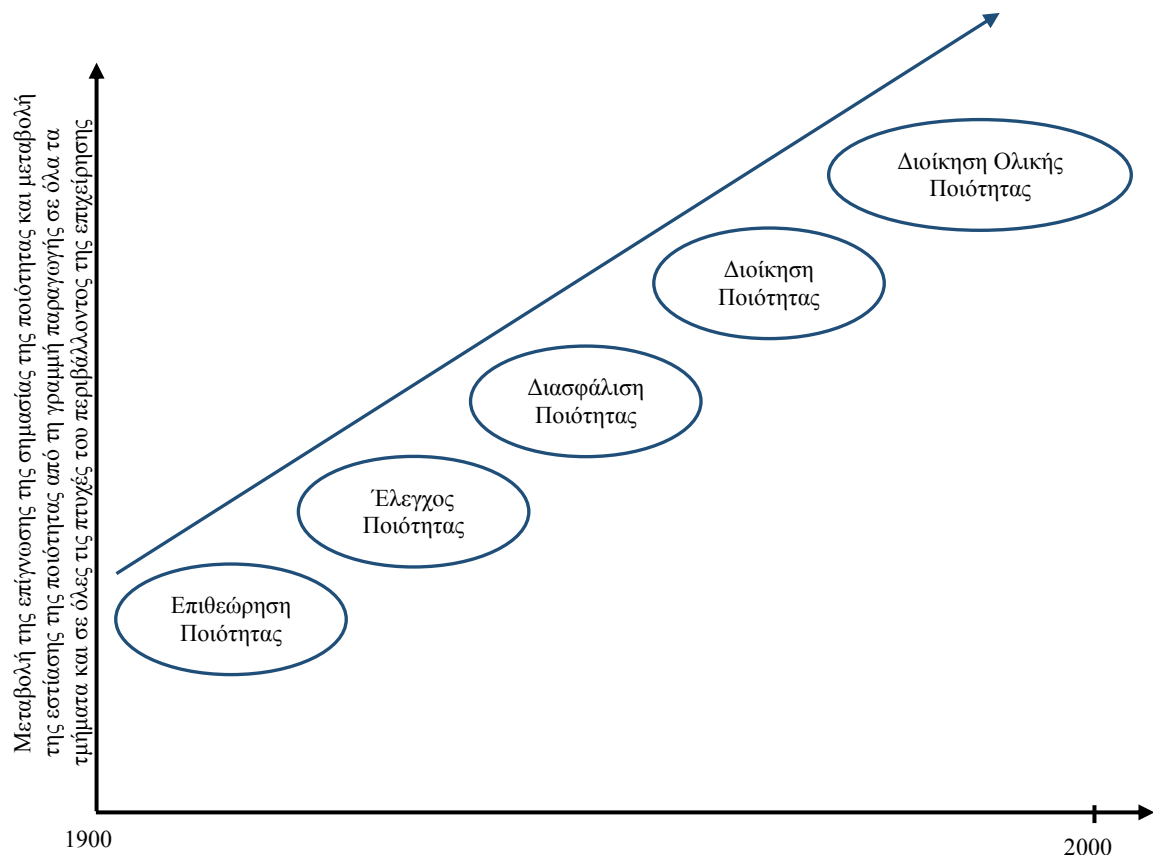
**Πηγή:** Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press, pp.25-26.

Σε κάθε περίπτωση, η αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας απαιτεί την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα χαρακτηριστικά της ποιότητας (τα οποία απαιτεί ή και προσδοκά ο πελάτης) ενυπάρχουν και παρέχονται στα προϊόντα/υπηρεσίες που αγοράζει.

### **2.2.2 Η Εξελικτική Πορεία της Ποιότητας από τον 20<sup>ο</sup> αιώνα έως σήμερα**

Από τις αρχές μέχρι και τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η άνθιση της βιομηχανικής παραγωγής καθόρισε σε σημαντικό βαθμό τις εξελίξεις σε σχέση με την ποιότητα. Στο Διάγραμμα 2.1 παρουσιάζεται η εξελικτική πορεία της ποιότητας, η οποία καθορίζεται με βάση τη μεταβολή της επίγνωσης της σημασίας της ποιότητας και ταυτόχρονα τη μεταβολή της εστίασης της ποιότητας από τη γραμμή παραγωγής σε όλα τα τμήματα και σε όλες τις πτυχές του περιβάλλοντος της επιχείρησης.





**Διάγραμμα 2.1**  
**Η Εξελικτική Πορεία της Ποιότητας**

Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, ο Frederick Taylor διαμόρφωσε μια νέα φιλοσοφία στην παραγωγή, διαχωρίζοντας τον προγραμματισμό, για τον οποίο ήταν υπεύθυνη η διοίκηση, από την εκτέλεση, για την οποία ήταν υπεύθυνοι οι εργάτες. Με τη διάσπαση της εργασίας σε επιμέρους διαδικασίες, που επέφερε αύξηση της αποδοτικότητας, και με την αλματώδη ανάπτυξη της μαζικής παραγωγής και των βιομηχανικών αυτοματισμών μεταξύ 1900-1940, εμφανίστηκε η πρώτη μορφή του ελέγχου ποιότητας μέσω της Επιθεώρησης Ποιότητας (Quality Inspection). Οι δραστηριότητες ελέγχου ποιότητας με την επιθεώρηση εστιάζονταν μόνο κατά την παράδοση των έτοιμων προϊόντων, χωρίς να γίνεται έλεγχος για τυχόν αποτυχίες κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Η επιθεώρηση, δηλαδή, βασιζόταν στην απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων με καθορισμένες προδιαγραφές και στη συνεπακόλουθη απόρριψη των μη συμμορφούμενων. Ο κεντρικός στόχος της ήταν να εξασφαλιστεί μια απλώς ικανοποιητική ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων στους πελάτες, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παράπονα και καταγγελίες (Weckenmann, 2015, p.282). Πιο συγκεκριμένα, κατά την επιθεώρηση, ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος αναλύονται, μετριοούνται, εξετάζονται και συγκρίνονται με συγκεκριμένες απαιτήσεις για την

αξιολόγηση της συμμόρφωσής τους με τις προδιαγραφές. Επιπλέον, τα υλικά, τα εξαρτήματα και τα προϊόντα που δεν συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές, είτε επιδιορθώνονται, είτε τροποποιούνται, είτε απορρίπτονται (Dale, 1999, p.22). Ωστόσο, η επιθεώρηση επέφερε υψηλό κόστος στις επιχειρήσεις από την ανίχνευση, επιδιόρθωση και αντικατάσταση των ελαττωματικών εξαρτημάτων καθώς και απώλεια χρόνου, λόγω των διορθωτικών ενεργειών. Προκειμένου να μειωθεί αυτό το κόστος, οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα της μαζικής παραγωγής, η οποία συνεπάγεται μικρότερη ποικιλία προϊόντων και μεγάλες ποσότητες παραγωγής, με αποτέλεσμα οι ανάγκες των πελατών να μην λαμβάνονται υπόψη (Weckenmann, 2015, p.283). Ο ανταγωνισμός στην αγορά χαρακτηρίστηκε από την προσπάθεια για προσφορά προϊόντων ικανοποιητικής ποιότητας όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και με χαμηλό κόστος παραγωγής, με στόχο την επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών και την αύξηση μεριδίου αγοράς.

Ωστόσο, η ανάγκη να συνδυαστούν οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών με τον έγκαιρο χρόνο παράδοσης, την αναμενόμενη ποιότητα και το χαμηλό κόστος παραγωγής, οδήγησαν στον Έλεγχο Ποιότητας (Quality Control). Σκοπός του ελέγχου ποιότητας είναι η απομάκρυνση των ελαττωματικών προϊόντων από την παραγωγή, δηλαδή εκείνων που παρουσιάζουν απόκλιση από συγκεκριμένες προδιαγραφές. Συνίσταται στη μεθοδολογική χρήση στατιστικών μεθόδων (διαγράμματα ελέγχου διεργασίας και τεχνικές δειγματοληψίας), κατά τη διάρκεια ή και κατά την ολοκλήρωση των επιμέρους σταδίων της παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών. Βασική ιδέα είναι η διατήρηση του ελέγχου μέσω της ανίχνευσης αλλαγών στη μέση τιμή και στην τυπική απόκλιση των χαρακτηριστικών ποιότητας των προϊόντων και των διεργασιών, ενώ η παραγωγή είναι ακόμη σε εξέλιξη. Ο στατιστικός έλεγχος διεργασίας μας επιτρέπει να κατανοήσουμε την έκταση και το είδος της μεταβλητότητας των διαφόρων διεργασιών με αντικειμενικό σκοπό τη συνεχή βελτίωση. Για αυτόν τον λόγο, ο Έλεγχος Ποιότητας χρησιμοποιείται περίπου ταυτόσημα με τον όρο «Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών» (Statistical Process Control-SPC) (Μποχώρης, 2012, σ.51). Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό των ελαττωματικών και τη διόρθωσή τους, αλλά δεν παρέχει τη δυνατότητα να αποκλεισθεί η πιθανότητα ότι τα ελαττώματα θα επανεμφανιστούν.

Η διαδικασία ανίχνευσης και εντοπισμού των αστοχιών μετά την ολοκλήρωση του προϊόντος ή της διεργασίας, οδήγησαν τις ερευνητικές προσπάθειες στην ανάπτυξη προληπτικών και όχι κατασταλτικών τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Σύμφωνα με το Διεθνή

Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization-ISO), η Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance) είναι το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που πρέπει να υλοποιηθούν για τη δημιουργία εμπιστοσύνης ότι μια οντότητα (προϊόν/υπηρεσία) μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας (ISO 9000:2015). Σκοπός της διασφάλισης ποιότητας είναι ο έλεγχος όχι μόνο της ποιότητας του τελικού προϊόντος, αλλά και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται μέχρι την ολοκλήρωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μέσα από τον καθορισμό διαδικασιών, εντύπων και οδηγιών. Ο συστηματικός έλεγχος της κάθε δραστηριότητας ξεχωριστά, εξασφαλίζει ότι αυτή γίνεται σωστά πριν ξεκινήσει η επόμενη. Με αυτόν τον τρόπο, δε χάνεται η αξία που προστίθεται στο προϊόν κατά τη διάρκεια της προηγούμενης φάσης της παραγωγικής διαδικασίας (Μποχώρης, 2012, σ.52). Συνεπώς, η διασφάλιση ποιότητας αφορά σε όλες τις διαδικασίες μιας επιχείρησης που κατοχυρώνουν ότι αυτό που πρέπει να γίνει πραγματικά γίνεται. Η διασφάλιση ποιότητας αποτέλεσε βασική προτεραιότητα σε κλάδους με ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις. Από τις αρχές της δεκαετίας του '60 στις ΗΠΑ, ο στρατός εισήγαγε σύστημα ελέγχου προμηθειών (εξοπλιστικών προϊόντων υψηλής τεχνολογίας), οι προδιαγραφές του οποίου δεν περιορίζονταν μόνο στους παραδοσιακούς ελέγχους αποδοχής, αλλά επεκτείνονταν και στον τρόπο λειτουργίας/διοίκησης του προμηθευτή για όλες τις επιχειρησιακές δραστηριότητες που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό, ο προμηθευτής είχε την υποχρέωση συμμόρφωσης με αυτές τις προδιαγραφές και επίδειξης της συμμόρφωσης αυτής, όταν απαιτείτο. Το σύστημα αυτό αποτέλεσε τη βάση των πρώτων στρατιωτικών προτύπων διασφάλισης ποιότητας που, στη συνέχεια, χρησιμοποιήθηκαν για τις ανάγκες του NATO (North Atlantic Treaty Organization) ως πρότυπα AQAP (Allied Quality Assurance Publications), τα οποία αφορούν κυρίως στα εξοπλιστικά συστήματα που παράγονται και χρησιμοποιούνται από τις χώρες της συμμαχίας. Παρόμοιας λογικής πρότυπα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιήθηκαν και σε πυρηνικές εγκαταστάσεις (πρότυπο NQA – Nuclear Quality Assurance), λόγω των σοβαρών συνεπειών οποιασδήποτε αστοχίας λειτουργίας (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2007, σ.379).

Η ανάπτυξη των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας οδήγησε το 1987 στην ανάπτυξη των Προτύπων Συστημάτων Διαχείρισης της σειράς ISO 9000, από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης, που καθόριζαν τις βασικές απαιτήσεις για τη διοίκηση ποιότητας. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, στην πρώτη τους έκδοση το 1987, καθώς και μετά την πρώτη αναθεώρηση τους το 1994, έδιναν έμφαση στη διασφάλιση ποιότητας. Το 2000

πραγματοποιήθηκε δεύτερη αναθεώρηση, η οποία οδήγησε στο πρότυπο ISO 9001:2000 και παράλληλα μετατόπισε το κέντρο βάρους από τη στενή έννοια της διασφάλισης ποιότητας στην ευρύτερη έννοια της Διοίκησης/Διαχείρισης Ποιότητας (Quality Management) (Δερβιτσιώτης και Λαγοδήμος, 2007, σ.425). Επιπλέον, ήρθαν στο προσκήνιο οι έννοιες της συνεχούς βελτίωσης με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Η ανάλυση των απαιτήσεων, η διεργασιοκεντρική προσέγγιση των διαδικασιών και η αλληλεπίδραση των διαφόρων διεργασιών έγιναν το επίκεντρο της προσοχής. Σύμφωνα με το ISO 9001:2000 (Quality Management Systems – Requirements), η Διοίκηση Ποιότητας είναι το σύνολο των διοικητικών λειτουργιών που αφενός καθορίζουν την πολιτική, τους στόχους και τις αρμοδιότητες σχετικά με την ποιότητα και αφετέρου τις υλοποιούν μέσω σχεδιασμού ποιότητας, ελέγχων ποιότητας, διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και βελτιώσεων ποιότητας. Από αυτόν τον ορισμό, συμπεραίνουμε ότι η Διοίκηση Ποιότητας αποτελεί υπερσύνολο της Διασφάλισης Ποιότητας, την οποία περιλαμβάνει ως συστατικό στοιχείο. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 στόχευαν στη διοίκηση ποιότητας μέσω οκτώ αρχών: εστίαση στον πελάτη, ηγεσία, συμμετοχή των ανθρώπων, διεργασιακή προσέγγιση, προσέγγιση της διαχείρισης ως σύστημα, συνεχής βελτίωση, λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και σχέσεις αμοιβαίου οφέλους με τον προμηθευτή. Η μετάβαση από την έννοια της Διασφάλισης Ποιότητας στη Διοίκηση Ποιότητας αποτέλεσε την εξέλιξη της διοικητικής σκέψης στο θέμα της ποιότητας, προϊόν της αντίληψης ότι η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές μόνο δεν αποτελεί κινητήριο μοχλό της ποιότητας, της ικανοποίησης των πελατών και των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων (Evans and Lindsay, 2005, p.10).

Το επόμενο βήμα στην εξελικτική πορεία της ποιότητας είναι η ανάπτυξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία διαφοροποιείται από τα ανωτέρω, καθώς εκφράζει μια φιλοσοφία, η υιοθέτηση της οποίας απαιτεί πρωταρχικά την καθολική δέσμευση της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης, αλλά και την ευαισθητοποίηση όλου του προσωπικού σε θέματα ποιότητας. Περιλαμβάνει, δηλαδή, την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ποιότητας σε όλες τις πτυχές του οργανισμού συμπεριλαμβανομένου των πελατών και των προμηθευτών, καθώς και την ενσωμάτωσή τους στις βασικές επιχειρηματικές διεργασίες (Dale, 1999, p.26). Η λέξη «ολική» φανερώνει την απαίτηση για καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης στην εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας. Ο όρος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας άρχισε να χρησιμοποιείται από τα μέσα της δεκαετίας του '80 και η αποδοχή του έγινε ευρύτερη προς το τέλος της ίδιας δεκαετίας (Martínez-Lorente *et*.

al., 1998, p.378). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την πλέον ενδεδειγμένη προσέγγιση της διοίκησης επιχειρήσεων, που υιοθετείται όχι μόνο στον κλάδο της βιομηχανίας, αλλά και στον τομέα των υπηρεσιών, ιδίως του ιδιωτικού τομέα (χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, ξενοδοχεία κλπ.) και σημαντικά αισθητά στο δημόσιο τομέα όπως στην υγεία και στην εκπαίδευση.

### **2.2.3 Η Συμβολή των Σημαντικότερων Προσωπικοτήτων στην Εξέλιξη Ποιότητας**

Από τα μέσα του 20<sup>ου</sup> αιώνα και έπειτα, οι θεωρίες και οι απόψεις ορισμένων κορυφαίων επιστημόνων διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της ποιότητας. Η έκρηξη στην ανάπτυξη της έννοιας της ποιότητας ως επιστήμης ήρθε μεταπολεμικά, όταν οι μελέτες σημαντικών Αμερικανών επιστημόνων συνδύαστηκαν με την ανερχόμενη Ιαπωνική βιομηχανία. Πραγματικά, έκτοτε, η Ιαπωνία και οι ΗΠΑ συναγωνίζονται ως κυρίαρχες πηγές παραγωγής μεθοδολογιών και πρακτικών ποιότητας. Στις παρακάτω υποενοότητες παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι «γκουρού της ποιότητας», όπως συχνά καλούνται ο Deming, ο Juran, ο Crosby, ο Feigenbaum, ο Ishikawa και ο Taguchi. Οι προτάσεις που ανέπτυξαν αποτελούν τη βάση για την κατανόηση της φιλοσοφίας, των αρχών και πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

#### **2.2.3.1 Η Προσέγγιση του Edward W. Deming**

Ένας από τους πρωτεργάτες της επιστήμης της ποιότητας υπήρξε ο Αμερικανός στατιστικολόγος Edward W. Deming. Οι διδασκαλίες του θεωρείται ότι επηρέασαν την αναβίωση της Ιαπωνικής οικονομίας, μετά την ήττα της Ιαπωνίας στο Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Το κεντρικό σημείο της φιλοσοφίας του ήταν η ελαχιστοποίηση της μεταβλητότητας των διαδικασιών του σχεδιασμού και της παραγωγής των προϊόντων με τη χρήση στατιστικών μεθόδων. Οι στατιστικές μέθοδοι αποτελούν τα κύρια εργαλεία για την αναγνώριση και μέτρηση της μεταβλητότητας (variation), για αυτό και ο Deming πίστευε ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να εκπαιδεύεται σε αυτές. Ο ίδιος υποστήριξε ότι η μεταβλητότητα, δηλαδή η απόκλιση από τις καθορισμένες προδιαγραφές, είναι ο εχθρός της ποιότητας που προκαλεί

ελαττώματα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες. Επιπλέον, αξιοποίησε τον επιμερισμό των αιτιών μεταβλητότητας σε «τυχαία» ή «κοινά» (“common causes”-που οφείλονται στο ίδιο το σύστημα, τη διαδικασία, το σχεδιασμό ή την εγκατάστασή του και αποτελεί ευθύνη της διοίκησης να το διορθώσει), και σε «ειδικά» αίτια (“special causes”-που οφείλονται σε λανθασμένα ρυθμισμένες μηχανές, σε ανθρώπινα σφάλματα κατά τη ρύθμιση των μηχανών ή την εκτέλεση των εργασιών, σε κακής ποιότητας ή ελαττωματική πρώτη ύλη), τονίζοντας ότι είχε δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη διόρθωση των σφαλμάτων των εργαζομένων, αντί στην προσπάθεια βελτίωσης του ίδιου του συστήματος (Petersen, 1999, pp.479-480). Θεωρούσε, λοιπόν, ότι την ευθύνη για την ποιότητα την είχε η ανώτατη διοίκηση και σε μικρότερο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό ή το λειτουργικό επίπεδο της επιχείρησης.

Επιπλέον, υποστήριξε ότι η βελτίωση ποιότητας οδηγεί σε μείωση του κόστους παραγωγής (λόγω της μείωσης των σφαλμάτων, των καθυστερήσεων και των ελαττωματικών προϊόντων καθώς και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, των πρώτων υλών και των μηχανών), γεγονός που συντελεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεριδίου αγοράς (χάρη στην παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων σε χαμηλότερη τιμή), που με τη σειρά τους συμβάλλουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην αύξηση της προσφοράς εργασίας (Evans and Lindsay, 2005, p.94).

Ο Deming στο έργο του “Out of the Crisis” (1982) διατύπωσε 14 αρχές αποτελεσματικής διοίκησης, με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ως κύριο τρόπο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η σύνοψη των 14 σημείων του Deming παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.3. Από τις παρακάτω αρχές, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα του οργανισμού να παρέχει πρακτική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, καθώς και προγράμματα επιμόρφωσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Στην προσπάθεια αυτή πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

### Πίνακας 2.3 Τα 14 Σημεία του Deming

1. Δημιουργία σταθερότητας στην επίτευξη του σκοπού για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών με στόχο την ανταγωνιστικότητα, την παραμονή της επιχείρησης στον κλάδο και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.
2. Υιοθέτηση από όλους της νέας φιλοσοφίας και αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
3. Παύση της εξάρτησης από την επιθεώρηση για την επίτευξη ποιότητας. Εξάλειψη της ανάγκης για μαζική επιθεώρηση και ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση και παραγωγή του προϊόντος.
4. Τερματισμός της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με κριτήριο την τιμή. Δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης και αφοσίωσης με έναν μόνο προμηθευτή για κάθε προμηθευόμενο είδος.
5. Διαρκής και συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και παροχής υπηρεσιών για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και, κατ' επέκταση, συνεχής μείωση του κόστους.
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους στη θέση εργασίας τους.
7. Θέσπιση ηγεσίας που καθοδηγεί τους εργαζόμενους για να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.
8. Εξάλειψη αισθήματος φόβου από τους εργαζόμενους για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους.
9. Άρση εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και ενθάρρυνση της ομαδικότητας και της συνεργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης τυποποιημένων συνθημάτων (σλόγκαν), παραινήσεων και αριθμητικών στόχων που αποτυπώνουν ιδανικές καταστάσεις για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Ελαχιστοποίηση της χρήσης αριθμητικών ποσοστώσεων για την παραγωγή και των πρότυπων χρόνων εργασίας.
12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου για την εργασία του. Κατάργηση των ετήσιων αξιολογήσεων και της διοίκησης διά στόχων (MBO- Management By Objectives). Η έμφαση πρέπει να μετατεθεί από την παραγόμενη ποσότητα στην παραγόμενη ποιότητα.
13. Υλοποίηση ενός απαιτητικού προγράμματος εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Εμπέδωση της λογικής ότι ο μετασχηματισμός της επιχείρησης είναι ευθύνη όλων των εργαζομένων μαζί και καθενός ξεχωριστά.

Πηγή: The W. Edwards Deming Institute (2016) *'Dr. Deming's 14 Points for Management'*.

Επιπρόσθετα, τα πιο σημαντικά εμπόδια στο μετασχηματισμό της φιλοσοφίας της διοίκησης αποτελούν αυτό που ορίζει ο Deming ως «7 Θανάσιμες Ασθένειες της Διοίκησης» και παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 2.4. Σύμφωνα με τον Deming, αυτές συνιστούν τα μελανά σημεία και τις λανθασμένες πρακτικές της διοίκησης, που θα πρέπει να αποφεύγονται, για να μην παρεμποδίζεται ο στόχος για την ποιότητα.

## Πίνακας 2.4 Οι 7 Θανάσιμες Ασθένειες της Διοίκησης

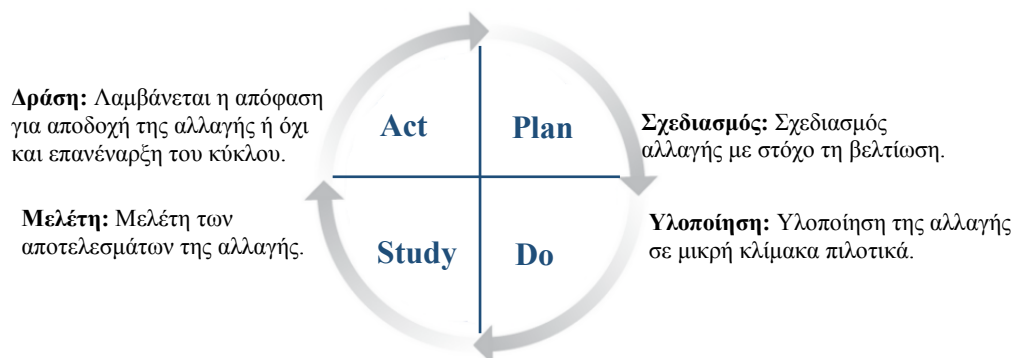
1. Έλλειψη σταθερότητας στην επίτευξη του σκοπού.
2. Έμφαση στο βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και στη σκέψη για βραχυπρόθεσμα οφέλη και κέρδη.
3. Αξιολόγηση ή ετήσια επισκόπηση της επίδοσης.
4. Συχνή μετακίνηση των ανώτατων διοικητικών στελεχών.
5. Διοίκηση με τη χρήση μόνο ορατών ποσοτικών στοιχείων, παραβλέποντας άγνωστους ή δύσκολο στο να εκτιμηθούν παράγοντες.
6. Υπέρμετρες ιατρικές δαπάνες.
7. Υπέρμετρες δαπάνες εγγυήσεων, που διογκώνονται από τις υπό συνθήκη αμοιβές των δικηγόρων (contingency fees).

**Πηγή:** The W. Edwards Deming Institute (2016) *‘Seven Deadly Diseases of Management’*.

Σημαντική μεθοδολογική συνεισφορά του Deming αποτελεί ο κύκλος PDSA, ακρωνύμιο των λέξεων Plan (Σχεδιασμός), Do (Υλοποίηση), Study (Μελέτη), Act (Δράση) ή κύκλος του Deming, ο οποίος αποτελεί ένα μηχανισμό συνεχούς μάθησης και βελτίωσης προϊόντων και διεργασιών, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού και αποτυπώνει όλη τη φιλοσοφία της διαχείρισης της ποιότητας. Ο κύκλος PDSA αποτελεί μετεξέλιξη του κύκλου του Shewhart, που αναπτύχθηκε από τον ίδιο το 1939 και αποτελείτο από τρία βήματα: τον προσδιορισμό προδιαγραφών, την παραγωγή και την επιθεώρηση (Specification-Production-Inspection). Ο κύκλος του Shewhart αναδείκνυε το ρόλο του ελέγχου σε μια διαδικασία δημιουργίας αναθεωρημένων προδιαγραφών, καταργώντας τον ως μηχανισμό στο τέλος της γραμμής παραγωγής (Moen and Norman, 2010, p.25). Ο κύκλος του Deming, σε συνέχεια του κύκλου του Shewhart, στην πρώτη του μορφή το 1950, δημιουργήθηκε για να συνδέσει την παραγωγή ενός προϊόντος με τις ανάγκες των αγοραστών και επικεντρώθηκε στους πόρους όλων των τμημάτων (έρευνας, σχεδιασμού, παραγωγής, μάρκετινγκ) σε μια προσπάθεια συνεργασίας τους για την ικανοποίηση των αναγκών των αγοραστών. Σύμφωνα με τον Masaaki Imai, το 1951 στα σεμινάρια της Ένωσης Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE-Union of Japanese Scientists and Engineers), τα Ιαπωνικά στελέχη τροποποίησαν τον κύκλο του Deming, όπως παρουσιάστηκε το 1950, στον κύκλο PDCA, ακρωνύμιο των λέξεων Plan (Σχεδιασμός), Do (Υλοποίηση), Check (Ελεγχος), Act (Δράση) (Moen and Norman, 2010, p.25). Ωστόσο, ο Deming τόνισε ότι υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ του κύκλου PDCA και του κύκλου Deming (Moen and Norman, 2010, p.26). Για αυτόν τον λόγο, το 1993 εισήγαγε τον κύκλο PDSA ή κύκλο του Shewhart για



μάθηση και βελτίωση, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.2, αντικαθιστώντας τον όρο «έλεγχος» με τον όρο «μελέτη», ώστε να αποτυπώσει καλύτερα τις επιστημονικές του θέσεις και προτάσεις. Από τη μια πλευρά, ο κύκλος PDCA αποσκοπεί στην εφαρμογή και επίτευξη ενός στόχου που έχει τεθεί από τη διοίκηση και, από την άλλη πλευρά, ο κύκλος PDSA βασίζεται στην ιδέα της επαναληπτικής διεργασίας μάθησης της παραγωγικής και επαγωγικής συλλογιστικής (Norman, 2010). Ωστόσο, δεν έχει πάψει να είναι ευρέως αποδεκτός και να χρησιμοποιείται ο όρος «έλεγχος».



**Πηγή:** Moen, R. D. and Norman, C. L. (2010) 'Circling back'. Quality Progress, 43(11), p.27.

## **Διάγραμμα 2.2** **Ο Κύκλος PDSA ή Κύκλος του Shewhart για Μάθηση και Βελτίωση**

Ο κύκλος PDSA στηρίζεται ουσιαστικά στην επανάληψη. Όταν η εκτέλεση του έργου επαναλαμβάνεται, τότε αυτομάτως συμβάλλει στην επέκταση της γνώσης. Μέσω αυτού του τρόπου, μια επιχείρηση έρχεται πιο κοντά στο στόχο. Συνεπώς, ο στόχος που τίθεται προς επίτευξη, μέσω της έμφασης στην επανάληψη, αποβλέπει σε ένα βελτιωμένο σύστημα με θετικά αποτελέσματα στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τέλος, σημαντική συμβολή του Deming ήταν και η ανάπτυξη του Συστήματος Βαθιάς Γνώσης (System of Profound Knowledge), μια αποτελεσματική θεωρία που παρέχει το πλαίσιο σκέψης και δράσης για τη διοίκηση η οποία επιθυμεί να μετασχηματίσει τον οργανισμό και να εισάγει ένα σύστημα ποιότητας. Το Σύστημα Βαθιάς Γνώσης αποτελείται από τέσσερις αλληλένδετες συνιστώσες. Πρώτον, η «Κατανόηση του Συστήματος» (Appreciation for a System) απαιτεί την κατανόηση του συνόλου των επιχειρηματικών διεργασιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησής τους, καθώς και της αλληλεπίδρασής τους με τους πελάτες και τους αγοραστές των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τους προμηθευτές και τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη του οργανισμού (Μποχώρης, 2012, σ.54). Δεύτερον, η «Κατανόηση της Μεταβλητότητας» (Understanding of Variation) απαιτεί την κατανόηση του

εύρους και των αιτιών της μεταβλητότητας σε κάθε φάση της παραγωγικής διαδικασίας και τη χρήση στατιστικών μεθόδων για τον εντοπισμό και της εξάλειψή τους. Τρίτον, η «Θεωρία της Γνώσης» (Theory of Knowledge) απαιτεί την ύπαρξη στοιχείων βασισμένων σε πειράματα προκειμένου να υποστηριχτεί οποιαδήποτε θεωρία. Η γνώση διαφέρει από τις πληροφορίες, για αυτό δεν πρέπει να αρκούμαστε απλά στις παρατηρήσεις-πληροφορίες, αλλά να αποδίδουμε τη θεωρητική τους βάση και σημασία. Ο κύκλος PDSA αποτελεί μια διεργασία βελτίωσης που βασίζεται στην κατανόηση της «Θεωρίας της Γνώσης» (Hunter, 2012a). Τέταρτον, η κατανόηση της «Ψυχολογίας» (Psychology) απαιτεί από την πλευρά της διοίκησης την κατανόηση των διαφορετικών ικανοτήτων και ταλέντων των εργαζομένων και τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προωθεί την ικανοποίηση των εργαζομένων και εξαλείφει το αίσθημα του φόβου. Ο Deming θεωρούσε ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον παράγοντα-κλειδί για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία ενός οργανισμού (Hunter, 2012b).

### **2.2.3.2 Η Προσέγγιση του Joseph Juran**

Όπως και ο Deming, ο Juran τη δεκαετία του '50 δίδαξε στους Ιάπωνες τις αρχές της ποιότητας και βοήθησε σημαντικά στον επαναπροσδιορισμό της. Ο Juran θέτει τον πελάτη στο επίκεντρο της θεωρίας του θεωρώντας τον ως βασικό κριτή της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον ορισμό του για την ποιότητα, η έννοια της «καταλληλότητας για χρήση» (“fitness for use”) μπορεί, κατά τον ίδιο, να αναλυθεί σε τέσσερα στοιχεία. Πρώτον, στην ποιότητα σχεδιασμού (quality design) που περιλαμβάνει την ποιότητα της έρευνας αγοράς, της ιδέας του προϊόντος και των προδιαγραφών. Δεύτερον, στον έλεγχο ποιότητας (quality control) που αντανακλά την επίδραση της τεχνολογίας, του ανθρώπινου δυναμικού και της διοικητικής πρακτικής. Τρίτον, στη διαθεσιμότητα (availability) που εστιάζει στην αξιοπιστία, τη διατηρησιμότητα και την υλικοτεχνική υποστήριξη και τέταρτον, στην εξυπηρέτηση (field service) που συνίσταται στην προθυμία, στην επαγγελματική επάρκεια και στην εντιμότητα προς τους πελάτες (Zairi, 2013, p.664).

Επιπρόσθετα, σε αντίθεση με τον Deming, ο Juran δεν πρότεινε κάποια σημαντική αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού, αλλά αναζήτησε τη βελτίωση της ποιότητας μέσα στο σύστημα με το οποίο είναι εξοικειωμένα τα διοικητικά στελέχη. Με αυτόν τον τρόπο, τα προγράμματά του ήταν σχεδιασμένα έτσι ώστε να ταιριάζουν με τον τρέχοντα στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης ελαχιστοποιώντας τον κίνδυνο απόρριψης. Επιπλέον, θεωρούσε ότι

οι εργαζόμενοι στα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού μιλούν τη δική τους γλώσσα, σε αντίθεση με τον Deming, ο οποίος πίστευε ότι η στατιστική θα πρέπει να αποτελεί την κοινή γλώσσα όλων των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, ο Juran υποστήριζε ότι η ανώτατη διοίκηση μιλάει τη γλώσσα του χρήματος, οι εργαζόμενοι τη γλώσσα των απτών στοιχείων και ότι τα μεσαία στελέχη θα πρέπει να μιλούν και τις δύο γλώσσες και να γεφυρώνουν αυτό το χάσμα. Για να εξασφαλιστεί, λοιπόν, η δέσμευση των ανωτάτων στελεχών στην ποιότητα, θα πρέπει τα θέματα ποιότητας να μεταφραστούν στη γλώσσα που κατανοούν. Για τον λόγο αυτό, ο Juran πρότεινε τη χρησιμοποίηση του κόστους ποιότητας ώστε να δοθεί η απαραίτητη προσοχή στα προβλήματα της ποιότητας (Evans and Lindsay, 2005, p.107). Μάλιστα, χρησιμοποίησε την αρχή του Pareto (ο κανόνας 80-20 που υποστηρίζει ότι το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών) ως εργαλείο για να επιδείξει τα αποτελέσματα (από πλευράς κόστους) της βελτίωσης των λίγων ζωτικών στοιχείων από τα πολλά ασήμαντα.

Η φιλοσοφία του Juran σχετικά με την ποιότητα αποτυπώνεται σε τρεις αλληλοσχετιζόμενες διοικητικές διεργασίες για την επίτευξη ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, τις οποίες ονόμασε «τριλογία της ποιότητας» και αφορούν στο σχεδιασμό ποιότητας (quality planning), στον έλεγχο ποιότητας (quality control) και στη βελτίωση ποιότητας (quality improvement) (Πίνακας 2.5).

**Πίνακας 2.5**  
**Οι Τρεις Διεργασίες της Διοίκησης Ποιότητας**

<b>Σχεδιασμός ποιότητας</b>	<b>Έλεγχος ποιότητας</b>	<b>Βελτίωση ποιότητας</b>
Καθορισμός στόχων ποιότητας	Αξιολόγηση πραγματικής επίδοσης	Απόδειξη της αναγκαιότητας για βελτίωση
Αναγνώριση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών)	Σύγκριση πραγματικής επίδοσης με τους στόχους ποιότητας	Δημιουργία της απαραίτητης υποδομής
Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών	Ανάληψη διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση απόκλισης	Προσδιορισμός των έργων βελτίωσης
Ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών		Δημιουργία ομάδων έργου
Ανάπτυξη διεργασιών κατάλληλων για την παραγωγή των χαρακτηριστικών των προϊόντων		Παροχή πόρων, εκπαίδευσης και κινήτρων στις ομάδες για τη διάγνωση των αιτιών και την ενεργοποίηση διορθωτικών μέτρων
Καθιέρωση ελέγχων των διεργασιών και μεταβίβαση των σχεδίων στην παραγωγή		Καθιέρωση ελέγχου για τη διατήρηση των ωφελειών

**Πηγή:** Juran, J. M. and Godfrey, A. B. (1999) *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> Edition, New York: Mc Graw-Hill, p.2.6.

Ο Juran παρείχε και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας, αποτελούμενη από δέκα διαδοχικά βήματα (Zairi, 2013, pp.665-666):

1. Συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας για αλλαγή.
2. Καθορισμός στόχων βελτίωσης.
3. Οργάνωση για την επίτευξη των στόχων (καθιέρωση συμβουλίου ποιότητας, εντοπισμός προβλημάτων, επιλογή έργων, καθορισμός ομάδων και συντονιστών).
4. Παροχή εκπαίδευσης.
5. Διεξαγωγή έργων (projects) για την επίλυση προβλημάτων.
6. Αναφορά προόδου.
7. Αναγνώριση προσπαθειών.
8. Γνωστοποίηση αποτελεσμάτων.
9. Μέτρηση διεργασιών και βελτιώσεων.
10. Διατήρηση της δυναμικής καθιστώντας την ετήσια βελτίωση μέρος των συστημάτων και διεργασιών της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι πολλές από τις θεωρίες του Juran και του Deming έχουν αρκετές ομοιότητες. Η έμφαση στη δέσμευση της διοίκησης, στην ανάγκη για βελτίωση, στη χρήση τεχνικών ελέγχου ποιότητας, καθώς και η σημασία της εκπαίδευσης αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία και των δυο φιλοσοφιών (Evans and Lindsay, 2005, p.108). Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένα σημεία όπου οι θεωρίες τους δεν συμπίπτουν. Ο Juran σε αντίθεση με τον Deming θεωρεί ότι, αν η ενέργεια που δημιουργείται από το αίσθημα του φόβου αξιοποιείται και εστιάζεται σε μια θετική κατεύθυνση, τότε μπορεί να αποτελέσει θετικό και όχι αρνητικό παράγοντα (Dale, 1999, p.57).

### **2.2.3.3 Η Προσέγγιση του Philip B. Crosby**

Ο Crosby τόνισε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εισάγουν προγράμματα με βασική επιδίωξη την παραγωγή με «μηδέν αστοχίες» (zero defects). Αυτή η προσέγγιση βασίζεται στην πρόληψη των αστοχιών και στη θεωρία ότι «πρέπει να γίνεται η σωστή εργασία με το σωστό τρόπο, από την πρώτη στιγμή» (“doing the right job right the first time”). Η φιλοσοφία του ενσωματώνεται σε αυτό που ο ίδιος αποκαλεί «Απόλυτα της Διοίκησης Ποιότητας» (Absolutes of Quality Management) και τα «Βασικά Στοιχεία της Βελτίωσης» (Basic Elements of Improvement).

Πιο συγκεκριμένα, κατά τον Crosby, οι πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας είναι (Evans and Lindsay, 2005, pp.108-109):

- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις και όχι πόσο καλό είναι κάτι. Συνεπώς, ο Crosby απορρίπτει την υπερβατική προσέγγιση της ποιότητας, αρνούμενος να συνδέσει την ποιότητα με οποιοδήποτε υποκειμενικό στοιχείο και υιοθετεί την προσέγγιση που βασίζεται στην παραγωγή.
- Δεν υπάρχουν προβλήματα ποιότητας. Τα προβλήματα θα πρέπει να εντοπίζονται από τα άτομα και τα τμήματα που τα δημιουργούν. Η ποιότητα δημιουργείται στα λειτουργικά τμήματα μιας επιχείρησης και όχι στο τμήμα ποιότητας. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, το βάρος της ευθύνης για τέτοιου είδους προβλήματα έχουν αυτά τα τμήματα.
- Δεν υφίσταται η έννοια των «οικονομικών της ποιότητας». Είναι πάντα οικονομικότερο να γίνεται σωστά η εργασία από την πρώτη στιγμή. Ο Crosby υποστηρίζει ότι η ποιότητα είναι δωρεάν και ότι αυτό που κοστίζει είναι όλες οι ενέργειες που απαιτούνται, όταν μια εργασία δεν γίνεται σωστά από την πρώτη στιγμή.
- Το μοναδικό μέτρο επίδοσης είναι το κόστος ποιότητας, που είναι το κόστος της μη συμμόρφωσης. Στο πρόγραμμα του Crosby περιλαμβάνεται η μέτρηση του κόστους χαμηλής ποιότητας και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων μέτρησής του. Τα δεδομένα του κόστους ποιότητας χρησιμεύουν στη γνωστοποίηση των προβλημάτων στη διοίκηση, στην επιλογή διορθωτικών ενεργειών και στην παρακολούθηση της βελτίωσης της ποιότητας.
- Το μοναδικό πρότυπο επίδοσης είναι αυτό των «μηδέν αστοχιών». Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην πρόληψη των αστοχιών και όχι στον εντοπισμό και στη διόρθωσή τους. Πεποίθηση του Crosby είναι πως τα περισσότερα ανθρώπινα σφάλματα οφείλονται στην έλλειψη προσοχής, παρά στην έλλειψη γνώσης. Η έλλειψη προσοχής δημιουργείται όταν επικρατεί η άποψη ότι το σφάλμα είναι αναπόφευκτο. Εάν αυτή η άποψη ξεπεραστεί και γίνει προσπάθεια ορθής εκτέλεσης των εργασιών από την πρώτη στιγμή, τότε θα είναι βέβαιη η μείωση του κόστους.

Τα «Βασικά Στοιχεία της Βελτίωσης» είναι η αποφασιστικότητα (determination), που φανερώνει τη θέση του Crosby για την αναγκαιότητα της διοικητικής δέσμευσης στην επίτευξη της βελτίωσης ποιότητας, η εκπαίδευση (education) όλων των εργαζομένων για την κατανόηση των «Απόλυτων της Διοίκησης Ποιότητας» και η υλοποίηση (implementation), με την έννοια της ουσιαστικής κατανόησης της διεργασίας εφαρμογής του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας (Evans and Lindsay, 2005, p.109).

Ο Crosby πρότεινε ένα πρόγραμμα αποτελούμενο από δεκατέσσερα βήματα για τη βελτίωση της ποιότητας, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 2.6. Το πρόγραμμα αυτό δεν επιδιώκει απλώς την καλύτερη υποκίνηση των εργαζομένων, αλλά στοχεύει στη δημιουργία ενός συστηματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, που θα συμβάλει στην υιοθέτηση και εφαρμογή μιας νοοτροπίας για τον εντοπισμό των πηγών που προκαλούν αστοχίες και την εξουδετέρωσή τους (Δερβιτσιώτης, 1993, σ.63).

**Πίνακας 2.6**  
**Το Πρόγραμμα των Δεκατεσσάρων Βημάτων Βελτίωσης Ποιότητας του Crosby**

1. Δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα και ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας.
2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης ποιότητας.
3. Καθιέρωση της μέτρησης ποιότητας σε κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης.
4. Αποτίμηση του κόστους ποιότητας.
5. Ενημέρωση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας.
6. Διορθωτική δράση και ανάπτυξη συστηματικών μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.
7. Σχεδιασμός προγράμματος για «μηδέν αστοχίες».
8. Εκπαίδευση εποπτών του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας.
9. Καθιέρωση ημέρας «μηδέν αστοχιών» (“zero defect” day).
10. Καθορισμός στόχων για τους εργαζόμενους.
11. Απομάκρυνση των αιτιών που προκαλούν σφάλματα.
12. Εδραίωση ενός συστήματος αναγνώρισης.
13. Οργάνωση συμβουλίων ποιότητας.
14. Υλοποίηση από την αρχή όλων των ανωτέρω σημείων.

**Πηγή:** Zairi, M. (2013) ‘*The TQM legacy – Gurus’ contributions and theoretical impact*’. The TQM Journal, 25(6), pp.667-668.

Τέλος, ο Crosby συνιστά στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν το «πλέγμα ωριμότητας διοίκησης ποιότητας» (quality management maturity grid) ως εργαλείο αξιολόγησης της προόδου σε σχέση με την ποιότητα, αλλά και ως πυξίδα που πάντα καθοδηγεί και κινητοποιεί την επιχείρηση προς τη σωστή κατεύθυνση. Πιο συγκεκριμένα, το πλέγμα περιλαμβάνει πέντε στάδια ωρίμανσης των επιχειρήσεων ως προς το πρόγραμμα ποιότητας: το στάδιο της αβεβαιότητας (uncertainty), το στάδιο της αφύπνισης (awakening), το στάδιο της διαφώτισης (enlightenment), το στάδιο της σοφίας (wisdom) και το στάδιο της σιγουριάς (certainty) (Zairi, 2013, p.667). Τα στάδια αυτά καθορίζονται με βάση έξι διαφορετικές πτυχές της διοίκησης ποιότητας: την αντίληψη και στάση της διοίκησης ως προς την ποιότητα, τη θέση (status) της

ποιότητας στην επιχείρηση, τον τρόπο διαχείρισης προβλημάτων, το κόστος της ποιότητας ως ποσοστό επί των πωλήσεων, τις ενέργειες βελτίωσης της ποιότητας και τη συνολική στάση της επιχείρησης στην ποιότητα (Gaskell, 2012).

#### **2.2.3.4 Η Προσέγγιση του Armand V. Feigenbaum**

Ο Feigenbaum είναι γνωστός για την εισαγωγή της έννοιας του «Ολικού Ελέγχου Ποιότητας» (Total Quality Control) τον οποίο ορίζει ως *«ένα αποτελεσματικό σύστημα ενοποίησης των προσπαθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη, τη διατήρηση και τη βελτίωση ποιότητας, προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη»* (Evans and Lindsay, 2005, p.110). Ο Feigenbaum δίνει έμφαση στην ενεργοποίηση ολόκληρης της επιχείρησης. Ωστόσο, στόχος του δεν είναι η ευαισθητοποίηση της διοίκησης σε θέματα ποιότητας, αλλά να βοηθήσει την επιχείρηση να δημιουργήσει το δικό της σύστημα διαχείρισης ποιότητας (Dale, 1999, p.55). Υποστηρίζει ότι ο ολικός έλεγχος ποιότητας αποτελείται από τέσσερα στάδια τα οποία είναι (Aole and Gorantiwar, 2013, p.50):

- Ο καθορισμός προδιαγραφών ποιότητας.
- Η αξιολόγηση της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές ποιότητας.
- Η ανάληψη δράσης, όταν δεν πληρούνται οι προδιαγραφές.
- Ο σχεδιασμός για τη βελτίωση αυτών των προδιαγραφών.

Επιπλέον, διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου, υποστηρίζοντας ότι η ποιότητα προϊόντος/υπηρεσίας καθορίζεται σε όλες τις λειτουργικές δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή στο μάρκετινγκ, στο σχεδιασμό, στην αγορά πρώτων υλών και προμηθειών, στην παραγωγή, στη διάθεση, στην εγκατάσταση και στην εξυπηρέτηση.

Μια ακόμα σημαντική συμβολή του Feigenbaum είναι η κατηγοριοποίηση του κόστους ποιότητας, προκειμένου να καταστεί δυνατή η διαχείρισή του. Προσδιόρισε, λοιπόν, τρεις κύριες κατηγορίες: το κόστος αξιολόγησης (appraisal costs), το κόστος πρόληψης (prevention costs) και το κόστος αστοχίας (failure costs), το οποίο επιμερίζεται περαιτέρω σε κόστος εσωτερικών αστοχιών (internal failure costs) και κόστος εξωτερικών αστοχιών (external failure costs) (Schiffauerova and Thomson, 2006, p.649). Από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων προκύπτει το ακρωνύμιο PAF και για αυτό η κατηγοριοποίηση του κόστους ποιότητας είναι γνωστή ως μοντέλο PAF.

Η φιλοσοφία του Feigenbaum μπορεί να συνοψιστεί σε τρία σημεία, τα αποκαλούμενα «Τρία Βήματα για την Ποιότητα» (Three Steps to Quality) (Evans and Lindsay, 2005, p.111):

1. Ηγεσία Ποιότητας (Quality Leadership): Είναι απαραίτητη η έμπρακτη συμμετοχή της ηγεσίας για την καθοδήγηση και διατήρηση της συνεχούς εστίασης στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.
2. Σύγχρονη Τεχνολογία Ποιότητας (Modern Quality Technology): Αυτό το βήμα απαιτεί τη συνεργασία του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνικών ποιότητας.
3. Οργανωσιακή Δέσμευση (Organizational Commitment): Αυτό το βήμα επιτυγχάνεται με τη συνεχή εκπαίδευση και την παρακίνηση του συνόλου του εργατικού δυναμικού, καθώς και με την ενσωμάτωση της ποιότητας στο μακροχρόνιο στρατηγικό προγραμματισμό.

Τέλος, εισηγήθηκε την έννοια του «κρυφού εργοστασίου» (“hidden factory”), θέλοντας να περιγράψει τη μείωση της πραγματικής δυναμικότητας ενός εργοστασίου λόγω της ανάγκης επανεκτέλεσης των εργασιών που δεν έγιναν σωστά από την πρώτη στιγμή, δηλαδή το μέγεθος των χαμένων πόρων που αρκεί για να λειτουργήσει ένα ολόκληρο εργοστάσιο.

Συμπερασματικά, η βασική διαφορά των τεσσάρων θεωριών, που παρουσιάστηκαν μέχρι αυτό το σημείο, είναι ότι καθεμία από αυτές έχει διαφορετικό επίκεντρο προσέγγισης. Πιο συγκεκριμένα, ο Crosby δίνει έμφαση στην παρακίνηση ολόκληρου του οργανισμού για την υιοθέτηση της ποιότητας, ο Juran στη διοίκηση έργων (project management), ο Deming στο στατιστικό έλεγχο διεργασιών και ο Feigenbaum στη διοίκηση συστημάτων (systems management) (Dale, 1999, p.58).

Σύμφωνα με τον Fine (1985), οι διδασκαλίες του Crosby, του Deming και του Juran έχουν τέσσερα κοινά σημεία. Πρώτον, επισημαίνουν τη σημασία της υποστήριξης και συμμετοχής της ανώτατης διοίκησης. Δεύτερον, τονίζουν την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και κατάρτισης του εργατικού δυναμικού. Τρίτον, διατείνονται πως η διοίκηση ποιότητας απαιτεί προσεχτικό σχεδιασμό και μια φιλοσοφία συμμετοχής ολόκληρου του οργανισμού και τέλος, πως τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας θα πρέπει να συνιστούν σταθερές και συνεχείς δραστηριότητες (Dale, 1999, p.58).



### 2.2.3.5 Η Προσέγγιση του Kaoru Ishikawa

Ο Ishikawa θεωρείται από τους πρωτοπόρους της ποιότητας της Ιαπωνικής βιομηχανίας. Χρησιμοποίησε τη θεωρία του Feigenbaum ως βάση για την ολική ποιότητα και ενθάρρυνε τη μεγαλύτερη συμμετοχή όλων των εργαζομένων, μειώνοντας την εξάρτηση από τους επαγγελματίες και τα τμήματα ποιότητας. Πίστευε ότι η ποιότητα ξεκινά από τον πελάτη και συνεπώς, η κατανόηση των αναγκών των πελατών αποτελεί τη βάση της διεργασίας βελτίωσης (Evans and Lindsay, 2005, p.111). Τα κύρια στοιχεία της φιλοσοφίας του συνοψίζονται στον Πίνακα 2.7.

**Πίνακας 2.7**  
**Τα Κύρια Στοιχεία της Φιλοσοφίας του Ishikawa**

1. Η ποιότητα ξεκινά και ολοκληρώνεται με την εκπαίδευση.
2. Το πρώτο βήμα για την ποιότητα αποτελεί η γνώση των απαιτήσεων των πελατών.
3. Η ιδανική κατάσταση του ελέγχου ποιότητας παρατηρείται, όταν η επιθεώρηση δεν είναι απαραίτητη.
4. Απομάκρυνση της πηγής των αιτιών και όχι των συμπτωμάτων.
5. Ο έλεγχος ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων των εργαζομένων και τμημάτων.
6. Αποφυγή σύγχυσης των μέσων για την επίτευξη ποιότητας με τους στόχους για την ποιότητα.
7. Η θέση της ποιότητας σε πρώτο πλάνο και ο προσανατολισμός σε μακροπρόθεσμα κέρδη.
8. Το μάρκετινγκ αποτελεί το σημείο εισόδου και εξόδου της ποιότητας.
9. Αποφυγή εκδήλωσης θυμού της διοίκησης στους υφισταμένους.
10. Ενενήντα πέντε τοις εκατό των προβλημάτων της επιχείρησης μπορούν να επιλυθούν με απλά εργαλεία ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων.
11. Δεδομένα χωρίς πληροφορίες ως προς τη μεταβλητότητα είναι λανθασμένα.

**Πηγή:** Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (2005) *The Management and control of Quality*. 6th Edition, Ohio: Thomson/South-Western, pp.111-112.

Ο Ishikawa ανέπτυξε ένα από τα επτά βασικά εργαλεία ελέγχου ποιότητας, το Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος (Cause and Effect diagram), γνωστό και ως Διάγραμμα Ishikawa ή Διάγραμμα «Ψαροκόκαλου» (Fishbone Diagram). Ο σκοπός του συγκεκριμένου εργαλείου είναι η ανίχνευση των πιθανών αιτιών που συντελούν στη δημιουργία ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος ή προβλήματος. Τα υπόλοιπα βασικά εργαλεία ελέγχου ποιότητας είναι: το Διάγραμμα Pareto (Pareto diagram), το Ιστόγραμμα (Histogram), το Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Diagram), ο Χάρτης Ελέγχου (Control Chart), το Φύλλο Ελέγχου (Check Sheet) και το Διάγραμμα Ροής (Flowchart). Ο Ishikawa θεωρούσε ότι κάθε εργαζόμενος έχει την

ικανότητα να αξιολογεί προβλήματα ποιότητας και, συνεπώς, τη δυνατότητα να μάθει και να εφαρμόζει τα επτά βασικά εργαλεία ελέγχου ποιότητας.

Επιπροσθέτως, ο Ishikawa εισήγαγε τη χρήση των κύκλων ποιότητας. Οι Κύκλοι της Ποιότητας αποτελούνται από μικρές ομάδες πέντε έως δέκα εργαζομένων με ομοειδή καθήκοντα, που συναντιούνται εθελοντικά και σε τακτική βάση για να συζητήσουν, διερευνήσουν, μετρήσουν και αναλύσουν προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία τους. Στο τέλος, καταρτίζεται μια αναφορά σε σχέση με την επίλυση αυτών των θεμάτων την οποία ο διαχειριστής της κάθε ομάδας παραδίδει στην ανώτερη διοίκηση. Οι λύσεις που προτείνονται εφαρμόζονται, μάλιστα, από τους ίδιους τους εργαζόμενους, ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση στην ποιότητα και να αποτελέσουν παράδειγμα για τις υπόλοιπες ομάδες-κύκλους (Bendell *et. al.*, 1995, p.47).

### **2.2.3.6 Η Προσέγγιση του Genichi Taguchi**

Ο Taguchi πρότεινε μια ολιστική προσέγγιση της ποιότητας σύμφωνα με την οποία το κόστος ποιότητας δε συνδέεται μόνο με το στάδιο παραγωγής, αλλά και με τον πελάτη και την κοινωνία ως σύνολο. Ο Taguchi (1986) ορίζει την ποιότητα ως *«την ελάχιστη απώλεια που προξενείται στο κοινωνικό σύνολο από το προϊόν, από τη στιγμή που αποστέλλεται/διατίθεται στην κατανάλωση»* (Taguchi, 1986 cited in Dale, 1999, p.61). Αυτή η απώλεια σχετίζεται με την απώλεια εξαιτίας της επανεπεξεργασίας, της σπατάλης πόρων κατά τη διάρκεια της παραγωγής, του κόστους εγγυήσεων, των παραπόνων και της δυσαρέσκειας των πελατών, με το κόστος για τον πελάτη εξαιτίας της μειωμένης επίδοσης και αξιοπιστίας του προϊόντος και με την απώλεια της επιχείρησης από τη μείωση του μεριδίου αγοράς (Unal and Dean, 1991, p.1).

Ο Taguchi μετρά αυτήν την απώλεια σε μονάδες χρήματος, ποσοτικοποιώντας τα χαρακτηριστικά της ποιότητας με τη βοήθεια της Συνάρτησης Απώλειας (Loss Function). Με αυτόν τον τρόπο, μετέφρασε τη γλώσσα των μηχανικών στη γλώσσα των διοικητικών στελεχών. Ο Taguchi χρησιμοποίησε τη συνάρτηση απώλειας για να περιγράψει τις απώλειες σε σχέση με τις αποκλίσεις από την τιμή-στόχο, που αφορά στο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ποιότητας. Υποστήριξε ότι το προϊόν δημιουργεί απώλειες όχι μόνο όταν είναι εκτός των ορίων των προδιαγραφών, αλλά και όταν υπάρχει απόκλιση από την τιμή-στόχο (Dale, 1999, p.61). Αυτή η άποψη έρχεται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές πρακτικές της διοίκησης ποιότητας,

που υποστήριζαν ότι ένα προϊόν είναι αποδεκτό, όταν βρίσκεται μέσα στα όρια των προδιαγραφών που έχουν τεθεί για μια δεδομένη διεργασία. Με άλλα λόγια, μέσα από τη συνάρτηση απώλειας φαίνεται ότι η τήρηση των προδιαγραφών μπορεί να αποδίδει αποδεκτά προϊόντα ή υπηρεσίες, όμως εκείνο που επηρεάζει δραστικά την οικονομική διάσταση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι η διασπορά ή η διακύμανση των τιμών του χαρακτηριστικού ποιότητας που μελετάται γύρω από την τιμή-στόχο. Αυτό οδηγεί στο σημαντικό συμπέρασμα ότι η ποιότητα, όπως ορίστηκε από τον Taguchi, επιτυγχάνεται με την ελαχιστοποίηση διακύμανσης, παρά με την αυστηρή συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (Dale, 1999, p.61). Η συνεχής επιδίωξη μείωσης της διακύμανσης από την τιμή-στόχο των κρίσιμων χαρακτηριστικών ποιότητας αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη υψηλής ποιότητας και μείωσης του κόστους (Unal and Dean, 1991, p.2).

Το παραπάνω συμπέρασμα αποτέλεσε τη βάση των ιδεών του Taguchi για τον έλεγχο ποιότητας εκτός των ορίων του παραγωγικού συστήματος, που είναι ευρύτερα γνωστό με την αγγλική του ονομασία “Off line Quality Control”. Ο έλεγχος ποιότητας εκτός των ορίων του παραγωγικού συστήματος εστιάζει στη διεργασία σχεδιασμού και στοχεύει στη βελτιστοποίηση της παραγωγικής διεργασίας, μέσω της ελαχιστοποίησης της διακύμανσης των στοιχείων του προϊόντος. Ο Taguchi διέκρινε τρία στάδια σχεδιασμού για την ποιότητα (Dale, 1999, p.61):

- Το Σχεδιασμό του Συστήματος (System Design): Σε αυτό το στάδιο λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού και των κατάλληλων υλικών και πρώτων υλών.
- Το Σχεδιασμό των Παραμέτρων (Parameter Design): Σε αυτό το στάδιο επιλέγονται οι ονομαστικές τιμές των παραμέτρων του συστήματος (που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία, το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία) οι οποίες είναι λιγότερο ευαίσθητες στις αλλαγές εξωτερικών παραγόντων που είναι μη ελεγχόμενοι (παράγοντες θορύβου), έτσι ώστε το σύστημα να έχει καλή επίδοση.
- Το Σχεδιασμό των Ανοχών (Tolerance Design): Το στάδιο αυτό στοχεύει στην περαιτέρω μείωση της διακύμανσης, εάν αυτό απαιτείται, μέσω της μείωσης των ανοχών για εκείνους τους παράγοντες που δείχνουν ότι επιδρούν δραστικά στη διακύμανση των διεργασιών.

Ο Taguchi πίστευε ότι τα προϊόντα και οι παραγωγικές διεργασίες πρέπει να σχεδιάζονται, ώστε να είναι ανθεκτικά και όχι ευαίσθητα σε διακυμάνσεις της διεργασίας για να επιτυγχάνουν την τιμή-στόχο. Φαίνεται λοιπόν, ότι ο Taguchi, όπως και ο Deming, θεωρεί πως τη μεγαλύτερη

ευθύνη για τη μείωση της διακύμανσης στα προϊόντα φέρει το ίδιο το σύστημα, το οποίο βρίσκεται υπό τον έλεγχο της διοίκησης και όχι των εργαζομένων.

Η επιδίωξη της βελτιστοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας και των παραμέτρων του προϊόντος ή της υπηρεσίας απαιτεί τον πειραματικό προσδιορισμό των αποτελεσμάτων από τη διαμόρφωση των ονομαστικών τιμών των παραμέτρων του συστήματος. Προς αυτήν την κατεύθυνση, ο Taguchi επινόησε μια μεθοδολογία ελαχιστοποίησης του αριθμού των αναγκαίων πειραμάτων κατά τη φάση του σχεδιασμού, γνωστή ως «Σχεδιασμός Πειραμάτων» (Design of Experiments-DOE). Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το μικρό πλήθος των εκτελέσεων που χρησιμοποιεί για να εξαχθούν στατιστικά ορθά αποτελέσματα, ακόμα και σε περιπτώσεις πολλών ανεξάρτητων μεταβλητών σχεδιασμού (Dale, 1999, p.61).

#### **2.2.4 Η Στρατηγική Σημασία της Ποιότητας**

Η σημασία της ποιότητας για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει αποδειχθεί σε αρκετές ερευνητικές μελέτες κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80. Πιο συγκεκριμένα, μελέτη (1986) που πραγματοποιήθηκε από την εταιρεία PIMS (Profit Impact of Market Strategy), θυγατρική του Ινστιτούτου Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning Institute-SPI), σε δείγμα 1200 εταιρειών σχετικά με την επίπτωση της ποιότητας των προϊόντων στην επιχειρησιακή επίδοση, παρουσίασε τα παρακάτω αποτελέσματα (Evans and Lindsay, 2005, p.26):

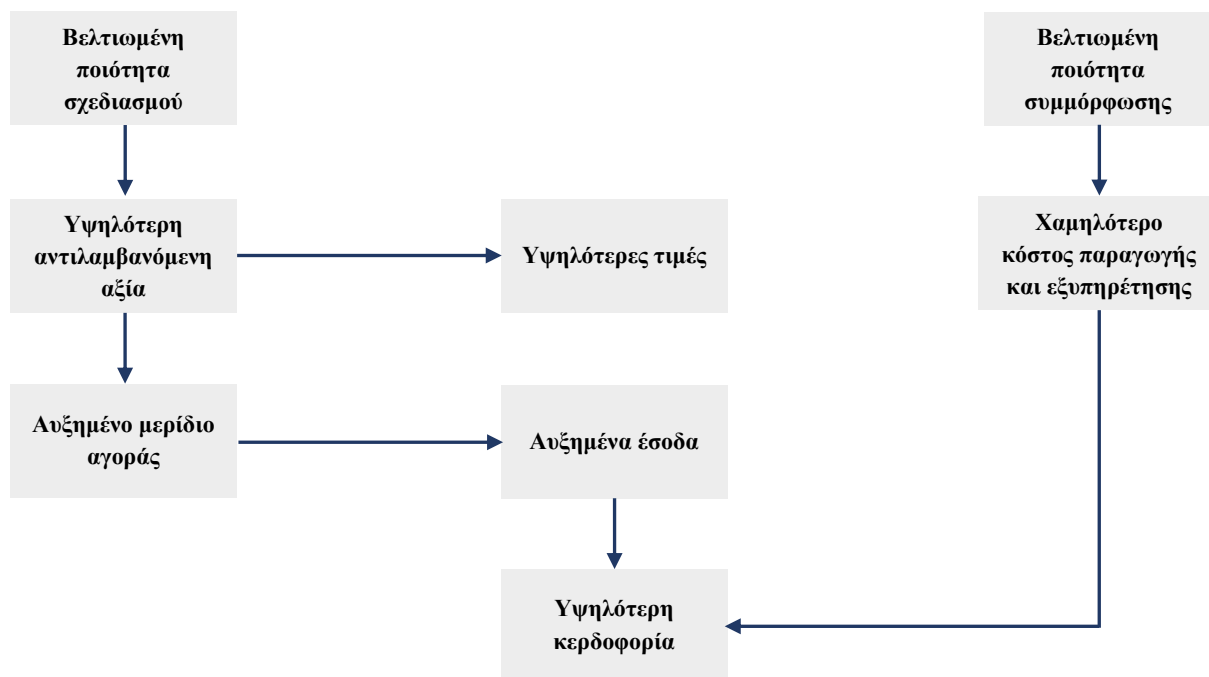
- Η ποιότητα του προϊόντος αποτελεί καθοριστικό παράγοντα κερδοφορίας της επιχείρησης.
- Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν ανώτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες είναι συνήθως εκείνες που εισήλθαν πρώτες στην αγορά και κατέχουν μεγάλα μερίδια αγοράς.
- Η ποιότητα είναι σε μεγάλο βαθμό θετικά συσχετισμένη με την απόδοση της επένδυσης (Return on Investment-ROI).
- Η διαμόρφωση στρατηγικής βελτίωσης της ποιότητας συνήθως οδηγεί σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, σε βάρος ωστόσο της μειωμένης βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας.
- Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υψηλής ποιότητας προϊόντα/υπηρεσίες είναι συνήθως σε θέση να χρεώσουν υψηλότερες τιμές από το μέσο όρο του κλάδου.

Οι σημαντικές ευεργετικές επιπτώσεις από τη βελτίωση ποιότητας εκδηλώνονται όχι μόνο στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στην αγορά, αλλά και στο εσωτερικό

περιβάλλον της (Δερβιτσιώτης, 1993, σ.22). Σύμφωνα με τον Garvin, η βελτίωση της ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης με δυο τρόπους και συγκεκριμένα μέσω της αγοράς και μέσω της μείωσης του κόστους. Πιο αναλυτικά, η βελτίωση της επίδοσης, των χαρακτηριστικών ή άλλων διαστάσεων της ποιότητας, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση των πωλήσεων και σε μεγαλύτερα μερίδια αγοράς λόγω της φήμης που αποκτά σε σχέση με την ποιότητα, καθώς και σε χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης που δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προσφέρει τα προϊόντα της σε υψηλότερη τιμή. Η βελτίωση ποιότητας με την αύξηση μεριδίου αγοράς οδηγεί, επίσης, σε εξοικονόμηση κόστους, λόγω της αύξησης της συνολικής παραγωγής και της καμπύλης μάθησης/εμπειρίας των εργαζομένων και του συστήματος, με αποτέλεσμα την αύξηση της κερδοφορίας. Αν το κόστος επίτευξης αυτών των ωφελειών αντισταθμίζεται από την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, τότε προκύπτει μια καθαρή αύξηση του κέρδους. Επιπλέον, η βελτίωση της αξιοπιστίας και της συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές έχει σημαντική επίδραση στη μείωση του κόστους παραγωγής και εξυπηρέτησης, καθώς οδηγεί στην ελαχιστοποίηση των μη συμμορφούμενων προϊόντων και των αστοχιών, του κόστους επανεπεξεργασίας, καθώς και του κόστους εγγυήσεων και επιδιορθώσεων (Garvin, 1984, p.38). Συμπληρωματικά, η μείωση του κόστους ενισχύεται και από την αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς για την ίδια ποσότητα τελικού προϊόντος απαιτούνται λιγότερες ποσότητες υλικών, λιγότερες ώρες εργασίας και μηχανών, λιγότερη ενέργεια κ.ο.κ. (Δερβιτσιώτης, 1993, σ.25). Εάν αυτά τα οφέλη υπερβαίνουν οποιαδήποτε αύξηση στο κόστος πρόληψης αστοχιών, τότε η κερδοφορία θα αυξηθεί.

Με παρόμοιο τρόπο, οι Evans και Lindsay αποτυπώνουν τη σχέση της ποιότητας με την κερδοφορία μιας επιχείρησης, όπως παρουσιάζεται συνοπτικά στο Διάγραμμα 2.3. Από τη μια πλευρά, η βελτίωση στην ποιότητα σχεδιασμού, μέσω της ενίσχυσης της φήμης της επιχείρησης για την ποιότητα, της υψηλότερης αντιλαμβανομένης από τον πελάτη αξίας του προϊόντος και της συνεπακόλουθης χρέωσης υψηλότερων τιμών, οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και υψηλότερα έσοδα. Η ποιότητα του σχεδιασμού ουσιαστικά αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά/διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών (Talha, 2004, p.17). Από την άλλη πλευρά, η βελτίωση στην ποιότητα συμμόρφωσης οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής και εξυπηρέτησης, μέσω της εξοικονόμησης πόρων από την αποφυγή επανεπεξεργασίας για την επιδιόρθωση ελαττωμάτων ή της επίλυσης σφαλμάτων και του κόστους εγγυήσεων. Συνολικά,

το καθαρό αποτέλεσμα της βελτίωσης της ποιότητας σχεδιασμού και συμμόρφωσης είναι η αύξηση των κερδών (Evans and Lindsay, 2005, pp.26-27).



**Πηγή:** Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (2005) The Management and control of Quality. 6th Edition, Ohio: Thomson/South-Western, p.26.

### **Διάγραμμα 2.3** **Ποιότητα και Κερδοφορία**

Η βελτίωση της ποιότητας αναφέρεται σε όλες τις προσπάθειες που αποσκοπούν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ως προς την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών (Talha, 2004, p.17). Για αυτόν τον λόγο, οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας είναι απαραίτητο να επικεντρώνονται τόσο στο σχεδιασμό όσο και στη συμμόρφωση και να βασίζονται στην κατανόηση των αναγκών των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών) από κάθε μέλος της επιχείρησης.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που έχουν επιτύχει στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μια προσέγγιση διοίκησης η οποία επικεντρώνεται στη δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού να αναλάβει πρωτοβουλίες συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες.

## 2.3 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στις μέρες μας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (εφεξής ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ευελιξίας, της συνεκτικότητας και της ικανότητας ενός οργανισμού στο σύνολο του να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης. Όπως συμβαίνει και με την έννοια της ποιότητας, έτσι και στην περίπτωση της ΔΟΠ δεν υπάρχει κάποιος απόλυτος ορισμός για αυτήν. Στον Πίνακα 2.8 παρουσιάζονται κάποιοι από τους ορισμούς που δοθήκαν στην έννοια της ΔΟΠ.

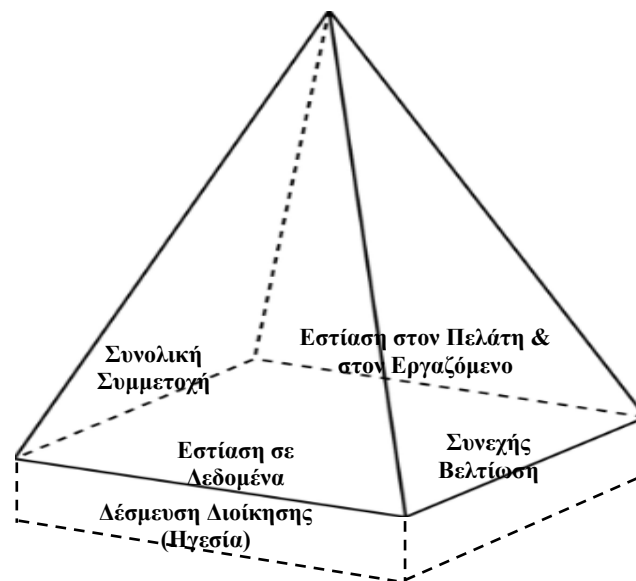
**Πίνακας 2.8**  
**Ορισμοί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Ορισμός	Πηγή
<i>«Η ΔΟΠ είναι μια προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολο της. Είναι ουσιαστικά ένας τρόπος οργάνωσης και συμμετοχής του συνόλου ενός οργανισμού, δηλαδή κάθε τμήματος, κάθε δραστηριότητας και κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο»</i>	<b>Oakland (1989)</b> (cited in Lakhe and Mohanty, 1994, p.10)
<i>«Η ΔΟΠ είναι η αμοιβαία συνεργασία όλων σε έναν οργανισμό και των συναφών επιχειρηματικών διεργασιών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με ελκυστική σχέση ποιότητας-τιμής (value for money) που ανταποκρίνονται και, ενδεχομένως, υπερβαίνουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Η ΔΟΠ είναι τόσο μια φιλοσοφία όσο και ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών διοίκησης ενός οργανισμού προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων μερών»</i>	<b>Dale</b> (Dale, 1999, p.26)
<i>«Η ΔΟΠ είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο σύστημα διοίκησης που αποτελείται από αξίες, τεχνικές και εργαλεία, των οποίων σκοπός είναι η αύξηση της ικανοποίησης των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών, μειώνοντας παράλληλα τους απαιτούμενους πόρους»</i>	<b>Hellsten and Klefsjö</b> (Hellsten and Klefsjö, 2000, pp.238, 241)
<i>«Η ΔΟΠ αφορά στο ευρύ σύνολο διεργασιών διοίκησης και ελέγχου, σχεδιασμένων με σκοπό την εστίαση του συνόλου του οργανισμού και όλων των εργαζομένων στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών για τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη»</i>	<b>Talha</b> (Talha, 2004, p.15)

Ένας από τους πιο ευρέως αποδεκτούς ορισμούς της ΔΟΠ διατυπώθηκε, το 1992, από διευθυντές εννέα μεγάλων επιχειρήσεων της Αμερικής, σε συνεργασία με καθηγητές επιχειρησιακών και μηχανικών εδρών κορυφαίων πανεπιστημίων και αναγνωρισμένους συμβούλους: *«Η Ολική Ποιότητα είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με διαρκώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η Ολική Ποιότητα είναι μια καθολική συστημική προσέγγιση (και όχι ένα μεμονωμένο ξεχωριστό πρόγραμμα) και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του υψηλότερου επιπέδου της στρατηγικής μιας*

επιχείρησης. Λειτουργεί οριζόντια, κατά μήκος όλων των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης, εμπλέκει όλους τους εργαζομένους από την υψηλότερη έως τη χαμηλότερη βαθμίδα ιεραρχίας και εκτείνεται προς τα πίσω και προς τα εμπρός για να συμπεριλάβει αντίστοιχα την αλυσίδα αξίας των προμηθευτών και την αλυσίδα αξίας των αγοραστών. Η Ολική Ποιότητα δίνει έμφαση στη μάθηση και στην προσαρμογή στις συνεχείς αλλαγές, τα οποία θεωρεί απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Η θεμελίωση της ολικής ποιότητας είναι φιλοσοφική: η επιστημονική μέθοδος. Η Ολική Ποιότητα περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή, αλλά η φιλοσοφία παραμένει ίδια. Η Ολική Ποιότητα στηρίζεται σε αξίες που δίνουν έμφαση στην αξιοπρέπεια του ατόμου και στη δύναμη της συλλογικής δράσης» (Evans and Lindsay, 2005, pp.17-18).

Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τον εντοπισμό των παραγόντων που συντελούν στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Σύμφωνα με τους Dahlgaard, Kristensen και Kanji, η αποτελεσματική εφαρμογή της στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση πέντε αρχών για τη διεξαγωγή των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης, οι οποίες παρουσιάζονται παραστατικά στο Διάγραμμα 2.4 (Dahlgaard *et. al.*, 1995, p.446).



**Διάγραμμα 2.4**  
**Η Πυραμίδα Αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης ως προς τη διεργασία ποιότητας και η ηγεσία της στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος, όπου η ποιότητα αποτελεί τρόπο ζωής, θέτουν τα θεμέλια για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό. Ο Διευθύνων Σύμβουλος, με την υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, είναι το μόνο πρόσωπο μέσα στον οργανισμό που μπορεί να κάνει



την ποιότητα να αποτελεί τη νούμερο ένα προτεραιότητα και να παραμείνει στην κορυφή της ατζέντας της διοίκησης. Σε τελική ανάλυση, αυτός μπορεί να διαμορφώσει την οργανωτική κουλτούρα, τη συμπεριφορά, τις αξίες, το κλίμα και το ύφος της διοίκησης μέσω των οποίων η ΔΟΠ είτε θα ακμάσει είτε θα παρακμάσει. Ο Διευθύνων Σύμβουλος του οργανισμού θα πρέπει να αποδεχθεί την ευθύνη και να δεσμευτεί σε μια πολιτική ποιότητας στην οποία πρέπει να πιστεύει πραγματικά. Η δέσμευση αυτή δημιουργεί ευθύνες σε μια αλυσίδα αλληλεπιδράσεων ποιότητας μεταξύ των λειτουργιών του μάρκετινγκ, του σχεδιασμού, της παραγωγής, των προμηθειών, της διανομής και της παροχής υπηρεσιών.

Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη πρέπει να ξεκινούν από την κατανόηση της πραγματικής σημασίας της ΔΟΠ. Θα πρέπει να πειστούν για τα οφέλη της στον οργανισμό και να αναγνωρίσουν τη θεμελιώδη αλλαγή που θα επιφέρει στη λειτουργία του. Είναι αρκετά σημαντικό να χτίσουν αρχικά την απαιτούμενη δέσμευση πριν να εμπλακεί το υπόλοιπο προσωπικό. Επιπλέον, πρέπει να λειτουργούν ως πρότυπα για τους εργαζόμενους και να επιδεικνύουν προσωπική δέσμευση και συμμετοχή στα όσα διακηρύττουν. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων και η δέσμευση τους στους στόχους του οργανισμού. Σημαντικό καθήκον των ανώτατων στελεχών είναι η περιγραφή των στόχων, των πολιτικών και των σχεδίων ποιότητας σύμφωνα με τις τέσσερις πλευρές της πυραμίδας της ΔΟΠ. Από τη μια πλευρά, οι στόχοι ποιότητας της επιχείρησης δίνουν σε όλους τους εργαζόμενους μια σαφή ένδειξη για το τι πρόκειται να επιτευχθεί όσον αφορά στην ποιότητα και, από την άλλη πλευρά, οι πολιτικές ποιότητας περιγράφουν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια πώς οι εργαζόμενοι θα επιτύχουν αυτόν το στόχο (Dahlgaard *et. al.*, 1995, p.447). Η επιτυχής εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί αποτελεσματική αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης, που επιτυγχάνεται με τη συντονισμένη προσπάθεια της διοίκησης, με στόχο τη συνεχή βελτίωση, την ανοιχτή επικοινωνία και τη συνεργασία σε όλη την αλυσίδα αξίας.

Πιο συγκεκριμένα, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, με την ενεργή συμμετοχή τους και την οργάνωση συμβουλίων ποιότητας, θα πρέπει να αναπτύσσουν και να επικοινωνούν στον οργανισμό τις βασικές αξίες ποιότητας, οι οποίες δίνουν έμφαση στον πελάτη, στις διεργασίες, στη συνεχή βελτίωση, στην ομαδική εργασία, στη διοίκηση βάσει δεδομένων, στον αμοιβαίο σεβασμό, στην ατομική αξία των εργαζομένων και στη συμβολή τους (Thiagarajan and Zairi, 1997, p.271). Επιπλέον, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει την ύπαρξη των απαραίτητων πόρων για την κατάρτιση των εργαζομένων στη χρήση των νέων αρχών και εργαλείων και να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που ευνοεί τη συμμετοχή των

εργαζομένων στη διεργασία της αλλαγής (Kaynak, 2003, p.414). Τέλος, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν τα μεσαία στελέχη (middle managers), αναθέτοντάς τους διαφορετικούς αλλά ουσιαστικούς ρόλους, για να υποστηρίξουν πρωτοβουλίες σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας και παρέχοντάς τους εκπαίδευση και εξέλιξη, όχι μόνο σε ιδέες και πρακτικές της ΔΟΠ, αλλά και σε νέες ηγετικές ικανότητες. Τα μεσαία στελέχη μπορούν να μετατρέψουν τους οργανωτικούς στόχους, σκοπούς και στρατηγικές σε λεπτομερείς τμηματικούς σκοπούς και επιχειρησιακές δραστηριότητες, να εξηγήσουν τις αρχές της ΔΟΠ στους εργαζομένους της πρώτης γραμμής και να εξασφαλίσουν τη δέσμευσή τους. Συνεπώς, είναι σημαντική και η υποστήριξη των μεσαίων στελεχών για την επιτυχή διεργασία της ποιότητας, καθώς μπορούν να λειτουργήσουν ως διαμεσολαβητές του μετασχηματισμού του οργανισμού σε «οργανισμό ποιότητας» (Thiagarajan and Zairi, 1997, p.274).

Επιπρόσθετα, βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η εστίαση στους πελάτες. Ο πελάτης είναι ο κύριος κριτής της ποιότητας, για αυτό και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις ανάγκες του και να σχεδιάζουν και να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες που τις ικανοποιούν. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι πελάτες διακρίνονται σε δυο κατηγορίες: τους εσωτερικούς (εργαζόμενοι) και τους εξωτερικούς (τελικοί αγοραστές). Η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάζει και να μεριμνά ξεχωριστά για τις ανάγκες των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Όταν ικανοποιούνται οι εσωτερικοί πελάτες της επιχείρησης, θα ικανοποιηθεί και ο τελικός πελάτης, αν όλοι οι εργαζόμενοι διαπνέονται από την κουλτούρα ποιότητας. Πράγματι, έχει υποστηριχθεί ότι, εάν κάθε εσωτερικός πελάτης παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα/υπηρεσίες στον επόμενο, τότε αλυσιδωτά και ο εξωτερικός πελάτης, που είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας, θα λαμβάνει υψηλής ποιότητας προϊόντα/υπηρεσίες (Lukas and Maignan, 1996, p.178).

Μια επιπλέον βασική αρχή της ΔΟΠ είναι η εστίαση σε δεδομένα/αντικειμενικά στοιχεία, καθώς και η διοίκηση της επιχείρησης με βάση αυτά. Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση στοιχείων αποτελούν βασική προϋπόθεση για τον προσδιορισμό του προβλήματος, τη σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα, την εύρεση εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της καλύτερης για την επίλυσή του (Δερβιτσιώτης, 1993, σ.50). Η επίτευξη των στόχων ποιότητας μιας επιχείρησης απαιτεί τη διοίκηση διεργασιών με βάση αξιόπιστες πληροφορίες, δεδομένα και αναλύσεις. Η χρήση στατιστικών μεθόδων μπορεί, επίσης, να συμβάλλει προς αυτή την κατεύθυνση.

Η ολική ποιότητα δεν αποτελεί μια γρήγορη λύση ούτε ένα βραχυπρόθεσμο στόχο που υλοποιείται, όταν αυτός επιτευχθεί, ούτε ένα πρόγραμμα ή έργο (project) με αρχή και τέλος. Σημαντική αρχή της ΔΟΠ είναι η συνεχής βελτίωση (continuous improvement) που αναφέρεται τόσο σε σταδιακές και μικρές βελτιώσεις όσο και σε μεγάλες, γρήγορες και απότομες βελτιώσεις. Αυτές οι βελτιώσεις ενισχύουν την προσφερόμενη αξία στους αγοραστές μέσω νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, ελαχιστοποιούν τα σφάλματα, τα ελαττώματα, κάθε είδους σπατάλη και το αντίστοιχο κόστος τους, αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των χρησιμοποιούμενων πόρων και, τέλος, βελτιώνουν το χρόνο εκτέλεσης των διεργασιών (cycle time) και το ρυθμό ανταπόκρισης σε δύσκολες καταστάσεις, όπως για παράδειγμα κατά την επίλυση των παραπόνων των πελατών (Evans and Lindsay, 2005, p.21). Σημαντικό συστατικό στοιχείο της συνεχούς βελτίωσης αποτελεί η μάθηση (learning). Όπως αναφέρθηκε και πρωτύτερα, ο κύκλος PDSA ή κύκλος του Shewhart για μάθηση και βελτίωση, που εισήγαγε ο Deming, ο οποίος δίνει έμφαση στο ρόλο της επανάληψης, της ανατροφοδότησης και της μάθησης, αποτυπώνει όλη τη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Η τελευταία αρχή της ΔΟΠ αναφέρεται στη συνολική συμμετοχή των εργαζομένων στις δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης, ωθώντας στη λήψη αποφάσεων το χαμηλότερο ιεραρχικό επίπεδο. Χωρίς την ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος, δεν είναι εφικτό να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και οι στόχοι που έχουν τεθεί. Η ευθύνη για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων μετατοπίζεται από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου σε κάθε εργαζόμενο, ο οποίος θα πρέπει να εντοπίζει τις πιθανές αιτίες κακής ποιότητας και να μεριμνά για την εξάλειψή τους. Στην ορολογία της ΔΟΠ, αυτό ονομάζεται ενδυνάμωση (empowerment), δηλαδή η εκχώρηση εξουσίας και η παροχή αυτονομίας στους εργαζόμενους για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους (Thiagarajan and Zairi, 1997, p.273). Η ενδυνάμωση των εργαζομένων αυξάνει τη συμμετοχή τους, ενισχύει την αυτοεκτίμησή τους και βελτιώνει την ικανότητά τους να επιλύουν προβλήματα. Ωστόσο, ενδυνάμωση δε σημαίνει μόνο μετατόπιση της ευθύνης για τις αποφάσεις ποιότητας στους εργαζόμενους, αλλά συνεπάγεται επίσης την παροχή ενός πλαισίου στήριξης, όπως οι αναγκαίοι πόροι και η τεχνική υποστήριξη, που τους βοηθά στη λήψη αποφάσεων (Mosadeghrad, 2014, p.170). Επιπλέον, η ομαδική εργασία είναι καθοριστική για την επιτυχία της ΔΟΠ. Έμφαση δίνεται στη δημιουργία διατμηματικών ομάδων (cross-functional teams) που συγκροτούνται σε μόνιμη βάση ή για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας,

που ενθαρρύνει και διευκολύνει την ανοιχτή επικοινωνία, οι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο σκληρά και προτείνουν ιδέες, ενισχύοντας τη διεργασία συνεχούς βελτίωσης. Τέλος, η συμμετοχή των εργαζομένων ενισχύεται μέσω του συστήματος αναγνώρισης της υψηλής επίδοσης και ανταμοιβών και μέσω της εκπαίδευσής τους.

Σε όλους σχεδόν τους ορισμούς της ΔΟΠ, γίνεται αναφορά στη «μαλακή» (“soft”) και «σκληρή» (“hard”) πλευρά της. Η «μαλακή» ή «φιλοσοφική» (“philosophical”) πλευρά της ΔΟΠ αναφέρεται στις πρακτικές και στις αρχές διοίκησης της ποιότητας, ενώ η «σκληρή» ή «τεχνική» (“technical”) αναφέρεται στα διοικητικά εργαλεία και στις τεχνικές της διοίκησης ποιότητας (Vouzias and Psychogios, 2007, p.63). Οι Fotopoulos και Psomas εντόπισαν από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας τις εξής πρακτικές της «μαλακής» πλευράς της ΔΟΠ (Fotopoulos and Psomas, 2009, p.152):

- Ηγεσία (Leadership).
- Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας (Strategic quality planning).
- Διαχείριση εργαζομένων και συμμετοχή (Employee management and involvement).
- Διαχείριση προμηθευτών (Supplier management).
- Προσανατολισμός στον πελάτη (Customer focus).
- Διαχείριση διεργασιών (Process management).
- Συνεχής βελτίωση (Continuous improvement).
- Πληροφορίες και ανάλυση (Information and analysis).
- Γνώση και εκπαίδευση (Knowledge and education).

Η διαχείριση της ποιότητας, όπως αυτή προσβέυεται από τη ΔΟΠ, δεν επιτυγχάνεται μόνο με την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών και πρακτικών που προαναφέρθηκαν, αλλά συνεπικουρείται και από τα εργαλεία και τις τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας. Στο σύνολο τους, τα εργαλεία και οι τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας υπόκεινται σε ποικίλες κατηγοριοποιήσεις από διάφορους ειδικούς και συγγραφείς, βασιζόμενοι σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους στοιχεία. Στον Πίνακα 2.9, παρατίθενται τα πλέον χρησιμοποιούμενα εργαλεία και τεχνικές από τις επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους Dale και McQuater (1998).

## Πίνακας 2.9 Εργαλεία και Τεχνικές Ποιότητας

<p><b>Τα Επτά Βασικά Εργαλεία Ελέγχου Ποιότητας (The Seven Basic Quality Control Tools)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάγραμμα Αιτίου - Αποτελέσματος (Cause and Effect Diagram)</li> <li>• Φύλλο Ελέγχου (Check Sheet)</li> <li>• Χάρτης Ελέγχου (Control Chart)</li> <li>• Διάγραμμα Ροής ή Γράφημα (Flowchart or Graph)</li> <li>• Ιστόγραμμα (Histogram)</li> <li>• Διάγραμμα Pareto (Pareto Diagram)</li> <li>• Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Diagram)</li> </ul>
<p><b>Τα Επτά Νέα Εργαλεία Ελέγχου Ποιότητας ή Τα Επτά Εργαλεία Διοίκησης &amp; Σχεδιασμού (The Seven New Quality Control Tools or The Seven Management &amp; Planning Tools)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διάγραμμα Συγγένειας (Affinity Diagram)</li> <li>• Διάγραμμα Βέλους ή Διάγραμμα Δικτύου Δραστηριοτήτων (Arrow Diagram or Activity Network Diagram)</li> <li>• Διάγραμμα Διασύνδεσης Μεταβλητών (Μήτρας) (Matrix Diagram)</li> <li>• Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων Μήτρας ή Πίνακας Προσδιορισμού Προτεραιοτήτων (Matrix Data Analysis method or Prioritization Matrices)</li> <li>• Χάρτης Ανάλυσης-Επιλογής Διαδικασιών (Process Decision Programme Chart)</li> <li>• Διάγραμμα Σχέσεων ή Διάγραμμα Συσχέτισης (Relations Diagram or Interrelationship Diagram)</li> <li>• Συστηματικό Διάγραμμα ή Δενδροδιάγραμμα (Systematic Diagram or Tree Diagram)</li> </ul>
<p><b>Άλλα Εργαλεία</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)</li> <li>• Σχέδιο Ελέγχου (Control Plan)</li> <li>• Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων (Force Field Analysis)</li> <li>• Ερωτηματολόγιο (Questionnaire)</li> <li>• Δειγματοληψία (Sampling)</li> </ul>
<p><b>Τεχνικές</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)</li> <li>• Ανάλυση Τμηματικών Σκοπών (Departmental Purpose Analysis)</li> <li>• Σχεδιασμός Πειραμάτων (Design of Experiments)</li> <li>• Ανάλυση Σημείων Αποτυχιών &amp; Αποτελέσματος (Failure Mode &amp; Effect Analysis)</li> <li>• Ανάλυση Δένδρου Σφαλμάτων (Fault Tree Analysis)</li> <li>• Τεχνική Εξάλειψης Πιθανότητας Σφαλμάτων (Poka Yoke)</li> <li>• Μεθοδολογία Επίλυσης Προβλημάτων (Problem Solving Methodology)</li> <li>• Κοστολόγηση Ποιότητας (Quality Costing)</li> <li>• Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (Quality Function Deployment)</li> <li>• Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας (Quality Improvement Teams)</li> <li>• Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control)</li> </ul>

**Πηγή:** Tari, J.J. and Sabater V. (2004) 'Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?'. *International Journal of Production Economics*, 92, p.271 **(Τροποποιημένο)**.

Τα «εργαλεία» διαφοροποιούνται από τις «τεχνικές» ποιότητας. Ένα εργαλείο έχει ένα συγκεκριμένο και περιορισμένο σκοπό και συνήθως χρησιμοποιείται μόνο του. Από την άλλη, οι τεχνικές έχουν ευρύτερη εφαρμογή και μπορούν να θεωρηθούν ως ένα σύνολο εργαλείων ποιότητας (McQuater *et. al.*, 1995, p.38).

Οι McQuater, Scurr, Dale και Hillman υποστηρίζουν ότι τα εργαλεία και οι τεχνικές διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για συνεχή βελτίωση, καθώς επιτρέπουν την παρακολούθηση και αξιολόγηση των διεργασιών, τη συμμετοχή όλων

στη διεργασία βελτίωσης, την επίλυση προβλημάτων από τους εργαζόμενους, την ανάπτυξη νοοτροπίας συνεχούς βελτίωσης, τη μετάδοση της εμπειρίας από τις δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης και τέλος την ενίσχυση της ομαδικής εργασίας μέσω της επίλυσης προβλημάτων (McQuater *et. al.*, 1995, p.38). Ωστόσο, τα εργαλεία βελτίωσης ποιότητας από μόνα τους δεν αποτελούν πανάκεια για τη λύση των προβλημάτων μιας επιχείρησης. Ιδιαίτερα μεγάλης σημασίας για την επιτυχία της εφαρμογής τους σε μια επιχείρηση είναι η αποδοχή τους από την ανώτατη διοίκηση, η ανάθεση της εφαρμογής τους σε πρόσωπα αξιόπιστα και υπεύθυνα, καθώς και η σωστή εκπαίδευση αυτών των ατόμων.

## 2.4 Το Κόστος Ποιότητας

Η ποιότητα και το κόστος είναι δυο έννοιες στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αν δεν υπήρχε περιορισμός στους οικονομικούς πόρους μιας επιχείρησης, τότε όλα θα ήταν δυνατό να επιτευχθούν και θα υπήρχε υψηλή ποιότητα σε κάθε προϊόν και υπηρεσία. Όμως, το κόστος για τη επίτευξη κάποιου αποτελέσματος αποτελεί ένα από τα βασικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτού του αποτελέσματος. Η παραγωγή ενός ανταγωνιστικού προϊόντος ή μιας ανταγωνιστικής υπηρεσίας βασίζεται σε μια ισορροπία μεταξύ των διαφόρων συντελεστών ποιότητας και των διαφόρων συντελεστών κόστους, η οποία θα πρέπει να αποτελεί και κύριο στόχο από την πλευρά της διοίκησης. Ωστόσο, αρχικά, υπάρχει κάποιο επιπρόσθετο κόστος, το οποίο, στη συνέχεια, ισοσκελίζεται από τα πρόσθετα οφέλη που προκύπτουν (Μποχώρης, 2012, σ.107).

Δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός ορισμός για την έννοια του κόστους ποιότητας (Cost of Quality-CoQ). Ωστόσο, κατανοείται συνήθως ως το άθροισμα του κόστους συμμόρφωσης και του κόστους μη συμμόρφωσης. Από τη μια πλευρά, το κόστος συμμόρφωσης είναι το αντίτιμο που καταβάλλεται για την πρόληψη της χαμηλής ποιότητας, και, από την άλλη, το κόστος μη συμμόρφωσης είναι το κόστος χαμηλής ποιότητας που προκαλείται από την αστοχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Schiffauerova and Thomson, 2006, p.647).

Όπως αναφέρθηκε και στην Υποενότητα 2.2.3.4, ο Feigenbaum (1956) πρότεινε την πλέον ευρύτερα αποδεκτή κατηγοριοποίηση του κόστους της ποιότητας σε (Schiffauerova and Thomson, 2006, p.649):

- κόστος πρόληψης, που σχετίζεται με ενέργειες οι οποίες λαμβάνονται για τη διασφάλιση ότι μια διεργασία παρέχει προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας. Αυτό το κόστος δημιουργείται

για τη διατήρηση του κόστους αξιολόγησης και αστοχίας στο ελάχιστο (Kim and Nakhai, 2008, p.845).

- κόστος αξιολόγησης, που σχετίζεται με τη μέτρηση του επιπέδου ποιότητας, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι το προϊόν ή η υπηρεσία συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές (Kim and Nakhai, 2008, p.845).
- και κόστος αστοχίας, που προκύπτει από την αποτυχία επίτευξης του καθορισμένου επιπέδου ποιότητας, πριν την αποστολή στον πελάτη (εσωτερικό κόστος αστοχίας) και μετά την αποστολή στον πελάτη (εξωτερικό κόστος αστοχίας).

Ενδεικτικά παραδείγματα για κάθε κατηγορία του κόστους ποιότητας παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.10.

**Πίνακας 2.10**  
**Παραδείγματα ανά Κατηγορία του Κόστους Ποιότητας**

<b>Κόστος Πρόληψης</b>	<b>Κόστος Αξιολόγησης</b>	<b>Εσωτερικό Κόστος Αστοχίας</b>	<b>Εξωτερικό Κόστος Αστοχίας</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έλεγχος διεργασίας</li> <li>• Σχεδιασμός και ανασχεδιασμός προϊόντος και υπηρεσίας</li> <li>• Σχεδιασμός διεργασίας</li> <li>• Επιθεώρηση και παρακολούθηση προμηθευτών</li> <li>• Προληπτική συντήρηση</li> <li>• Εκπαίδευση και ομάδες βελτίωσης ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιθεώρηση πρώτων υλών</li> <li>• Επιθεώρηση κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας</li> <li>• Τελική επιθεώρηση</li> <li>• Επιθεώρηση υλικών και υπηρεσιών</li> <li>• Επιθεώρηση Ποιότητας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φύρα (Αχρηστα)</li> <li>• Επανεπεξεργασία</li> <li>• Επιδιόρθωση εξοπλισμού</li> <li>• Χρόνος διακοπής λειτουργίας διεργασιών</li> <li>• Επαναληπτικός έλεγχος προϊόντων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιβαρύνσεις εγγυήσεων</li> <li>• Νομικές συνέπειες και κόστος</li> <li>• Διαχείριση παραπόνων</li> <li>• Επιστροφές</li> <li>• Επιδιορθώσεις</li> <li>• Απώλεια πωλήσεων</li> <li>• Κυρώσεις και αποζημιώσεις</li> </ul>

**Πηγή:** Kim, S. and Nakhai, B. (2008) 'The dynamics of quality costs in continuous improvement'. International Journal of Quality & Reliability Management, 25(8), p.845.

Το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (British Standard Institute-BSI) στο πρότυπο BS-6143 (1990) και η Αμερικανική Κοινότητα για τον Έλεγχο Ποιότητας (American Society for Quality Control-ASQC) έχουν υιοθετήσει την ταξινόμηση του κόστους ποιότητας με βάση το μοντέλο PAF (Prevention-Appraisal-Failure) (Schiffauerova and Thomson, 2006, p.649).

Διαθέσιμες εμπειρικές μελέτες αναφέρουν ότι το κόστος χαμηλής ποιότητας (κόστος μη συμμόρφωσης) αντιστοιχεί σε ένα πολύ σημαντικό μέρος των ετήσιων πωλήσεων μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα περίπου στο 25%-30%. Επιπλέον, το 25% περίπου των εργαζομένων σε μια επιχείρηση απασχολείται για να διορθώσει κάτι που δεν έγινε σωστά από την πρώτη στιγμή (Δερβιτσιώτης, 1993, σ.114).

Η κοστολόγηση της ποιότητας είναι μια τεχνική της ΔΟΠ η οποία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα και ταυτόχρονα να καθορίσουν και να μειώσουν το

υπερβολικό κόστος, τις απώλειες και τις δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία. Συνεπώς, χρησιμεύει στην αναγνώριση της ανάγκης για βελτίωση και για τον προσδιορισμό των ευκαιριών, με στόχο την προαγωγή της ποιότητας σε μια γλώσσα που γίνεται κατανοητή από όλους, αυτή του χρήματος. Το κόστος ποιότητας, λοιπόν, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας μοχλός για να κερδηθεί η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης σε ένα έργο βελτίωσης. Η δέσμευση τους είναι αποφασιστική για την επιτυχία της Ολικής Ποιότητας, καθώς θα πρέπει να επενδυθούν πολλοί πόροι για τα έργα βελτίωσης της ποιότητας. Συμπερασματικά, η ανάλυση του κόστους ποιότητας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη διοίκηση, το οποίο παρέχει μια μέθοδο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της ΔΟΠ και επιπλέον, ένα μέσο εντοπισμού των προβληματικών περιοχών, των ευκαιριών εξοικονόμησης πόρων και ιεράρχησης των ενεργειών βελτίωσης (Μποχώρης, 2012, σ.108).

## **2.5 Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας**

Η Οργανωσιακή ή Επιχειρηματική Αριστεία (Business Excellence) αποτελεί το επόμενο στάδιο, μετά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στην εξέλιξη της Ποιότητας. Στο σημερινό ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, η Επιχειρηματική Αριστεία αποτελεί μια από τις προϋποθέσεις για βιώσιμη επιτυχία. Η Επιχειρηματική Αριστεία είναι η «αριστεία» στις στρατηγικές, στις επιχειρηματικές πρακτικές και στα αποτελέσματα επίδοσης τα οποία σχετίζονται με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης και επικυρώνονται με αξιολογήσεις, που βασίζονται σε συγκεκριμένα μοντέλα, τα οποία υποστηρίζουν το γεμάτο προκλήσεις ταξίδι προς την «αριστεία» (Ionica *et. al.*, 2010, p.128). Η Επιχειρηματική Αριστεία αποτελεί έναν τρόπο ταυτόχρονης μέτρησης της ικανοποίησης των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών και όλων των ενδιαφερόμενων μερών ενός οργανισμού, προκειμένου να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Kanji, 2002, p.1115). Οι οργανισμοί υιοθετούν Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας (Business Excellence Models), καθώς συνειδητοποιούν ότι αυτά προωθούν την υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών και εργαλείων, που επιτρέπουν την επίτευξη στρατηγικής ποιότητας, τη συγκριτική αξιολόγηση των βέλτιστων πρακτικών, την αυτοαξιολόγηση και τη συνεχή βελτίωση (Sampaio *et. al.*, 2012, p.182). Αυτά τα μοντέλα πρωτοεμφανίστηκαν ως Βραβεία Ποιότητας (Quality Awards) ή Μοντέλα ΔΟΠ. Με την πάροδο του χρόνου, ο όρος «Επιχειρηματική Αριστεία» άρχισε να αντικαθιστά τους όρους «Ποιότητα» και «ΔΟΠ» και με



αυτόν τον τρόπο τα Μοντέλα ΔΟΠ αποκαλούνται συχνά Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας και μάλιστα, η ίδια η ΔΟΠ αποκαλείται συχνά Επιχειρηματική Αριστεία. (Ionica *et. al.*, 2010, pp.128-129).

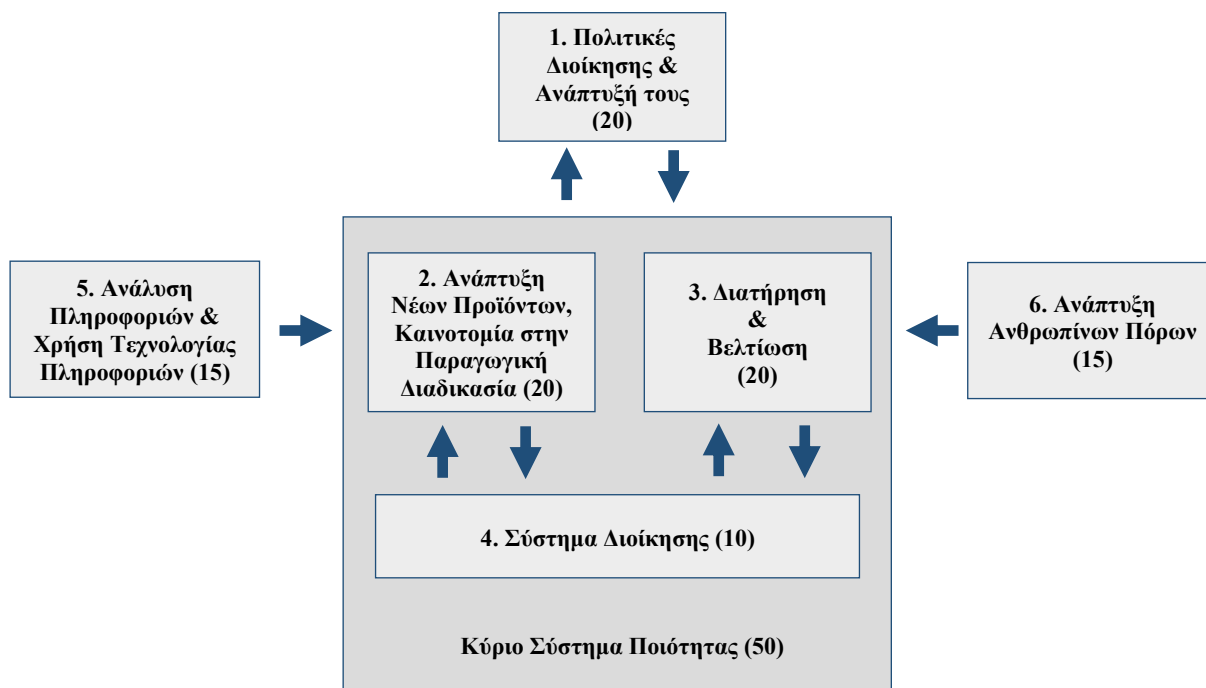
Η επιδίωξη της αριστείας με αποτελεσματικό τρόπο και η αναγνώριση της αριστείας στην επίδοση των οργανισμών οδήγησε αρκετές χώρες στην καθιέρωση Εθνικών Βραβείων Ποιότητας/Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας. Υπάρχουν λοιπόν, διαφορετικά Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας, που αποσκοπούν στη θέσπιση κατευθυντήριων γραμμών και κριτηρίων για την αξιολόγηση και βελτίωση προς την επιχειρηματική αριστεία, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στις επόμενες Υποενότητες, θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα βασικότερα και δημοφιλέστερα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας.

### **2.5.1 Το Ιαπωνικό Βραβείο Deming**

Το Βραβείο Deming (Deming Prize-DP) καθιερώθηκε προς τιμήν του W. Edwards Deming, το 1951, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE) (Evans and Lindsay, 2005, p.123). Απονέμεται σε ετήσια βάση στον οργανισμό που έχει εφαρμόσει τη ΔΟΠ κατάλληλα προς τη φιλοσοφία διοίκησής του, το πεδίο και το είδος δραστηριοτήτων του καθώς και το περιβάλλον διοίκησής του. Συμμετοχή μπορούν να υποβάλλουν ιαπωνικές ή μη επιχειρήσεις κάθε τύπου, τμήματα ή επιχειρηματικές μονάδες ή ολόκληροι οργανισμοί (όμιλοι), ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα και ανεξαρτήτως μεγέθους, υπό ορισμένες προϋποθέσεις (JUSE, 2017).

Το Βραβείο Deming διασφαλίζει πως η επιτυχής εφαρμογή του ποιοτικού ελέγχου σε όλο το εύρος του οργανισμού, με στόχο την αναζήτηση της συνεχούς βελτίωσης και η επέκταση της διοίκησης ποιότητας εκτός των ορίων της επιχείρησης, συμπεριλαμβάνοντας και τους προμηθευτές, είναι το κλειδί για την επίτευξη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων (Sharma and Talwar, 2007, p.7). Η εξέταση για το βραβείο Deming δεν απαιτεί από τους υποψηφίους τη συμμόρφωση τους προς ένα συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης ποιότητας, αλλά καλούνται να κατανοήσουν την τρέχουσα κατάστασή τους, να δημιουργήσουν τις δικές τους προτάσεις και σκοπούς, να βελτιώσουν και να μετασχηματίσουν το σύνολο του οργανισμού. Αντικείμενο εξέτασης αποτελούν τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, οι διεργασίες που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και η αναμενόμενη αποτελεσματικότητα στο μέλλον. Για την αξιολόγηση, χρησιμοποιούνται έξι κύριες κατηγορίες κριτηρίων (Διάγραμμα 2.5), οι οποίες

υποδιαιρούνται σε εννέα υποκατηγορίες. Επιπλέον, η αρμόδια επιτροπή εξετάζει τις «Εξέχουσες Δραστηριότητες ΔΟΠ» (“Outstanding TQM Activities”) του αιτούντος οργανισμού, οι οποίες αναφέρονται στις κύριες δραστηριότητες του σχετικά με την ποιότητα, επικεντρώνονται στις μοναδικές ιδέες των εργαζομένων και επιτυγχάνουν ευνοϊκά αποτελέσματα και, τέλος, τους «Ρόλους της Ανώτατης Διοίκησης» (“Roles of top management”) (JUSE, 2017).



Πηγή: JUSE-Union of Japanese Scientists and Engineers, (2017) ‘The Application Guide for The Deming Prize, The Deming Grand Prize 2017’.

### Διάγραμμα 2.5 Η Σχέση των Κύριων Κατηγοριών Κριτηρίων του Βραβείου Deming και η Στάθμισή τους

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.5, το Κύριο Σύστημα Ποιότητας αλληλοεπιδρά με τις Πολιτικές Διοίκησης και την Ανάπτυξή τους και ενσωματώνονται σε αυτό τρία από τα κριτήρια αξιολόγησης του Βραβείου Deming. Πιο συγκεκριμένα, το Σύστημα Διοίκησης έχει αμφίδρομη σχέση με τα άλλα δυο κριτήρια του Κύριου Συστήματος και τέλος, τα κριτήρια που αναφέρονται στην Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων, καθώς και στην Ανάλυση Πληροφοριών και στη Χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων (Information Technology-IT) επηρεάζουν το Κύριο Σύστημα Ποιότητας. Κάθε κατηγορία κριτηρίων και οι υποκατηγορίες τους αξιολογούνται και βαθμολογούνται με βάση την αποτελεσματικότητα (effectiveness) στην επίτευξη των στόχων, τη συνέπεια (consistency) εφαρμογής σε όλο το εύρος του

οργανισμού, τη συνέχεια/διάρκεια (continuity) από μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη σκοπιά και την επιμέλεια (thoroughness) εφαρμογής (JUSE, 2017). Ωστόσο, η διαδικασία αξιολόγησης είναι περισσότερο σύνθετη, για αυτό κρίνεται απαραίτητη η παραπομπή του αναγνώστη στην επίσημη σελίδα της Ένωσης Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών και στον «Οδηγό Εφαρμογής για το Βραβείο Deming» (JUSE, 2017).

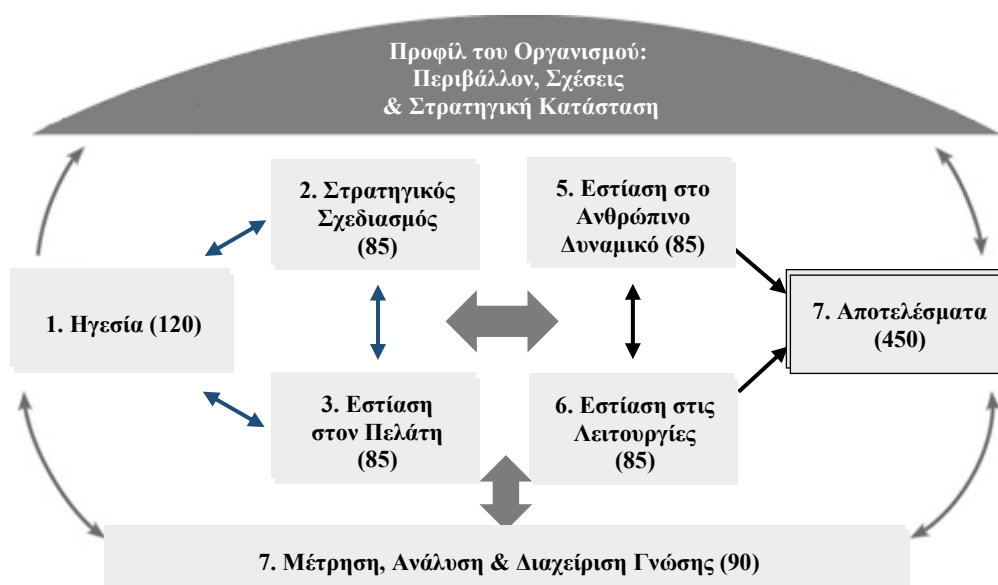
## **2.5.2 Το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige**

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής θεσμοθετήθηκε από το Αμερικανικό Κογκρέσο στις 20 Αυγούστου του 1987, σε μια προσπάθεια βελτίωσης των πρακτικών διοίκησης ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας των αμερικανικών επιχειρήσεων (Sampaio *et. al.*, 2012, p.184). Το όνομα του βραβείου δόθηκε προς τιμήν της μνήμης του Malcolm Baldrige, Γραμματέα Εμπορίου των Η.Π.Α επί προεδρίας Ronald Reagan, ο οποίος ήταν υπέρμαχος της ιδέας για τη δημιουργία ενός εθνικού βραβείου ποιότητας (Evans and Lindsay, 2005, p.114). Το βραβείο αυτό δημιουργήθηκε για την προώθηση της συνειδητοποίησης σε θέματα ποιότητας, την αναγνώριση των απαιτήσεων για την αριστεία ποιότητας και την ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν στις επιτυχημένες στρατηγικές ποιότητας και στα οφέλη τους (Sampaio *et. al.*, 2012, p.184).

Στις μέρες μας, το MBNQA, το διαχειρίζεται το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας (National Institute of Standards and Technology-NIST) του Υπουργείου Εμπορίου των Η.Π.Α, ενώ ο Αμερικάνικος Οργανισμός Ποιότητας (American Society for Quality-ASQ) υποστηρίζει τη διαδικασία εξέτασης των αιτήσεων, την προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων για το βραβείο και την υλοποίηση άλλων καθηκόντων (Sampaio *et. al.*, 2012, p.184). Κάθε χρόνο, απονέμονται μέχρι και 18 βραβεία σε έξι κατηγορίες οργανισμών που επιδεικνύουν αριστεία στην ποιότητα και στις επιδόσεις τους: κατασκευαστικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, μικρές επιχειρήσεις, στον τομέα της εκπαίδευσης και της υγειονομικής περίθαλψης, καθώς και μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί (NIST, 2017).

Τα κριτήρια, που χρησιμοποιούνται στο MBNQA, χωρίζονται σε επτά κατηγορίες και αποτελούν ένα σύνολο προσδοκιών ή απαιτήσεων, οι οποίες αποτυπώνονται υπό τη μορφή ερωτήσεων. Καθεμιά από τις επτά κατηγορίες κριτηρίων υποδιαιρείται σε αντικείμενα (items),

τα οποία στο σύνολο τους είναι δεκαεπτά και καθένα από τα οποία επικεντρώνεται σε μια σημαντική απαίτηση. Κάθε ένα αντικείμενο αποτελείται από μια ή περισσότερες περιοχές προς αντιμετώπιση (areas to address), οι οποίες περιέχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο. Τα κριτήρια στο σύνολό τους συγκροτούν ένα πλαίσιο για την κατανόηση της συστημικής προσέγγισης της διαχείρισης επίδοσης, των κύριων στοιχείων ενός συστήματος διαχείρισης επίδοσης και της σχέσης μεταξύ αυτών των στοιχείων. Ουσιαστικά, τα κριτήρια υπογραμμίζουν την ευθυγράμμιση των κύριων στοιχείων του συστήματος διαχείρισης επίδοσης και σταθμίζονται στο μοντέλο Baldrige, με βάση τη σημασία τους (NIST, 2014). Το πλαίσιο των κριτηρίων του MBNQA παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.6.



Πηγή: NIST-National institute of standards and technology (2014) 'Introduction to the Baldrige Criteria'.

### Διάγραμμα 2.6 Το Πλαίσιο Κριτηρίων του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige και η Στάθμισή τους

Στο Διάγραμμα 2.6, απεικονίζεται σε παρένθεση η μέγιστη δυνατή βαθμολογία (συντελεστής στάθμισης) για κάθε Κριτήριο (το σύνολο αυτών των βαθμολογιών αθροίζει στο 1.000). Το παραπάνω πλαίσιο, από την κορυφή έως τη βάση του, αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία. Στην κορυφή βρίσκεται το Προφίλ του Οργανισμού (Organizational Profile), το οποίο διαμορφώνεται από το περιβάλλον, τις βασικές εργασιακές σχέσεις, τις στρατηγικές προκλήσεις και τα πλεονεκτήματά του, που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας του και αποτελούν τον βασικό οδηγό για το σύστημα διαχείρισης της οργανωσιακής επίδοσης. Στη μέση του πλαισίου βρίσκεται το Σύστημα Επίδοσης (Performance System), το οποίο καθορίζει

τις λειτουργίες και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός. Σε αυτό, τα τρία αλληλένδετα κριτήρια της Ηγεσίας, του Στρατηγικού Σχεδιασμού και της Εστίασης στον Πελάτη, που ονομάζονται «Τριάδα Ηγεσίας» (“Leadership Triad”) τονίζουν τη σημασία της επικέντρωσης της ηγεσίας στη στρατηγική και στους πελάτες. Από την άλλη, η αλληλεπίδραση των κριτηρίων της Εστίασης στο Ανθρώπινο Δυναμικό και της Εστίασης στις Λειτουργίες είναι σημαντική για την εκτέλεση των εργασιών του οργανισμού και αποδίδει συνολικά στα αποτελέσματα επίδοσης. Όλες οι ενέργειες οδηγούν στα Αποτελέσματα. Το οριζόντιο βέλος στο κέντρο του πλαισίου συνδέει τις δύο ομάδες των τριών κριτηρίων και υποδεικνύει τη σημασία της ανατροφοδότησης (feedback) σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης της επίδοσης. Τέλος, στη βάση του πλαισίου βρίσκεται το θεμέλιο του συστήματος (System Foundation), που αποτελείται από τη Μέτρηση, την Ανάλυση και τη Διαχείριση Γνώσης, στοιχεία κρίσιμα για ένα σύστημα που βασίζεται σε γεγονότα και κατευθύνεται από τη γνώση με σκοπό τη βελτίωση της επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας (NIST, 2014).

Οι επτά κατηγορίες κριτηρίων του πλαισίου του MBNQA βασίζονται σε ένα σύνολο βασικών αξιών και εννοιών που αντιπροσωπεύουν τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές, οι οποίες έχουν εντοπιστεί σε οργανισμούς με υψηλές επιδόσεις. Αυτές οι αξίες και έννοιες είναι: η συστημική θεώρηση, η «οραματική» ηγεσία, η αριστεία εστιασμένη στους πελάτες, η αξιοποίηση των ανθρώπων, η οργανωσιακή μάθηση και η ευελιξία, η εστίαση στην επιτυχία, η διαχείριση για καινοτομία, η διαχείριση βασισζόμενη σε γεγονότα, η κοινωνική υπευθυνότητα, η ηθική και η διαφάνεια και, τέλος, η προσφορά αξίας και αποτελεσμάτων (NIST, 2016).

Το MBNQA μπορεί να χρησιμοποιηθεί, όχι μόνο ως σύνολο κριτηρίων για την αξιολόγηση των συμμετεχόντων οργανισμών στα πλαίσια προσπάθειας απόκτησης του Βραβείου Baldrige, αλλά και ως Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας για κάθε τύπου οργανισμό που ενδιαφέρεται να εφαρμόσει αποδεδειγμένες πρωτοβουλίες αριστείας επίδοσης. Επίσης, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα κριτήρια, ως έναν τρόπο αυτοαξιολόγησης μέσω του οποίου, μεταξύ άλλων, προσδιορίζουν τις δυνάμεις τους, τις ευκαιρίες βελτίωσης και αξιολογούν τις επιδόσεις τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Sampaio *et. al.*, 2012, p.185).

### 2.5.3 Το Βραβείο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διαχείρισης Ποιότητας

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της ποιότητας, δεκατέσσερις κορυφαίες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, το 1988, με την έγκριση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συγκρότησαν τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για τη Διαχείριση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management-EFQM). Το 1991, θεσπίστηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA) για να ενθαρρύνει και να αναγνωρίσει την ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων ΔΟΠ από τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (Sampaio *et. al.*, 2012, p.183). Σήμερα, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας έχει μετονομαστεί σε Βραβείο Αριστείας EFQM (EFQM Excellence Award), το οποίο διοργανώνεται μια φορά το χρόνο.

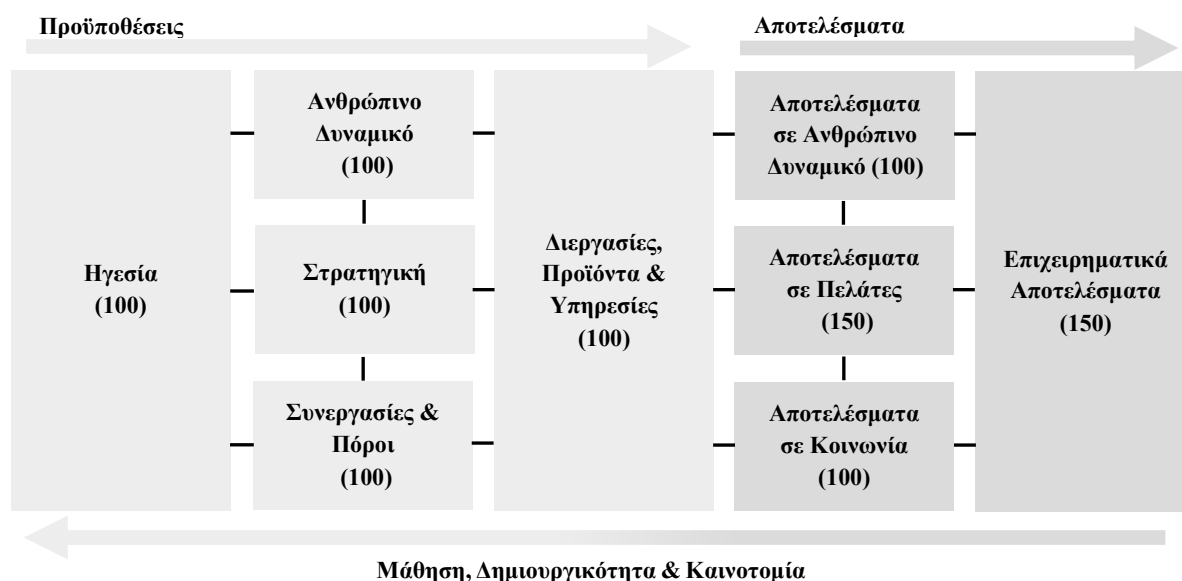
Στα τέλη του 2001, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διαχείριση Ποιότητας θέσπισε τα «Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας» (EFQM Levels of Excellence), τα οποία αποτελούν ένα σχήμα αναγνώρισης σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα και εφαρμόσιμο σε οργανισμούς ή επιχειρησιακά τμήματα ανεξαρτήτως του μεγέθους, του κλάδου ή του βαθμού ωριμότητάς τους (ΕΕΔΕ, 2016):

- Το επίπεδο «Δέσμευσης στην Αριστεία» (Committed to Excellence) έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς (ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα) ή επιχειρησιακές μονάδες, που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία και δίνει έμφαση στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να κατανοήσουν την τρέχουσα επίδοσή τους και να θέσουν προτεραιότητες για βελτίωση.
- Το επίπεδο «Αναγνώρισης για την Αριστεία» (Recognized for Excellence) έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς (ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα) ή επιχειρησιακές μονάδες με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάσει του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Οι οργανισμοί, που συγκεντρώνουν βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη από 300 μονάδες, πιστοποιούνται με την «Αναγνώριση για την Αριστεία» σε μια κλίμακα τριών επιπέδων: 1<sup>ο</sup> Επίπεδο – “Recognized for Excellence-3 star”, 2<sup>ο</sup> Επίπεδο – “Recognized for Excellence-4 star” και 3<sup>ο</sup> Επίπεδο – “Recognized for Excellence-5 star”.
- Το Βραβείο Αριστείας EFQM (European Excellence Award-EEA) αποτελεί το υψηλότερο επίπεδο Επιχειρηματικής Αριστείας και είναι ένας απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες, που αποτελούν εθνικά και διεθνή πρότυπα με μία πεντάχρονη τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης.

Όλα τα Επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας βασίζονται στο Μοντέλο Αριστείας του EFQM, το οποίο αναθεωρήθηκε τελευταία φορά το 2013 και περιλαμβάνει τρεις ολοκληρωμένες συνιστώσες: τις Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας, τα Κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας και τη Λογική RADAR (EFQM, 2017).

Οι Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας (Fundamental Concepts of Excellence) είναι οκτώ: η Προστιθέμενη Αξία για τους Πελάτες, η Δημιουργία ενός Βιώσιμου Μέλλοντος, η Ανάπτυξη της Οργανωτικής Ικανότητας, η Αξιοποίηση της Δημιουργικότητας και της Καινοτομίας, η Ηγεσία με Όραμα, Έμπνευση και Ακεραιότητα, η Διαχείριση με Ευελιξία, η Επιτυχία μέσω του Ταλέντου των Ανθρώπων και η Διατήρηση Εξαιρετικών Αποτελεσμάτων. Αυτές οι αρχές καθορίζουν την αναγκαία υποδομή για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας από έναν οργανισμό. Μπορούν, επίσης, να χρησιμοποιηθούν ως βάση για την περιγραφή των χαρακτηριστικών μιας άριστης οργανωτικής κουλτούρας και ως κοινή γλώσσα για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη (EFQM, 2017). Καθεμία από αυτές τις αρχές είναι σημαντική από μόνη της, αλλά το μέγιστο όφελος επιτυγχάνεται, όταν ο οργανισμός μπορεί να τις ενσωματώσει όλες στην κουλτούρα του.

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM, που απεικονίζεται στο Διάγραμμα 2.7, αποτελεί ένα μη περιοριστικό πλαίσιο που μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τομέα ή την ωριμότητά του και βασίζεται σε εννέα κριτήρια και 32 υποκριτήρια. Πέντε από αυτά τα κριτήρια αποτελούν τις «Προϋποθέσεις» (Enablers) οι οποίες καλύπτουν οτιδήποτε κάνει ένας οργανισμός και το πώς το κάνει και τέσσερα από αυτά συνιστούν τα «Αποτελέσματα» (Results) τα οποία καλύπτουν αυτά που επιτυγχάνει ένας οργανισμός. Από τη μια πλευρά, τα «Αποτελέσματα» επιτυγχάνονται με τις «Προϋποθέσεις» και, από την άλλη πλευρά, οι «Προϋποθέσεις» βελτιώνονται χρησιμοποιώντας πληροφορίες από τα «Αποτελέσματα». Σε κάθε κριτήριο υπάρχει συντελεστής στάθμισης και το σύνολό τους αθροίζει στο 1.000. Τα υποκριτήρια περιγράφουν αναλυτικότερα παραδείγματα πρακτικών, που κατά κανόνα υιοθετούν οι άριστοι οργανισμοί και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στα πλαίσια μιας αξιολόγησης (ΕΕΔΕ, 2016).



Πηγή: EFQM-European Foundation for Quality Management (2017) 'An Overview of the EFQM Excellence Model'.

### Διάγραμμα 2.7

#### Το Πλαίσιο Κριτηρίων του Μοντέλου Αριστείας EFQM και η Στάθμισή τους

Τα βέλη υπογραμμίζουν τη δυναμική φύση του μοντέλου, καταδεικνύοντας ότι η μάθηση, η δημιουργικότητα και η καινοτομία συμβάλλουν στη βελτίωση των Προϋποθέσεων, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε βελτιωμένα Αποτελέσματα.

Η λογική RADAR, ακρωνύμιο των λέξεων Results (Αποτελέσματα), Approach (Προσέγγιση), Deployment (Ανάπτυξη), Assessment (Αξιολόγηση) και Refinement (Βελτίωση), παρέχει μια συγκροτημένη προσέγγιση για τη διερεύνηση της απόδοσης ενός οργανισμού. Υποστηρίζει, επίσης, το μηχανισμό βαθμολόγησης του Βραβείου Αριστείας EFQM και των επιπέδων πιστοποίησης, ενώ μπορεί να συμβάλλει στην πραγματοποίηση αλλαγών και στη διαχείριση προγραμμάτων βελτίωσης ενός οργανισμού. Οι τέσσερις τελευταίες λέξεις είναι οι απαιτήσεις της λογικής RADAR για τα κριτήρια των «Προϋποθέσεων», ενώ η πρώτη λέξη αποτελεί απαίτηση για τα κριτήρια των «Αποτελεσμάτων» (Μποχώρης, 2012, σ.152). Η λογική RADAR δηλώνει ότι ένας οργανισμός πρέπει:

- Να προσδιορίζει τα αποτελέσματα που στοχεύει να πετύχει ως μέρος της στρατηγικής του.



- Να προγραμματίζει και να αναπτύσσει ένα συγκροτημένο σύνολο τεκμηριωμένων προσεγγίσεων για την επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.
- Να αναπτύσσει τις προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο, ώστε να διασφαλίζει την υλοποίησή τους.
- Να αξιολογεί και να βελτιώνει τις προσεγγίσεις που αναπτύσσονται, βάσει της παρακολούθησης και της ανάλυσης των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν και της συνεχούς μάθησης.

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό πως η πρότυπη ανάπτυξη και υιοθέτηση του Μοντέλου Αριστείας EFQM συνίσταται στην πλήρη ευθυγράμμιση των απαιτήσεων των κριτηρίων του με τις συνιστώσες της λογικής RADAR (Μποχώρης, 2012, σ.153).

Το Μοντέλο Αριστείας EFQM, εκτός από βασικός μηχανισμός για την απονομή του ετήσιου Βραβείου Αριστείας EFQM και την πιστοποίηση επιπέδων επιτυχούς υιοθέτησής του, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ως ολοκληρωμένος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, αλλά και ως μέσο αυτοαξιολόγησης με στόχο την αποτίμηση της παρούσας κατάστασης, την αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων και την ιεράρχηση των μελλοντικών σχεδίων δράσης (Μποχώρης, 2012, σ.150). Τέλος, το Μοντέλο Αριστείας EFQM και η ανάλυσή του σε κριτήρια και υποκριτήρια, μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των κύριων πόρων και ικανοτήτων μιας επιχείρησης αλλά και των κύριων δραστηριοτήτων της, που αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Castresana and Fernández, 2005, p.51).

#### **2.5.4 Η Συνεισφορά των Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας**

*«Τα Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας συνεισφέρουν θετικά, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, σε διαφορετικούς τομείς των επιχειρήσεων ή των οργανισμών που τα εφαρμόζουν»* (Μποχώρης, 2012, σ.122). Αρκετοί οργανισμοί έχουν αναφέρει ότι ο προσανατολισμός τους στις διεργασίες, στους πελάτες και στις βελτιώσεις έχει σημειώσει πρόοδο με την εφαρμογή των Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας. Επιπλέον, οι νικητές των Βραβείων Αριστείας έχουν αναφέρει βελτιώσεις, εκτός από την ποιότητα του προϊόντος τους, και στο μερίδιο αγοράς, στις πωλήσεις, στα κέρδη, στο ηθικό των εργαζομένων και στην ανταγωνιστικότητά τους, ως αποτέλεσμα εφαρμογής αυτών των μοντέλων (Talwar, 2011, p.30).

Οι οργανισμοί που επιθυμούν να εφαρμόσουν κάποιο Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, καλούνται να επιλέξουν είτε την πρακτική εφαρμογή του εκάστοτε Μοντέλου Αριστείας είτε την υποβολή αίτησης για τη διεκδίκηση του αντίστοιχου Βραβείου Αριστείας. Ποικίλες μελέτες έχουν διερευνήσει τις διαφορές μεταξύ των οργανισμών που έχουν κερδίσει κάποιο Βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας και αυτών που δεν συμμετείχαν στην αξιολόγηση για την απονομή του βραβείου. Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχτεί ότι κάποιοι από αυτούς οργανισμούς που επιλέγουν να μη συμμετέχουν στη διεκδίκηση κάποιου βραβείου δεν υστερούν σε σχέση με τους νικητές των βραβείων ως προς την επίδοσή τους (Tickle *et. al.*, 2016, pp.200-201).

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας υποδεικνύει ότι η υιοθέτηση ενός Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας προσφέρει στους οργανισμούς πολλά οφέλη. Πιο συγκεκριμένα, οι Hendricks και Singhal (1997) εξέτασαν ένα πλήθος επιχειρήσεων σε μια δεκαετή περίοδο, ξεκινώντας έξι χρόνια πριν και τρία χρόνια μετά το έτος της πρώτης βράβευσής τους, σε σχέση με επιχειρήσεις που δεν έλαβαν κάποιο Βραβείο Ποιότητας, με σκοπό την αναγνώριση της συνεισφοράς των Μοντέλων Επιχειρηματικής Αριστείας στην απόδοση των επιχειρήσεων και στην εξέλιξη των χρηματοοικονομικών δεικτών, έναντι των επιχειρήσεων που δεν είχαν υιοθετήσει παρόμοια πλαίσια. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν πως οι επιχειρήσεις, που έλαβαν κάποιο Βραβείο Ποιότητας, είχαν μεν μεγαλύτερες κεφαλαιουχικές δαπάνες λόγω των απαιτούμενων επενδύσεων για την εφαρμογή του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, αλλά υψηλότερα λειτουργικά έσοδα, μεγαλύτερη αύξηση στις πωλήσεις τους, στον αριθμό των εργαζομένων και στο σύνολο του ενεργητικού και, τέλος, ήταν περισσότερο αποτελεσματικές στον έλεγχο του κόστους (Hendricks and Singhal, 1997, pp.1271-1272). Επιπλέον, προγενέστερη μελέτη των Hendricks και Singhal (1996) διερεύνησε τα αποτελέσματα της απονομής ενός Βραβείου Ποιότητας στην τιμή της μετοχής της επιχείρησης κατά τη μέρα ανακοίνωσης της βράβευσης. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν πως η απονομή ενός Βραβείου Ποιότητας έχει θετική επίδραση στη χρηματιστηριακή αξία της επιχείρησης και πως υπάρχει θετική κατά μέσο όρο μεταβολή στην τιμή της μετοχής της τη μέρα της ανακοίνωσης, ιδίως στις μικρές επιχειρήσεις (Hendricks and Singhal, 1996, p.434).

Οι Hansson και Eriksson (2002) στη μελέτη τους εξέτασαν σουηδικές επιχειρήσεις που έλαβαν κάποιο Βραβείο Ποιότητας (το Εθνικό ή κάποιο τοπικό) και τις σύγκριναν με τους ανταγωνιστές τους, στη βάση ενός συνόλου χρηματοοικονομικών δεικτών. Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι οι βραβευμένες επιχειρήσεις είχαν ανώτερη επίδοση στους περισσότερους επιλεγμένους δείκτες σε σχέση με τους ανταγωνιστές και συγκεκριμένα στο ποσοστό

μεταβολής των πωλήσεων, στο ποσοστό μεταβολής του συνολικού κεφαλαίου, στο ποσοστό μεταβολής του συνολικού αριθμού των εργαζομένων και στην απόδοση κεφαλαίου (Hansson and Eriksson, 2002, p.49).

Οι Jacob *et. al.*, (2004) πραγματοποίησαν μελέτη για την αξιολόγηση όλων των επιχειρήσεων που έλαβαν το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige από το 1988 έως το 2002, διαμορφώνοντας ένα δείγμα δεκαοκτώ επιχειρήσεων και μια ομάδα ελέγχου αποτελούμενη από δεκαοκτώ επιχειρήσεις με τον ίδιο κωδικό βιομηχανικής δραστηριότητας (Standard Industrial Classification code-SIC) και παρόμοια έσοδα πωλήσεων με τους αποδέκτες του MBNQA. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι νικητές του MBNQA είχαν υψηλότερη επίδοση ως προς την κερδοφορία και την εκμετάλλευση του ενεργητικού τους (assets utilization). Επιπλέον, είχαν υψηλότερες δανειακές υποχρεώσεις και κεφαλαιουχικές δαπάνες σε E&A και διαφήμιση, οι οποίες ωστόσο θα μπορούσαν να οδηγήσουν στο μέλλον σε μεγαλύτερη ανάπτυξη. Τέλος, τα αποτελέσματα έδειξαν την υψηλή αποτίμηση της αξίας των επιχειρήσεων που έλαβαν το MBNQA, την υψηλότερη χρηματιστηριακή τους αξία σε σχέση με την ομάδα ελέγχου και την κατοχή ηγετική θέσης στον κλάδο τους (Jacob *et. al.*, 2004, p.911). Ωστόσο, οι μελετητές δεν εντόπισαν στοιχεία τα οποία αποδεικνύουν ότι η απόκτηση του Βραβείου MBNQA αυτού καθ' εαυτόν, προκαλεί μεταβολές στην αξία της επιχείρησης κατά το έτος της απονομής του βραβείου και κατά τα επόμενα έτη.

Επιπρόσθετα, η μελέτη των Boulter *et. al.* σε 120 επιχειρήσεις που έχουν κερδίσει το Βραβείο Αριστείας EFQM, έδειξε ότι, όταν οι αρχές του Μοντέλου Αριστείας EFQM εφαρμόζονται αποτελεσματικά, υπάρχει θετική επίδραση στα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα επίδοσης των επιχειρήσεων (Boulter *et. al.*, 2005, p.13).

Από την άλλη πλευρά, είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με τη Wilford, το Βραβείο Ποιότητας αυτό καθ' εαυτόν, δεν αποτελεί το κλειδί επίτευξης αριστείας, αλλά μια ένδειξη των επιχειρήσεων με ήδη υψηλές επιδόσεις και που είναι σε καλύτερη θέση να παρέχουν αποτελέσματα και δεδομένα για την αξιολόγηση, η οποία εξαρτάται από την ερμηνεία, την αντίληψη, τις πολιτικές και τα κριτήρια του φορέα βράβευσης. Τέλος, η ανάλυση της Wilford έδειξε ότι οι βραβευμένες επιχειρήσεις δεν ήταν απαραίτητα οι καλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο τους, καθώς στη διαδικασία απονομής ενός Βραβείου Ποιότητας δεν είχαν υποβάλλει αίτηση όλες οι επιχειρήσεις του αντίστοιχου κλάδου (Wilford, 2007, p.345).

## 2.6 Η Σύγκλιση μεταξύ της Στρατηγικής και της Ποιότητας

Η σύγκλιση μεταξύ της στρατηγικής και της ποιότητας αποτυπώνεται στον όρο Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας – ΣΜΠ (Strategic Quality Management – SQM) που, σύμφωνα με τον Juran, αποτελεί «μια συστηματική προσέγγιση για τη θέσπιση και την ικανοποίηση των στόχων ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό» (Juran, 1989, p.176). Επιπλέον, οι Tummala και Tang όρισαν το ΣΜΠ ως «ένα πλήρες, κατανοητό και στρατηγικό πλαίσιο που συνδέει την κερδοφορία, τους επιχειρηματικούς σκοπούς και την ανταγωνιστικότητα με τις προσπάθειες βελτίωσης ποιότητας, με στόχο την κινητοποίηση των ανθρώπινων, υλικών και πληροφοριακών πόρων σε ολόκληρο τον οργανισμό για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών που οδηγεί στην ικανοποίηση του πελάτη» (Tummala and Tang, 1996, p.11). Σύμφωνα με τον Srinidhi, το ΣΜΠ «είναι η διαμόρφωση και η ανάπτυξη των αρχών της ΔΟΠ σε όλες τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού» (Srinidhi, 1998, p.38). Αυτό σημαίνει ότι η έννοια της Ολικής Ποιότητας εντάσσεται στο όραμα και στους στόχους του οργανισμού, στην ανάπτυξη της στρατηγικής και στη διαμόρφωση των πολιτικών για τη διοίκηση της αλλαγής. Ένας ορισμός, που φαίνεται να καλύπτει ένα ευρύτερο φάσμα, παρουσιάστηκε από τους Aravindan, Devadasan και Selladurai: «Το ΣΜΠ είναι η διεργασία κατά την οποία οι δραστηριότητες της διοίκησης ποιότητας εστιάζουν στη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και πρόοδο των στρατηγικών ενίσχυσης ποιότητας, διασφαλίζοντας την προσεχτική διαμόρφωσή τους μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας, τη σωστή εφαρμογή τους, καθώς και τη συνεχή αξιολόγησή τους μέσω της βελτίωσης και του ελέγχου ποιότητας» (Aravindan et. al., 1996, p.86).

Η Calingo θεωρεί ότι η ενσωμάτωση της στρατηγικής και της ΔΟΠ ακολουθεί ένα διαδοχικό εξελικτικό μοτίβο, αποτελούμενο από πέντε στάδια. Στο πρώτο στάδιο, αυτό του ετήσιου προϋπολογισμού, καθώς η ζήτηση είναι τόσο υψηλή, οι απαιτήσεις των πελατών δεν λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των προϊόντων και η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως απλή συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές. Στο δεύτερο στάδιο του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, η διοίκηση εστιάζει στη βελτίωση του προϊόντος, θεωρώντας τη ΔΟΠ την κατάλληλη στρατηγική για τη βελτίωση της κερδοφορίας και της επίδοσης στην αγορά και για την επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη. Κατά το τρίτο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού ποιότητας, υπογραμμίζονται οι στόχοι ποιότητας, λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες των πελατών και ενσωματώνονται δεδομένα σχετικά με τους ανταγωνιστές. Στο τέταρτο στάδιο, αυτό της διοίκησης βάσει πολιτικής, η ποιότητα αντιμετωπίζεται ως ένα «στρατηγικό όπλο» και ενσωματώνεται στο στρατηγικό πλάνο, εφαρμόζοντας τις αρχές Ανάπτυξης Πολιτικής

Ποιότητας (Policy Deployment ή Hoshin Kanri). Τέλος, το πέμπτο στάδιο του ΣΜΠ, αντιπροσωπεύει την πλήρη ενοποίηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και της ΔΟΠ. Ο οργανισμός, εκτός από την άσκηση του στρατηγικού μάνατζμεντ, επιδεικνύει μια πειθαρχημένη πελατοκεντρική και διεργασιοκεντρική προσέγγιση κατά το σχεδιασμό ποιότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο σχεδιασμός ποιότητας έχουν συγχωνευτεί σε μια ενιαία διεργασία λόγω της ελεύθερης ροής των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό (Calingo, 1996, pp.27-34).

## **2.7 Η Σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με την Ανταγωνιστική Στρατηγική**

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ μπορεί να διακριθεί με βάση δύο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς: τον προσανατολισμό στον πελάτη και τον προσανατολισμό στις διαδικασίες. Αναφορικά με τον προσανατολισμό στον πελάτη, ο οργανισμός στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα προσελκύσει νέους πελάτες και θα διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες, παρέχοντας διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλή τιμή (Reed *et. al.*, 1996, p.178). Σύμφωνα, λοιπόν, με τον προσανατολισμό στον πελάτη, η ΔΟΠ συνδέεται με τη στρατηγική διαφοροποίησης.

Αναφορικά με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, ο οργανισμός στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών, με σκοπό την εξάλειψη των ελαττωματικών και της σπατάλης. Η συνεχής βελτίωση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της ΔΟΠ, καθώς μειώνει το κόστος παραγωγής μέσω της πρόληψης των ελαττωματικών (Reed *et. al.*, 1996, p.180). Άλλωστε, είναι γνωστό ότι το κόστος χαμηλής ποιότητας είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος ανάπτυξης διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Συμπερασματικά, σύμφωνα με τον προσανατολισμό στις διαδικασίες, η εφαρμογή της ΔΟΠ οδηγεί στη δημιουργία πλεονεκτήματος βασισμένο στο κόστος, το οποίο αντικατοπτρίζει μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Από τα ανωτέρω, γίνεται αντιληπτό ότι η σχέση της ΔΟΠ με τις δύο βασικές (generic) ή ανταγωνιστικές ή επιχειρηματικές στρατηγικές, δηλαδή τη στρατηγική της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους, δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη. Στην προσπάθεια διερεύνησης αυτής της σχέσης, σημαντική είναι η συμβολή της έρευνας των Prajogo και Sohal (2006). Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι υπάρχει μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ της

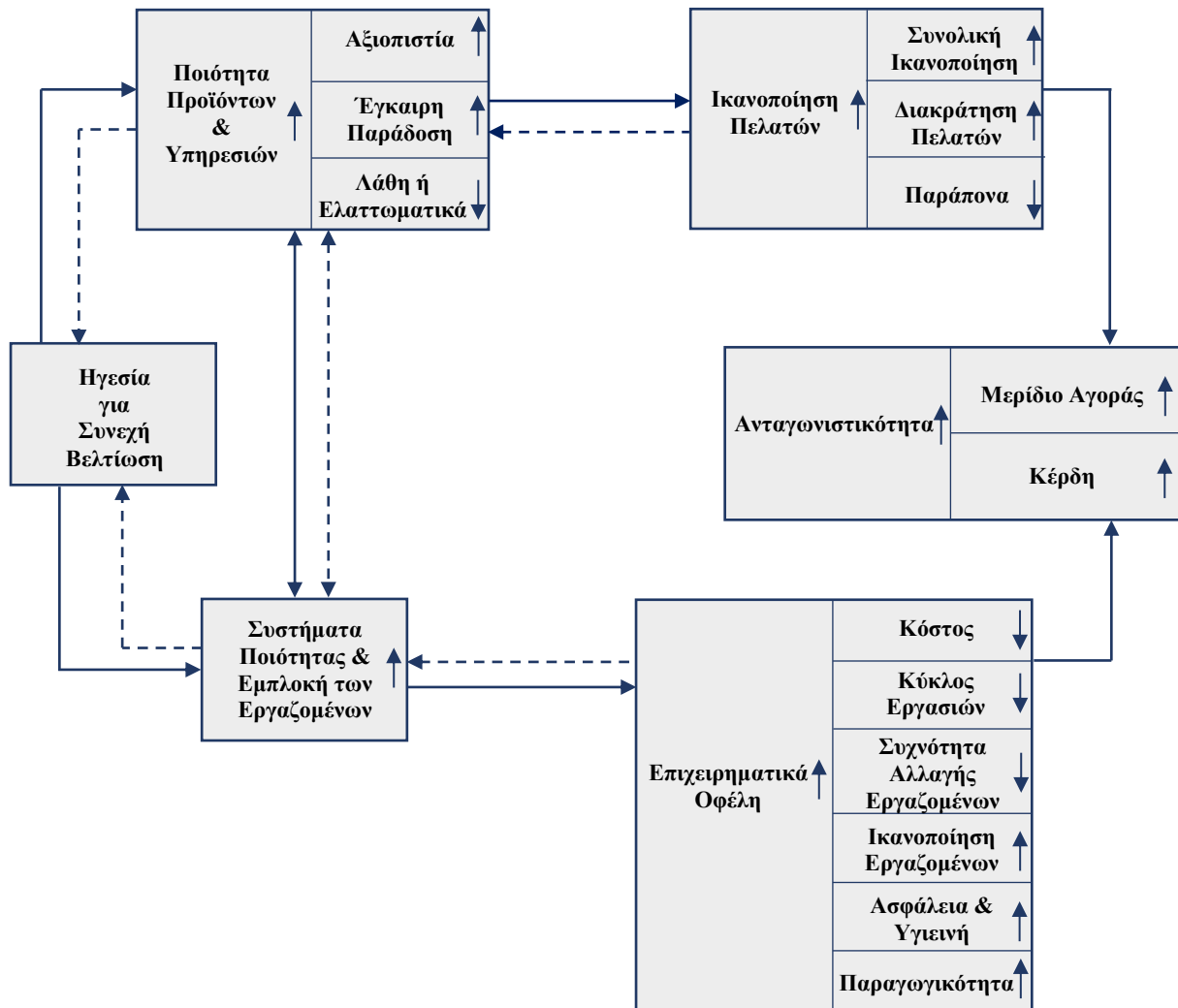
ΔΟΠ και της στρατηγικής διαφοροποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό τεκμηριώνεται και από ευρήματα τα οποία έδειξαν πως τόσο η διαφοροποίηση όσο και η ΔΟΠ σχετίζονται θετικά με την επίδοση στην ποιότητα του προϊόντος, την επίδοση στην καινοτομία του προϊόντος και την επίδοση στην καινοτομία των διεργασιών. Αυτό υποδηλώνει ότι η ΔΟΠ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα αποτελεσματικό μέσο για την υλοποίηση της στρατηγικής διαφοροποίησης με στόχο την επίτευξη ικανοποιητικής επίδοσης του οργανισμού (Prajogo and Sohal, 2006, p.46).

Από την άλλη πλευρά, τα ευρήματα δεν υποδεικνύουν καμία θετική σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της στρατηγικής ηγεσίας κόστους (Prajogo and Sohal, 2006, p.46). Σύμφωνα με τον Powell, υπάρχουν δυο κύρια ζητήματα που δημιουργούν εμπόδια στις επιχειρήσεις κατά την εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ. Πρώτον, η μεγάλη απαίτηση ουσιαστικού χρόνου και χρηματοοικονομικών πόρων κατά τη διαδικασία υλοποίησης και δεύτερον, η αδυναμία της ΔΟΠ να αποφέρει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, ιδιαίτερα σε όρους χρηματοοικονομικής επίδοσης (Powell, 1995, p.17). Με άλλα λόγια, το κόστος υλοποίησης της ΔΟΠ θα εξουδετερώσει το πιθανό όφελος που θα μπορούσαν να έχουν οι επιχειρήσεις από αυτήν. Επιπλέον, η εφαρμογή των πρακτικών της ΔΟΠ, όπως είναι η εκπαίδευση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων, απαιτεί τη δέσμευση της διοίκησης για την παροχή των απαραίτητων πόρων, συμπεριλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών. Συνεπώς, οι πρακτικές της ΔΟΠ δεν είναι συμβατές με ένα είδος στρατηγικής στενά προσανατολισμένο στο κόστος (Prajogo and Sohal, 2006, p.46).

## **2.8 Η Επίδραση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Επίδοση της Επιχείρησης**

Πλειάδα εμπειρικών ερευνών αποδεικνύει ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της εφαρμογής της ΔΟΠ και της βελτίωσης της επίδοσης μιας επιχείρησης. Το Αμερικανικό Λογιστήριο του Κράτους (US Government Accounting Office-GAO) δημοσίευσε το 1991 μια έκθεση που αντιπροσωπεύει την πρώτη απόπειρα συσχέτισης της εφαρμογής της ΔΟΠ με τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Αυτή η μελέτη βασίστηκε στις απαντήσεις είκοσι δύο επιχειρήσεων που ήταν είτε τελικοί υποψήφιοι είτε νικητές του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige την περίοδο 1988 με 1989 (United States General Accounting Office, 1991,

p.16). Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης αποτυπώνονται στο μοντέλο GAO, που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.8.



**Πηγή:** United States General Accounting Office (1991) 'Management practices—US companies improve performance through quality efforts', GAO/NSIAD-91-190, Washington, DC, USA, p.15.

### Διάγραμμα 2.8 Το Μοντέλο GAO

Σύμφωνα με το μοντέλο GAO, η ηγεσία που εστιάζει στη συνεχή βελτίωση αποτελεί σημαντικό παράγοντα, καθώς επηρεάζει θετικά την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Ποιότητας και ενισχύει την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων με στόχο τη διαρκή βελτίωση. Ακολούθως, η θετική επίπτωση στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών επιδρά θετικά στην αξιοπιστία και στην έγκαιρη παράδοσή τους, ενώ προκαλεί μείωση στα παρατηρούμενα λάθη και στα

παραγόμενα ελαττωματικά. Εν συνεχεία, αυτή η αθροιστική επιρροή στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρείται ενίσχυση της συνολικής ικανοποίησης των πελατών και της διακράτησης τους και μείωση στον αριθμό των παραπόνων. Επιπλέον, η ηγεσία που είναι επικεντρωμένη στη συνεχή βελτίωση, σε συνδυασμό με την ενίσχυση στην ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος ποιότητας με τη συμβολή της ενσυνείδητης συμμετοχής των εργαζομένων για τη διαρκή βελτίωση, έχουν θετική επίπτωση στο κόστος, στον κύκλο εργασιών, στη συχνότητα αλλαγής των εργαζομένων, στην καλύτερη διαφύλαξη των συνθηκών που επηρεάζουν την ασφάλεια και την υγιεινή στο περιβάλλον εργασίας και, τέλος στην παραγωγικότητα. Όλα τα παραπάνω οφέλη οδηγούν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά, με την αύξηση του μεριδίου αγοράς της και τη μακροχρόνια αύξηση των κερδών της (Μποχώρης, 2012, σ.100-101).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα μεταγενέστερης έρευνας, σχετικά με την επιρροή διαφόρων προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας στην επίδοση των επιχειρήσεων, απέδειξαν ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ έχει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη προσπάθεια βελτίωσης ποιότητας, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, με ιδιαίτερα σημαντική συμβολή στην αύξηση του μεριδίου αγοράς των επιχειρήσεων (Mann and Kehoe, 1994, p.35). Όλες οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα και είχαν εφαρμόσει τη ΔΟΠ ανέφεραν πολύ θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της, ενώ καμία από αυτές δεν θα ήθελε να ξαναγυρίσει στην προ-ΔΟΠ εποχή.

Εξίσου σημαντική είναι και η έρευνα των Hendricks και Singhal (1997) που αναλύθηκε πρωτύτερα, η οποία αποδεικνύει ότι η υιοθέτηση της ΔΟΠ έχει μία σειρά θετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, τα ευρήματα της έρευνας GAO για τη θετική και υψηλή συσχέτιση της ΔΟΠ με τη λειτουργική και χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης είναι σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης των Kumar et. al. (2009). Στην έρευνά τους μελετήθηκαν τέσσερις πτυχές της επίδοσης της επιχείρησης, δηλαδή οι σχέσεις των εργαζομένων, οι επιχειρησιακές διαδικασίες, η ικανοποίηση του πελάτη και τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και διαπιστώθηκε βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων και του ηθικού τους, βελτίωση στην ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, αύξηση στην παραγωγικότητα και βελτίωση των



διεργασιών, μείωση των σφαλμάτων και των ελαττωματικών, μείωση στον αριθμό των παραπόνων των πελατών και, τέλος, αύξηση στην κερδοφορία (Kumar *et. al.*, 2009, p.34).

Γενικά, αποδεικνύεται ότι τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Από τη μια πλευρά, τα ποσοτικά οφέλη είναι η βελτίωση ποιότητας των προϊόντων, η μείωση ελαττωματικών και της επανεπεξεργασίας, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, η μείωση των χρόνων παραγγελίας, η αύξηση των πωλήσεων, η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε δραστηριότητες βελτίωσης, η μείωση των παραιτήσεων και των απουσιών, η μείωση του κόστους κακής ποιότητας και η μείωση του επιπέδου αποθεμάτων (Yusof and Aspinwall, 2000, p.647). Από την άλλη πλευρά, τα ποιοτικά οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στο θέμα της ποιότητας και η συνειδητοποίηση της σημασίας της για την επιχείρηση, η ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας μέσα στην επιχείρηση, η αύξηση της υπερηφάνειας που αισθάνονται οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, οι οποίοι πλέον κατανοούν καλύτερα το ρόλο τους και αισθάνονται πιο σημαντικοί για την επιχείρηση, η βελτίωση της επικοινωνίας, η αύξηση της ομαδικότητας και της συνεργασίας και, τέλος, η αναγνώριση του ρόλου και της συνεισφοράς των εργαζομένων (Yusof and Aspinwall, 2000, p.647).

## **2.9 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

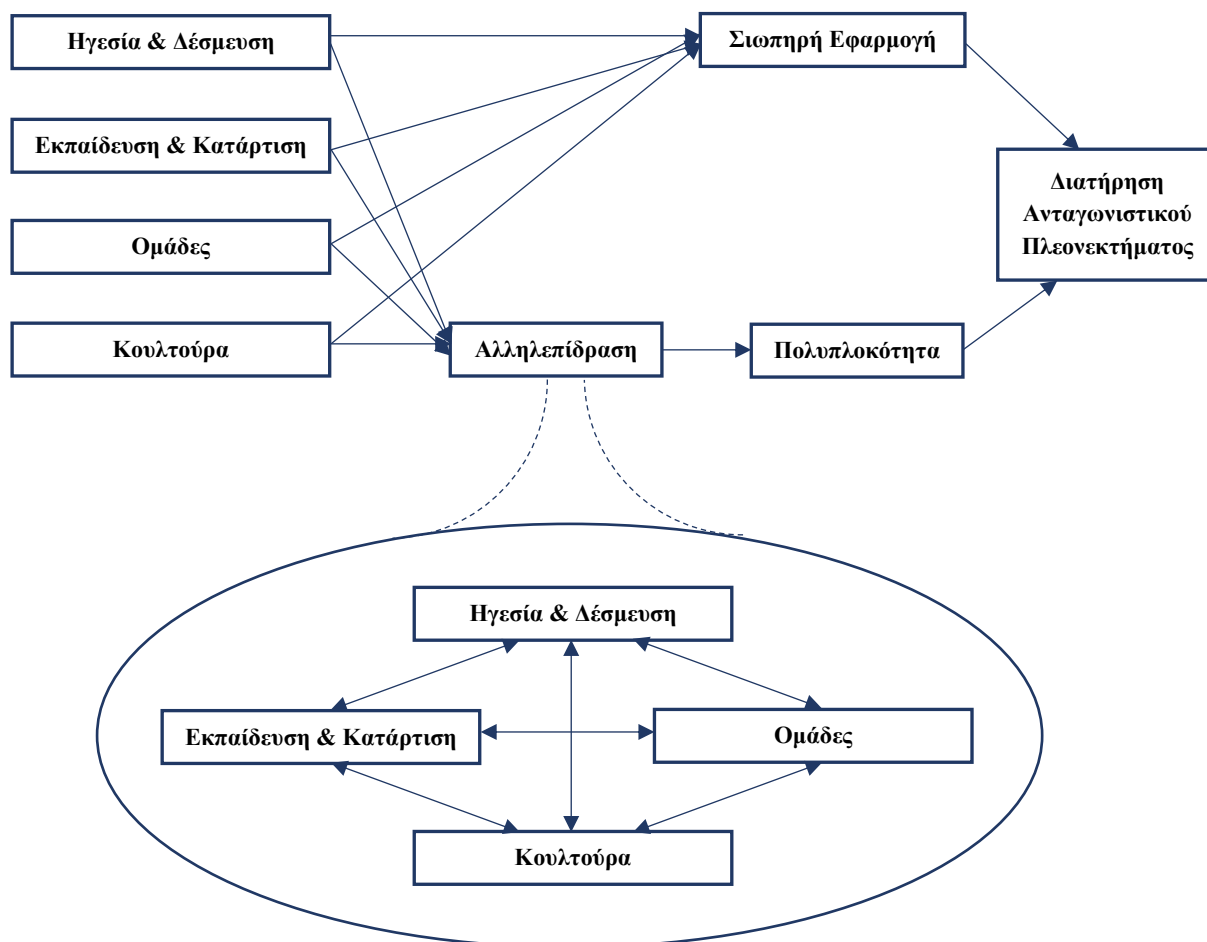
Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, ποικίλες εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν την άμεση σχέση της υιοθέτησης της ΔΟΠ και της βελτίωσης της επίδοσης της επιχείρησης. Με δεδομένη τη σύνδεση μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επίδοσης, είναι αναμενόμενο να τίθεται το ερώτημα σχετικά με το αν η ΔΟΠ και οι πρακτικές της μπορούν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και να το διατηρήσουν.

Η έρευνα του Powell, το 1995, εξέτασε τη ΔΟΠ ως δυνητική πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα ευρήματα έδειξαν, από τη μία, ότι τα περισσότερα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τη ΔΟΠ, όπως είναι η εκπαίδευση στην ποιότητα, η βελτίωση των διεργασιών και η συγκριτική αξιολόγηση, δε δημιουργούν κάποιο πλεονέκτημα στην επιχείρηση και, από την άλλη, ότι ορισμένα σιωπηρά, συμπεριφορικά και δύσκολο στο να αντιγραφούν χαρακτηριστικά, όπως είναι η ανοιχτή κουλτούρα, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, μπορούν να δημιουργήσουν

πλεονέκτημα. Ο Powell κατέληξε στο ότι αυτοί οι σιωπηροί πόροι, και όχι τα εργαλεία και οι τεχνικές της ΔΟΠ, οδηγούν στην επιτυχία της ΔΟΠ και ότι οι επιχειρήσεις που τους αποκτούν μπορούν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές με ή χωρίς την υιοθέτηση της ιδεολογίας της ΔΟΠ (Powell, 1995, p.15). Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει, αντί απλώς να μιμούνται τις διαδικασίες της ΔΟΠ, να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στη δημιουργία μιας κουλτούρας, εντός της οποίας αυτές οι διαδικασίες μπορούν να ακμάσουν (Powell, 1995, p.29).

Σύμφωνα με τους Reed et.al. (1996), το περιεχόμενο της ΔΟΠ αποτελείται από τέσσερα συστατικά στοιχεία: τη δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά, την ενίσχυση της αποδοτικότητας σχεδιασμού προϊόντος, την ενίσχυση της αξιοπιστίας του προϊόντος και τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διεργασιών (Reed *et. al.*, 1996, p.177). Για να βελτιωθεί η επίδοση της επιχείρησης, απαιτείται ένα ταίριασμα των συστατικών της ΔΟΠ με το περιβάλλον και τον προσανατολισμό της επιχείρησης (Reed *et. al.*, 1996, p.194). Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στον πελάτη και λειτουργούν σε περιβάλλον με υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας θα πρέπει να επικεντρωθούν στη δημιουργία πλεονεκτήματος στην αγορά και στην αποδοτικότητα σχεδιασμού του προϊόντος, προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη και να μειώσουν το κόστος αντίστοιχα. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στις διαδικασίες και λειτουργούν σε περιβάλλον με χαμηλά επίπεδα αβεβαιότητας, θα πρέπει να επιδιώκουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας των διεργασιών, προκειμένου να μειώσουν το κόστος, αλλά και τη βελτίωση της αξιοπιστίας του προϊόντος, προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη (Reed *et. al.*, 1996, p.176). Συμπερασματικά, η ΔΟΠ είναι δυνατό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση, ωστόσο, αυτό εξαρτάται όχι μόνο από τη ΔΟΠ, αλλά και από το ταίριασμα μεταξύ της στρατηγικής, του προσανατολισμού της επιχείρησης και του περιβάλλοντος.

Σε μεταγενέστερη έρευνα, οι Reed, Lemak και Mero (2000) εξέτασαν, με δυο τρόπους, τέσσερις συνιστώσες της διεργασίας της ΔΟΠ, δηλαδή την ηγεσία και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τη χρήση ομάδων και την κουλτούρα της επιχείρησης, έτσι ώστε να διαπιστώσουν εάν αυτή συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αρχικά, εξέτασαν τα συστατικά της ΔΟΠ ανεξάρτητα για να διερευνηθεί ο βαθμός «σιωπηρότητάς» τους (σιωπηρής εφαρμογής) (tacitness) και, στη συνέχεια, ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα που αλληλοεπιδρά και δημιουργεί μια μοναδική πολυπλοκότητα, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.9 (Reed *et.al.*, 2000, p.13).



Πηγή: Reed, R., Lemak, D.J. and Mero, N.P. (2000) 'Total quality management and sustainable competitive advantage', Journal of Quality Management, 5(1), p.13.

**Διάγραμμα 2.9**  
**Οι Δραστηριότητες της Διεργασίας ΔΟΠ, η Σιωπηρή Εφαρμογή τους, η Πολυπλοκότητά τους και η Διατήρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Πιο αναλυτικά, οι διοικητικές ικανότητες αποτελούν είτε έμφυτες ικανότητες είτε προέρχονται από τη μάθηση, συνεπώς, είναι ένας πολύτιμος άυλος πόρος που προσδίδει αξία στον οργανισμό και δεν μπορεί να αντιγραφεί. Ακολουθώντας την ίδια λογική, υποστηρίζεται ότι η δημιουργία οράματος από τη διοίκηση μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς, επειδή το όραμα οφείλεται σε προηγούμενη εμπειρία του προσώπου που το δημιουργεί και η εμπειρία είναι δύσκολο να κωδικοποιηθεί, είναι εγγενώς σιωπηρό από τη φύση του και είναι δύσκολο να αντιγραφεί. Με βάση αυτόν τον συλλογισμό, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η ηγεσία και ο τρόπος με

τον οποίο ασκείται, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο για άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και άρα πιθανή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reed *et.al.*, 2000, pp.13-14).

Στη ΔΟΠ, η εκπαίδευση δεν αντιμετωπίζεται μόνο ως μέσο για την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και ως μέσο μετάδοσης και επικοινωνίας της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Συνεπώς, η εκπαίδευση και η κατάρτιση μπορούν να αποτελέσουν πιθανά εμπόδια στην προσπάθεια μίμησης από τους ανταγωνιστές (Reed *et.al.*, 2000, p.15).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι, όταν τα άτομα ενός οργανισμού δουλεύουν σε ομάδες και όχι μεμονωμένα, επιτυγχάνεται η ανώτερη επίδοση. Μάλιστα, η διαφορετικότητα στη σύνθεση της ομάδας σχετίζεται θετικά με τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα στη λήψη αποφάσεων. Η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η δημιουργικότητα, η σωστή λήψη αποφάσεων και οι οργανωσιακές καινοτομίες είναι δύσκολο έως και αδύνατο να κωδικοποιηθούν και να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Τέλος, σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η χημεία των μελών της ομάδας, η οποία δεν αποτελεί στοιχείο που να μπορεί να αντιγραφεί και έτσι δημιουργείται ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις (Reed *et.al.*, 2000, p.15).

Τέλος, η κουλτούρα ενός οργανισμού καθορίζεται από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα πρότυπα που ισχύουν μέσα σε αυτόν και καθορίζουν τη συμπεριφορά όλων των εργαζομένων (Reed *et.al.*, 2000, p.15). Καθώς, λοιπόν, η ταυτότητα του οργανισμού, τα πιστεύω και η φιλοσοφία του αφομοιώνονται από τους εργαζομένους και χαρακτηρίζονται από μια σιωπηρή εφαρμογή, δεν είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, η κουλτούρα του οργανισμού θα μπορούσε να αποτελέσει παράγοντα που συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συμπερασματικά, όπως παρουσιάζεται και στο Διάγραμμα 2.9, η ηγεσία και δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η χρήση ομάδων και η κουλτούρα της επιχείρησης αλληλεπιδρούν και συνδυάζονται με ποικίλους τρόπους και δύσκολα μπορούν να διαχωριστούν. Για αυτό, λοιπόν, οι τέσσερις αυτές δραστηριότητες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως ένα σύστημα το οποίο στηρίζει τη ΔΟΠ και έχει μια μοναδική πολυπλοκότητα που μπορεί να εμποδίσει τους ανταγωνιστές να το αντιγράψουν και να συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reed *et.al.*, 2000, p.21).

## Βιβλιογραφία 2<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

- Δερβιτσιώτης, Ν. Κ. (1993) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.
- Δερβιτσιώτης, Ν. Κ. και Λαγοδήμος, Γ. Α. (2007) *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων: Ανάλυση - Βελτίωση - Στρατηγικές*. 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μποχώρης, Γ. Α. (2012) *Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Μποχώρης Γ. Α.
- Aole, R. M. and Gorantiwar, V. S. (2013) '*Quality Gurus: Philosophy and Teachings*'. International Journal of Research in Aeronautical and Mechanical Engineering, 1(8), pp.46-52.
- Aravindan, P., Devadasan, S. R. and Selladurai, V. (1996) '*A focused system model for strategic quality management*'. International Journal of Quality & Reliability Management, 13(8), pp.79-96.
- Bendell, T., Penson, R. and Carr, S. (1995) '*The quality gurus – their approaches described and considered*'. Managing Service Quality: An International Journal, 5(6), pp.44-48.
- Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J. and Singhal, V. (2005) '*Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Results*'. CQE University of Leicester.
- Calingo, L. M. R. (1996) '*The evolution of strategic quality management*'. International Journal of Quality & Reliability Management, 13(9), pp.19-37.
- Castresana Ruiz-Carrillo, J. I. and Fernández Ortiz, R. (2005) '*Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-Based View*'. Total Quality Management, 16(1), pp.31-55.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K. and Kanji, G. K. (1995) '*Total quality management and education*'. Total Quality Management, 6(5), pp.445-456.
- Dale, B. G. (1999) *Managing Quality*. 4<sup>th</sup> Edition, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- EFQM-European Foundation for Quality Management (2017) '*An Overview of the EFQM Excellence Model*'. Διαθέσιμο στο: [http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v2\\_new\\_logo.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v2_new_logo.pdf) (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).
- Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (2005) *The Management and control of Quality*. 6<sup>th</sup> Edition, Ohio: Thomson/South-Western.
- Fotopoulos, C. B. and Psomas, E. L. (2009) '*The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results*'. International Journal of Quality & Reliability Management, 26(2), pp.150-163.
- Garvin, D. A. (1984) '*What does "Product Quality" really mean?*'. Sloan Management Review, 26 (1).
- Gaskell, T. (2012) '*Crosby's Quality Management Maturity Grid*'. Quality and Product Insights, July 9. Διαθέσιμο στο: <http://www.qualityandproducts.com/2012/07/09/crosbys-quality-management-maturity-grid/> (Πρόσβαση στις 17 Απριλίου, 2017).

- Hansson, J. and Eriksson, H. (2002) *'The impact of TQM on financial performance'*. *Measuring Business Excellence*, 6(4), pp.44-54.
- Hellsten, U. and Klefsjö, B. (2000) *'TQM as a management system consisting of values, techniques and tools'*. *The TQM Magazine*, 12(4), pp.238-244.
- Hendricks, K. B. and Singhal, V. R. (1996) *'Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation'*. *Management Science*, 42(3), pp.415-436.
- Hendricks, K. B. and Singhal, V. R. (1997) *'Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from organisations that have won quality awards'*. *Management Science*, 43(9), pp.1258-1274.
- Hunter, J. (2012a) *'Theory of Knowledge'*. The W. Edwards Deming Institute Blog, October 23. Διαθέσιμο στο: <https://blog.deming.org/2012/10/theory-of-knowledge/> (Πρόσβαση στις 14 Απριλίου, 2017).
- Hunter, J. (2012b) *'Psychology – Managing Human Systems'*. The W. Edwards Deming Institute Blog, October 24. Διαθέσιμο στο: <https://blog.deming.org/2012/10/psychology-managing-human-systems/> (Πρόσβαση στις 14 Απριλίου, 2017).
- Ionica, A., Baleanu, V., Edelhauser, E. and Irimie, S. (2010) *'TQM and business excellence'*. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(4), pp.125-134.
- Jacob, R., Madu, C. N. and Tang, C. (2004) *'An empirical assessment of the financial performance of Malcolm Baldrige Award winners'*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), pp.897-914.
- Juran, J. M. (1989) *Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook*. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. and Godfrey, A. B. (1999) *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> Edition, New York: Mc Graw-Hill.
- JUSE-Union of Japanese Scientists and Engineers, (2017) *'The Application Guide for The Deming Prize, The Deming Grand Prize 2017'*. Διαθέσιμο στο: [http://www.juse.or.jp/upload/files/The\\_Application\\_Guide\\_for\\_The\\_Deming\\_Prize2017.pdf](http://www.juse.or.jp/upload/files/The_Application_Guide_for_The_Deming_Prize2017.pdf) (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).
- Kanji, G. K. (2002) *'Business excellence: make it happen'*. *Total Quality Management*, 13(8), pp.1115-1124.
- Kaynak, H. (2003) *'The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance'*. *Journal of Operations Management* 21(4), pp.405–435.
- Kim, S. and Nakhai, B. (2008) *'The dynamics of quality costs in continuous improvement'*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8), pp.842-859.
- Kumar, V., Choisine, F., Grosbois, D. and Kumar, U. (2009) *'Impact of TQM on company's performance'*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), pp.23-37.

- Lakhe, R. R. and Mohanty, R. P. (1994) *'Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 11(9), pp.9-33.
- Leffler, K. B. (1982) *'Ambiguous Changes in Product Quality'*. The American Economic Review, 72 (5), pp.956-967.
- Lewis, B. R. (1989) *'Quality in the Service Sector: A Review'*. International Journal of Bank Marketing, 7 (5), pp.4-12.
- Lukas, B. A. and Maignan, I. (1996) *'Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers'*. Journal of Market Focused Management, 1, pp.175-187.
- Mann, R. and Kehoe, D. (1994) *'An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 11(4), pp.29-44.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. and Dale, B. G. (1998) *'Total quality management: origins and evolution of the Term'*. The TQM Magazine, 10(5), pp.378-386.
- McQuater, R. E., Scurr, C. H., Dale, B. G. and Hillman, P.G. (1995) *'Using quality tools and techniques successfully'*. The TQM Magazine, 7(6), pp.37-42.
- Moeller, S. (2010) *'Characteristics of services – a new approach uncovers their value'*. Journal of Services Marketing, 24 (5), pp.359-368.
- Moen, R. D. and Norman, C. L. (2010) *'Circling back'*. Quality Progress, 43(11), pp.22-28.
- Mosadeghrad, A. M. (2014) *'Why TQM programmes fail? A pathology approach'*. The TQM Journal, 26(2), pp.160-187.
- NIST-National institute of standards and technology (2014) *'Introduction to the Baldrige Criteria'*. Διαθέσιμο στο: [www.nist.gov/document/2014introductiontothebaldrigecriteriapptx](http://www.nist.gov/document/2014introductiontothebaldrigecriteriapptx) (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).
- NIST-National institute of standards and technology (2016) *'About the Baldrige Excellence Framework'*. December 14, Διαθέσιμο στο: <https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework> (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).
- NIST-National institute of standards and technology (2017) *'Malcolm Baldrige National Quality Award'*. February 10, Διαθέσιμο στο: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award> (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).
- Norman, C. L. (2010) *'Evolution of PDSA and the Difference Between PDSA and PDCA'*. Austin ASQ Meeting, February 10.
- Petersen, P. B. (1999) *'Total quality management and the Deming approach to quality management'*. Journal of Management History, 5(8), pp.468-488.
- Powell, T. C (1995) *'Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study'*. Strategic Management Journal, 16(1), pp. 15-27.

- Prajogo, D. I. and Sohal, A. S. (2006), *'The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM'*. European Journal of Operational Research, 168(1), pp. 35-50.
- Reed, R., Lemak, D. J. and Montgomery, J. C. (1996) *'Beyond Process: TQM Content and Firm Performance'*. The Academy of Management Review, 21(1), pp. 173-202.
- Reed, R., Lemak, D. J. and Mero, N. P. (2000) *'Total quality management and sustainable competitive advantage'*. Journal of Quality Management, 5(1), pp.5-26.
- Reeves, C. A. and Bednar, D. A. (1994) *'Defining Quality: Alternatives and Implications'*. The Academy of Management Review, 19 (3), pp.419-445.
- Sahney, S., Banwet, D. K. and Karunes, S. (2004) *'Conceptualizing total quality management in higher education'*. The TQM Magazine, 16 (2), pp.145-159.
- Sampaio, P., Saraiva, P. and Monteiro, A. (2012) *'A comparison and usage overview of business excellence models'*. The TQM Journal, 24(2), pp.181-200.
- Schiffauerova, A. and Thomson, V. (2006) *'A review of research on cost of quality models and best Practices'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(6), pp.647-669.
- Sharma, A. K. and Talwar, B. (2007) *'Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic philosophy'*. Measuring Business Excellence, 11(3), pp.4-20.
- Srinidhi, B. (1998) *'Strategic quality management'*. International Journal of Quality Science, 3(1), pp.38-70.
- Talha, M. (2004) *'Total quality management (TQM): an overview'*. The Bottom Line, 17(1), pp.15-19.
- Talwar, B. (2011) *'Business excellence models and the path ahead ...'*. The TQM Journal, 23(1), pp.21-35.
- Tari, J. J. and Sabater V. (2004) *'Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?'*. International Journal of Production Economics, 92, pp.267-80.
- The W. Edwards Deming Institute (2016) *'Dr. Deming's 14 Points for Management'*. Διαθέσιμο στο: <https://deming.org/management-system/fourteenpoints> (Πρόσβαση στις 9 Απριλίου, 2017).
- The W. Edwards Deming Institute (2016) *'Seven Deadly Diseases of Management'*. Διαθέσιμο στο: <https://deming.org/management-system/deadlydiseases> (Πρόσβαση στις 9 Απριλίου, 2017).
- Thiagarajan, T. and Zairi, M. (1997) *'A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications - Part I'*. The TQM Magazine, 9(4), pp.270-286.
- Tickle, M., Mann, R. and Adebajo, D. (2016) *'Deploying business excellence – success factors for high performance'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 33(2), pp.197-230.
- Tuchman, B. W. (1980) *'The Decline of Quality'*. New York Times Magazine, November 2, p.38.



Tummala, V. M. R. and Tang, C. L. (1996) '*Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis*'. International Journal of Quality & Reliability Management, 13(4), pp.8-38.

Unal, R., and Dean, E. B. (1991) '*Taguchi approach to design optimization for quality and cost: An overview*'. Annual Conference of the International Society of Parametric Analysts, pp.1-9.

United States General Accounting Office (1991) '*Management practices—US companies improve performance through quality efforts*'. GAO/NSIAD-91-190, Washington, DC, USA.

Vouzias, F. and Psychogios, A. G. (2007) '*Assessing Managers' Awareness of Total Quality Management*'. The TQM Magazine, 19(1), pp.62-75.

Weckenmann, A., Akkasoglu, G. and Werner, T. (2015) '*Quality management – history and trends*'. The TQM Journal, 27(3), pp.281-293.

Wilford, S. (2007) '*The Limits of Award Incentives: The (Non-) Relationship between Awards for Quality and Organisational Performance*'. Total Quality Management & Business Excellence, 18(3), pp.333-349.

Yusof, S. M. and Aspinwall, E. (2000) '*TQM implementation issues: review and case study*'. International Journal of Operations & Production Management, 20(6), pp.634-655.

Zairi, M. (2013) '*The TQM legacy – Gurus' contributions and theoretical impact*'. The TQM Journal, 25(6), pp.659-676.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Διαθέσιμο στο: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (Πρόσβαση στις 9 Απριλίου, 2017).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 3.1 Εισαγωγή

Η χημική βιομηχανία είναι ένας τομέας της βιομηχανίας με στρατηγική σημασία που επηρεάζει άμεσα την ανάπτυξη πολλών άλλων βιομηχανικών κλάδων που εξαρτώνται από πρώτες ύλες ή ενδιάμεσα προϊόντα για την παραγωγή των τελικών τους προϊόντων. Ο πρόεδρος του Συνδέσμου Ελληνικών Χημικών Βιομηχανιών (ΣΕΧΒ) Βασίλης Γούναρης, αναφερόμενος στη δυναμική της ελληνικής χημικής βιομηχανίας, επισήμανε πως *«είναι σαφές ότι η χημική βιομηχανία με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της - πέραν των προϊόντων που προσφέρει στον καταναλωτή - υποστηρίζει σημαντικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, όπως η γεωργία, ο τουρισμός, η βιομηχανία μετάλλων, η φαρμακευτική βιομηχανία κ.ά. Παράλληλα, πρόκειται για έναν ιδιαίτερα εξωστρεφή τομέα της ελληνικής οικονομίας, καθώς το 40% της παραγωγής εξάγεται σε άλλες χώρες, ενώ το ποσοστό των εξαγωγών προς χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέρχεται στο 63%. Στοιχεία που αναδεικνύουν τη δυναμική της ελληνικής χημικής βιομηχανίας τόσο σε ποιότητα όσο και σε καινοτομία»* (Καλαμαρά, 2017, σ.9).

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στην εξέταση του κλάδου των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης, που αποτελεί υποκλάδο της χημικής βιομηχανίας, και για αυτόν τον λόγο, πραγματοποιείται πρώτα μια γενική επισκόπηση της χημικής βιομηχανίας σε παγκόσμιο και εθνικό επίπεδο. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης και παρατίθενται κάποια βασικά χαρακτηριστικά των εξεταζόμενων προϊόντων. Επιπλέον, εξετάζονται οι κυριότεροι εξωτερικοί παράγοντες που διαμορφώνουν το γενικευμένο περιβάλλον του εξεταζόμενου κλάδου χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE και μελετάται η ελκυστικότητά του, μέσα από την ανάλυση του ανταγωνισμού χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Τέλος, παρουσιάζονται οι κατάλληλες ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις στην αγορά των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης, και ειδικότερα αναδεικνύεται ο ρόλος της ποιότητας στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### 3.2 Γενική Επισκόπηση της Χημικής Βιομηχανίας

Η χημική βιομηχανία είναι ένας ιδιαίτερα αναπτυγμένος και καινοτόμος βιομηχανικός κλάδος, ενώ τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της έχουν σημαντική συμμετοχή στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του ανθρώπου και στην οικονομική ανάπτυξη. Η παγκόσμια χημική βιομηχανία με πωλήσεις τεσσάρων τρισεκατομμυρίων δολαρίων επηρεάζει ουσιαστικά κάθε τομέα της οικονομίας. Σε παγκόσμιο επίπεδο, απασχολεί άμεσα περισσότερα από επτά εκατομμύρια άτομα και έμμεσα περισσότερα από είκοσι εκατομμύρια. Επιπλέον, ποσοστό άνω του 95% του συνόλου των μεταποιημένων προϊόντων έχει άμεση σχέση με τη χημική βιομηχανία. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο η ασφαλής παραγωγή και διαχείριση των χημικών είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων παγκοσμίως (ICCA, 2017, p.15). Η πορεία της χημικής βιομηχανίας συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας και τις τιμές των πρώτων υλών που χαρακτηρίζονται ως commodities (χρηματιστηριακά είδη) όπως είναι το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο και τα διάφορα ορυκτά. Ως εκ τούτου, η χημική βιομηχανία γενικότερα είναι «ευάλωτη» στις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας, αλλά και στις διακυμάνσεις των τιμών των βασικών πρώτων υλών (ICAP Group, 2011, σ.75).

Σύμφωνα με το Πανευρωπαϊκό Συμβούλιο Χημικής Βιομηχανίας (The European Chemical Industry Council-CEFIC), περίπου τα 2/3 της παραγωγής χημικών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (εφεξής ΕΕ) διοχετεύονται σε άλλους κλάδους της βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένου της κατασκευαστικής δραστηριότητας, ενώ περισσότερο από το 1/3 προορίζεται για άλλους τομείς της οικονομίας της ΕΕ, όπως η γεωργία, οι υπηρεσίες και άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.1, οι μεγάλοι βιομηχανικοί χρήστες των χημικών προϊόντων είναι τα ελαστικά και τα πλαστικά, οι κατασκευές, ο χαρτοπολτός και το χαρτί, καθώς και η αυτοκινητοβιομηχανία. Επιπλέον, η χημική βιομηχανία συνεισφέρει στο ΑΕΠ της ΕΕ κατά 1,1% και, βάσει στοιχείων του έτους 2015, απασχόλησε άμεσα 1,155 εκατομμύρια εργαζόμενους και είχε πωλήσεις ύψους 519 δισεκατομμυρίων ευρώ (CEFIC, 2017α, pp.1-2). Τα στοιχεία αυτά υποδεικνύουν ότι η χημική βιομηχανία είναι ένας από τους μεγαλύτερους βιομηχανικούς κλάδους και ηγετική πηγή άμεσης και έμμεσης απασχόλησης σε πολλές χώρες. Μάλιστα, η ευρωπαϊκή χημική βιομηχανία αποτελεί ένα σημαντικό εξαγωγέα χημικών, επιτυγχάνοντας το 2013 ρεκόρ εμπορικού πλεονάσματος ύψους 48,2 δισεκατομμυρίων ευρώ, σημειώνοντας ωστόσο πτώση το 2015 στα 44,8 δισεκατομμύρια ευρώ (CEFIC, 2017α, pp.7-8).

**Πίνακας 3.1**  
**Η Συμβολή της Χημικής Βιομηχανίας στην Οικονομία της ΕΕ**

Ελαστικά & πλαστικά	13,9%
Κατασκευαστική δραστηριότητα	7,9%
Χαρτοπολτός & χαρτί	4,6%
Αυτοκινητοβιομηχανία	4,3%
Βασικά μέταλλα	4,3%
Υφάσματα	3,2%
Άλλα μη μεταλλικά ορυκτά προϊόντα	3,1%
Μεταλλικά προϊόντα	3,1%
Μηχανήματα & εξοπλισμός	2,8%
Τρόφιμα & ποτά	2,6%
Ξύλο	2,6%
Εκδόσεις & εκτυπώσεις	2,3%
Ηλεκτρικά μηχανήματα & συσκευές	2,2%
Έπιπλα	2,1%
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες	5,4%
<b>Βιομηχανικός Τομέας</b>	<b>64,4%</b>
Υγεία & κοινωνική εργασία	11,2%
Άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες	7,4%
Γεωργία	7,0%
Χονδρικό και λιανικό εμπόριο	5,1%
Υπηρεσίες	4,9%
<b>Άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες</b>	<b>35,6%</b>

**Πηγή:** CEFIC-The European Chemical Industry Council (2017) 'Landscape of the European Chemical Industry 2017-EU28', p.2.

Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2005-2015, η ΕΕ έχασε την πρώτη θέση στην παγκόσμια κατάταξη πωλήσεων χημικών από την Κίνα και την υπόλοιπη Ασία (εκτός της Ιαπωνίας). Πιο συγκεκριμένα, η συνεισφορά της ΕΕ στις παγκόσμιες πωλήσεις χημικών, την ίδια περίοδο, σημείωσε πτώση κατά 13,5%, όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3.2. Από την άλλη πλευρά, το μερίδιο της Κίνας στην παγκόσμια αγορά χημικών κατά το έτος 2015 αυξήθηκε στο 39,9%, δηλαδή σημειώθηκε παραπάνω από τριπλάσια αύξηση σε μια 11ετία.

**Πίνακας 3.2**  
**Παγκόσμιες Πωλήσεις Χημικών ανά Γεωγραφική Περιοχή**

	<b>Παγκόσμιες Πωλήσεις 2005: €1.622 δισεκατ.</b>	<b>Παγκόσμιες Πωλήσεις 2015: €3.534 δισεκατ.</b>
ΕΕ-28	28,2%	14,7%
NAFTA <sup>1</sup>	25,3%	16,5%
Ιαπωνία	8,2%	3,9%
Λατινική Αμερική	5,0%	3,8%
Υπόλοιπη Ευρώπη <sup>2</sup>	3,8%	2,7%
Νότια Κορέα	3,7%	3,2%
Ινδία	2,1%	2,2%
Υπόλοιπη Ασία <sup>3</sup>	9,8%	11,9%
Κίνα	11,6%	39,9%
Λοιποί	2,20%	1,26%

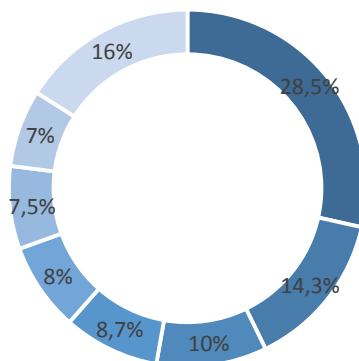
**Πηγή:** CEFIC-The European Chemical Industry Council (2016) ‘Facts and Figures 2016 of the European Chemical Industry’, p.6.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με το Πανευρωπαϊκό Συμβούλιο Χημικής Βιομηχανίας (CEFIC), η Γερμανία και η Γαλλία αποτελούν τις δυο μεγαλύτερες δυνάμεις στην παραγωγή χημικών στην Ευρώπη. Σύμφωνα με το Διάγραμμα 3.1, για το έτος 2015, η Γερμανία κατέχει το 28,5% των συνολικών πωλήσεων στην ευρωπαϊκή αγορά (519 δισεκατομμύρια ευρώ), ενώ η Γαλλία το 14,3%. Ακολουθούν με μικρότερα μερίδια η Ιταλία (10%), το Ηνωμένο Βασίλειο (8,7%) και η Ολλανδία (8%).

<sup>1</sup> North American Free Trade Agreement (Συμφωνία Ελεύθερου Εμπορίου Βόρειας Αμερικής): Εμπορική συμφωνία, που καθορίζει τους κανόνες του εμπορίου και των επενδύσεων μεταξύ του Καναδά, των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και του Μεξικού.

<sup>2</sup> Η Υπόλοιπη Ευρώπη περιλαμβάνει την Ελβετία, τη Νορβηγία, την Τουρκία, τη Ρωσία και την Ουκρανία.

<sup>3</sup> Η Υπόλοιπη Ασία περιλαμβάνει όλες τις χώρες, εκτός από την Κίνα, την Ινδία, την Ιαπωνία και τη Νότια Κορέα.



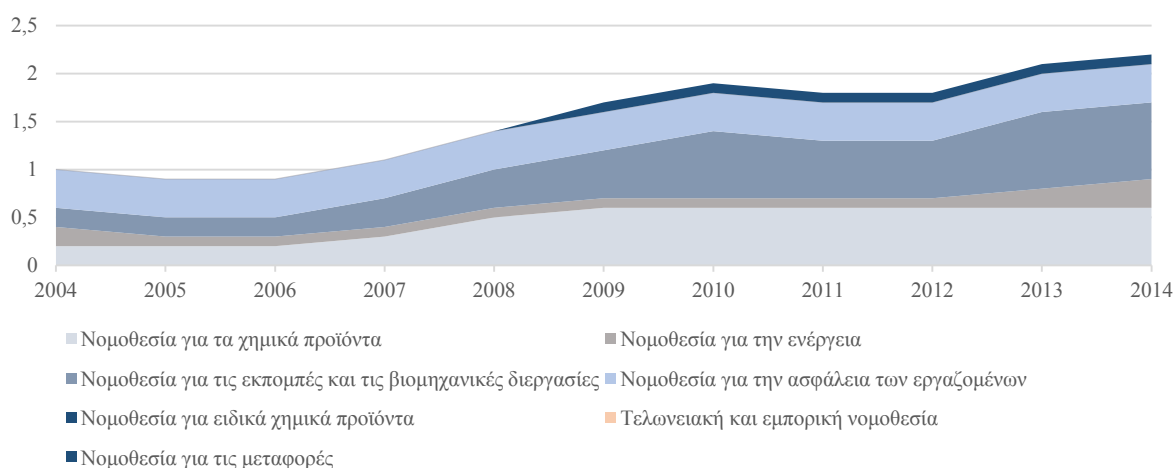
Πωλήσεις 2015 (519 δισεκατ. €)

■ Γερμανία ■ Γαλλία ■ Ιταλία ■ Ηνωμένο Βασίλειο ■ Ολλανδία ■ Ισπανία ■ Βέλγιο ■ Λοιποί

**Πηγή:** CEFIC-The European Chemical Industry Council (2016) 'Facts and Figures 2016 of the European Chemical Industry', p.9.

### Διάγραμμα 3.1 Οι Πωλήσεις της Χημικής Βιομηχανίας στην ΕΕ ανά Χώρα

Το Διάγραμμα 3.2 απεικονίζει το αυξανόμενο ρυθμιστικό ή κανονιστικό κόστος για την ευρωπαϊκή χημική βιομηχανία κατά την περίοδο 2004-2014, με κύρια ορόσημα την εισαγωγή των κανονισμών REACH και CLP το 2007 και το 2008 αντίστοιχα, που θα παρουσιαστούν στην Υποενότητα 3.4.2. Η ενεργειακή νομοθεσία, καθώς και η νομοθεσία για την ασφάλεια των εργαζομένων συμβάλλουν επίσης στην αύξηση του κανονιστικού κόστους. Τέλος, παρατηρούμε ότι ο δείκτης κανονιστικού κόστους για τις εκπομπές και τις βιομηχανικές διεργασίες τετραπλασιάστηκε κατά την περίοδο 2004-2014.



**Πηγή:** CEFIC-The European Chemical Industry Council (2016) 'Facts and Figures 2016 of the European Chemical Industry', p.26.

### Διάγραμμα 3.2 Το Κανονιστικό/Ρυθμιστικό Κόστος στην Ευρωπαϊκή Χημική Βιομηχανία

Σε εθνικό επίπεδο, η χημική βιομηχανία αποτελεί το 7% της ελληνικής μεταποίησης και συμμετέχει σε ποσοστό 13% στις εξαγωγές της χώρας, καθώς το 44% των παραγόμενων χημικών προϊόντων εξάγεται. Τα εργοστάσια που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της χημικής βιομηχανίας βρίσκονται ως επί το πλείστον στη γεωγραφική περιοχή της Βόρειας Ελλάδας, γύρω από τη Θεσσαλονίκη και αντιπροσωπεύουν το 30% της συνολικής παραγωγής, καθώς και στη γεωγραφική περιοχή της Κεντρικής και Νότιας Ελλάδας και συγκεκριμένα στις περιφέρειες της Βοιωτίας και της Αττικής, όπου τα εργοστάσια αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 45% της συνολικής παραγωγής (CEFIC, 2017β, p.1).

Τέλος, η ελληνική χημική βιομηχανία απασχολεί σχεδόν 16.000 εργαζόμενους και ο κύκλος εργασιών ανέρχεται στα 2,052 δισεκατομμύρια ευρώ σε σύνολο 400 επιχειρήσεων, εκ των οποίων το 95% είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους (SMEs-Small and Medium-sized Enterprises). Μερικές από τις μεγάλες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην παραγωγή βασικών χημικών προϊόντων, λιπασμάτων, πετροχημικών και πολυμερών. Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στα υλικά κατασκευής και στα μονωτικά υλικά, στα καταναλωτικά προϊόντα και στα αγροχημικά, ενώ ελάχιστες μικρού μεγέθους επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στα ναυοϋλικά (CEFIC, 2017β, p.1).

### **3.3 Χαρακτηριστικά του Κλάδου των Χημικών Προϊόντων Βιομηχανικής Χρήσης**

Σύμφωνα με το Αμερικανικό Συμβούλιο Χημείας (American Chemistry Council-ACC), η χημική βιομηχανία περιλαμβάνει πέντε βασικούς τομείς παραγωγής: τα βασικά χημικά (basic chemicals), τα ειδικά ή εξειδικευμένα χημικά (specialty chemicals), τα αγροχημικά (agricultural chemicals), στα οποία περιλαμβάνονται και τα λιπάσματα, τα φαρμακευτικά (pharmaceuticals) και τα καταναλωτικά χημικά (consumer products) (ACC, 2017, p.ix). Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η κλαδική ανάλυση των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης (βιομηχανικά χημικά ή χημικά “Business to Business”-“B2B”). Αν και δεν υφίσταται σαφής ορισμός για τον όρο «βιομηχανική χημική ουσία» (“industrial chemical”), γενικά χρησιμοποιείται για τις ουσίες που παράγονται από τη χημική βιομηχανία και χρησιμοποιούνται ως συστατικά ή πρόσθετα σε βιομηχανικές διεργασίες παραγωγής κατά μήκος της αλυσίδας εφοδιασμού. Στην παρούσα μελέτη, χρησιμοποιείται για ένα πλήθος χημικών προϊόντων που απευθύνονται στη βιομηχανία για περαιτέρω επεξεργασία και

παραγωγή άλλων προϊόντων, πριν την εφαρμογή τους στην τελική κατανάλωση. Για αυτόν τον λόγο, θα παρουσιαστούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά του τομέα παραγωγής των βασικών και των ειδικών χημικών.

Τα βασικά χημικά, που χαρακτηρίζονται επίσης και ως “bulk chemicals” (βιομηχανικές χημικές ουσίες μεγάλης κλίμακας), παράγονται σε μεγάλες ποσότητες και είτε ενσωματώνονται στο παραγόμενο προϊόν είτε χρησιμοποιούνται στη διαδικασία μεταποίησης. Οι αγορές δηλαδή στις οποίες απευθύνονται είναι η ίδια η χημική βιομηχανία, η βιομηχανία άλλων προϊόντων (κλωστοϋφαντουργικά προϊόντα, αυτοκίνητα, συσκευές, έπιπλα κ.λπ.), καθώς και άλλοι μη μεταποιητικοί κλάδοι (κατασκευαστικός κλάδος). Τα βασικά χημικά διαθέτουν προδιαγραφές χημικής σύνθεσης που είναι ομοιογενείς ως προς τη φύση τους και ως εκ τούτου, δεν υφίστανται διαφοροποίηση προϊόντος (για αυτό χαρακτηρίζονται και ως “commodity chemicals”). Οι τιμές τους συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τα επίπεδα εκμετάλλευσης της παραγωγικής δυναμικότητας (capacity utilization), καθώς και με το κόστος των πρώτων υλών. Επιπρόσθετα, η παραγωγή βασικών χημικών είναι εντάσεως κεφαλαίου, συνήθως μεγάλης κλίμακας και με υψηλές ενεργειακές απαιτήσεις. Αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με τις πιθανές περιβαλλοντικές υποχρεώσεις, δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου σε αυτήν την αγορά. Επιπλέον, σημαντική είναι η πρόσβαση σε πρώτες ύλες υδρογονανθράκων ή σε άλλες πρώτες ύλες. Το μέγεθος της εγκατάστασης αποτελεί σημαντικό παράγοντα, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας. Τέλος, οι τεχνολογικές απαιτήσεις είναι μέτριες και συνεχείς, με μεγαλύτερη έμφαση στην τεχνολογία της διεργασίας από ότι στην τεχνολογία του προϊόντος (ACC, 2017, p.14). Παραδείγματα βασικών χημικών αποτελούν (ACC, 2017, pp.15-18):

- τα ανόργανα χημικά (inorganic chemicals): Προέρχονται από μέταλλα και μη μεταλλικά ορυκτά όπως το αλάτι, μια απλή ένωση που σχηματίζεται από νάτριο και χλώριο, τα οποία μπορούν να διασπαστούν με ηλεκτρόλυση για να παράγουν χλώριο και καυστική σόδα (υδροξείδιο του νατρίου). Άλλα παραδείγματα ανόργανων χημικών αποτελούν τα οξέα (νιτρικό, φωσφορικό, θειικό, κ.λπ.), το θειικό αργίλιο, τα βιομηχανικά αέρια (όπως το οξυγόνο, το άζωτο, το αργό και το υδρογόνο), το ανθρακικό νάτριο, το θειικό νάτριο και το θείο. Το χλώριο, μια κοινή ανόργανη χημική ουσία, χρησιμοποιείται από τη βιομηχανία χαρτιού για την λεύκανση χαρτοπολτού. Οι ανόργανες χημικές ουσίες εξυπηρετούν και άλλες χημικές και μεταποιητικές βιομηχανίες (η καυστική σόδα χρησιμοποιείται εκτεταμένα στις διεργασίες παραγωγής και στην παραγωγή σαπουνιών και απορρυπαντικών). Τέλος, τα βιομηχανικά αέρια



εξυπηρετούν σημαντικούς κλάδους όπως η χαλυβουργία, η υγεία και τα ηλεκτρονικά, καθώς και άλλους τομείς της χημικής βιομηχανίας.

- τα πετροχημικά (bulk petrochemicals) και τα οργανικά ενδιάμεσα χημικά (organic chemical intermediates): Τα πετροχημικά είναι μονομερή που προέρχονται από υδρογονανθρακικές πρώτες ύλες (κυρίως πετρέλαιο και φυσικό αέριο). Οι δύο πιο συνηθισμένες τάξεις πετροχημικών είναι τα αλκένια και οι αρωματικοί υδρογονάνθρακες. Τα αλκένια και οι αρωματικοί υδρογονάνθρακες είναι οι δομικές ενώσεις για ένα ευρύ φάσμα υλικών όπως οι διαλύτες, τα απορρυπαντικά και οι κόλλες. Τα αλκένια είναι η βάση για πολυμερή και ολιγομερή που χρησιμοποιούνται σε πλαστικά, ρητίνες, ίνες, ελαστομερή, λιπαντικά και γέλες<sup>4</sup> (<https://en.wikipedia.org/wiki/Petrochemical>). Τα βασικά πετροχημικά είναι το αιθυλένιο (ethylene), το προπυλένιο (propylene), το βουταδιένιο (butadiene), το βενζόλιο (benzene), το τολουόλιο (toluene) και το ξυλένιο (xylene). Από αυτό το σύνολο των πετροχημικών προκύπτει ένας πολύ μεγάλος αριθμός άλλων χημικών, τα οποία ονομάζονται «πετροχημικά ενδιάμεσα» ή «οργανικά ενδιάμεσα». Παραδείγματα πετροχημικών ή οργανικών ενδιάμεσων είναι, μεταξύ άλλων, ο οξικός ανυδρίτης (acetic anhydride), η ακετόνη (acetone), το αδιπικό οξύ (adipic acid), το κυκλοεξάνιο (cyclohexane), το αιθυλενοξείδιο (ethylene oxide), το αιθυλενοδιχλωρίδιο (ethylene dichloride), το αιθυλοβενζόλιο (ethylbenzene), το κουμένιο (cumene), η φορμαλδεΐδη (formaldehyde), το προπυλενοξείδιο (propylene oxide), η φαινόλη (phenol) και το στυρένιο ή στυρόλιο (styrene). Αυτά τα προϊόντα, με τη σειρά τους, χρησιμοποιούνται σε παράγωγα προϊόντα όπως οι πλαστικές ρητίνες, το συνθετικό ελαστικό/καουτσούκ, οι τεχνητές ίνες, οι επιφανειοδραστικές ουσίες, οι χρωστικές ουσίες και οι μελάνες. Τα πετροχημικά και τα ενδιάμεσα οργανικά προϊόντα εξυπηρετούν κυρίως τους παραγωγούς χημικών προϊόντων, την αυτοκινητοβιομηχανία, την οικοδομική και κατασκευαστική δραστηριότητα και τις αγορές καταναλωτικών, ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών, επίπλων και συσκευασίας.

- οι πλαστικές ρητίνες (plastic resins): Είναι συνθετικές ενώσεις που προέρχονται από ένα ή περισσότερα πετροχημικά μονομερή και περιλαμβάνουν τα θερμοπλαστικά και τα θερμοσκληρυνόμενα (thermosets). Τα θερμοπλαστικά είναι πολυμερή που μπορούν να τηχθούν με την παροχή θερμότητας και να στερεοποιηθούν με ψύξη πολλές φορές. Αυτές οι ρητίνες μπορούν, δηλαδή, να επιστρέψουν στην αρχική τους κατάσταση μέσω θερμότητας, επιτρέποντας την ανακύκλωσή τους. Παραδείγματα θερμοπλαστικών είναι το ακρυλονιτρίλιο-

---

<sup>4</sup> Η γέλη ή τζέλ (στα Αγγλικά: gel) λέγεται η ημίρρευστη μάζα, η ζελατίνη.

βουταδιένιο-στυρένιο (Acrylonitrile butadiene styrene-ABS), το πολυαιθυλένιο (Polyethylene-PE), το πολυπροπυλένιο (Polypropylene-PP), το πολυστυρένιο (Polystyrene-PS) και το πολυβινυλοχλωρίδιο (Polyvinyl chloride-PVC). Τα θερμοπλαστικά εξυπηρετούν την οικοδομική και κατασκευαστική δραστηριότητα και τις αγορές καταναλωτικών, ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών, επίπλων και συσκευασίας. Τα θερμοσκληρυνόμενα είναι πολυμερή που σκληραίνουν με παροχή θερμότητας και άσκηση πίεσης, και δε μπορούν να επανακτήσουν τη ρευστότητά τους. Παραδείγματα αποτελούν η εποξική ρητίνη (epoxy resin), η ρητίνη μελαμίνης (melamine resin), η φαινολική φορμαλδεΰδη (phenol formaldehyde), ο πολυεστέρας (polyester), η πολουρεθάνη (polyurethane) και ο αφρός ουρίας-φορμαλδεΰδης (urea-formaldehyde foam). Οι κύριες αγορές στις οποίες απευθύνονται τα θερμοσκληρυνόμενα είναι η οικοδομική και κατασκευαστική δραστηριότητα, η αγορά επίπλων, συσκευών, μεταφοράς, συγκολλητικών, ηλεκτρικών/ηλεκτρονικών, μελάνων και επιχρισμάτων.

- το συνθετικό ελαστικό/καουτσούκ (synthetic rubber): Είναι μεταποιημένο υλικό με υψηλό βαθμό ευκαμψίας. Παραδείγματα συνθετικού ελαστικού αποτελούν το ελαστικό βουτυλίου (butyl rubber), το ελαστικό αιθυλένιο μονομερές διένιο προπυλενίου (ethylene propylene diene rubber-EPDM), το νεοπρένιο (neoprene), το ελαστικό νιτριλίου (nitrile rubber), το ελαστικό στυρενίου-βουταδιενίου (Styrene-butadiene Rubber-SBR) και τα ειδικά ελαστομερή. Αυτά τα υλικά χρησιμοποιούνται κυρίως στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, στον κατασκευαστικό τομέα και στη βιομηχανία καταναλωτικών προϊόντων.
- οι τεχνητές ίνες (manufactured fibers): Γνωστές και ως συνθετικές ίνες παρασκευάζονται από πολυμερή, τα οποία προέρχονται από τα πετροχημικά. Παραδείγματα τεχνητών ινών αποτελούν η ακρυλική ίνα (acrylic fiber), το νάιλον (nylon), ο πολυεστέρας (polyester) και η πολυολεφίνη (polyolefin), και χρησιμοποιούνται, μεταξύ άλλων, στην ένδυση, στην επίπλωση, στην αυτοκινητοβιομηχανία και στις κατασκευές.
- οι χρωστικές ουσίες (dyes και pigments): Περιλαμβάνουν τις βαφές (dyes) (οργανικές ενώσεις σε υγρή μορφή) και τα πιγμέντα (pigments) (ανόργανες ενώσεις σε μορφή σκόνης). Χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν χρώμα σε άλλα υλικά και εξυπηρετούν τις αγορές κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων, χαρτιού και πλαστικών προϊόντων.
- οι εκτυπωτικές μελάνες (printing inks): Είναι έγχρωμα, υγρά διαλύματα βαφών ή πιγμέντων και χρησιμοποιούνται για να αποτυπώσουν κείμενο και γραφικά σχέδια σε πλαστικά, χαρτί, υφάσματα, μέταλλα και γυαλί. Εξυπηρετούν την αγορά συσκευασίας, εφημερίδων, βιβλίων και άλλων εκδοτικών/εκτυπωτικών βιομηχανιών.

Τα ειδικά χημικά, που χαρακτηρίζονται επίσης και ως “performance chemicals”, είναι διαφοροποιημένα και συχνά τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα. Παράγονται σε μικρότερες ποσότητες σε σχέση με τα βασικά χημικά και χρησιμοποιούνται για ένα συγκεκριμένο σκοπό (για παράδειγμα, είτε ως λειτουργικό συστατικό είτε ως βοηθητικό μέσο επεξεργασίας για την παραγωγή μιας ποικιλίας προϊόντων). Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τα ειδικά από τα βασικά χημικά είναι, ότι τα ειδικά χημικά ως επί το πλείστον διαθέτουν δίκτυο εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση ή τεχνικής υποστήριξης. Οι αγορές στις οποίες απευθύνονται τα ειδικά χημικά είναι ο κλάδος μεταποίησης (αυτοκίνητα, καλλυντικά, ηλεκτρονικά είδη, τρόφιμα, λιπαντικά, χαρτί, πλαστικά προϊόντα κ.λπ.), αλλά και μη μεταποιητικοί κλάδοι, όπως ο κατασκευαστικός κλάδος. Τα ειδικά χημικά επιτρέπουν στους αγοραστές τους να μειώσουν το συνολικό κόστος του συστήματός τους, να ενισχύσουν την επίδοση του προϊόντος τους και να βελτιστοποιήσουν τη διεργασία παραγωγής τους. Τέλος, τα ειδικά χημικά έχουν υψηλή προστιθέμενη αξία, καθώς δε μπορούν εύκολα να αναπαραχθούν από άλλους παραγωγούς και προστατεύονται από τον ανταγωνισμό με διπλώματα ευρεσιτεχνίας, με αποτέλεσμα να υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά (ACC, 2017, p.20). Παραδείγματα ειδικών χημικών αποτελούν μεταξύ άλλων (ACC, 2017, pp.21-23):

- οι κόλλες (adhesives) και οι στεγανοποιητικές ύλες (sealants): Οι κόλλες χρησιμοποιούνται για τη συγκόλληση δύο επιφανειών και οι στεγανοποιητικές ύλες για τις εμφράξεις κενών μεταξύ δυο αντικειμένων. Οι συγκολλητικές και στεγανοποιητικές ύλες χρησιμοποιούνται κυρίως στην αυτοκινητοβιομηχανία, στον οικοδομικό και κατασκευαστικό κλάδο και στον κλάδο της συσκευασίας.
- οι καταλύτες (catalysts): Είναι ειδικά χημικά που επηρεάζουν την ταχύτητα μιας χημικής αντίδρασης, χωρίς όμως να μεταβάλλεται η ίδια. Οι καταλύτες χρησιμοποιούνται στη διύλιση πετρελαίου και κατά τη χημική επεξεργασία σε πολλές βιομηχανίες.
- τα επιχρίσματα (coatings): Είναι υλικά που εφαρμόζονται σε επιφάνειες για προστασία ή/και διακόσμηση. Τα επιχρίσματα χρησιμοποιούνται στον οικοδομικό και κατασκευαστικό κλάδο, στον κλάδο της συσκευασίας, καθώς και σε άλλες βιομηχανίες.
- τα καλλυντικά πρόσθετα (cosmetic additives): Είναι λειτουργικά χημικά που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν ειδικές ιδιότητες (όπως βελτιωμένη επίδοση) σε προϊόντα προσωπικής φροντίδας, όπως είναι τα καλλυντικά, τα αποσμητικά και τα αρώματα. Στα καλλυντικά πρόσθετα περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, τα αντιμικροβιακά, τα αποσμητικά άλατα, τα σταθεροποιητικά πολυμερή (fixative polymers) και οι πηκτικές ύλες.

- τα ηλεκτρονικά χημικά (electronic chemicals): Είναι απαραίτητα για την κατασκευή ημιαγωγών, πλακετών τυπωμένου κυκλώματος (printed circuit boards) και άλλων μικροηλεκτρονικών συσκευών. Στα ηλεκτρονικά χημικά συμπεριλαμβάνονται οι προσμίξεις (dopants<sup>5</sup>), τα ενθυλακωτικά υλικά (encapsulants<sup>6</sup>), τα χαρακτηριστικά οξέα (etchants), τα φωτοανθεκτικά υλικά και τα εξειδικευμένα πολυμερή. Τα ηλεκτρονικά χημικά εξυπηρετούν την αγορά των υπολογιστών, του τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, των αυτοκινήτων και των ιατρικών συσκευών.
- τα ευγενή χημικά (fine chemicals): Είναι αδιαφοροποίητα, ενδιάμεσα, φαρμακευτικά και αρωματικά χημικά που παράγονται σε μικρές ποσότητες, αλλά με υψηλές προδιαγραφές καθαρότητας για μικρό αριθμό αγοραστών. Τα ευγενή χημικά χρησιμοποιούνται στα φαρμακευτικά προϊόντα, στα προϊόντα για την προστασία των καλλιεργειών, στις χρωστικές, στις γεύσεις και στα αρώματα, στα τρόφιμα και στα ηλεκτρονικά.
- οι γεύσεις (flavors) και τα αρώματα (fragrances): Είναι συνθετικά πρόσθετα που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν γεύση και άρωμα στα έτοιμα τρόφιμα και στα προϊόντα προσωπικής φροντίδας. Στην κατηγορία αυτή βρίσκονται τα αρωματικά χημικά, τα μείγματα γεύσης, τα μείγματα αρώματος, τα σταθεροποιητικά υλικά και τα αιθέρια έλαια. Αυτή η κατηγορία ειδικών χημικών εξυπηρετεί σημαντικές αγορές, όπως τα τρόφιμα και τα ποτά, τα καλλυντικά και τα προϊόντα περιποίησης. Τέλος, χρησιμοποιούνται στα καλλυντικά πρόσθετα και στα πρόσθετα τροφίμων.
- τα πρόσθετα τροφίμων (food additives): Χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν γεύση ή/και χρώμα, καθώς και άλλες ιδιότητες (όπως θρεπτική αξία, υφή), σε τελικά προϊόντα διατροφής και για να διευκολύνουν την επεξεργασία τροφίμων και ποτών. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται οι ρυθμιστές οξύτητας (όπως το κιτρικό οξύ), τα αντιμικροβιακά, τα αντιοξειδωτικά, οι γαλακτωματοποιητές, τα ένζυμα, τα ενισχυτικά γεύσης, οι διογκωτικοί παράγοντες, τα σταθεροποιητικά, οι πηκτικοί παράγοντες και τα τεχνητά γλυκαντικά.
- τα χημικά εξόρυξης πετρελαίου (oilfield chemicals): Χρησιμοποιούνται για την ενίσχυση της εξόρυξης και της παραγωγής πετρελαίου και περιλαμβάνουν μια ποικιλία οξέων, βιοκτόνων, αντιδιαβρωτικών, διασκορπιστικών ουσιών (dispersants), γαλακτωμάτων, πολυμερών και επιφανειοδραστικών ουσιών.

<sup>5</sup> Ουσία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός επιθυμητού ηλεκτρικού χαρακτηριστικού σε ημιαγωγό.

<sup>6</sup> Υλικά που παρέχουν μόνωση και προστασία στα ηλεκτρικά και ηλεκτρονικά εξαρτήματα.

- τα προσθετικά επεξεργασίας χαρτιού (paper additives): Είναι λειτουργικά χημικά που χρησιμοποιούνται για τη διευκόλυνση της παραγωγής χαρτιού ή για την ενίσχυση των ιδιοτήτων του τελικού προϊόντος χαρτιού. Παραδείγματα προσθετικών επεξεργασίας χαρτιού είναι, μεταξύ άλλων, τα βιοκτόνα, τα πηκτικά, οι διασκορπιστικές ουσίες, τα λιπαντικά, τα πρόσθετα αδιαβροχοποίησης (sizing agents<sup>7</sup>) και τα πρόσθετα υγρής αντοχής (wet-strength agents). Εκτός από αυτά τα πρόσθετα, η βιομηχανία χαρτιού χρησιμοποιεί μεγάλες ποσότητες βασικών χημικών ουσιών, όπως το χλώριο, η καυστική σόδα και το διοξείδιο του τιτανίου.
- τα προσθετικά επεξεργασίας πλαστικού (plastics additives): Είναι λειτουργικά χημικά που προστίθενται στην πλαστική ρητίνη για να βοηθήσουν ή να διευκολύνουν την επεξεργασία της ή να ενισχύσουν και τροποποιήσουν τις τελικές ιδιότητες των πλαστικών προϊόντων. Στα προσθετικά επεξεργασίας πλαστικού εντάσσονται τα αντιοξειδωτικά, τα αντιστατικά αντιδραστήρια (antistatic agents), τα αεροποιητικά αντιδραστήρια (blowing agents), οι χρωστικές ουσίες, τα επιβραδυντικά καύσης και θερμότητας, καθώς και άλλοι σταθεροποιητές, τα λιπαντικά, οι πλαστικοποιητές, τα ενισχυτικά υλικά και τα υλικά απορρόφησης υπεριώδους ακτινοβολίας. Αυτή η κατηγορία χημικών, που χρησιμοποιείται στη βιομηχανία πλαστικών, εξυπηρετεί την οικοδομική και κατασκευαστική δραστηριότητα, καθώς και την αγορά ηλεκτρονικών και καταναλωτικών προϊόντων.
- τα χημικά επεξεργασίας νερού και λυμάτων (water process chemicals and wastewater treatment chemicals): Χρησιμοποιούνται για την πρόληψη δημιουργίας καθαλατώσεων ή διαβρώσεων στα ψυκτικά κυκλώματα ή στον λέβητα, αλλά και για την πρόληψη ανάπτυξης αποικιών μικροοργανισμών. Σε αυτήν την κατηγορία εντάσσονται τα βιοκτόνα, τα πηκτικά, τα κροκιδωτικά, οι αναστολείς επικάλυψης (scale inhibitors) και οι αναστολείς διάβρωσης (corrosion inhibitors). Τα χημικά επεξεργασίας νερού και λυμάτων εξυπηρετούν αγορές, όπως η χαρτοβιομηχανία, οι χημικές εγκαταστάσεις και τα διυλιστήρια πετρελαίου.

---

<sup>7</sup> Όταν ένα υγρό έρχεται σε επαφή με την επιφάνεια του χαρτιού, αρχίζει να διαβρέχει τις ίνες, να απλώνεται στην επιφάνειά του και, στη συνέχεια, να διαχέεται τριχοειδώς, μέσω των πόρων και των κενών, σε όλη τη μάζα του χαρτιού. Η δράση αυτή περιορίζεται με την εφαρμογή της διεργασίας αδιαβροχοποίησης ή κολλαρίσματος (sizing), η οποία πραγματοποιείται με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων πρόσθετων (sizing agents).

**Μαύρο:** Χημική επεξεργασία/Διύλιση

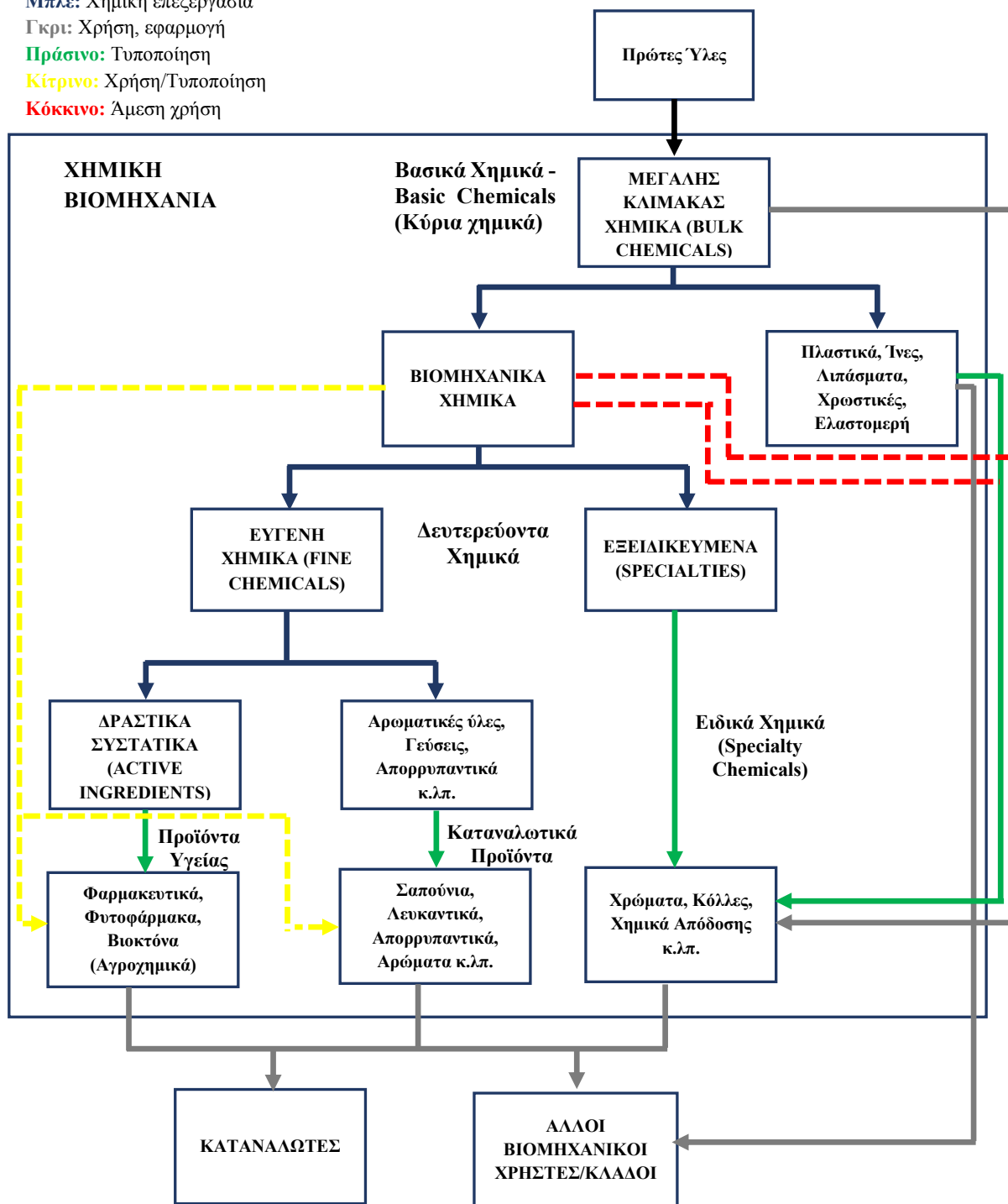
**Μπλε:** Χημική επεξεργασία

**Γκρι:** Χρήση, εφαρμογή

**Πράσινο:** Τυποποίηση

**Κίτρινο:** Χρήση/Τυποποίηση

**Κόκκινο:** Άμεση χρήση



**Πηγή:** OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development (2011) 'Emission Scenario Document on the Chemical Industry', p.20. (Τροποποιημένο).

### Διάγραμμα 3.3 Επισκόπηση των Βασικών και Ειδικών Χημικών Προϊόντων και των Συναφών Βιομηχανιών

Το σημείο εκκίνησης για τη χημική βιομηχανία είναι οι πρώτες ύλες, όπως το πετρέλαιο, ο

άνθρακας, το φυσικό αέριο, ο αέρας, το νερό και διάφορα ορυκτά. Οι πρώτες ύλες διυλίζονται σε χημικά πρώτου επιπέδου, τα βασικά χημικά, όπως είναι το βενζόλιο, το αιθυλένιο και το προπυλένιο τα οποία, στη συνέχεια, υφίστανται περαιτέρω χημική επεξεργασία για την παραγωγή χημικών δευτέρου επιπέδου κ.ο.κ. (Διάγραμμα 3.3). Αυτά τα προϊόντα, τις περισσότερες φορές, αποτελούν και τελικά προϊόντα μόνο στα πλαίσια του κλάδου της χημικής βιομηχανίας. Κύριο χαρακτηριστικό της χημικής βιομηχανίας είναι ότι τα προϊόντα της απαιτούν σχεδόν πάντα περαιτέρω επεξεργασία πριν από τη διάθεσή τους στον τελικό καταναλωτή. Συνεπώς, η χημική βιομηχανία θεωρείται ο καλύτερος πελάτης του εαυτού της.

**Πίνακας 3.3**

**Στατιστική Ταξινόμηση του Κλάδου 20 «Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων»**

Κλάδος	Τάξεις NACE	Περιγραφή Δραστηριότητας
<b>20</b>		<b>Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων</b>
20.1		Παραγωγή βασικών χημικών προϊόντων, λιπασμάτων και αζωτούχων ενώσεων, πλαστικών και συνθετικών υλών σε πρωτογενείς μορφές
	20.11	Παραγωγή βιομηχανικών αερίων
	20.12	Παραγωγή χρωστικών υλών
	20.13	Παραγωγή άλλων ανόργανων βασικών χημικών ουσιών
	20.14	Παραγωγή άλλων οργανικών βασικών χημικών ουσιών
	20.15	Παραγωγή λιπασμάτων και αζωτούχων ενώσεων
	20.16	Παραγωγή πλαστικών σε πρωτογενείς μορφές
	20.17	Παραγωγή συνθετικού ελαστικού (συνθετικού καουτσούκ) σε πρωτογενείς μορφές
20.2		Παραγωγή παρασιτοκτόνων και άλλων αγροχημικών προϊόντων
20.3		Παραγωγή χρωμάτων, βερνικιών και παρόμοιων επιχρισμάτων, μελανιών τυπογραφίας και μαστιχών
20.4		Παραγωγή σαπουνιών και απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού και στίλβωσης, αρωμάτων και παρασκευασμάτων καλλωπισμού
	20.41	Παραγωγή σαπουνιών και απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού και στίλβωσης
	20.42	Παραγωγή αρωμάτων και παρασκευασμάτων καλλωπισμού
20.5		Παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων
	20.51	Παραγωγή εκρηκτικών
	20.52	Παραγωγή διαφόρων τύπων κόλλας
	20.53	Παραγωγή αιθέριων ελαίων
	20.59	Παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων που δεν κατατάσσονται αλλού
20.6		Παραγωγή μη φυσικών ινών

**Πηγή:** Eurostat (2008) 'NACE Rev. 2 - Statistical classification of economic activities in the European Community', p.65.

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον κλάδο των βασικών και ειδικών χημικών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή μεγάλου εύρους καταναλωτικών προϊόντων, ενώ αποτελούν βασικές εισροές για τον αγροτικό τομέα, τη μεταποίηση, τις κατασκευές και τις υπηρεσίες. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των χημικών προϊόντων απευθύνεται σε άλλους

κλάδους (B2B) ως πρώτη ύλη, με αξιόλογο μερίδιο να χρησιμοποιείται από άλλες χημικές βιομηχανίες για περαιτέρω επεξεργασία. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται ορισμένες από τις κατηγορίες χημικής βιομηχανίας που εντάσσονται στον κλάδο 20 «Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων» της στατιστικής ταξινόμησης NACE Rev.2, σύμφωνα με τον Πίνακα 3.3. Τα βασικά χημικά, σύμφωνα με τη στατιστική ταξινόμηση NACE Rev.2, οργανώνονται σε επτά υποκατηγορίες (20.11 έως 20.17) ανάλογα με τις φυσικές τους ιδιότητες, τις διεργασίες παραγωγής και τις χρήσεις τους. Ωστόσο, λόγω μη διαθεσιμότητας επαρκών στοιχείων για τη διάκριση των οικονομικών δραστηριοτήτων του Κλάδου 20 «Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων» στους δυο βασικούς τομείς παραγωγής χημικών (βασικών χημικών και ειδικών χημικών) του υπό εξέταση κλάδου, η βάση της ανάλυσης γίνεται σύμφωνα με τα διαθέσιμα χαρακτηριστικά τους, όπως παρουσιάστηκαν πρωτότερα με βάση το Αμερικανικό Συμβούλιο Χημείας (American Chemistry Council-ACC). Συνεπώς, στην ομάδα των βασικών χημικών θα εντάξουμε την κατηγορία NACE 20.1 (με εξαίρεση την υποκατηγορία 20.15, καθώς αντιστοιχεί στην ομάδα των αγροχημικών) και την 20.60, ενώ στην κατηγορία των ειδικών χημικών θα εντάξουμε τις κατηγορίες 20.52, 20.53 και ορισμένες υποκατηγορίες της κατηγορίας NACE 20.59.

Στον Πίνακα 3.4 παρουσιάζεται ο αριθμός των επιχειρήσεων και η συνολική αξία των πωληθέντων χημικών ουσιών και προϊόντων (Κλάδος 20 της στατιστικής ταξινόμησης NACE Rev.2) κατά τη χρονική περίοδο 2013-2015, σύμφωνα με στοιχεία της Έρευνας Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

**Πίνακας 3.4**  
**Εξέλιξη Αξίας Πωληθέντων Χημικών Ουσιών και Προϊόντων (2013-2015)**

Έτος	Αριθμός Επιχειρήσεων	Αξία Πωληθέντων (ευρώ)
2013	210	1.804.324.192
2014	224	2.048.171.904
2015	244	2.126.855.943

**Πηγή:** ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017α) Έρευνα Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων (PRODCOM) Έτους 2015'. 28 Φεβρουαρίου.



Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται μείωση στον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον Κλάδο 20 «Παραγωγή Χημικών Ουσιών και Προϊόντων» και μια ανοδική πορεία στην αξία πωληθέντων τη χρονική περίοδο 2013-2015. Κατά το έτος 2015 δραστηριοποιούνταν 244 επιχειρήσεις και η αξία πωληθέντων διαμορφώθηκε στα 2.126.855.943 ευρώ.



**Πηγή:** Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017α) Έρευνα Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων (PRODCOM) Έτους 2015'. 28 Φεβρουαρίου.

### Διάγραμμα 3.4 Συμβολή των Τάξεων στον Κλάδο Παραγωγής Χημικών Ουσιών και Προϊόντων (2014-2015)

Τα διαθέσιμα επίσημα στατιστικά στοιχεία δεν παρέχουν επαρκή διάκριση στα εξεταζόμενα προϊόντα του κλάδου. Ωστόσο, στο Διάγραμμα 3.4, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μερίδιο κατέχει η κατηγορία των πλαστικών σε πρωτογενείς μορφές, με 21,9% το 2015, η οποία μαζί με τις χρωστικές ύλες (4,8%), εντάσσονται στον τομέα παραγωγής των βασικών χημικών. Στη συνέχεια, ακολουθούν τα λιπάσματα και οι αζωτούχες ενώσεις με 15,3%, που μαζί με τα παρασιτοκτόνα και άλλα αγροχημικά προϊόντα (3,6%) εντάσσονται στον τομέα παραγωγής των αγροχημικών. Επιπλέον, τα αρώματα και παρασκευάσματα καλλωπισμού, καθώς και τα σαπούνια, τα απορρυπαντικά, τα προϊόντα καθαρισμού και στίλβωσης, καταλαμβάνουν το 15,1%, και 8,0% αντίστοιχα, και στο σύνολο τους εντάσσονται στον τομέα παραγωγής των

καταναλωτικών χημικών. Η κατηγορία των χρωμάτων, βερνικιών, επιχρισμάτων, μελανιών τυπογραφίας και μαστιχών καταλαμβάνει το 15,1 %. Τέλος, τα χημικά που δεν κατατάσσονται αλλού και οι υπόλοιπες τάξεις του Κλάδου 20 καταλαμβάνουν το 8,3% και 7,9% αντίστοιχα.

**Πίνακας 3.5**  
**Συνολική Εξέλιξη του Εμπορικού Ισοζυγίου Χημικών Ουσιών και Προϊόντων (2010-2015)**

Έτος	Εισαγωγές	Μεταβολή	Εξαγωγές	Μεταβολή	Εμπορικό Ισοζύγιο	Μεταβολή
2010	7.422.500.000	-	2.503.400.000	-	-4.919.100.000	-
2011	7.119.900.000	-4.1%	2.430.800.000	-2.9%	-4.689.100.000	-4.7%
2012	6.488.400.000	-8.9%	2.442.100.000	0.5%	-4.046.300.000	-13.7%
2013	6.469.300.000	-0.3%	2.565.100.000	5.0%	-3.904.200.000	-3.5%
2014	6.544.900.000	1.2%	2.650.100.000	3.3%	-3.894.800.000	-0.2%
2015 <sup>8</sup>	6.663.800.000	1.8%	2.681.600.000	1.2%	-3.982.200.000	2.2%
2016	6.691.000.000	0.4%	2.697.900.000	0.6%	-3.993.100.000	0.3%

**Πηγή:** ΔΟΔΟΣ-Διεύθυνση Διεθνών Οργανισμών & Διμερών Οικονομικών Συνεργασιών (2017) 'Δελτίο Στατιστικών Στοιχείων Εμπορικών Συναλλαγών της Ελλάδας με τους Εμπορικούς της Εταίρους'. Απρίλιος, Γενική Διεύθυνση Διεθνούς Οικονομικής & Εμπορικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομίας & Ανάπτυξης, σ.17.

Στον Πίνακα 3.5 παρουσιάζεται η γενικότερη εξέλιξη του εμπορικού ισοζυγίου χημικών ουσιών και προϊόντων, το οποίο είναι σταθερά ελλειμματικό. Ωστόσο, παρατηρείται σημαντική υποχώρηση του εμπορικού ελλείμματος μετά το 2010, λόγω κυρίως του περιορισμού των εισαγωγών. Το εμπορικό έλλειμμα χημικών ουσιών και προϊόντων παρέμεινε σε σταθερά επίπεδα την περίοδο 2015-2016. Τα χημικά ως πρωτογενείς πρώτες ύλες εισάγονται, ως επί το πλείστον, στην Ελλάδα. Οι επιχειρήσεις παραγωγής, που λειτουργούν στην εσωτερική ελληνική αγορά, ασχολούνται κυρίως με τη μεταποίησή τους για την παρασκευή των τελικών προϊόντων (OECD, 2017, σ.165).

Πιο συγκεκριμένα, στον Πίνακα 3.6 εκτιμήθηκε το σύνολο των εισαγωγών και των εξαγωγών των εξεταζόμενων προϊόντων για τη χρονική περίοδο 2010-2015, σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Eurostat, για τις τάξεις 20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17, 20.52, 20.53, 20.59 και 20.60 του Κλάδου 20 «Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων» της στατιστικής ταξινόμησης NACE Rev.2.

<sup>8</sup> Τα στοιχεία για τα έτη 2015 και 2016 είναι προσωρινά.

**Πίνακας 3.6**  
**Συνολική Εξέλιξη του Εμπορικού Ισοζυγίου των Βασικών και Ειδικών Χημικών Προϊόντων (2010-2016)**

Έτος	Τάξεις Κλάδου 20	Εισαγωγές (αξία σε €)	Εξαγωγές (αξία σε €)	Εμπορικό Ισοζύγιο (αξία σε €)
2010	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17	429.380.250	104.855.310	-324.524.940
	20.52, 20.53, 20.59	106.743.290	55.167.290	-51.576.000
	20.60	30.312.700	10.985.990	-19.326.710
<b>Σύνολο</b>		<b>566.436.240</b>	<b>171.008.590</b>	<b>-395.427.650</b>
2011	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17	367.127.650	101.201.600	-265.926.050
	20.52, 20.53, 20.59	94.762.310	62.114.720	-32.647.590
	20.60	36.001.830	10.903.930	-25.097.900
<b>Σύνολο</b>		<b>497.891.790</b>	<b>174.220.250</b>	<b>-323.671.540</b>
2012	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17	369.179.080	139.836.900	-229.342.180
	20.52, 20.53, 20.59	121.211.180	41.206.430	-80.004.750
	20.60	36.928.560	12.124.300	-24.804.260
<b>Σύνολο</b>		<b>527.318.820</b>	<b>193.167.630</b>	<b>-334.151.190</b>
2013	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17	418.291.530	115.535.670	-302.755.860
	20.52, 20.53, 20.59	104.412.130	44.223.230	-60.188.900
	20.60	35.427.490	12.816.360	-22.611.130
<b>Σύνολο</b>		<b>558.131.150</b>	<b>172.575.260</b>	<b>-385.555.890</b>
2014	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17	418.720.490	90.997.280	-327.723.210
	20.52, 20.53, 20.59	90.028.380	73.348.840	-16.679.540
	20.60	36.869.510	14.707.310	-22.162.200
<b>Σύνολο</b>		<b>545.618.380</b>	<b>179.053.430</b>	<b>-366.564.950</b>
2015	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17	383.415.470	97.464.390	-285.951.080
	20.52, 20.53, 20.59	91.570.030	64.407.540	-27.162.490
	20.60	37.963.290	14.819.440	-23.143.850
<b>Σύνολο</b>		<b>512.948.790</b>	<b>176.691.370</b>	<b>-336.257.420</b>
2016	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17	427.173.170	114.064.470	-313.108.700
	20.52, 20.53, 20.59	81.271.600	60.643.400	-20.628.200
	20.60	40.440.770	17.760.390	-22.680.380
<b>Σύνολο</b>		<b>548.885.540</b>	<b>192.468.260</b>	<b>-356.417.280</b>

Πηγή: Eurostat (2017) Database: Sold production, exports, imports by PRODCOM list (NACE Rev. 2) – Annual data (ds-066341).

Αναλυτικότερα, το εμπορικό ισοζύγιο των εξεταζόμενων προϊόντων παρουσίασε διακυμάνσεις το διάστημα 2010-2016, σε αντίθεση με το εμπορικό ισοζύγιο του συνόλου των χημικών προϊόντων και ουσιών, όπως είδαμε πρωτύτερα στον Πίνακα 3.5, το οποίο παρουσίασε σημαντική υποχώρηση μετά το 2010. Επιπλέον, οι εξαγωγές των εξεταζόμενων προϊόντων παρουσίασαν διακυμάνσεις κατά την ίδια χρονική περίοδο. Λαμβάνοντας υπόψη

ότι η αγορά των βασικών και ειδικών χημικών προϊόντων στηρίζεται κυρίως στις εισαγωγές, παρατηρούμε στον Πίνακα 3.6 μια σταδιακή μείωση των εισαγωγών από το 2013 μέχρι το 2015. Το 2016 το έλλειμμα εξωτερικού εμπορίου στα εξεταζόμενα προϊόντα εκτιμάται στα 356.417.280 ευρώ. Επισημαίνεται ότι τα αποτελέσματα είναι προσεγγιστικά, καθώς προκύπτουν υπολογίζοντας περιλήψεις πρωτογενών ερευνών, οι οποίες δεν περιλαμβάνουν δεδομένα που θεωρούνται εμπιστευτικά.

### **3.4 Η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος**

Σκοπός της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι να εντοπιστούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη βοηθούν να διαμορφώσει στρατηγικές, ώστε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της, να αποφύγει κινδύνους που μπορεί να είναι ολέθριοι για αυτήν και να εξασφαλίσει τη μακροχρόνια ευημερία της, ισχυροποιώντας τη θέση της στην εγχώρια και στη διεθνή αγορά.

#### **3.4.1 Το Φυσικό Περιβάλλον**

Όπως αναφέρθηκε και πρωτύτερα, ο κλάδος των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης στηρίζεται άμεσα στη διαθεσιμότητα πρώτων υλών, όπως το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο και διάφορα ορυκτά. Αυτές οι πρώτες ύλες αποτελούν μη ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, είναι δηλαδή πηγές που δεν αναπληρώνονται ή αναπληρώνονται εξαιρετικά αργά για τα ανθρώπινα μέτρα, μέσα από φυσικές διαδικασίες. Ο αυξανόμενος κίνδυνος έλλειψης αυτών των φυσικών πόρων και η επακόλουθη αύξηση των τιμών τους, καθώς και η υψηλή μεταβλητότητα στις τιμές τους, επιτάσσει την ανάπτυξη βιομηχανικών διαδικασιών και προϊόντων με μεγαλύτερη περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διαθέτει σημαντικό και έντονα διαφοροποιημένο ορυκτό πλούτο, τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πρώτη ύλη στη χημική βιομηχανία. Περαιτέρω, σύμφωνα με εκτιμήσεις, τα αναξιποίητα αποθέματα πετρελαίου στη χώρα μας υπολογίζονται περίπου στα 22 δισεκατομμύρια βαρέλια στο Ιόνιο Πέλαγος και 4 δισεκατομμύρια βαρέλια στο Βόρειο Αιγαίο. Η έρευνα και η αξιοποίηση των εγχώριων αποθεμάτων υδρογονανθράκων θα πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα για τη μείωση της ενεργειακής εξάρτησης στην Ελλάδα.

Επιπλέον, η κλιματική αλλαγή, που καταγράφεται ήδη σε παγκόσμια κλίμακα, δεν αποτελεί απλώς ένα περιβαλλοντικό πρόβλημα, αλλά σχετίζεται άμεσα με το αναπτυξιακό μοντέλο μιας χώρας ή περιοχής, καθώς παραγωγικοί κλάδοι και τομείς επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από την κλιματική αλλαγή και οφείλουν να προσαρμοστούν σε αυτήν για να διατηρήσουν τη δυναμική τους.

Σε έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος (European Environment Agency, 2017) αναφέρεται ότι (διαΝΕΟσις, 2017, σ.26-27):

- η κλιματική αλλαγή συνεχίζεται τόσο σε παγκόσμια κλίμακα όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ενώ ήδη καταγράφονται σημαντικές μεταβολές σε παραμέτρους, όπως η θερμοκρασία, η βροχόπτωση, η χιονόπτωση, η στάθμη της θάλασσας, κ.ά.
- σύμφωνα με τις προβλέψεις των κλιματικών μοντέλων, στις επόμενες δεκαετίες θα αυξηθούν οι καύσωνες, τα ακραία καιρικά φαινόμενα και οι ξηρασίες.
- η κλιματική αλλαγή επηρεάζει το σύνολο σχεδόν των περιοχών της Ευρώπης, αν και με διαφορετική ένταση (λ.χ. εντονότερα τη νότια Ευρώπη, λόγω της σημαντικής αύξησης της θερμοκρασίας και της μείωσης των βροχοπτώσεων).
- οι περισσότερες επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής είναι αρνητικές (ξηρότερα εδάφη, αύξηση της διάβρωσης, ισχυρότεροι και συχνότεροι καύσωνες, κ.ά.), αλλά υπάρχουν και περιορισμένες θετικές επιπτώσεις (μείωση κόστους για δαπάνες θέρμανσης, επέκταση καλλιεργητικής περιόδου στα βορειότερα).

Επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής μπορεί να υποστεί και ο κλάδος της χημικής βιομηχανίας, τόσο λόγω αλλαγών στο μοντέλο παραγωγής και διαχείρισης ενέργειας όσο και λόγω της υποβάθμισης των περιοχών φιλοξενίας των βιομηχανικών μονάδων.

Η κλιματική αλλαγή οδηγεί σε κανονιστικές ή ρυθμιστικές πιέσεις προς τις επιχειρήσεις του κλάδου χημικών για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, την προσαρμογή των ενεργειακών τους μειγμάτων χωρίς τη χρήση ορυκτών καυσίμων και τη λήψη άλλων μέτρων, με στόχο τον περιορισμό των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον. Μάλιστα, στη Διάσκεψη του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή, το Δεκέμβριο του 2015, ηγέτες από όλον τον κόσμο υπέγραψαν συμφωνία για τη διατήρηση της αύξησης της μέσης θερμοκρασίας του πλανήτη κάτω από 2°C σε σχέση με τα προβιομηχανικά επίπεδα και τη συνέχιση των προσπαθειών για τον περιορισμό της σε 1,5°C (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2015).

Τέλος, η ενεργειακή διαφοροποίηση συνιστά έναν από τους βασικούς στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και θεμέλιο της στρατηγικής της για ενεργειακή ασφάλεια. Ο στόχος αυτός είναι ζωτικής σημασίας, καθώς διασφαλίζει την πρόσβαση των Ευρωπαίων πολιτών και επιχειρήσεων σε επαρκείς και εύρωστες πηγές ενέργειας. Για την επίτευξη της ενεργειακής διαφοροποίησης, ωστόσο, απαιτείται εφοδιασμός με νέους ενεργειακούς πόρους, συνεργασία με νέους προμηθευτές και διάνοιξη νέων οδών τροφοδοσίας για τις αγορές της Ευρώπης. Προς αυτήν την κατεύθυνση, από το 2016 βρίσκεται υπό κατασκευή ο Διαδριατικός Αγωγός Φυσικού Αερίου (Trans Adriatic Pipeline-TAP), ο οποίος θα μεταφέρει φυσικό αέριο από την περιοχή της Κασπίας στην Ευρώπη μέσω της Ελλάδας, της Αλβανίας και της Ιταλίας. Μόλις ολοκληρωθεί η κατασκευή του, ο TAP θα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα έργα υποδομής στον τομέα της ενέργειας, συμβάλλοντας στην ενεργειακή ασφάλεια της Ευρώπης.

### **3.4.2 Το Γενικευμένο Περιβάλλον ή Μακρο-περιβάλλον**

Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας την ανάλυση PESTLE, θα αξιολογηθεί η σημασία των παραγόντων του μακρο-περιβάλλοντος που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα όλες τις επιχειρήσεις της οικονομίας ανεξαρτήτως βιομηχανικού κλάδου.

**Πολιτικοί Παράγοντες:** Η Ελλάδα συμπληρώνει σχεδόν μια δεκαετία πρωτοφανούς σε διάρκεια και ένταση ύφεσης, με βαρύτατο κοινωνικό και οικονομικό κόστος, και παραμένει σε καθεστώς μνημονίων, επιτροπείας και αβεβαιότητας. Η φορολογία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα υψηλή και το φορολογικό καθεστώς εξαιρετικά πολύπλοκο. Μελέτη της PwC (2015) αναφέρει πως η Ελλάδα βρίσκεται στην 5<sup>η</sup> θέση των χωρών με τους υψηλότερους συντελεστές φορολογίας εισοδήματος για επιχειρήσεις (με 29% συντελεστή φορολόγησης) (PwC, 2016α, p.11). Ειδικότερα, η επιβολή Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης στο φυσικό αέριο που χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη στη χημική βιομηχανία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος. Επιπλέον, οι φορολογικοί κανόνες αλλάζουν πολύ συχνά και με απρόβλεπτο τρόπο, με συνέπεια οι επιχειρήσεις να αδυνατούν να κάνουν αξιόπιστες μακροχρόνιες προβλέψεις των φορολογικών τους υποχρεώσεων. Το ρευστό αυτό περιβάλλον αποτελεί έναν κρίσιμο αποτρεπτικό παράγοντα για κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα (IOBE, 2017β, σ.226). Περαιτέρω, η πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου που ρυθμίζει τις προϋποθέσεις και τους όρους λειτουργίας των μεταποιητικών επιχειρήσεων, καθώς και οι συχνές και απρόβλεπτες αλλαγές του εν λόγω πλαισίου, είναι άλλος ένας παράγοντας

που δυσχεραίνει την ανάπτυξη της μεταποιητικής δραστηριότητας, είτε εμποδίζοντας κάποιες μορφές δραστηριοτήτων είτε αυξάνοντας το κόστος των επιχειρήσεων, καθιστώντας χρονοβόρα και δαπανηρή την εξασφάλιση αδειών για δραστηριότητες (IOBE, 2017β, σ.228).

Άμεσα συνδεδεμένο με το πρόβλημα της πολυνομίας είναι κι εκείνο της έντονης γραφειοκρατίας στην Ελλάδα. Οι πολύπλοκες, συχνά ασαφείς και χρονοβόρες, διαδικασίες αδειοδότησης αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της εγχώριας μεταποίησης. Χαρακτηριστικότερο είναι το παράδειγμα της περιβαλλοντικής αδειοδότησης όπου μπορεί να απαιτηθούν αρκετά χρόνια μέχρι να ολοκληρωθούν οι απαραίτητες διαδικασίες (IOBE, 2017β, σ.229). Ωστόσο, η διερεύνηση της δυνατότητας χωροθέτησης μιας οικονομικής δραστηριότητας προηγείται της αδειοδότησης εγκατάστασης, της περιβαλλοντικής αδειοδότησης και της άδειας λειτουργίας. Συνεπώς, ο χωροταξικός σχεδιασμός συνιστά το σημείο εκκίνησης σχεδόν για κάθε παραγωγική δραστηριότητα. Η δημιουργία νέων χημικών εγκαταστάσεων, αλλά συχνά και η επέκταση των υπαρχουσών, υπόκειται σε χρονοβόρες και δαπανηρές γραφειοκρατικές διαδικασίες αδειοδότησης, μεταξύ άλλων, λόγω του γεγονότος ότι δεν υπάρχει στην Ελλάδα επαρκώς σαφές και πλήρες χωροταξικό σχέδιο για την εγκατάσταση παραγωγικών δραστηριοτήτων.

Τέλος, στην Ελλάδα σημειώνονται σημαντικές καθυστερήσεις ως προς τη συμμόρφωση της Πολιτείας στην εθνική και ευρωπαϊκή νομοθεσία για την εποπτεία και τον έλεγχο της αγοράς. Υφίστανται αντικίνητρα, όπως ο ελλιπής έλεγχος στα τελωνεία, με αποτέλεσμα να μην αποτρέπεται η εισαγωγή ξένων μη συμμορφούμενων προϊόντων. Η έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών έχει ως αποτέλεσμα την κυκλοφορία εγχώριων χημικών προϊόντων αλλά και εισαγόμενων, ακατάλληλων ποιοτικά και μη πιστοποιημένων, χωρίς να τηρούνται οι φορολογικές διαδικασίες. Το πρόβλημα αυτό είναι ιδιαίτερα έντονο στη Βόρεια Ελλάδα με τα εισαγόμενα χημικά προϊόντα από τη Βουλγαρία.

**Οικονομικοί Παράγοντες:** Στον Πίνακα 3.7 καταγράφονται τα βασικά οικονομικά μεγέθη για τη χώρα μας από το 2010 μέχρι το 2016. Το ΑΕΠ κατά το έτος 2016 ουσιαστικά δεν μεταβλήθηκε στο σύνολο του περασμένου έτους. Το 2016 είναι το τρίτο συνεχόμενο έτος στο οποίο η μεταβολή του εγχώριου προϊόντος είναι μικρή έναντι του προηγούμενου, με αποτέλεσμα το ΑΕΠ να κυμαίνεται στα 184 δισεκατομμύρια ευρώ για τέταρτη χρονιά και η ελληνική οικονομία να είναι στάσιμη σε αυτή την περίοδο (IOBE, 2017α, σ.59). Επιπλέον, το ποσοστό ανεργίας διαμορφώθηκε στο σύνολό του στο 23,5% του εργατικού δυναμικού, 1,4 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερα από ό,τι ένα χρόνο νωρίτερα.

**Πίνακας 3.7**  
**Επιλεγμένοι Οικονομικοί Δείκτες, 2010-2016**

<b>Οικονομικοί Δείκτες (ετήσιες % μεταβολές)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ΑΕΠ σε τιμές έτους αναφοράς 2010	-5,5	-9,1	-7,3	-3,2	0,4	-0,2	0,0
Συνολική εγχώρια ζήτηση (συμβολή)	-7,4	-12,0	-10,5	-4,4	0,5	-1,2	0,5
Ιδιωτική κατανάλωση	-6,5	-9,7	-8,0	-2,6	0,4	-0,2	1,4
Δημόσια κατανάλωση	-4,2	-7,0	-6,0	-6,4	-1,4	0,0	-2,1
Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου	-19,3	-20,5	-23,5	-8,4	-4,6	-0,2	0,1
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	4,9	0,0	1,2	1,5	7,8	3,4	-2,0
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	-3,4	-9,4	-9,1	-2,4	7,6	0,3	-0,4
Εθνικός ΔTK <sup>9</sup> (μέσος ετήσιος)	4,7	3,3	1,5	-0,9	-1,3	-1,7	-0,8
Ανεργία (μέσο ετήσιο ποσοστό)	12,7	17,9	24,4	27,5	26,5	24,9	23,5
Πρωτογενές Ισοζύγιο Γενικής Κυβέρνησης <sup>10</sup> (% του ΑΕΠ)	-5,3	-3,0	-3,8	-9,1	0,3	-2,3	3,9
Χρέος Γενικής Κυβέρνησης	146,2	172,1	159,6	177,4	179,7	177,4	179,0
Χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα	0,0	-3,1	-4,0	-3,9	-3,1	-2,0	-1,5
Επιτόκιο δανεισμού	6,5	7,6	7,2	6,9	6,1	5,8	5,4

**Πηγή:** ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017β) 'Η Ελλάδα με Αριθμούς'. Ιούλιος-Σεπτέμβριος, σ.15.

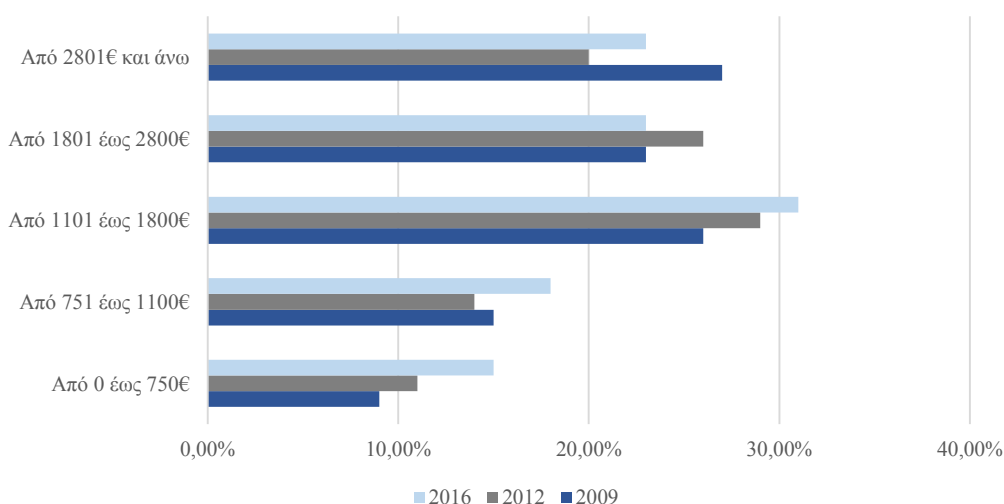
Σύμφωνα με το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), η βελτίωση του οικονομικού κλίματος, κυρίως από το Μάιο του 2017 και μετά, αποτυπώνεται ήδη σε αρκετά μεγέθη της οικονομίας, όπως στην άνοδο της βιομηχανικής παραγωγής, των εξαγωγών και των λιανικών πωλήσεων. Παρόλα αυτά, το χρόνιο έλλειμμα ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, όπως αποτυπώνεται στην τελευταία έκθεση του World Economic Forum, που συνεχίζει να επιδεινώνεται λόγω της συνεχιζόμενης υπερφορολόγησης και της αδυναμίας πρόσβασης των επιχειρήσεων σε χρηματοδότηση, εξακολουθεί να εμποδίζει την ταχύτερη επιστροφή σε ισχυρότερους ρυθμούς ανάπτυξης από την πλευρά της προσφοράς (ΣΕΒ, 2017β, σ.1).

<sup>9</sup> Ο Δείκτης Τιμών Καταναλωτή (ΔTK) προσδιορίζει την επίδραση των μεταβολών των τιμών λιανικής στις δαπάνες για την αγορά ορισμένων αγαθών και υπηρεσιών που συνθέτουν το λεγόμενο «καλάθι της νοικοκυράς».

<sup>10</sup> Σύμφωνα με το Πρόγραμμα Οικονομικής Πολιτικής (ΠΟΠ), το πρωτογενές ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης δεν περιλαμβάνει την αναδρομική μείωση του επιτοκίου για δάνεια από την Ευρωπαϊκή Ένωση, τη μεταφορά των αποδόσεων (κερδών) των Ελληνικών ομολόγων από τις Κεντρικές Τράπεζες του Ευρωσυστήματος και την επίπτωση από τη στήριξη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.



Η βαθιά ύφεση, η αύξηση της ανεργίας, καθώς και η αύξηση της φορολογίας έχουν οδηγήσει σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών και της ιδιωτικής κατανάλωσης, επηρεάζοντας άμεσα και έμμεσα και τη χημική βιομηχανία. Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 3.5, η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών τα τελευταία έτη επέφερε αλλαγές στην κατανομή των νοικοκυριών με βάση το μηνιαίο εισόδημά τους. Το ποσοστό των νοικοκυριών στο κατώτερο εισοδηματικό κλιμάκιο αυξήθηκε σημαντικά, ενώ το ποσοστό εκείνων που ανήκουν στην ανώτερη κατηγορία μηνιαίου συνολικού εισοδήματος μειώθηκε εμφανώς. Ειδικότερα, το ποσοστό των νοικοκυριών με συνολικό μηνιαίο εισόδημα χαμηλότερο των 750€ ανήλθε στο 15% το 2016, έναντι 11% το 2012 και 9% το 2009. Επίσης, το ποσοστό των νοικοκυριών με συνολικό μηνιαίο εισόδημα από 751 έως 1.000€ ανήλθε στο 18% από 15% το 2009. Αντιθέτως, το ποσοστό των νοικοκυριών με μηνιαίο εισόδημα άνω των 2.800€ μειώθηκε από 27% το 2009, στο 20% το 2012 και μόλις στο 13% το 2016.



Πηγή: Alpha Bank (2017β) 'Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων', 20 Οκτωβρίου, σ.2.

### Διάγραμμα 3.5 Κατανομή Νοικοκυριών με Βάση το Μηνιαίο Συνολικό Εισόδημα

Το κόστος των χημικών προϊόντων, άρα και η ζήτησή τους, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τιμή των πρώτων υλών με κυριότερη επίδραση την τιμή του πετρελαίου. Οι διεθνείς τιμές του αργού πετρελαίου ανέκαμψαν από τα πολύ χαμηλά τους επίπεδα, κυρίως λόγω της συμφωνίας των κρατών-μελών του ΟΠΕΚ<sup>11</sup>, της Ρωσίας και άλλων 10 κρατών, στα τέλη

<sup>11</sup> Οργανισμός Εξαγωγών Πετρελαιοπαραγωγών Χωρών, περισσότερο γνωστός ως ΟΠΕΚ, από τα αρχικά του τίτλου του στην αγγλική απόδοση Organization of the Petroleum Exporting Countries OPEC, είναι ένας διεθνής οικονομικός οργανισμός, του οποίου στόχος είναι η καθιέρωση ενιαίας πετρελαϊκής πολιτικής μεταξύ των

Νοεμβρίου του 2016, να περιορίσουν κατά 4,5% την ημερήσια παραγωγή τους το πρώτο εξάμηνο του 2017 (Τράπεζα της Ελλάδος, 2017β, σ.29). Κατά την τρέχουσα περίοδο, οι τιμές του πετρελαίου κινούνται ανοδικά. Πιο συγκεκριμένα, το αμερικανικό αργό τύπου WTI, παραδόσεως Νοεμβρίου, ενισχύθηκε κατά 0,8% στα 51,30 δολάρια το βαρέλι, ενώ στο Λονδίνο το Brent, παραδόσεως Δεκεμβρίου, κέρδισε 0,6% στα 56,94 δολάρια το βαρέλι (Capital.gr A.E., 2017). Μάλιστα, από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου του 2017 εφαρμόστηκε και η μείωση του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης (ΕΦΚ) στο φυσικό αέριο για οικιακή και βιομηχανική χρήση (Τράπεζα της Ελλάδος, 2017α, σ.166).

Το 2016, οι τιμές των μετοχών στο Χρηματιστήριο Αθηνών παρέμειναν ουσιαστικά αμετάβλητες κατά μέσο όρο, ενώ το 2017, μέχρι και το πρώτο δεκαήμερο του Ιουνίου, η απόδοση του Χρηματιστηρίου Αθηνών ξεπέρασε αυτήν των υπόλοιπων ευρωπαϊκών χρηματιστηρίων. Στα τέλη του 2016, ο γενικός δείκτης του Χρηματιστηρίου Αθηνών (ΓΔΧΑ) κατέγραψε άνοδο κατά 3,6% περίπου, ενώ την περίοδο 1.1.2017-12.6.2017 οι αποδόσεις των μετοχών των εισηγμένων εταιριών σημείωσαν ισχυρή άνοδο κατά 21,9%. Στην εξέλιξη αυτή συνέβαλαν τόσο οι αποδόσεις των μετοχών των βιομηχανικών και παρεμφερών επιχειρήσεων κατά 29,9% όσο και εκείνες των τραπεζικών μετοχών κατά 20,6% (Τράπεζα της Ελλάδος, 2017β, σ.148).

Η οικονομική ύφεση που εκδηλώθηκε στα τέλη του 2008 περιόρισε σημαντικά την εγχώρια βιομηχανική δραστηριότητα, με αρνητικές επιπτώσεις να εντοπίζονται στους περισσότερους επιμέρους κλάδους. Το δυσμενές κλίμα που επικράτησε αποτυπώνεται στην εξέλιξη του γενικού δείκτη βιομηχανικής παραγωγής, ο οποίος εμφάνισε καθοδική πορεία έως και το 2014, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.8. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2010-2014, σημαντικοί πελάτες του εξεταζόμενου κλάδου, όπως οι κλωστοϋφαντουργίες, οι εκτυπωτικές μονάδες και οι βιομηχανίες πλαστικών κατέγραψαν διαχρονική κάμψη στους όγκους παραγωγής τους. Άμεση συνέπεια των παραπάνω αρνητικών συνθηκών αποτέλεσε η υποχώρηση της παραγωγικής επίδοσης της χημικής βιομηχανίας έως και το 2012. Ωστόσο, την τελευταία τετραετία παρατηρείται μια τάση ανάκαμψης στον κλάδο των χημικών προϊόντων, σημειώνοντας αύξηση στο δείκτη βιομηχανικής παραγωγής κατά 6,8% το 2016, έναντι 3,7% του προηγούμενου έτους. Το 2016, συνολικά η βιομηχανική δραστηριότητα παρουσίασε

---

κρατών-μελών του και ο προσδιορισμός των ευμενέστερων μέτρων προστασίας των συμφερόντων τους με σταθεροποιητικές τιμές της διεθνούς αγοράς, αφενός σε μια προοπτική αποφυγής βλαβερών συνεπειών για τα ίδια μέλη-κράτη και αφετέρου σε μια δίκαιη και ομαλή πετρελαϊκή βιομηχανική ανάπτυξη.

αύξηση σε όρους όγκου κατά 2,3%, χάρη στον τομέα της μεταποίησης, ο οποίος διατήρησε και επαύξησε το δυναμισμό του 2015 (+4,0%).

**Πίνακας 3.8**  
**Βιομηχανική Παραγωγή, 2010-2016**

	Συντελεστές στάθμισης έτους 2010		Ετήσιες ποσοστιαίες μεταβολές μέσου επιπέδου δεικτών							Επίπεδο 2016 (2010=100)
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
<b>Βιομηχανία</b>	<b>100,0</b>		<b>-5,9</b>	<b>-5,7</b>	<b>-2,0</b>	<b>-3,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>1,0</b>	<b>2,3</b>	<b>90,7</b>
<b>1. Ορυχεία-Λατομεία</b>	<b>6,1</b>	<b>100,0</b>	<b>-6,5</b>	<b>-2,0</b>	<b>-0,9</b>	<b>-11,5</b>	<b>-0,3</b>	<b>-6,5</b>	<b>-14,8</b>	<b>68,4</b>
Εξόρυξη άνθρακα και λιγνίτη		56,6	-13,1	3,8	6,7	-14,4	-6,7	-8,3	-29,7	57,0
Άντληση αργού πετρελαίου & φυσικού αερίου		1,9	42,5	-24,3	-2,2	-7,9	-15,5	3,5	138,8	142,3
Εξόρυξη μεταλλευμάτων		9,1	16,2	11,2	-12,3	-15,3	2,9	-7,5	1,7	79,9
Άλλες εξορυκτικές & λατομικές δραστηριότητες		32,4	-0,1	-17,9	-16,1	0,8	19,2	-2,4	1,4	82,0
<b>2. Μεταποίηση</b>	<b>69,5</b>	<b>100,0</b>	<b>-5,1</b>	<b>-9,1</b>	<b>-3,5</b>	<b>-1,1</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>4,0</b>	<b>93,4</b>
Τρόφιμα		19,9	-4,0	-3,6	-2,0	-3,7	3,1	-1,6	2,5	94,6
Ποτά		8,0	-7,6	-6,5	-6,1	-1,7	-0,6	2,0	-2,1	85,7
Καπνός		1,7	-17,5	10,3	-8,9	2,7	-4,4	18,8	2,4	120,1
Κλωστοϋφαντουργικές ύλες		1,5	-20,6	-14,5	-11,9	-10,0	-10,5	5,8	2,2	65,6
Είδη ένδυσης		1,7	-23,1	-19,4	-11,2	-6,2	-6,7	-13,4	-9,1	49,4
Δέρμα-είδη υπόδησης		0,3	-36,9	-12,2	-29,0	-2,7	-12,8	-12,7	9,8	50,8
Ξύλο & φελλός		0,7	9,4	-16,5	-27,0	-23,2	-10,3	-5,9	4,8	41,4
Χαρτί & προϊόντα από χαρτί		2,5	-3,4	-5,0	-8,7	2,7	8,3	2,5	-1,8	97,0
Εκτυπώσεις & αναπαραγωγή προεγγεγραμμένων μέσων		2,1	-14,1	-22,9	-18,7	-5,9	-2,5	-8,0	-1,4	52,2
Παράγωγα πετρελαίου & άνθρακα		15,1	5,7	-14,6	23,9	4,2	7,3	1,2	7,4	128,8
Χημικά προϊόντα		6,3	1,5	-2,1	-9,4	2,2	1,2	3,7	6,8	101,6
Βασικά φαρμακευτικά προϊόντα & σκευάσματα		4,9	2,4	-1,2	-5,3	9,8	-4,2	7,4	3,9	109,9
Προϊόντα από ελαστική & πλαστική ύλη		4,4	-7,0	-5,7	-6,0	-1,8	1,7	4,9	-2,6	90,4
Μη μεταλλικά ορυκτά		7,9	-14,2	-34,0	-15,8	-1,9	2,0	0,0	14,2	63,5
Βασικά μέταλλα		7,0	12,0	7,2	-5,0	-4,9	5,2	3,8	6,0	112,1
Κατασκευή μεταλλικών προϊόντων		4,5	0,2	-7,1	-7,3	-8,2	-1,4	-2,8	9,6	83,0
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ηλεκτρονικά & οπτικά προϊόντα		0,6	-26,6	-25,1	3,6	15,3	10,8	28,2	-20,7	100,8
Ηλεκτρολογικός εξοπλισμός		2,7	-4,1	-13,5	-5,4	-13,2	-10,7	10,6	2,5	71,9
Μηχανήματα & είδη εξοπλισμού		1,5	-21,0	-5,2	-12,0	1,4	0,0	2,3	11,3	96,3
Μηχανοκίνητα οχήματα, ρυμουλκούμενα, ημιρυμουλκούμενα		0,5	-1,6	-40,4	4,9	2,2	2,8	-12,1	30,9	75,6
Λοιπός εξοπλισμός μεταφορών		1,0	-35,1	-22,2	-40,0	26,9	-51,9	175,0	0,8	79,0
Έπιπλα		1,3	-19,0	-22,3	-28,1	-16,5	2,2	1,0	7,6	51,8
Άλλες μεταποιητικές δραστηριότητες		0,4	-10,5	-9,9	-15,0	1,5	4,7	8,3	2,2	90,2
Επισκευή & εγκατάσταση μηχανημάτων & εξοπλισμού		3,5	-22,8	-6,1	-22,1	-3,1	2,9	-17,3	-5,3	57,1
<b>3. Ηλεκτρισμός</b>	<b>20,6</b>	<b>100,0</b>	<b>-9,2</b>	<b>4,0</b>	<b>1,8</b>	<b>-6,9</b>	<b>-13,6</b>	<b>0,5</b>	<b>1,4</b>	<b>86,8</b>
<b>4. Παροχή νερού</b>	<b>3,8</b>	<b>100,0</b>	<b>0,7</b>	<b>-2,0</b>	<b>1,1</b>	<b>-2,5</b>	<b>-0,5</b>	<b>1,9</b>	<b>0,2</b>	<b>98,2</b>
<b>Βιομηχανία</b>	<b>100,0</b>		<b>-5,9</b>	<b>-5,7</b>	<b>-2,0</b>	<b>-3,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>1,0</b>	<b>2,3</b>	<b>90,7</b>
<b>Βασικές ομάδες αγαθών</b>										
Ενέργεια		38,7	-4,9	-1,8	7,4	-4,2	-5,6	0,1	1,2	96,7
Ενδιάμεσα αγαθά		26,0	-0,9	-9,5	-8,9	-3,8	2,6	2,0	4,5	86,8
Κεφαλαιακά αγαθά		6,1	-22,1	-13,5	-19,2	-0,5	-2,2	2,3	3,4	72,0
Διαρκή καταναλωτικά αγαθά		1,7	-13,4	-15,8	-19,0	-12,8	-6,8	2,4	-2,1	55,6
Μη διαρκή καταναλωτικά αγαθά		28,0	-7,2	-5,3	-5,0	-0,9	0,3	1,3	1,9	92,3

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος (2017α) 'Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2016'. Φεβρουάριος, σ.95.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα προϊόντα του εξεταζόμενου κλάδου χρησιμοποιούνται κυρίως από άλλες επιχειρήσεις στη βιομηχανία, είτε ως πρώτη ύλη είτε ως υλικό απαραίτητο για την παραγωγική διαδικασία. Ως εκ τούτου, η πορεία των άλλων κλάδων, όπως των πλαστικών προϊόντων, της χάρτινης συσκευασίας, των φαρμάκων, των απορρυπαντικών και σαπουνιών, των καλλυντικών, των αγροχημικών, των γραφικών τεχνών και της οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας, διαμορφώνει και τη ζήτηση για τα συγκεκριμένα χημικά προϊόντα.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με μελέτη της ICAP, η φαινομενική κατανάλωση πλαστικών σωλήνων στη χώρα μας διατηρήθηκε σε υψηλά επίπεδα τη χρονική περίοδο 2000-2008. Ωστόσο, το χρονικό διάστημα 2009-2016, η εν λόγω κατανάλωση συρρικνώθηκε με έντονο ρυθμό. Ειδικότερα, το 2016 παρέμεινε σε φθίνουσα τροχιά, μειωμένη κατά 10% περίπου σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Την περίοδο της συνεχούς πτώσης της αγοράς πλαστικών σωλήνων, ορισμένες βιομηχανίες είτε διέκοψαν εντελώς την παραγωγή τους είτε την περιόρισαν, συμπεριλαμβανομένων και κάποιων με εδραιωμένη και μακρόχρονη παρουσία, γεγονός που αντικατοπτρίζεται στη συρρίκνωση της εγχώριας παραγωγής (ICAP Group, 2017β, σ.2).

Στον τομέα των πλαστικών προϊόντων, ο κλάδος της πλαστικής συσκευασίας βίωσε δύσκολες καταστάσεις κατά το χρονικό διάστημα 2009-2013 λόγω της οικονομικής ύφεσης, αφού όλοι σχεδόν οι κλάδοι-πελάτες των προϊόντων του επλήγησαν, με αποτέλεσμα να μειωθεί αντίστοιχα και η ζήτηση για τα εν λόγω προϊόντα. Ωστόσο, το έτος 2014, η εγχώρια παραγωγή ειδών πλαστικής συσκευασίας εμφάνισε σημάδια ανάκαμψης (Λακασάς, 2015).

Στον κλάδο χάρτινης συσκευασίας, το έτος 2014, η παραγωγή τελικών ειδών χάρτινης συσκευασίας, μετά από μια πενταετία συνεχούς πτώσης, εμφάνισε μικρή αύξηση κατά 1,9%. Για το 2015, ο όγκος παραγωγής της βιομηχανίας χάρτινης συσκευασίας συνολικά εκτιμάται ότι κινήθηκε μεταξύ στασιμότητας και μικρής μείωσης (ICAP Group, 2017α, σ.81).

Έπειτα από μια περίοδο ανοδικής πορείας μέχρι το 2008, η αγορά των γραφικών τεχνών κατέγραψε κατά το χρονικό διάστημα 2009-2013 συνεχόμενη πτώση με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 9%, ενώ υποχώρηση παρουσίασαν όλες οι επιμέρους κατηγορίες εκτυπώσεων, με το ποσοστό μείωσης να είναι εντονότερο για τις κατηγορίες των εφημερίδων, των περιοδικών, των βιβλίων και των διαφημιστικών εντύπων. Η συνολική αγορά εκτιμάται ότι μειώθηκε κατά 6% το 2014 και διαμορφώθηκε στα 600 εκατομμύρια ευρώ. Ειδικότερα, η κατηγορία των

εκτυπώσεων περιοδικών-εφημερίδων υπέστη τις μεγαλύτερες απώλειες κατά το χρονικό διάστημα 2009-2013 (-40,5%) (ICAP Group, 2015, σ.1).

Η εγχώρια παραγωγή απορρυπαντικών και σαπουνιών υποχώρησε την περίοδο 2008-2011, εξέλιξη στην οποία συνέβαλλε και το γεγονός της μεταφοράς μέρους των παραγόμενων προϊόντων στο εξωτερικό. Ωστόσο, σύμφωνα με κλαδική έρευνα της ICAP, από το 2012 μέχρι και το 2015, η συνολική εγχώρια παραγωγή ανέκαμψε, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 1,5%. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια ένα μέρος των εισαγόμενων προϊόντων αντικαταστάθηκε από εγχωρίως παραγόμενα, και, ως εκ τούτου, η παραγωγή ενισχύθηκε ως ένα βαθμό. Το 2015, η συνολική παραγωγή σημείωσε οριακή μόνο αύξηση (0,4%) σε σύγκριση με το 2014. Η εγχώρια αγορά απορρυπαντικών και σαπουνιών (σε όγκο) παρουσίασε ανοδική τάση την περίοδο 1990-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 2,4%. Στη συνέχεια, η εξέλιξη της αγοράς ήταν φθίνουσα, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης 3,5%. Τέλος, το 2015, η κατανάλωση απορρυπαντικών και σαπουνιών σημείωσε οριακή αύξηση της τάξης του 1% (Capital.gr A.E., 2016).

Σε αντίθεση με πολλούς κλάδους που σημειώνουν κατακόρυφη πτώση ή έχουν παγώσει τις επενδύσεις τους στην Ελλάδα, τα καλλυντικά προχωρούν σε εξαγορές, ενισχύουν τα κεφάλαιά τους, καθώς ακόμη η παραγωγή και η κατανάλωση καλλυντικών έχουν αυξητικές τάσεις. Ειδικότερα, η συνολική αξία της αγοράς καλλυντικών (σε τιμές χονδρικής) αυξήθηκε κατά 1,3% το 2016 σε σχέση με το 2015, όπως αναφέρει η ICAP. Οι συνολικές πωλήσεις καλλυντικών σε τιμές χονδρικής αυξήθηκαν την περίοδο 2000-2009 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 4,9%. Την περίοδο 2010-2013, οι συνολικές πωλήσεις καλλυντικών, εξαιτίας της μειωμένης ζήτησης από τους καταναλωτές, παρουσίασαν μείωση. Ωστόσο, το 2014 παρουσιάστηκε ανάκαμψη της αγοράς, η οποία συνεχίστηκε και το 2015, αλλά με μικρότερο ρυθμό (0,6% το 2015/2014). Με βάση τα αποτελέσματα της κλαδικής μελέτης της ICAP, τα προϊόντα περιποίησης δέρματος αποτελούν διαχρονικά την κυριότερη κατηγορία καλλυντικών. Το 2015 εκτιμάται ότι κάλυψαν το 54,1% των συνολικών πωλήσεων, ενώ ακολούθησαν τα προϊόντα περιποίησης μαλλιών με ποσοστό 29% (Τσακίρη, 2017).

Ο φαρμακευτικός κλάδος, αν και σε μικρότερο βαθμό από άλλους, έχει επηρεαστεί από τη μακροχρόνια οικονομική ύφεση. Ωστόσο, εξακολουθεί να παρουσιάζει δυναμική ανάπτυξης και μπορεί να συμβάλει θετικά στην ανάκαμψη της Εθνικής Οικονομίας. Η δυναμική του φαρμακευτικού κλάδου αποτυπώνεται στην ποσοστιαία συμμετοχή του στη βιομηχανική δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία του κλάδου (2010=100)

διαμορφώθηκε στο 3,9% της συνολικής προστιθέμενης αξίας του μεταποιητικού τομέα το 2015 από 3,8% το 2014 και κατέχει σχετικά υψηλό μερίδιο συγκριτικά με τους υπόλοιπους κλάδους της μεταποίησης (8<sup>η</sup> θέση μεταξύ των 24 κλάδων της μεταποίησης για το 2015). Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς φαρμάκων εκφράζεται από τις πωλήσεις των εγχώριων φαρμακευτικών επιχειρήσεων (παραγωγικών και εισαγωγικών). Αυτές παρουσίασαν αύξηση την περίοδο 2000-2009, αλλά από το 2010 και μετά σταδιακά υποχώρησαν, εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης και των μειώσεων στις τιμές των φαρμάκων (Alpha Bank, 2017α, σ.2-3).

Στον τομέα των γεωργικών φαρμάκων, ο συνολικός κύκλος εργασιών των σημαντικών επιχειρήσεων εμφάνισε ανάκαμψη από το 2013 και μετά, ενώ το 2015 οι συνολικές τους πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 5,4% σε σχέση με το 2014. Από την άλλη πλευρά, οι πωλήσεις λιπασμάτων παρουσιάζουν αυξομειώσεις τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τη μελέτη της ICAP, ο κύκλος εργασιών των εταιρειών με διαθέσιμους ισολογισμούς της τελευταίας 5ετίας, κορυφώθηκε το 2013, ενώ στη συνέχεια υποχώρησε. Τέλος, τα λιπάσματα εγχώριας παραγωγής εκτιμάται ότι κάλυψαν πλειοψηφικό ποσοστό των συνολικών πωλήσεων (ICAP Group, 2017α, σ.92).

Τέλος, το μέγεθος της συνολικής οικοδομικής δραστηριότητας (ιδιωτικής και δημόσιας), τον Αύγουστο του 2017, παρουσίασε μείωση κατά 5,2% στον αριθμό των οικοδομικών αδειών, κατά 3,9% στην επιφάνεια και αύξηση κατά 7,6% στον όγκο, σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2016. Πιο συγκεκριμένα, οι εκδοθείσες άδειες ιδιωτικής οικοδομικής δραστηριότητας, τον Αύγουστο του 2017 παρουσίασαν μείωση κατά 5,3% στον αριθμό των οικοδομικών αδειών, κατά 4,3% στην επιφάνεια και αύξηση κατά 9,5% στον όγκο, σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2016. Κατά τη χρονική περίοδο, Σεπτεμβρίου 2016-Αυγούστου 2017, το μέγεθος της συνολικής οικοδομικής δραστηριότητας σημείωσε αύξηση κατά 6,1% στον αριθμό των οικοδομικών αδειών, κατά 12,2% στην επιφάνεια και κατά 9,1% στον όγκο, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο Σεπτεμβρίου 2015-Αυγούστου 2016. Κατά την ίδια χρονική περίοδο, Σεπτεμβρίου 2016-Αυγούστου 2017, η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα εμφάνισε αύξηση κατά 6,1% στον αριθμό των οικοδομικών αδειών, κατά 13,5% στην επιφάνεια και κατά 11,2% στον όγκο, σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο Σεπτεμβρίου 2015-Αυγούστου 2016 (ΕΛΣΤΑΤ, 2017γ, σ.1). Η συνεχής μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα λόγω της οικονομικής ύφεσης, έχει σημαντική επίδραση στην πορεία ορισμένων προϊόντων του εξεταζόμενου κλάδου.

**Κοινωνικο-πολιτισμικοί Παράγοντες:** Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πάντα ενήμερες για τον τρόπο με τον οποίο οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τις επιχειρησιακές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.9, οι γεννήσεις στην Ελλάδα, ανήλθαν σε 92.898 άτομα το 2016, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,1% σε σχέση με το 2015, σε αντίθεση με τους θανάτους που παρουσίασαν μείωση κατά 2%. Η φυσική μεταβολή του πληθυσμού παρουσίασε αρνητική εξέλιξη, με φυσική μείωση κατά 25.894 άτομα. Ο πληθυσμός της Ελλάδας έχει αρχίσει πλέον να μειώνεται εξαιτίας του αρνητικού προσήμου, τόσο του φυσικού όσο και του μεταναστευτικού ισοζυγίου.

**Πίνακας 3.9**  
**Γεννήσεις - Θάνατοι, 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016
Γεννήσεις	100.371	94.134	92.148	91.847	92.898
Θάνατοι	116.668	111.794	113.740	121.212	118.792
Διαφορά	-16.297	-17.660	-21.592	-29.365	-25.894

**Πηγή:** ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017β) 'Η Ελλάς με Αριθμούς'. Ιούλιος-Σεπτέμβριος, σ.24.

Το 2050 υπολογίζεται ότι ο πληθυσμός της Ελλάδας θα είναι 9 εκατομμύρια περίπου, με τους 65 και 80 ετών και άνω να αντιπροσωπεύουν το 34% και 13% αντιστοίχως, από 22% και 7% το 2020. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, το προσδόκιμο ζωής σήμερα είναι 78,5 και 83,7 χρόνια, για άνδρες και γυναίκες αντίστοιχα. Λόγω της υπογεννητικότητας και της προσδοκώμενης μείωσης και γήρανσης του πληθυσμού, το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης και προστασίας θα δεχθεί ισχυρές πιέσεις τις επόμενες δεκαετίες, καθώς ο αριθμός των συνταξιούχων αναμένεται να αυξηθεί, με το ρυθμό που αυξάνεται ο πληθυσμός άνω των 64 ετών (ΣΕΒ, 2017α, σ.2).

Σήμερα στην Ελλάδα, μόνο το 68% του πληθυσμού σε εργάσιμη ηλικία είναι ενεργό, ενώ μόνο το 52% εργάζεται (λόγω της υψηλής ανεργίας) έναντι 73% και 67% αντιστοίχως στην ΕΕ-28 (ΣΕΒ, 2017α, σ.5). Μια επιπλέον βασική τάση που επικρατεί στην ελληνική αγορά εργασίας είναι η σταδιακή γήρανση του εργατικού δυναμικού που είναι ευθέως ανάλογη της γήρανσης του πληθυσμού. Μελέτη ερευνητών του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου εντάσσει την Ελλάδα στη ζώνη υψηλού κινδύνου της ευρωζώνης αναφορικά με τη γήρανση του εργατικού δυναμικού την επόμενη εικοσαετία. Πρόκειται για έναν παράγοντα που επιβαρύνει περαιτέρω την προσπάθεια μείωσης της ανεργίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στη μελέτη αναλύονται δύο πτυχές σχετικά με τις επιπτώσεις γήρανσης του εργατικού δυναμικού

στην παραγωγικότητα. «Από τη μια πλευρά, τα συσσωρευμένα χρόνια εργασιακής εμπειρίας θα μπορούσαν να κάνουν τους εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας πιο παραγωγικούς. Από την άλλη πλευρά, η ευαίσθητη υγεία των εργαζομένων και οι παρωχημένες δεξιότητές τους θα μπορούσαν να μειώσουν την παραγωγικότητά τους» (Λάσκαρη, 2016). Στη χημική βιομηχανία, αποτελεί επιτακτική ανάγκη η προσέλκυση και η διατήρηση εργαζομένων υψηλού μορφωτικού επιπέδου και ειδίκευσης, δεδομένου ότι αποτελούν ανεκτίμητο περιουσιακό στοιχείο ιδιαίτερα σε μια βιομηχανία, η οποία βασίζεται στον προγραμματισμό και στη λήψη αποφάσεων σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, αλλά και στη δυναμική της καινοτομίας. Συνεπώς, λόγω της γήρανσης του πληθυσμού και της συνακόλουθης σταδιακής γήρανσης του εργατικού δυναμικού, η χημική βιομηχανία αντιμετωπίζει την ανάγκη προσέλκυσης νέων ταλέντων στον τομέα της χημείας.

Σημαντικό, επίσης, πρόβλημα της ελληνικής αγοράς εργασίας είναι η πολύ μεγάλη εργασιακή ένταση. Ειδικότερα, η Ελλάδα έρχεται πρώτη στο βαθμό εργασιακής έντασης ως αποτέλεσμα ενός συνδυασμού, αφενός υψηλών απαιτήσεων των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους και αφετέρου μικρής πρόσβασης των τελευταίων σε πόρους που είναι αναγκαίοι για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας τους. Η κατηγορία των υψηλών απαιτήσεων από την εργασία σχετίζεται όχι μόνο με το χρόνο τον οποίο έχει στη διάθεσή του ο εργαζόμενος για να εκτελέσει την εργασία του και ο οποίος, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, στην περίπτωση της χώρας μας είναι ανεπαρκής, αλλά και με τον κίνδυνο για την υγεία που προκύπτει κατά την εκτέλεση της εργασίας και που είναι ιδιαίτερα υψηλός (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, 2017, σ.102).

**Τεχνολογικοί Παράγοντες:** Βρισκόμαστε στην αυγή της 4<sup>ης</sup> Βιομηχανικής Επανάστασης, η οποία αντιπροσωπεύει τη μετάβαση σε ένα νέο σύνολο συστημάτων, που συγκεντρώνουν την ψηφιακή τεχνολογία με τις βιολογικές και φυσικές τεχνολογίες σε νέους και ισχυρούς συνδυασμούς. Ειδικότερα, αναπτύσσονται καινοτομίες σε τομείς, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (artificial intelligence), η ρομποτική, η τρισδιάστατη εκτύπωση (3D), το ίντερνετ των πραγμάτων (Internet of things), το υπολογιστικό νέφος (cloud computing) και οι νανοτεχνολογίες, που διαδίδονται με υψηλή ταχύτητα, επηρεάζοντας τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, οι αναδυόμενες νέες τεχνολογίες, σε συνδυασμό με την άνοδο των διαδικτυακών πλατφορμών πώλησης αγαθών και υπηρεσιών, που συγκεντρώνουν τις δραστηριότητες σε πολλούς τομείς (στέγαση, οικιακές υπηρεσίες, μεταφορές, ιδιωτικά δάνεια κ.λπ.), προκαλούν βαθιά ρήγματα σε παραδοσιακές αγορές και μορφές οργάνωσης της εργασίας, επιταχύνουν τις συναλλαγές, διαμορφώνουν νέες καταναλωτικές συνήθειες,



αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε, ψυχαγωγούμαστε, εκπαιδευόμαστε και αποκτάμε δεξιότητες, και αλλάζουν τις κοινωνικές και συναλλακτικές μας σχέσεις (ΣΕΒ, 2017γ, σ.4).

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών επιφέρει ανακατατάξεις στον κόσμο της εργασίας, που επηρεάζουν το σύνολο των κλάδων και των επαγγελματικών δραστηριοτήτων. Οι αλλαγές στον τομέα της εργασίας είναι τέτοιας εμβέλειας που μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες για απασχόληση σε παγκόσμια κλίμακα και συνθήκες χειραφέτησης των ατόμων, λόγω της εμφάνισης νέων μορφών εργασίας και της αύξησης της αυτονομίας και της ευελιξίας στον καθορισμό του χρόνου, του τόπου και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας. Ενέχουν όμως και κινδύνους για περιθωριοποίηση ατόμων και ομάδων που δεν θα μπορέσουν να παρακολουθήσουν την ταχεία διάδοση των καινοτομιών και τις ραγδαίες αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας. Σύμφωνα με παγκόσμια μελέτη της PwC, οι εταιρείες εκτιμούν ότι η 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0) θα αποφέρει σημαντικά οφέλη όσον αφορά στο κόστος, στην αποδοτικότητα και στα κέρδη των επιχειρήσεων, ενώ η ζήτηση για ειδικούς στην πληροφορική και την ασφάλεια δεδομένων αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις (PwC, 2016β, σ.1).

Η Ελλάδα, σύμφωνα με το “The Global Information Technology Report 2016” του World Economic Forum, βρίσκεται μόλις στην 70<sup>η</sup> θέση μεταξύ 139 κρατών σε παγκόσμιο επίπεδο, με γενική βαθμολογία 4,1 στο Δείκτη Ψηφιακής Ετοιμότητας (Networked Readiness Index-NRI). Αυτός ο δείκτης αξιολογεί την ετοιμότητα των χωρών να καρπωθούν τα οφέλη της τεχνολογίας και να κεφαλαιοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από την ψηφιακή επανάσταση και αναλύεται σε επιμέρους δείκτες που κινούνται σε τέσσερις άξονες: στο Περιβάλλον (πολιτικό, κανονιστικό, επιχειρηματικό, καινοτομικό), στην Ετοιμότητα (υποδομές, οικονομική προσιτότητα, δεξιότητες), στη Χρήση (προσωπική, επαγγελματική, κυβερνητική) και στις Επιπτώσεις (οικονομικές, κοινωνικές). Το 2015 η Ελλάδα είχε βρεθεί στην 66<sup>η</sup> θέση μεταξύ 143 χωρών, ενώ το 2014 κατέλαβε την 74<sup>η</sup> θέση ανάμεσα σε 148 χώρες και το 2013 την 64<sup>η</sup> θέση μεταξύ 144 κρατών. Κατά την αξιολόγηση του Δείκτη Ψηφιακής Ετοιμότητας, το 2016, επτά ευρωπαϊκές οικονομίες τοποθετήθηκαν στις δέκα πιο «ώριμες» ψηφιακά χώρες του κόσμου, επιβεβαιώνοντας το ρόλο της Ευρώπης, ως ψηφιακά «ώριμη» αγορά. Από την άλλη πλευρά, η κατάταξη της Ελλάδας στην 70<sup>η</sup> θέση στο Δείκτη Ψηφιακής Ετοιμότητας το έτος 2016, έφερε τη χώρα στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών-μελών της ΕΕ-28. Μάλιστα, η Ελλάδα είναι η μόνη από τις «προηγμένες οικονομίες» (advanced

economies) του πλανήτη, που έχει την πιο αδύναμη επίδοση στο Δείκτη Ψηφιακής Ετοιμότητας (World Economic Forum, 2016, p.3). Όπως φαίνεται, η Ελλάδα βρίσκεται μακριά από τις ψηφιακές εξελίξεις και, αν δεν αλλάξουν οι συνθήκες σε λίγα χρόνια, τα ελληνικά προϊόντα και οι υπηρεσίες θα έχουν πρόβλημα ένταξης και επιβίωσης στις διεθνείς αγορές.

Η επιστήμη της Χημείας έχει πρωτεύοντα ρόλο στην παγκόσμια προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος και την επίτευξη της αειφόρου ανάπτυξης (sustainable development), της ανάπτυξης δηλαδή που ικανοποιεί τις ανάγκες του παρόντος, χωρίς να θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες. Η Πράσινη Χημεία είναι μια νέα «φιλοσοφία» πρακτικών εφαρμογών για την έρευνα και την ανάπτυξη τόσο στα ερευνητικά εργαστήρια όσο και στη χημική βιομηχανία. Η Πράσινη Χημεία υπηρετεί τους ίδιους σκοπούς όπως η παραδοσιακή χημεία, αλλά δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις μεθόδους και στις εφαρμογές, που θα συμβάλλουν στην παραγωγή λιγότερο τοξικών και επικίνδυνων για το περιβάλλον προϊόντων, με απώτερο στόχο την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης. Είναι μια νέα προσέγγιση που προσφέρει εναλλακτικές προοπτικές και μεθοδολογίες, ώστε τα χημικά προϊόντα και οι διεργασίες στη χημική βιομηχανία να ενέχουν λιγότερους κινδύνους για τον άνθρωπο και το περιβάλλον. Ειδικότερα, περιλαμβάνει ηπιότερες χημικές συνθετικές μεθόδους, εναλλακτικές πηγές πρώτων υλών, νέες συνθετικές πορείες, πρόληψη της ρύπανσης, σχεδιασμό προϊόντων φιλικά προς το περιβάλλον, προστασία της υγείας των εργαζομένων και μείωση της κατανάλωσης ενέργειας. Πράσινη Χημεία είναι «ο σχεδιασμός χημικών προϊόντων και χημικών διεργασιών που μειώνουν ή εξαλείφουν τη χρήση και τη δημιουργία επικίνδυνων χημικών ουσιών και αποβλήτων» (Anastas *et al.*, 2000, p.11). Αντίθετα με την έμφαση που έδινε η κλασική χημική επιστήμη στις σχηματιζόμενες ουσίες μιας χημικής αντίδρασης, η Πράσινη Χημεία δίνει έμφαση σε όλες τις χημικές ουσίες που λαμβάνουν μέρος σε μια χημική διεργασία, δηλαδή στις πρώτες ύλες, στους χρησιμοποιούμενους διαλύτες, στα αντιδραστήρια, στα προϊόντα και στα παραπροϊόντα. Η Πράσινη Χημεία δημιουργεί έξυπνες καινοτομίες, τις οποίες στη συνέχεια μπορεί να υιοθετήσει η βιομηχανία για την παραγωγή χημικών προϊόντων με οφέλη για την ίδια (μικρότερη ρύπανση του περιβάλλοντος, βελτίωση της εταιρικής εικόνας, μείωση κόστους), για το περιβάλλον (μείωση ή εξάλειψη επικίνδυνων χημικών ουσιών, εξοικονόμηση ενέργειας) και για τον άνθρωπο (προστασία της υγείας, διατήρηση και βελτίωση ποιότητας ζωής) (Ζουμπούλης *κα.*, 2015, σ.29). Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, η Πράσινη Χημεία μπορεί να ανατρέψει την αντίληψη του απλού πολίτη, έτσι ώστε το όνομα της χημικής βιομηχανίας να μη

συνδέεται λαθεμένα με την άγρια εκμετάλλευση των πλουτοπαραγωγικών πηγών, με την παραγωγή προϊόντων που ρυπαίνουν το περιβάλλον και με καταστάσεις που ενέχουν επικίνδυνες επιπτώσεις στην υγεία του ανθρώπου.

**Νομικοί Παράγοντες:** Η Διεύθυνση Ενεργειακών, Βιομηχανικών και Χημικών Προϊόντων του Γενικού Χημείου του Κράτους είναι η Εθνική Αρμόδια Αρχή για την εφαρμογή και τον έλεγχο της εφαρμογής της παρακάτω νομοθεσίας (ΓΧΚ., 2016, σ.78):

- Κανονισμός 1907/2006/EK-REACH που αφορά στην καταχώρηση, αξιολόγηση, αδειοδότηση και στους περιορισμούς χημικών προϊόντων.
- Κανονισμός 1272/2008/EK-CLP (και απόφαση ΑΧΣ 265/2002 (ΦΕΚ 1214/Β), μέχρι την 31<sup>η</sup> Μαΐου 2015) που αφορά στην ταξινόμηση, επισήμανση και συσκευασία χημικών προϊόντων.
- Κανονισμός 649/2012/EK-PIC που αφορά στις εξαγωγές και εισαγωγές επικίνδυνων χημικών προϊόντων (βιομηχανικά χημικά προϊόντα).
- Απόφαση Α.Χ.Σ. 273/2000 (ΦΕΚ 1370/Β) που αφορά στην εφαρμογή των Αρχών Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής (Ο.Ε.Π.).
- Οδηγία 42/2004/EK (Υ.Α. 437/2005 (ΦΕΚ 1641/Β'/2006) για τον περιορισμό των εκπομπών Πτητικών Οργανικών διαλυτών (VOCs).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Χημικών Προϊόντων (European Chemicals Agency-ECHA) αποτελεί την κινητήρια δύναμη μεταξύ των κανονιστικών αρχών όσον αφορά στην εφαρμογή της ριζοσπαστικής ευρωπαϊκής νομοθεσίας για τα χημικά προϊόντα, προς όφελος της υγείας του ανθρώπου και του περιβάλλοντος, αλλά και της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας (ECHA, 2017α).

Στη συνέχεια, παρατίθενται αναλυτικά τα κυριότερα στοιχεία της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας που αφορούν στα χημικά προϊόντα.

Σύμφωνα με το άρθρο 17 της Απόφασης του Ανώτατου Χημικού Συμβουλίου (ΑΧΣ) 265/02 (ΦΕΚ 1214/Β/2002) περί «ταξινόμησης, συσκευασίας και επισήμανσης επικίνδυνων παρασκευασμάτων», η οποία εναρμονίζει την ελληνική νομοθεσία ως προς την οδηγία 1999/45/EK, η Διεύθυνση Περιβάλλοντος του Γενικού Χημείου του Κράτους (ΓΧΚ) ορίζεται ως η αρμόδια Εθνική Αρχή για τη συγκέντρωση των σχετικών με την υγεία πληροφοριών. Σε αυτές τις πληροφορίες περιλαμβάνεται η χημική σύνθεση των μειγμάτων που διατίθενται στην αγορά και ταξινομούνται ως επικίνδυνα, βάσει των επιπτώσεων τους στην υγεία ή των φυσικών τους επιπτώσεων. Η Διεύθυνση Περιβάλλοντος έχει θεσπίσει από το 1997 το «Εθνικό Μητρώο

Χημικών Προϊόντων» (EMΧΠ) με σκοπό να παρέχει πληροφορίες για την κάλυψη της ιατρικής ζήτησης, με τη λήψη προληπτικών ή θεραπευτικών μέτρων σε επείγουσες καταστάσεις από το Κέντρο Δηλητηριάσεων και, ύστερα από αίτημα των κρατών-μελών, για τη διενέργεια στατιστικής ανάλυσης προκειμένου να εντοπιστούν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ενδέχεται να απαιτείται η λήψη βελτιωμένων μέτρων για τη διαχείριση του κινδύνου. Υποχρέωση καταχώρησης στο EMΧΠ έχουν όσοι παράγουν, εισάγουν ή διακινούν χημικά προϊόντα που ταξινομούνται ως επικίνδυνα είτε λόγω των φυσικοχημικών τους ιδιοτήτων (εύφλεκτα, οξειδωτικά κ.λπ.) είτε λόγω των επιπτώσεών τους στην υγεία (επιβλαβή, τοξικά, καρκινογόνα κ.λπ.). Δεν υπάρχει υποχρέωση καταχώρησης όσων παρασκευασμάτων ταξινομούνται μόνο λόγω επικινδυνότητας για το περιβάλλον. Υπόχρεος για την καταχώρηση στο EMΧΠ είναι ο παραγωγός, ο εισαγωγέας ή ο υπεύθυνος διάθεσης του προϊόντος στην αγορά, ο οποίος είναι και ο αποκλειστικά υπεύθυνος για την ορθότητα και εγκυρότητα των παρεχόμενων πληροφοριών, καθώς και για τυχόν συνέπειες από την παροχή μη ορθών πληροφοριών. Για προϊόντα, που δεν έχουν καταχωρηθεί στο EMΧΠ και υπόκεινται σε υποχρεωτική καταχώρηση, επιβάλλεται πρόστιμο σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 20B της Απόφασης ΑΧΣ 270/05 (ΦΕΚ 100/Β/06) και του άρθρου 2 της ΚΥΑ 3015811/2663 (ΦΕΚ 1410/Β/2010). Το προϊόν, μετά την επιτυχή καταχώρησή του στο EMΧΠ, λαμβάνει έναν αριθμό ταυτοποίησης (product identification number) που χρησιμεύει για οποιαδήποτε μελλοντική αναφορά στο συγκεκριμένο προϊόν (π.χ. γνωστοποίηση αλλαγής σύνθεσης ή ταξινόμησης). Ο αριθμός αυτός δεν αναγράφεται στη συσκευασία του προϊόντος και δε συνιστά έγκριση κυκλοφορίας του προϊόντος (ΓΧΚ, 2013, σ.1-3).

Ο Κανονισμός 1907/2006/ΕΚ (L396/30.12.2006) – REACH του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου αφορά «στην καταχώρηση, στην αξιολόγηση, στην αδειοδότηση και στους περιορισμούς των χημικών προϊόντων (Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals-REACH) και στην ίδρυση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Χημικών Προϊόντων καθώς και στην τροποποίηση της οδηγίας 1999/45/ΕΚ και στην κατάργηση του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 793/93 του Συμβουλίου και του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1488/94 της Επιτροπής καθώς και της οδηγίας 76/769/ΕΟΚ του Συμβουλίου και των οδηγιών της Επιτροπής 91/155/ΕΟΚ, 93/67/ΕΟΚ, 93/105/ΕΚ και 2000/21/ΕΚ» (ΣΕΧΒ, 2006, σ.1).

Ο Κανονισμός REACH είναι ο κανονισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης που θεσπίστηκε με σκοπό την προστασία της ανθρώπινης υγείας και του περιβάλλοντος από τους κινδύνους που μπορεί να ενέχουν τα χημικά προϊόντα και, παράλληλα, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας

της βιομηχανίας χημικών προϊόντων της ΕΕ. Αρχικά, ο κανονισμός REACH ισχύει για όλες τις χημικές ουσίες, δηλαδή όχι μόνο για αυτές που χρησιμοποιούνται σε βιομηχανικές διεργασίες αλλά και για αυτές που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή ζωή. Κατά συνέπεια, ο κανονισμός έχει επιπτώσεις στην πλειονότητα των επιχειρήσεων της ΕΕ. Με τον Κανονισμό REACH, το βάρος της ευθύνης μετατοπίζεται στις επιχειρήσεις. Για τη συμμόρφωσή τους προς τον κανονισμό, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσδιορίζουν και να διαχειρίζονται τους κινδύνους που σχετίζονται με τις ουσίες που παρασκευάζουν και διαθέτουν στην αγορά της ΕΕ. Πρέπει να καταδεικνύουν στον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Χημικών Προϊόντων (European Chemicals Agency-ECHA) τρόπους ασφαλούς χρήσης της ουσίας και να κοινοποιούν στους χρήστες τα μέτρα διαχείρισης των κινδύνων. Εάν δεν είναι δυνατή η διαχείριση των κινδύνων, οι αρχές μπορούν με διάφορους τρόπους να περιορίζουν τις χρήσεις των ουσιών. Μακροπρόθεσμα, οι πλέον επικίνδυνες ουσίες πρέπει να υποκατασταθούν από άλλες, λιγότερο επικίνδυνες (ECHA, 2017β).

Πιο συγκεκριμένα, ο Κανονισμός REACH θεσπίζει διαδικασίες για τη συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών που αφορούν στις ιδιότητες ουσιών και στους κινδύνους που ενέχουν. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να καταχωρούν τις ουσίες τους και, για αυτόν το σκοπό, πρέπει να συνεργάζονται με τις άλλες επιχειρήσεις που καταχωρούν την ίδια ουσία. Ο ECHA λαμβάνει και αξιολογεί την κάθε καταχώρηση ως προς τη συμμόρφωσή της με τις απαιτήσεις πληροφοριών, ενώ τα κράτη-μέλη της ΕΕ αξιολογούν επιλεγμένες ουσίες με σκοπό να αποσαφηνίζονται οι αρχικές ανησυχίες για την ανθρώπινη υγεία ή το περιβάλλον. Οι αρχές και οι επιστημονικές επιτροπές του ECHA εκτιμούν κατά πόσο είναι εφικτή η διαχείριση των κινδύνων που ενέχουν οι ουσίες. Οι αρχές μπορούν να απαγορεύσουν τις επικίνδυνες ουσίες, όταν δεν είναι εφικτή η διαχείριση των κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν από τη χρήση τους. Μπορούν, επίσης, να αποφασίσουν τον περιορισμό κάποιας χρήσης ή να ορίσουν ότι μια χρήση υπόκειται σε πρότερη αδειοδότηση (ECHA, 2017β).

Τέλος, ο Κανονισμός REACH (άρθρο 31 και παράρτημα II) προβλέπει την ύπαρξη και διάθεση Δελτίου Δεδομένων Ασφαλείας (Safety Data Sheet-SDS), που αποτελεί το βασικό εργαλείο γνωστοποίησης πληροφοριών στην αλυσίδα εφοδιασμού και εξασφαλίζει καλύτερη διαχείριση των κινδύνων από επικίνδυνες ουσίες. Τα δελτία δεδομένων ασφαλείας αποσκοπούν στο να παρέχουν στους χρήστες χημικών προϊόντων τις πληροφορίες που χρειάζονται, ώστε να συμβάλλουν στην προστασία της ανθρώπινης υγείας και του περιβάλλοντος. Χρήστες των χημικών προϊόντων νοούνται οι επιχειρήσεις ή οι ιδιώτες εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης/του

Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου που χρησιμοποιούν μια ουσία, είτε υπό καθαρή μορφή είτε σε μείγμα, στις βιομηχανικές ή επαγγελματικές τους δραστηριότητες. Τα δελτία δεδομένων ασφαλείας απευθύνονται τόσο στους εργαζομένους που χειρίζονται τα χημικά προϊόντα όσο και στους υπεύθυνους ασφάλειας. Ο μορφότυπος του δελτίου δεδομένων ασφαλείας καθορίζεται στον κανονισμό REACH και το περιεχόμενό του απαρτίζεται από 16 τμήματα: στοιχεία της ουσίας/μείγματος και της εταιρείας/επιχείρησης, προσδιορισμός της επικινδυνότητας, σύνθεση/πληροφορίες για τα συστατικά, μέτρα πρώτων βοηθειών, μέτρα για την καταπολέμηση της πυρκαγιάς, μέτρα για την αντιμετώπιση τυχαίας έκλυσης, χειρισμός και αποθήκευση, έλεγχοι της έκθεσης στο προϊόν/ατομική προστασία, φυσικές και χημικές ιδιότητες, σταθερότητα και δραστηριότητα, τοξικολογικές πληροφορίες, οικολογικές πληροφορίες, στοιχεία σχετικά με την απόρριψη, πληροφορίες σχετικά με τη μεταφορά, στοιχεία σχετικά με τη νομοθεσία και, τέλος, άλλες πληροφορίες (ECHA, 2016, σ.5-6).

Ο Κανονισμός 1272/2008/EK CLP αφορά στην ταξινόμηση, επισήμανση και συσκευασία των ουσιών και των μειγμάτων (Classification, Labelling and Packaging-CLP) και αποσκοπεί στη διασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου προστασίας της υγείας και του περιβάλλοντος, καθώς και της ελεύθερης κυκλοφορίας των ουσιών, των μειγμάτων και των αντικειμένων. Ο κανονισμός CLP τροποποίησε την οδηγία για τις επικίνδυνες ουσίες [67/548/EOK (DSD)], την οδηγία για τα επικίνδυνα παρασκευάσματα [1999/45/EK (DPD)] και τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1907/2006 (REACH), ενώ από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 2015 είναι η μόνη ισχύουσα νομοθετική πράξη στην ΕΕ για την ταξινόμηση και την επισήμανση των ουσιών και των μειγμάτων (ECHA, 2017γ).

Ο κανονισμός CLP είναι νομικά δεσμευτικός για όλα τα κράτη-μέλη και ισχύει άμεσα σε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους. Απαιτεί από τους παρασκευαστές, τους εισαγωγείς ή τους μεταγενέστερους χρήστες ουσιών ή μειγμάτων να ταξινομούν, να επισημαίνουν και να συσκευάζουν κατάλληλα τις επικίνδυνες χημικές ουσίες τους προτού τις διαθέσουν στην αγορά. Ένας από τους κύριους στόχους του κανονισμού CLP είναι να εξακριβωθεί κατά πόσο μια ουσία ή ένα μείγμα παρουσιάζει ιδιότητες που συνεπάγονται την ταξινόμησή της/του ως επικίνδυνη/ο. Σε αυτό το πλαίσιο, η ταξινόμηση αποτελεί την αφετηρία για την κοινοποίηση της επικινδυνότητας. Μετά την ταξινόμηση μια ουσίας ή μείγματος, η προσδιορισθείσα επικινδυνότητα πρέπει να κοινοποιείται στους υπόλοιπους φορείς της αλυσίδας εφοδιασμού, συμπεριλαμβανομένων των καταναλωτών. Η επισήμανση επικινδυνότητας επιτρέπει την κοινοποίηση της ταξινόμησης επικινδυνότητας (με ετικέτες και δελτία δεδομένων ασφαλείας)

στο χρήστη ουσίας ή μείγματος, ώστε να τον προειδοποιεί για την ύπαρξη επικινδυνότητας και για την ανάγκη διαχείρισης των σχετικών κινδύνων (ECHA, 2017γ).

Στον κανονισμό CLP καθορίζονται αναλυτικά κριτήρια σχετικά με τα στοιχεία επισήμανσης: εικονογράμματα, προειδοποιητικές λέξεις και τυποποιημένες δηλώσεις επικινδυνότητας, πρόληψης, απόκρισης, αποθήκευσης και απόρριψης, για κάθε τάξη και κατηγορία κινδύνου. Επιπλέον, στον κανονισμό καθορίζονται γενικά πρότυπα συσκευασίας, προκειμένου να εξασφαλίζεται ο ασφαλής εφοδιασμός των επικίνδυνων ουσιών και μειγμάτων. Πέραν της κοινοποίησης της επικινδυνότητας, μέσω των απαιτήσεων επισήμανσης, ο κανονισμός CLP αποτελεί, επίσης, τη βάση πολλών νομοθετικών διατάξεων σχετικά με τη διαχείριση των κινδύνων που ενέχουν οι χημικές ουσίες (ECHA, 2017γ).

Η λειτουργία της χημικής βιομηχανίας επηρεάζεται σημαντικά από την περιπλοκότητα της Ευρωπαϊκής και Εθνικής Νομοθεσίας και τη γραφειοκρατία για την αποτελεσματική προώθηση των διαδικασιών. Η ποιότητα, η πολυπλοκότητα στη λειτουργία, ο τρόπος εναρμόνισης και επιβολής της νομοθεσίας αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η επιβολή πρόσθετων μέτρων, όπως η βιώσιμη ανάπτυξη και η σωστή εφαρμογή του REACH για την ασφαλή διαχείριση των χημικών, έχει σημαντική επίπτωση στην ανάπτυξη λόγω του κόστους εφαρμογής και διαχείρισής τους και σε συνδυασμό με την παρούσα οικονομική κρίση.

**Ηθικοί Παράγοντες:** Οι τεράστιες επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον από τα μεγάλης κλίμακας ατυχήματα της χημικής βιομηχανίας, οι οικονομικές συνέπειές τους και η συνεχώς αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των σύγχρονων κοινωνιών για τα περιβαλλοντικά ζητήματα είναι μερικοί σοβαροί παράγοντες που εξηγούν τις πρόσφατες δυναμικές πολιτικές για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, οι οποίες σχεδιάστηκαν από τη διεθνή χημική βιομηχανία. Μελετητές υποστηρίζουν ότι πολιτικές, όπως αυτές των ενώσεων χημικών και των κυβερνήσεων σκοπεύουν κυρίως στο να ικανοποιήσουν το αίτημα της σύγχρονης κοινωνίας για καθαρό περιβάλλον και καλύτερη ποιότητα ζωής. Η αυξανόμενη περιβαλλοντική ευαισθησία της κοινωνίας, η αυξανόμενη δύναμη πίεσης των περιβαλλοντικών Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων και οι απειλές για αυστηρότερους περιβαλλοντικούς κανονισμούς στο μέλλον είναι μερικοί πρόσθετοι παράγοντες που εξηγούν τη συμπεριφορά των ενώσεων των χημικών βιομηχανιών να δημιουργήσουν περιβαλλοντικά συστήματα διαχείρισης (Evangelinou *et al.*, 2010, p.822).

Οι εθελοντικές ενέργειες της χημικής βιομηχανίας για τη βελτίωση της υγείας, της ασφάλειας και του περιβάλλοντος συχνά υπερβαίνουν τα ελάχιστα πρότυπα που έχουν οριστεί από τους κυβερνητικούς κανονισμούς. Η πιο διαδεδομένη παγκόσμια πρωτοβουλία της χημικής βιομηχανίας είναι το πρόγραμμα της Υπεύθυνης Φροντίδας® (Responsible Care®) για τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων στους τομείς της υγείας, της ασφάλειας και του περιβάλλοντος, στο οποίο οι επιχειρήσεις συμμετέχουν εθελοντικά. Το πρόγραμμα Υπεύθυνης Φροντίδας® ξεκίνησε στον Καναδά το 1985 από την Παγκόσμια Ένωση Χημικών Βιομηχανιών (International Council of Chemical Associations-ICCA), η οποία εκπροσωπεί 60 χώρες, των οποίων οι χημικές βιομηχανίες στο σύνολό τους αντιπροσωπεύουν περισσότερο από το 70% της παγκόσμιας παραγωγής χημικών προϊόντων. Υπεύθυνος εφαρμογής σε πανευρωπαϊκό επίπεδο είναι το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Χημικής Βιομηχανίας (The European Chemical Industry Council-CEFIC). Στην Ελλάδα, υιοθετήθηκε από το Σύνδεσμο Ελληνικών Χημικών Βιομηχανιών (ΣΕΧΒ) το 1994. Οι βασικές αρχές που διέπουν το πρόγραμμα της Υπεύθυνης Φροντίδας® σε παγκόσμιο επίπεδο είναι (ICCA, 2006, p.6):

- η συνεχής βελτίωση της πληροφόρησης σχετικά με το περιβάλλον, την υγεία και την ασφάλεια, καθώς και της επίδοσης των τεχνολογιών, των διεργασιών και των προϊόντων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής τους, έτσι ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε επιβλαβής επίπτωση στον άνθρωπο και στο περιβάλλον.
- η αποδοτική χρήση των πόρων και η ελαχιστοποίηση των αποβλήτων.
- η ανοιχτή επικοινωνία σχετικά με τις επιδόσεις, τα επιτεύγματα και τις αδυναμίες.
- η στενή συνεργασία με τους ανθρώπους, ώστε να υπάρχει ανταπόκριση στις ανησυχίες και στις προσδοκίες τους.
- η συνεργασία με τις κυβερνήσεις και τις οργανώσεις για την ανάπτυξη και εφαρμογή αποτελεσματικών κανονισμών και προτύπων, αλλά και τη δράση πέρα από αυτούς.
- η παροχή βοήθειας για την προώθηση της υπεύθυνης διαχείρισης των χημικών ουσιών κατά μήκος ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το πρόγραμμα της Υπεύθυνης Φροντίδας® εξασφαλίζει ότι η χημική βιομηχανία πηγαίνει πέρα από τις κανονιστικές υποχρεώσεις της και προσφέρει στα μέλη της επιπρόσθετα οφέλη, που αφορούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα αναγνωρισμένα πρότυπα συστήματα διαχείρισης υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη προσπάθεια των επιχειρήσεων για συνεχή βελτίωση της επίδοσής τους. Με τον ίδιο τρόπο, το Σύστημα Διαχείρισης Υπεύθυνης Φροντίδας (Responsible Care Management Framework) που



βασίζεται στον κύκλο του Deming PDCA (Plan-Σχεδιασμός, Do-Υλοποίηση, Check-Έλεγχος, Act-Δράση) λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις των υφιστάμενων αναγνωρισμένων προτύπων συστημάτων διαχείρισης (όπως το ISO 14001, το OHSAS 18001, το EMAS και το ISO 9001) (CEFIC, 2005, p.5) και καθορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις του προγράμματος της Υπεύθυνης Φροντίδας® (CEFIC, 2005, p.5). Εκτός από το πρόγραμμα της Υπεύθυνης Φροντίδας®, η χημική βιομηχανία επιλέγει σήμερα από μια ποικιλία εθελοντικών συστημάτων και προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως είναι το ISO 14001 και το EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) (Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης και Ελέγχου). Άλλα σημαντικά Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισης που υιοθετούνται εθελοντικά από τη χημική βιομηχανία είναι το ISO 9001 (Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας-Απαιτήσεις), το πρότυπο OHSAS 18001 (Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας στην Εργασία), το ISO 27001:2013 (Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών), το ISO 28000:2007 (Σύστημα Διαχείρισης της Ασφάλειας στην Εφοδιαστική Αλυσίδα) και το ISO 50001:2011 (Σύστημα Διαχείρισης της Ενέργειας).

Η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης (όπως η πολυμορφία των εργαζομένων, η παροχή ασφαλών και υγιών συνθηκών εργασίας, η ισότιμη αντιμετώπιση, οι προοπτικές εξέλιξης και σταδιοδρομίας, η καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας, οικογένειας και ελεύθερου χρόνου των εργαζομένων, τα εργασιακά δικαιώματα) και τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία. Αυτές οι δυο πτυχές έχουν ιδιαίτερη σημασία για τη χημική βιομηχανία. Οι συνθήκες ασφάλειας και εργασίας του προσωπικού στον κλάδο της χημικής βιομηχανίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της απασχολησιμότητας του εργατικού δυναμικού, λόγω του χειρισμού επικίνδυνων υλικών και της λειτουργίας πολύπλοκων τεχνολογικών συστημάτων. Επιπλέον, αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την πρόσληψη νέων εργαζομένων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις στον κλάδο των χημικών αντιμετωπίζουν ισχυρό ανταγωνισμό εντός του κλάδου, αλλά και με άλλες βιομηχανίες στην αναζήτηση και διεκδίκηση ειδικευμένων εργαζομένων. Ταυτόχρονα όμως, η χημική βιομηχανία χρειάζεται να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία για να εξασφαλίσει την ενεργή επιχειρηματική της δραστηριότητα. Εκτός από τις περιβαλλοντικές και τις οικονομικές της δραστηριότητες που παρέχουν ασφαλή απασχόληση και συμβάλλουν στην τοπική οικονομική ανάπτυξη, οι επιχειρήσεις στον κλάδο των χημικών πρέπει, επίσης, να επιδείξουν κοινωνική δέσμευση, μέσω φιλανθρωπικών

δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την οικονομική και εθελοντική υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας.

### 3.4.3 Ανάλυση Porter - Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης, θα χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Πιο αναλυτικά:

**Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων:** Ο εξεταζόμενος κλάδος έχει ανάγκη από υψηλού επιπέδου και άρτια καταρτισμένου ανθρώπινου κεφαλαίου, που θα διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα για να οδηγήσει τις τεχνολογικές εξελίξεις στο συγκεκριμένο τομέα και να τον καταστήσει πιο ανταγωνιστικό και εξωστρεφή. Επιπλέον, η ανάπτυξη χημικών προϊόντων, εκτός από την τεχνογνωσία, απαιτεί επενδύσεις σε κεφαλαιουχικό εξοπλισμό, καθώς και σε έρευνα και ανάπτυξη (R&D). Είναι, δηλαδή, εντάσεως κεφαλαίου. Μάλιστα, σύμφωνα με στοιχεία του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης, το έτος 2013, ο κλάδος παραγωγής χημικών ουσιών και προϊόντων κατέλαβε την 4<sup>η</sup> θέση, όσον αφορά το ύψος δαπανών για E&A (12.630.000 εκατομμύρια ευρώ), ανάμεσα στους υπόλοιπους κλάδους μεταποίησης (IOBE, 2017β, σ.97). Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις στον τομέα παραγωγής βασικών χημικών έχουν αναπτύξει ισχυρές οικονομίες κλίμακας, οι οποίες με τη σειρά τους έχουν οδηγήσει σε πλεονεκτήματα κόστους. Ωστόσο, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αντιπροσώπευση ή εισαγωγή και εμπορία των χημικών προϊόντων έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια εισόδου στον εξεταζόμενο κλάδο.

Η ενέργεια είναι ο πρωταρχικός παράγοντας κόστους στην παραγωγή χημικών προϊόντων, με το αργό πετρέλαιο και το φυσικό αέριο να αποτελούν τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες στο κόστος παραγωγής. Οι αλλαγές στο κόστος αυτών των βασικών ενεργειακών πηγών διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο, όχι μόνο στην ανταγωνιστικότητα των υφιστάμενων επιχειρήσεων, αλλά και στην προθυμία των νεοεισερχόμενων να επενδύσουν στον κλάδο. Επιπλέον, ορισμένες επιχειρήσεις στον κλάδο όπως τα «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» διαθέτουν άμεση πρόσβαση σε πρώτες ύλες, δηλαδή έχουν πλεονεκτήματα κόστους, τα οποία οι νεοεισερχόμενοι δεν είναι σε θέση να αντιγράψουν.

Πρόσθετο εμπόδιο εισόδου στον κλάδο των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης είναι τα εδραιωμένα δίκτυα διανομής των υφισταμένων βιομηχανιών και το υψηλό κόστος

δημιουργίας νέων εναλλακτικών δικτύων διανομής. Ακόμη, η νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο είναι σημαντικό να διαθέτει ιδιόκτητο στόλο φορτηγών και βυτιοφόρων οχημάτων για τη μεταφορά των χημικών προϊόντων. Όλα τα προαναφερθέντα απαιτούν υψηλά κεφάλαια τα οποία στην περίπτωση που δεν τα διαθέτει η νεοεισερχόμενη επιχείρηση δε θα είναι σε θέση να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό. Επιπλέον εμπόδιο για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση αποτελεί η συρρικνωμένη αγορά λόγω της οικονομικής κρίσης και η έλλειψη ρευστότητας για τη χρηματοδότηση έναρξης λειτουργίας της.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στον κλάδο των ειδικών χημικών, έρχονται αντιμέτωπες με υψηλά εμπόδια εισόδου, καθώς η αγορά αυτή αποτελείται από προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας (σε σχέση με τα βασικά χημικά) τα οποία είτε δε μπορούν εύκολα να αντιγραφούν είτε προστατεύονται από τον ανταγωνισμό με διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Μολονότι τα ειδικά χημικά παράγονται σε μικρότερες ποσότητες σε σχέση με τα βασικά χημικά, υπάρχουν σημαντικές απαιτήσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, σε τεχνογνωσία, στις δυνατότητες εξυπηρέτησης μετά την πώληση, στις σχέσεις με τους πελάτες και στις τεχνικές προδιαγραφές.

Τέλος, παρά το γεγονός ότι δεν υφίστανται θεσμικά εμπόδια για την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο, η ανάγκη συμμόρφωσης στο κανονιστικό πλαίσιο για την ασφαλή διαχείριση των χημικών προϊόντων, όπως η εφαρμογή του κανονισμού REACH, καθιστά δύσκολη την είσοδο τους. Επομένως, η απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αρκετά ασθενής.

**Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών:** Οι κυριότερες πρώτες ύλες για την παραγωγή χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης είναι το πετρέλαιο, το φυσικό αέριο και τα διάφορα ορυκτά. Στον εξεταζόμενο κλάδο, το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο αποτελούν τις βασικές συνιστώσες του κόστους, δεδομένου ότι το πετρέλαιο αντιπροσωπεύει συγχρόνως τη βασική πρώτη ύλη και την πηγή ενέργειας. Ωστόσο, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πρώτων υλών οι οποίες αποτελούν χρηματιστηριακά είδη είναι χαμηλή, καθώς οι τιμές ορίζονται στις διεθνείς αγορές.

Στην ελληνική αγορά, υπάρχουν δυο όμιλοι εταιρειών (Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. και Motor Oil Hellas Α.Ε.) που λειτουργούν τέσσερα διυλιστήρια με συνολική δυναμικότητα διύλισης 26,3 εκατομμυρίων τόνων ανά έτος. Συνολικά, η υπάρχουσα δυναμικότητα διύλισης στην Ελλάδα επαρκεί για την κάλυψη της εσωτερικής ζήτησης. Τα τέσσερα διυλιστήρια καλύπτουν το 90% της ζήτησης πετρελαίου στην Ελλάδα, ενώ το υπόλοιπο εισάγεται από τις εταιρείες

χονδρικού εμπορίου, για παράδειγμα σε περιόδους υψηλής εποχιακής ζήτησης (OECD, 2017, σ.254).

Ωστόσο, λίγα χημικά προϊόντα χρησιμοποιούν απευθείας το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο ως πρώτες ύλες. Όπως είδαμε και στο Διάγραμμα 3.3, οι πρώτες ύλες διυλίζονται σε χημικά πρώτου επιπέδου, τα πετροχημικά, όπως είναι το βενζόλιο, το αιθυλένιο και το προπυλένιο, τα οποία είναι απαραίτητα για την παραγωγή οργανικών ενδιάμεσων χημικών. Τα Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. είναι ο μοναδικός παραγωγός πετροχημικών προϊόντων στην Ελλάδα, με μερίδιο αγοράς που υπερβαίνει το 50%. Όπως γίνεται φανερό για τα Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε., η δραστηριότητα παραγωγής πετροχημικών είναι καθετοποιημένη με τον κλάδο διύλισης. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου δεν έχουν σημαντικό πλεονέκτημα έναντι του προμηθευτή.

Από την άλλη πλευρά, οι πρώτες ύλες για τα ειδικά χημικά είναι τα πετροχημικά ενδιάμεσα προϊόντα και άλλα βασικά χημικά, τα οποία στη συνέχεια μεταποιούνται σε προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας (ACC, 2017, p.20). Λόγω της πλειονότητας των προμηθευτών σε αυτές τις κατηγορίες χημικών, διαφαίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι χαμηλότερη.

**Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών:** Οι αγοραστές των βασικών και ειδικών χημικών προϊόντων είναι βιομηχανικοί, δηλαδή, είναι επιχειρήσεις που αγοράζουν αυτά τα προϊόντα είτε ως πρώτη ύλη είτε ως υλικό απαραίτητο για την παραγωγική τους διαδικασία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών-βιομηχανιών είναι σημαντική. Όπως αναφέρθηκε και στην Υποενότητα 3.4.2, η ζήτηση για χημικά “B2B” επηρεάζεται από την πορεία των επιμέρους κλάδων εφαρμογής, δηλαδή των αγοραστών-βιομηχανιών: βιομηχανία των πλαστικών προϊόντων, της χάρτινης συσκευασίας, των φαρμάκων, των απορρυπαντικών και σαπουνιών, των καλλυντικών, των αγροχημικών, των γραφικών τεχνών και της οικοδομικής και κατασκευαστικής δραστηριότητας.

Η οικονομική κρίση έχει πλήξει τους παραπάνω επιμέρους κλάδους εφαρμογής των βασικών και ειδικών χημικών, προκαλώντας πτώση της εγχώριας κατανάλωσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία συνθηκών έντονου ανταγωνισμού, προσδίδοντας στους αγοραστές-βιομηχανίες ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς μπορούν εύκολα να προμηθευτούν τα χημικά προϊόντα από άλλους εγχώριους και ξένους προμηθευτές.

Επιπλέον, τα βασικά χημικά αποτελούν μια κατηγορία χημικών πρώτων υλών αδιαφοροποίητη και τυποποιημένη. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές-βιομηχανίες μπορούν να

βρουν εναλλακτικές πηγές ανεφοδιασμού, εντείνοντας κατά αυτόν τον τρόπο τον ανταγωνισμό. Ως εκ τούτου, το κόστος μετακίνησης των αγοραστών-βιομηχανιών είναι χαμηλό στην κατηγορία των βασικών χημικών (commodity chemicals), καθώς ο αγοραστής μπορεί εύκολα να αλλάξει προμηθευτή.

Τέλος, στον εξεταζόμενο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ειδικών χημικών, τα οποία απευθύνονται σε αγοραστές-βιομηχανίες και είναι απαραίτητα για την παραγωγικότητα και την επίδοση των προϊόντων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον υψηλό βαθμό εξάρτησης των αγοραστών-βιομηχανιών από τις επιχειρήσεις παραγωγής ή εισαγωγής/εμπορίας ειδικών χημικών και το υψηλό κόστος μετακίνησής τους.

**Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα:** Στην πλειονότητα των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης δεν υφίστανται υποκατάστατα προϊόντα. Τα βασικά και ειδικά χημικά χρησιμοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπως στην επεξεργασία και συσκευασία τροφίμων και ποτών, στην αυτοκινητοβιομηχανία, στην υγεία, στην κατασκευαστική και οικοδομική δραστηριότητα και στο γεωργικό και βιομηχανικό τομέα. Αυτοί οι βιομηχανικοί χρήστες/κλάδοι χρησιμοποιούν τα βασικά και ειδικά χημικά για να δημιουργήσουν προϊόντα ευρείας κατανάλωσης απαραίτητα στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Εναλλακτικά υλικά τα οποία μπορούν να αντικαταστήσουν τα βασικά και ειδικά χημικά για την παραγωγή αυτής της ευρείας γκάμας προϊόντων είναι δύσκολο να υπάρξουν, τουλάχιστον στο εγγύς μέλλον. Ως εκ τούτου, η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι χαμηλή.

Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και στην Ενότητα 3.4.2, ο κανονισμός REACH διασφαλίζει ότι χημική βιομηχανία αναλαμβάνει την ευθύνη τυχόν κινδύνων που μπορεί να προκαλέσουν οι χημικές ουσίες στο περιβάλλον και στην υγεία. Ως εκ τούτου, οι βιομηχανίες αρχίζουν να αναζητούν υποκατάστατα για τις επικίνδυνες χημικές ουσίες.

**Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων:** Οι επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των χημικών “B2B”, παράγουν ή εισάγουν τα εξεταζόμενα προϊόντα για διάθεση σε άλλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Αρκετές επιχειρήσεις συνδυάζουν την παραγωγή κάποιων προϊόντων με εισαγωγές, οι οποίες συμπληρώνουν ουσιαστικά τη γκάμα των προσφερόμενων ειδών τους, με σκοπό την καλύτερη δυνατή κάλυψη των τομέων εφαρμογής στους οποίους απευθύνονται. Επιπλέον, ορισμένες επιχειρήσεις πραγματεύονται και πλήθος άλλων τελικών προϊόντων που εντάσσονται στα χημικά αλλά δεν αφορούν πρώτες ύλες ή ενδιάμεσα βιομηχανικά χημικά, όπως είναι τα τελικά δομικά υλικά, τα έτοιμα πλαστικά, τα φάρμακα, τα καλλυντικά και τα υλικά συσκευασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι πωλήσεις

των εξεταζόμενων προϊόντων συνιστούν μικρό ποσοστό του συνολικού τους κύκλου εργασιών. Οι περισσότερες επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου πωλούν απευθείας στους αγοραστές-βιομηχανίες και ορισμένες, που επικεντρώνονται στην παραγωγή χημικών, διαθέτουν τα προϊόντα τους μέσω επιχειρήσεων χονδρικού εμπορίου, οι οποίες λειτουργούν ως αντιπρόσωποι (ICAP Group, 2011, σ.75-76).

Στον Πίνακα 3.10, η εκτίμηση του μεγέθους της αγοράς γίνεται σε αξία (λόγω της πολυμορφίας των εξεταζόμενων προϊόντων) και βασίζεται σε στατιστικά στοιχεία της Eurostat. Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς βασικών και ειδικών χημικών παρουσίασε διακυμάνσεις το διάστημα 2010-2015. Πιο συγκεκριμένα, την πτώση του συνολικού μεγέθους της εγχώριας αγοράς τη διετία 2011-2012, ακολούθησε η άνοδος με ρυθμό ανάπτυξης 14,06% το 2013. Η ανοδική πορεία της αγοράς ανακόπηκε το 2014, με ρυθμό μείωσης 10,75%. Ωστόσο, το 2015 η συνολική αγορά έδειξε ξανά σημάδια ανάκαμψης και διαμορφώθηκε σε 1.118.057.420 ευρώ, σημειώνοντας εντυπωσιακή αύξηση (19,98%) σε σχέση με το 2014.

**Πίνακας 3.10**  
**Μέγεθος Εγχώριας Αγοράς των Βασικών και Ειδικών Χημικών Προϊόντων (2010-2015)**

Έτος	Τάξεις Κλάδου 20	Εισαγωγές (αξία σε €)	Εξαγωγές (αξία σε €)	Παραγωγή (αξία σε €)	Μέγεθος Αγοράς (αξία σε €)	Ρυθμός Ανάπτυξης Αγοράς
2010	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17			526.200.000		
	20.52, 20.53, 20.59			158.600.000		
	20.60			3.700.000		
<b>Σύνολο</b>		<b>566.436.240</b>	<b>171.008.590</b>	<b>688.500.000</b>	<b>1.083.927.650</b>	-
2011	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17			512.100.000		
	20.52, 20.53, 20.59			132.200.000		
	20.60			2.700.000		
<b>Σύνολο</b>		<b>497.891.790</b>	<b>174.220.250</b>	<b>647.000.000</b>	<b>970.671.540</b>	<b>-10,45%</b>
2012	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17			460.300.000		
	20.52, 20.53, 20.59			119.400.000		
	20.60			1.500.000		
<b>Σύνολο</b>		<b>527.318.820</b>	<b>193.167.630</b>	<b>581.200.000</b>	<b>915.351.190</b>	<b>-5,7%</b>
2013	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17			511.400.000		
	20.52, 20.53, 20.59			145.400.000		
	20.60			1.700.000		
<b>Σύνολο</b>		<b>558.131.150</b>	<b>172.575.260</b>	<b>658.500.000</b>	<b>1.044.055.890</b>	<b>14,06%</b>
2014	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17			403.500.000		
	20.52, 20.53, 20.59			160.100.000		
	20.60			1.700.000		
<b>Σύνολο</b>		<b>545.618.380</b>	<b>179.053.430</b>	<b>565.300.000</b>	<b>931.864.950</b>	<b>-10,75%</b>
2015	20.11, 20.12, 20.13, 20.14, 20.16, 20.17			508.700.000		
	20.52, 20.53, 20.59			268.800.000		
	20.60			4.300.000		
<b>Σύνολο</b>		<b>512.948.790</b>	<b>176.691.370</b>	<b>781.800.000</b>	<b>1.118.057.420</b>	<b>19,98%</b>

Για την ανάλυση του κλάδου χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης στην Ελλάδα, εξετάστηκαν 59 επιχειρήσεις, που έχουν ως βασική δραστηριότητα την παραγωγή ή/και εισαγωγή-εμπορία χημικών (βασικών και ειδικών χημικών), τα οποία απευθύνονται στη βιομηχανία, και πραγματοποίησαν κύκλο εργασιών άνω των 5 εκατομμυρίων ευρώ το 2015. Αρχικά, στον Πίνακα 1 του Παραρτήματος αποτυπώνονται οι επιχειρήσεις του εξεταζόμενου κλάδου σε αλφαβητική σειρά με βάση το διακριτικό τίτλο της επωνυμίας τους και παρουσιάζονται τα βασικά εμπορικά τους στοιχεία, τα οποία αντλήθηκαν από την πλατφόρμα επιχειρηματικής πληροφόρησης Kompass. Τέλος, η επιλογή των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, εκτός από τις πληροφορίες της διαδικτυακής πλατφόρμας Kompass και τον κύκλο εργασιών τους το 2015, πραγματοποιήθηκε με βάση τον κωδικό δραστηριότητας NACE, που τους αποδίδεται από την αρμόδια υπηρεσία Γ.Ε.ΜΗ. (Γενικό Εμπορικό Μητρώο).

Στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος παρουσιάζεται η εξέλιξη του κύκλου εργασιών για τη χρονική περίοδο 2011-2016 των εξεταζόμενων επιχειρήσεων. Η κατάταξή τους πραγματοποιήθηκε με βάση το συνολικό κύκλο εργασιών για το έτος 2015. Τα στοιχεία αυτά προήλθαν από τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες αντλήθηκαν είτε από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων είτε από ετήσιες οικονομικές εκθέσεις είτε από τα στοιχεία δημοσιότητας της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος (ΚΕΕΕ, 2017) είτε από το Εθνικό Τυπογραφείο (ΕΤ, 2017). Επισημαίνεται ότι ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους και όχι στην εξεταζόμενη δραστηριότητα. Λαμβάνοντας υπόψη τις συνολικές πωλήσεις των επιχειρήσεων για τις οποίες υπήρχαν διαθέσιμα στοιχεία τόσο το 2015 όσο και το 2014, ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων παραγωγής ή/και εισαγωγής-εμπορίας χημικών “B2B” διαμορφώθηκε σε 9.524.166.659,36 ευρώ το 2015 και 11.775.036.728,09 ευρώ το 2014. Συνεπώς, προκύπτει μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών κατά 19,11% το 2015 σε σχέση με το 2014.

Η εξεταζόμενη δραστηριότητα για τα Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. και την Coral Α.Ε. Πετρελαιοειδών και Χημικών Προϊόντων καλύπτει πολύ μικρό ποσοστό σε σχέση με το συνολικό κύκλο εργασιών τους. Ειδικότερα, η μητρική εταιρεία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. του Ομίλου Εταιρειών ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ (ΕΛ.ΠΕ.) δραστηριοποιείται στον τομέα της ενέργειας στην Ελλάδα και οι δραστηριότητές της περιλαμβάνουν τη διύλιση και εμπορία των προϊόντων πετρελαίου, την παραγωγή και εμπορία πετροχημικών προϊόντων, καθώς και την έρευνα και παραγωγή υδρογονανθράκων. Οι δραστηριότητες των πετροχημικών επικεντρώνονται κυρίως σε περαιτέρω επεξεργασία προϊόντων των διυλιστηρίων όπως

προπυλένιο, πολυπροπυλένιο, διαλύτες και ανόργανα, καθώς και εμπορία στην εσωτερική και διεθνή αγορά (Ελληνικά Πετρέλαια, 2017, σ.40). Οι βασικές δραστηριότητες της Coral A.E. Πετρελαιοειδών και Χημικών Προϊόντων είναι η διανομή και εμπορία μιας ευρείας γκάμας πετρελαιοειδών προϊόντων, όπως βενζίνη, πετρέλαιο και λιπαντικά, μέσω του δικτύου των πρατηρίων της. Παράλληλα, οι δραστηριότητές της καλύπτουν και τον εμπορικό τομέα, τα χημικά καθώς και τη ναυτιλία. Η δραστηριότητά της στον τομέα χημικών συνίσταται στην αποθήκευση και διανομή μιας ευρείας γκάμας προϊόντων που απευθύνονται σε χημικές βιομηχανίες. Για αυτόν το λόγο, κρίνεται απαραίτητο να υπολογιστεί ο συνολικός κύκλος εργασιών των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τον κύκλο εργασιών των εταιρειών «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» και «Coral A.E. Πετρελαιοειδών και Χημικών Προϊόντων» από τις πωλήσεις των προϊόντων της εξεταζόμενης δραστηριότητας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 3.11.

**Πίνακας 3.11**  
**Εξέλιξη Συνολικού Κύκλου Εργασιών των Εξεταζόμενων Επιχειρήσεων**  
**Συμπεριλαμβανομένων των Πωλήσεων από την Εξεταζόμενη Δραστηριότητα των**  
**Εταιρειών «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» & «Coral A.E.» (2011-2016)**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Συνολικός Κύκλος Εργασιών Εξεταζόμενων Επιχειρήσεων εκτός από τις εταιρείες «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» & «Coral A.E.»	1.212.619.225,44	1.242.526.840,47	1.315.208.409,26	1.329.549.728,09	1.309.126.659,36	-
Κύκλος Εργασιών της εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε. από την πώληση πετροχημικών	340.000.000	371.000.000	327.000.000	322.000.000	263.000.000	252.000.000
Κύκλος εργασιών της εταιρείας «Coral A.E.» από την πώληση χημικών	38.398.000	40.099.000	40.019.000	31.343.000	27.009.000	25.134.000
<b>Συνολικός Κύκλος Εργασιών</b>	<b>1.591.017.225,44</b>	<b>1.653.625.840,47</b>	<b>1.682.227.409,26</b>	<b>1.682.892.728,09</b>	<b>1.599.135.659,36</b>	<b>-</b>

Σύμφωνα με τον Πίνακα 3.11, ο συνολικός κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων παραγωγής ή/και εισαγωγής-εμπορίας χημικών “B2B” διαμορφώθηκε σε 1.599.135.659,36 ευρώ το 2015 και 1.682.892.728,09 ευρώ το 2014. Συνεπώς, προκύπτει μείωση του συνολικού κύκλου εργασιών κατά 4,97% το 2015 σε σχέση με το 2014. Εξαιρουμένων των εταιρειών «Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε.» και «Coral A.E. Πετρελαιοειδών και Χημικών Προϊόντων», τότε στο συνολικό κύκλο εργασιών των υπολοίπων εξεταζόμενων επιχειρήσεων προκύπτει μείωση 1,53% το 2015 σε σχέση με το 2014.



Στον κλάδο των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, ο οποίος συμβάλλει στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ τους. Ειδικότερα, στον τομέα των βασικών χημικών (παραγωγής και εισαγωγής), όπου τα προϊόντα αυτά δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις, η ένταση του ανταγωνισμού είναι μεγαλύτερη και εστιάζεται στην τιμολογιακή πολιτική των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα των ειδικών χημικών απευθύνονται σε συγκεκριμένα και διαφορετικά τμήματα της αγοράς του κλάδου, τα οποία ως επί το πλείστον αγοράζουν σε μικρές ποσότητες. Σε αυτήν την αγορά λοιπόν, η παροχή τεχνικής υποστήριξης, η δυνατότητα διανομής και η δημιουργία ισχυρών σχέσεων με τους πελάτες είναι πρωταρχικής σημασίας. Πράγματι, όπως θα δούμε και στη συνέχεια, η τελική τιμή ενός ειδικού χημικού ενσωματώνει το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει η εκάστοτε επιχείρηση. Συνεπώς, συνολικά το περιβάλλον του εξεταζόμενου κλάδου κρίνεται έντονα ανταγωνιστικό. Σε αυτό το πλαίσιο, οι παραγωγικές επιχειρήσεις που διαθέτουν ευρεία γκάμα χημικών προϊόντων (ειδικών χημικών) και έχουν σημαντική εξαγωγική δραστηριότητα, όπως επίσης και οι εισαγωγικές επιχειρήσεις που εμπορεύονται και διαθέτουν μια εκτενή γκάμα χημικών προϊόντων σε αρκετούς κλάδους της βιομηχανίας, έχουν καλύτερες προοπτικές.

### **3.5 Ανταγωνιστική Στρατηγική και Τάσεις στον Κλάδο Χημικών Προϊόντων Βιομηχανικής Χρήσης**

Καθώς το παγκόσμιο περιβάλλον γίνεται όλο και πιο ασταθές, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης οφείλουν να μελετήσουν και να υιοθετήσουν μια στρατηγική, η οποία θα τους επιτρέψει τη συνεχή εξέλιξη στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και της κερδοφορίας. Σε ένα περιβάλλον, λοιπόν, όπου η αβεβαιότητα σχετικά με τις τιμές των πρώτων υλών, τις διακυμάνσεις της ζήτησης και των συναλλαγματικών ισοτιμιών, καθώς και το κανονιστικό πλαίσιο θέτει ποικίλες προκλήσεις, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι έτοιμες να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο αυτό περιβάλλον για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Οι επιχειρήσεις στον κλάδο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης οφείλουν να διαμορφώσουν τις στρατηγικές τους σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς τομείς δραστηριότητάς τους και το στρατηγικό στόχο-αγορά. Όπως αναφέραμε και στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, οι αγοραστές αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής. Οι

επιχειρήσεις δημιουργούν υπερέχουσα αξία στον αγοραστή είτε προσφέροντάς του ένα προϊόν ή υπηρεσία που παρήχθη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους) είτε προσφέροντάς του ένα προτιμητέο προϊόν ή υπηρεσία με υψηλότερη τιμή, όπου η επιπρόσθετη λαμβανόμενη αξία υπερβαίνει το επιπλέον κόστος για την απόκτησή της (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης).

Ο κλάδος χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης περιλαμβάνει επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται είτε στην παραγωγή βασικών χημικών (basic chemicals) είτε στην παραγωγή ειδικών ή εξειδικευμένων χημικών (specialty chemicals). Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, καθώς τα βασικά και τα ειδικά χημικά φέρουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και, ως εκ τούτου, η επιτυχής υλοποίηση της επιλεγείσας στρατηγικής απαιτεί διαφορετικούς πόρους και ικανότητες. Στην παρούσα μελέτη, η ταξινόμηση των χημικών προϊόντων σε βασικά και ειδικά χημικά αναδεικνύει τις διαφορές στην επιρροή της αγοράς και επιπλέον υπογραμμίζει τη μετατόπιση της χημικής βιομηχανίας σε προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας. Μια πρακτική διάκριση μεταξύ της αγοράς βασικών χημικών και της αγοράς ειδικών χημικών είναι ότι η τελευταία δίνει έμφαση στην ποιότητα και στην επίδοση του προϊόντος, ενώ η πρώτη δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην τιμολόγηση του προϊόντος (Favre *et al.*, 2002, p.65). Αν και έχει γίνει σε προηγούμενο κεφάλαιο μια γενική επισκόπηση των χαρακτηριστικών των βασικών και των ειδικών χημικών, στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητη η συγκεντρωτική παρουσίασή τους.

Τα βασικά χημικά είναι μη διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία, ως επί τω πλείστον, μετατρέπονται σε άλλα προϊόντα ή χρησιμεύουν ως ενδιάμεσα για την παραγωγή άλλων προϊόντων. Ο τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης στις επιχειρήσεις παραγωγής βασικών χημικών είναι προσανατολισμένος στην τεχνολογία των διεργασιών. Δίνεται δηλαδή έμφαση στη βελτίωση των διεργασιών (process improvement) με στόχο το χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Οι μονάδες παραγωγής είναι σχεδιασμένες για την παραγωγή ενός ή το πολύ μερικών βασικών χημικών σε σχετικά μεγάλους όγκους. Το σύστημα παραγωγής λειτουργεί με στόχο την εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας σε όλη την αλυσίδα αξίας. Για αυτόν τον λόγο, απαιτούνται μεγάλες συγκεντρωτικές εγκαταστάσεις και η διαδικασία παραγωγής έχει συνεχή ροή. Ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται έχει υψηλό βαθμό αυτοματοποίησης και αυτό τον καθιστά λιγότερο ευέλικτο, καθώς έχει σχεδιαστεί για την εκπλήρωση ενός σκοπού.

Σύμφωνα με τον Unger (1983), μια επιχείρηση παραγωγής βασικών χημικών είναι συνήθως προσανατολισμένη στην παραγωγή, με μικρότερη ανάγκη για την ακριβή γνώση των

απαιτήσεων των πελατών. Επιπλέον, επισήμανε ότι, μολονότι, οι επιχειρήσεις βασικών χημικών απαιτούν υψηλές κεφαλαιουχικές επενδύσεις για τις εγκαταστάσεις τους, τα έξοδα πωλήσεων, μάρκετινγκ, τεχνικής εξυπηρέτησης, καθώς και τα γενικά και διοικητικά έξοδα είναι σχετικά χαμηλά (Unger, 1983, pp.17-18).

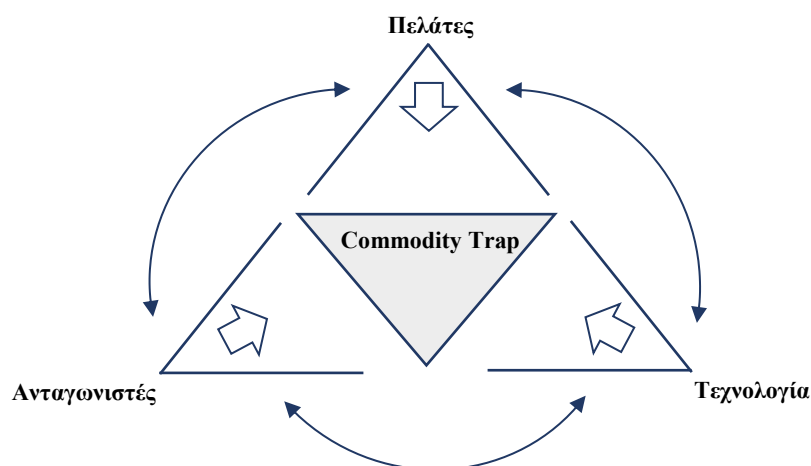
Οι τιμές των βασικών χημικών κυμαίνονται και σχετίζονται με το κόστος των πρώτων υλών (πετρέλαιο, φυσικό αέριο, διάφορα ορυκτά), αλλά τα περισσότερα έχουν σχετικά χαμηλή τιμή ανά μονάδα προϊόντος, η οποία βασίζεται συνήθως στο κόστος παραγωγής. Τα βασικά χημικά πωλούνται σε σχετικά μεγάλους όγκους, σύμφωνα με τις προδιαγραφές χημικής σύνθεσής τους, που είναι, όπως έχουμε αναφέρει και πρωτύτερα, ομοιογενείς σε όλο τον κλάδο. Επειδή υφίσταται μικρή έως καμία διαφοροποίηση στην ποιότητα μεταξύ των βασικών χημικών από διαφορετικούς παραγωγούς και επειδή οι τελευταίοι προσφέρουν ουσιαστικά τις ίδιες υπηρεσίες, βασίζονται κυρίως στη μείωση των τιμών για να αυξήσουν τα μερίδιά τους στην αγορά. Επομένως, οι τιμές τείνουν να αυξάνονται και να μειώνονται κατά διάρκεια του επιχειρηματικού κύκλου, προσεγγίζοντας το κόστος παραγωγής εις βάρος των κερδών. Είναι, συνεπώς, αντιληπτό ότι τα περιθώρια κέρδους στη συγκεκριμένη αγορά είναι χαμηλά. Δεδομένου ότι ένας παραγωγός υποβάλλεται σε έναν πόλεμο τιμών από τους ανταγωνιστές του, μέσω της μείωσης των τιμών τους, και έχει ελάχιστο ή καθόλου έλεγχο πάνω στις τιμές, η προτιμώμενη στρατηγική απάντηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω του χαμηλότερου κόστους παραγωγής σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Είναι, λοιπόν, φανερό ότι μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες στρατηγικές των επιχειρήσεων παραγωγής βασικών χημικών για την επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας είναι η στρατηγική ηγεσίας κόστους, η οποία προϋποθέτει την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας ή ιδιοκτησίας τεχνολογίας διεργασιών (proprietary process technology). Ωστόσο, η τεχνολογία διεργασιών με τη δημιουργία νέων ή τη βελτίωση των υφιστάμενων διεργασιών που στοχεύουν στη μείωση του κόστους, μπορεί να αποτελέσει σε σύντομο χρονικό διάστημα αντικείμενο μίμησης των ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα να εκμηδενιστεί το κοστολογικό πλεονέκτημα του ηγέτη κόστους. Επιπλέον, η αυτοματοποίηση των διεργασιών παραγωγής, η δυνατότητα ολοκλήρωσης (είτε προς τα πίσω στον κλάδο διύλισης είτε προς τα εμπρός στην παραγωγή ειδικών χημικών), η ενίσχυση της αποδοτικότητας της αλυσίδας εφοδιασμού και η ανάπτυξη προγραμμάτων εξοικονόμησης κόστους, αποτελούν μέσα επίτευξης αυτής της στρατηγικής. Τέλος, οι επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας βασικών χημικών χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο την Πληροφοριακή Τεχνολογία (Information Technology-IT) και πιο

συγκεκριμένα το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce) για την υλοποίηση των συναλλαγών τους, με στόχο την εξοικονόμηση κόστους, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της εξοικονόμησης χρόνου από την απλοποίηση των διαδικασιών (παραγγελιοληψίας) και την ταχύτερη αποστολή των προϊόντων, καθώς και του αποτελεσματικότερου ελέγχου του επιπέδου αποθεμάτων και της ελαχιστοποίησης των αστοχιών στις συναλλαγές.

Ωστόσο, σε μια ιδιαίτερα ώριμη αγορά, όπως αυτή των βασικών χημικών, όπου είναι δύσκολο να επιτύχει κανείς σημαντικά οφέλη σε μερίδιο αγοράς και η νέα τεχνολογία, η οποία μεν παρέχει δυνατότητες για τη μείωση του κόστους, γίνεται δε εύκολα αντικείμενο μίμησης από τους ανταγωνιστές, ο δρόμος προς την ηγεσία κόστους δεν είναι εύκολος. Επιπλέον, στη σύγχρονη χημική βιομηχανία διαφαίνεται η τάση των βιομηχανικών αγοραστών να απαιτούν καλύτερη εξυπηρέτηση από τους προμηθευτές των χημικών προϊόντων. Αυτή η τάση καθιστά αναγκαία τη βελτίωση της αλυσίδας εφοδιασμού και την εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών εξυπηρέτησης, καθοριστικούς παράγοντες διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές και μέσο επίτευξης υψηλότερης επίδοσης και κερδοφορίας. Προς αυτήν την κατεύθυνση, η εμπειρική μελέτη των Robinson, Clarke-Hill και Clarkson (2002) σε επιχειρήσεις του κλάδου των βασικών χημικών, τονίζει τον ρόλο της υπηρεσίας και της διαχείρισης σχέσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού ως διαφοροποιητικό παράγοντα και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η μελέτη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι μια στρατηγική υπηρεσιοποίησης (servitization strategy), που τοποθετείται στο πλαίσιο διαχείρισης των σχέσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού (τακτική επικοινωνία με τους πελάτες, διαδικασίες διαχείρισης παραγγελιών, άμεση αντιμετώπιση ατυχημάτων και πρόληψη, τεχνική υποστήριξη, διαδικασίες παράδοσης “Just-In-Time”), μπορεί να αποτελέσει μέσο δημιουργίας πλεονεκτήματος διαφοροποίησης σε έναν παραδοσιακά προσανατολισμένο στο κόστος κλάδο, αλλά και τρόπο αποφυγής του “commodity trap” (Robinson *et al.*, 2002, pp.149, 161-162). Η κατάσταση “commodity trap” δημιουργείται όταν οι προμηθευτές “commodity” προϊόντων, όπως των βασικών χημικών, αντιμετωπίζουν στην αγορά τις εξής συνθήκες:

- Η αγοραστική απόφαση του πελάτη βασίζεται μόνο στην τιμή.
- Νέες επιχειρήσεις εισέρχονται στην αγορά και ακολουθεί πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα.
- Η τεχνολογική πρόοδος οδηγεί στην τυποποίηση και στην εύκολη παραγωγή των προϊόντων.



**Πηγή:** Berger, R. (2014) 'Escaping the commodity trap – How to regain a competitive edge in commodity markets' (Τροποποιημένο).

### **Διάγραμμα 3.6 Το “Commodity Trap”**

Αυτά τα τρία στοιχεία αλληλοενισχύονται, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.1, δημιουργώντας αύξηση της πίεσης των τιμών και των περιθωρίων κέρδους και, κατά συνέπεια, “commodity trap” (Berger, 2014). Σε αυτό το πλαίσιο, η παροχή ενός προϊόντος με ποιότητα παράδοσης, διανομής και παραλαβής που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του βιομηχανικού αγοραστή αποτελεί το κλειδί της διαφοροποίησης.

Από την άλλη πλευρά, τα ειδικά ή εξειδικευμένα χημικά είναι διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία παράγονται σε μικρότερες ποσότητες, σύμφωνα με τις προδιαγραφές επίδοσής τους (και όχι σύμφωνα με τις προδιαγραφές σύνθεσής τους, όπως συμβαίνει στα βασικά χημικά). Δηλαδή, πωλούνται για αυτό που κάνουν, παρά για αυτό που περιέχουν. Με άλλα λόγια, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ειδικών χημικών, πωλούν στην ουσία μια υπηρεσία και συγκεκριμένα την ικανότητα επίλυσης των αναγκών των πελατών με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, τα ειδικά χημικά χρησιμοποιούνται είτε ως λειτουργικό συστατικό είτε ως βοηθητικό μέσο επεξεργασίας για την παραγωγή μιας ποικιλίας προϊόντων. Επιτρέπουν στους αγοραστές τους να μειώσουν το συνολικό κόστος του συστήματός τους, να ενισχύσουν την επίδοση του προϊόντος τους και να βελτιστοποιήσουν τη διεργασία παραγωγής τους. Τα ειδικά χημικά, λοιπόν, σχεδιάζονται για την ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών και χρησιμοποιούνται για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Για αυτόν τον λόγο, σε αντίθεση με τα βασικά χημικά, ο τομέας Έρευνας και Ανάπτυξης στις επιχειρήσεις παραγωγής ειδικών χημικών είναι προσανατολισμένος στις τεχνολογίες εφαρμογής τους (application technologies). Οι κύριες τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται

είναι η ικανότητα παρασκευής/σύνθεσης χημικών (formulation) και η γνώση των τελικών τους χρήσεων. Τέλος, δίνεται έμφαση στην επίλυση προβλημάτων για την ικανοποίηση συγκεκριμένων απαιτήσεων πελατών.

Η παραγωγική διαδικασία των ειδικών χημικών είναι μικρότερης έντασης κεφαλαίου σε σχέση με τα βασικά χημικά. Επιπλέον, οι εγκαταστάσεις παραγωγής τους είναι μικρότερες συγκριτικά με τις μονάδες παραγωγής των βασικών χημικών και ο εξοπλισμός που διαθέτουν είναι γενικής χρήσης, προσφέροντας μεγαλύτερη ευελιξία στην παραγωγή πολλών διαφορετικών προϊόντων. Μάλιστα, το κόστος παραγωγής ειδικών χημικών έχει μικρότερη εξάρτηση από το κόστος των πρώτων υλών (πετρελαίου, φυσικού αερίου, διαφόρων ορυκτών), σε σύγκριση με τα βασικά χημικά.

Το μέγεθος αγοράς για κάθε ειδικό χημικό είναι σχετικά μικρό και γενικά υπάρχουν πολλοί πελάτες που αγοράζουν σχετικά μικρές ποσότητες. Οι αγορές στις οποίες απευθύνονται τα ειδικά χημικά είναι ο κλάδος μεταποίησης (αυτοκίνητα, καλλυντικά, ηλεκτρονικά είδη, τρόφιμα, λιπαντικά, χαρτί, πλαστικά προϊόντα κ.λπ.), αλλά και μη μεταποιητικοί κλάδοι, όπως ο κατασκευαστικός κλάδος. Για αυτόν τον λόγο, στην αγορά των ειδικών χημικών απαιτείται εκτενής γνώση των αναγκών των πελατών και υψηλή τεχνική εξυπηρέτηση/υποστήριξη μετά την πώληση. Μολονότι, λοιπόν, απαιτείται μικρότερη επένδυση κεφαλαίου για τις εγκαταστάσεις των ειδικών χημικών, τα έξοδα πωλήσεων, μάρκετινγκ, τεχνικής εξυπηρέτησης, καθώς και τα γενικά και διοικητικά έξοδα είναι υψηλά (Unger, 1983, p.18).

Η τιμή των ειδικών χημικών ανά μονάδα προϊόντος είναι υψηλή, για αυτό και πωλούνται συνήθως σε μικρές ποσότητες σε ένα μεγάλο αριθμό πελατών. Αυτή η τιμή βασίζεται στην υψηλή αντιλαμβανομένη αξία από τον πελάτη, η οποία προέρχεται από τη διαφοροποίηση του προϊόντος σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών και το οποίο είναι δύσκολο να αντιγραφεί ή να υποκατασταθεί. Συνεπώς, οι τιμές των ειδικών χημικών είναι λιγότερο ευαίσθητες στις αλλαγές των τιμών της ζήτησης και τείνουν να διατηρούνται σταθερές ή ακόμα και να αυξάνονται, δημιουργώντας μεγάλα περιθώρια κέρδους. Οι περισσότερες επιχειρήσεις στην αγορά των ειδικών χημικών απευθύνονται σε θύλακες αγοράς (niche players), ακολουθώντας στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση.

Ο τρόπος με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να οδηγήσει στη διαφοροποίηση των ειδικών χημικών είναι μέσω των βελτιώσεων στις διαστάσεις ποιότητάς τους. Η επίδοση (performance) των ειδικών χημικών αποτελεί το μέτρο της επιτυχίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτήν την αγορά, καθώς επηρεάζει τόσο την τιμή πώλησης όσο και την

αφοσίωση των πελατών. Συνεπώς, η επίδοση του προϊόντος αποτελεί βασική διάσταση της ποιότητας των ειδικών χημικών, στην οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν τις προσπάθειες βελτίωσής τους. Οι βελτιώσεις αυτές με τη σειρά τους θα διαφοροποιήσουν το προϊόν από εκείνο των ανταγωνιστών, θα βελτιώσουν τη φήμη της επιχείρησης και θα μεγιστοποιήσουν την αξία που αυτό παρέχει στους βιομηχανικούς αγοραστές.

Στην αγορά των ειδικών χημικών, κάθε βιομηχανικός αγοραστής έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ανάγκες, και, ως εκ τούτου, ο βαθμός ποιότητας των προϊόντων σχετίζεται με το βαθμό κάλυψης των αναγκών και επιθυμιών του. Σε αυτό το πλαίσιο, η ποιότητα στηρίζεται στην προσέγγιση που βασίζεται στο χρήστη (User-based approach). Δηλαδή, η ποιότητα ορίζεται ως «η καταλληλότητα για χρήση» (“fitness for use”). Συνεπώς, πρωταρχικό μέλημα των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι η συνεχής αναγνώριση των αναγκών των βιομηχανικών αγοραστών, η πρόβλεψη των μελλοντικών τους αναγκών, και έπειτα η σχεδίαση και η παραγωγή προϊόντων αλλά και υπηρεσιών που τις ικανοποιούν.

Κατά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός ειδικού χημικού, βασικός στόχος πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της ποιότητας του προϊόντος, δηλαδή η μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Όπως έχουμε αναφέρει, η μετάφραση των απαιτήσεων των πελατών σε λεπτομερείς προδιαγραφές προϊόντων και διεργασιών αποτελεί έργο των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης, σχεδίασης προϊόντος και μηχανικής, τα οποία, στηριζόμενα στην προσέγγιση της ποιότητας που βασίζεται στην αξία (Value-based approach), πρέπει να βρουν τη χρυσή τομή ανάμεσα στην επίδοση των προϊόντων και στο κόστος παραγωγής, ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών. Προς αυτήν την κατεύθυνση, η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (Quality Function Deployment-QFD) αποτελεί μια τεχνική ποιότητας, η οποία ενσωματώνει τη «φωνή του πελάτη» (Voice Of the Customer-VOC) σε όλα τα στάδια ανάπτυξης ενός προϊόντος, από το σχεδιασμό του και τη διαδικασία ανάπτυξής του μέχρι την παραγωγή και τη διανομή του.

Η τεχνική QFD βασίζεται στην ιδέα ότι οι ανάγκες των πελατών, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ο σχεδιασμός του προϊόντος και τα ζητήματα ποιότητας είναι αλληλένδετα μεταξύ τους σε ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος. Πρωτοεμφανίστηκε στην Ιαπωνία και στις Ηνωμένες Πολιτείες τη δεκαετία του '70 όπου εφαρμόστηκε αρχικά στη βιομηχανία αυτοκινήτων και αργότερα σε άλλες βιομηχανίες μεταποίησης, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων επιχειρήσεων παραγωγής χημικών. Δεδομένου ότι η ανάπτυξη ενός πολύπλοκου προϊόντος είναι θέμα πολυεπιστημονικής ομαδικής εργασίας, η πρωτοβουλία ήταν να

δημιουργηθεί μια απλή αλλά αποτελεσματική τεχνική που θα μπορούσε να φέρει σε επαφή άτομα με διαφορετικές ικανότητες (διατμηματική ομάδα/cross-functional team), με στόχο την ικανοποίηση των πελατών ή ακόμη και την υπέρβαση των προσδοκιών τους. Συνεπώς, η τεχνική QFD θεωρείται κατάλληλη για τη διαχείριση του σχεδιασμού χημικών προϊόντων (ειδικών) και διεργασιών, για αυτό και εφαρμόζεται στη χημική βιομηχανία (Dimian *et al.*, 2014, p.498).

Τα ειδικά χημικά σχεδιάζονται, αναπτύσσονται ή τροποποιούνται με σκοπό όχι μόνο την κάλυψη των αναγκών των βιομηχανικών πελατών, αλλά και τη διασφάλιση της ασφάλειάς τους κατά την παραγωγή και την προοριζόμενη χρήση τους. Κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι επιχειρήσεις εντοπίζουν πιθανά ζητήματα ασφάλειας σε διαφορετικά στάδια της παραγωγής, της χρήσης και της διάθεσης των χημικών ουσιών. Τα προϊόντα που διατίθενται στη βιομηχανική αγορά ελέγχονται συνεχώς όχι μόνο από τους παραγωγούς, αλλά και από ανεξάρτητους επιστήμονες και αρχές (CEFIC, 2014, p.5).

Επιπλέον, το προσωπικό πωλήσεων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της καταλληλότητας των ειδικών χημικών για την προοριζόμενη χρήση τους. Ως το «πρόσωπο» της επιχείρησης στα μάτια των πελατών, το δυναμικό πωλήσεων αλλά και εξυπηρέτησης απαιτείται να διαθέτει γνώσεις αναφορικά με την ασφάλεια των διεργασιών του βιομηχανικού πελάτη, τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας, τις φυσικοχημικές και τοξικολογικές ιδιότητες του προϊόντος, τους όρους ορθής χρήσης τους και τη νομοθεσία αναλόγως του κλάδου που προμηθεύουν. Αυτή η γνώση βοηθά την επιχείρηση παραγωγής ειδικών χημικών να λάβει σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις, όπως τη μη προμήθεια ειδικών χημικών για συγκεκριμένες εφαρμογές και χρήσεις. Οι λόγοι που οδηγούν σε αυτές τις αποφάσεις ποικίλλουν και μπορεί να είναι η πρόθεσή τους να προκαταλάβουν τυχόν νομικές ή κανονιστικές ρυθμίσεις, η ακαταλληλότητα του προϊόντος για συγκεκριμένες εφαρμογές ή ακόμη και η διαθεσιμότητα ενός καλύτερου εναλλακτικού προϊόντος (CEFIC, 2014, pp.11-12).

Στο σημείο αυτό, επιβάλλεται να σημειωθεί ότι, εκτός από την ποιότητα, κρίσιμο στοιχείο της χημικής βιομηχανίας αποτελεί η καινοτομία των προϊόντων αλλά και των διεργασιών. Η ταχύτητα αλλαγών στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον σε συνδυασμό με τις έντονες ρυθμιστικές και κανονιστικές πιέσεις και πρωτοβουλίες βιωσιμότητας αναγκάζει τις επιχειρήσεις παραγωγής ειδικών χημικών να αναπτύξουν νέα προϊόντα και διεργασίες. Μέσω της καινοτομίας βελτιώνεται η ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς και μείωση του



κόστους και του χρόνου παράδοσης των προϊόντων. Ωστόσο, η καινοτομία δεν περιορίζεται στα προϊόντα και στις διεργασίες παραγωγής ειδικών χημικών. Όπως θα δούμε και στη συνέχεια, η αγορά των ειδικών χημικών είναι εντάσεως υπηρεσίας και αυτό καθιστά την καινοτομία υπηρεσιών σημαντικό τύπο καινοτομίας. Οι επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας ειδικών χημικών, οι οποίες από τη φύση τους ενσωματώνουν εκτενή τεχνική εξυπηρέτηση με άρτια εκπαιδευμένους αντιπροσώπους εξυπηρέτησης και πωλήσεων, αναζητούν πέρα από την παραδοσιακή τεχνική υποστήριξη, δημιουργικές λύσεις και δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη (ACC, 2017, p.40).

Το τμήμα παραγωγής, το οποίο αντιλαμβάνεται την ποιότητα σύμφωνα με την προσέγγιση που βασίζεται στην παραγωγή («συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις»), είναι υπεύθυνο για την παραγωγή προϊόντων σύμφωνα με τις καθορισμένες προδιαγραφές. Η μεταβλητότητα στην ποιότητα του προϊόντος, που οδηγεί στην ασυνεπή επίδοση του τελικού προϊόντος, συνιστά ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν όλες οι επιχειρήσεις στη συγκεκριμένη αγορά. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία καλύπτει τα προκαθορισμένα κριτήρια, θα πρέπει να εξασφαλίσουν ότι κατανοούν τις απαιτήσεις και, κατ'επέκταση, ότι είναι ικανοί να τις ικανοποιήσουν (διασφάλιση ποιότητας) και ότι μπορούν αυτό να το επικυρώσουν (έλεγχος ποιότητας). Κορυφαίοι παραγωγοί ειδικών χημικών εφαρμόζουν Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας (Statistical Quality Control), ένα σύνολο δηλαδή από στατιστικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να εντοπίσουν και να διαχειριστούν προβλήματα που αφορούν στην ποιότητα, τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στο ίδιο το προϊόν. Ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών και η Δειγματοληψία Αποδοχής είναι υποσύνολα που συνθέτουν το Στατιστικό Έλεγχο Ποιότητας, το καθένα από τα οποία περιέχει στατιστικές μεθόδους προσανατολισμένες σε διαφορετικές φάσεις της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος. Από τη μια, ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών (Statistical Process Control - SPC) περιέχει στατιστικές τεχνικές που είναι απαραίτητες για τον έλεγχο της παραγωγικής διεργασίας κατά τη διάρκεια της παραγωγής των προϊόντων και από την άλλη, η Δειγματοληψία Αποδοχής (Acceptance Sampling) περιέχει στατιστικές τεχνικές που είναι απαραίτητες για να αποφασίσουμε, αν μια συγκεκριμένη παρτίδα προϊόντων θα γίνει δεκτή ή θα απορριφθεί.

Η διασφάλιση ποιότητας αποτελεί βασική προτεραιότητα σε κλάδους με ιδιαίτερα υψηλές απαιτήσεις, όπως στον κλάδο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης. Σκοπός της διασφάλισης ποιότητας είναι ο έλεγχος όχι μόνο της ποιότητας του τελικού προϊόντος, αλλά

και των δραστηριοτήτων που απαιτούνται μέχρι την ολοκλήρωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μέσα από τον καθορισμό διαδικασιών, εντύπων και οδηγιών. Το πρότυπο ISO 9001, η τελευταία αναθεώρηση του οποίου έγινε το 2015, αποτελεί το πλέον διαδεδομένο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας, που θέτει τις απαιτήσεις με τις οποίες πρέπει να λειτουργεί μια επιχείρηση, ώστε το τελικό προϊόν ή υπηρεσία να ικανοποιεί τις προσδοκίες των πελατών της και των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και τις εφαρμοστέες νομικές και κανονιστικές απαιτήσεις. Το πρότυπο βασίζεται σε μια σειρά αρχών διαχείρισης της ποιότητας που περιλαμβάνει την εστίαση στον πελάτη, τη δέσμευση της ηγεσίας και την εμπλοκή των εργαζομένων, τη διεργασιακή προσέγγιση της διοίκησης, τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων, τη διαχείριση σχέσεων και τη συνεχή βελτίωση. Αν και υιοθετείται εθελοντικά, οι περισσότερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και στο εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης, εισάγουν το πρότυπο ISO 9001 για τη διαχείριση ποιότητας και αποδεδειγμένα λειτουργούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις του, φέροντας το σχετικό πιστοποιητικό συμμόρφωσης. Η χρήση του προτύπου ISO 9001 συμβάλλει στη διασφάλιση συνεχούς δημιουργίας ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες, τα οποία αποφέρουν πολλά επιχειρηματικά οφέλη. Ωστόσο, εκτός από τα εσωτερικά κίνητρα υιοθέτησης του προτύπου (βελτίωση κάποιας συνιστώσας του συστήματος διοίκησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και ο αποτελεσματικός έλεγχος της εκροής-στόχου, δηλαδή των επιδόσεων ποιότητας), πολλές φορές οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή και στο εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης υποχρεώνονται να εφαρμόσουν και να διαθέτουν την πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας κατά ISO 9001, καθώς αυτή η πιστοποίηση μπορεί να καταστεί προαπαιτούμενο για τη συμμετοχή της επιχείρησης σε κάποιον διαγωνισμό προμηθειών, αλλά και απαίτηση σημαντικών βιομηχανικών αγοραστών.

Επιπρόσθετα, η ποιότητα των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης είναι συνυφασμένη με το βαθμό συμφωνίας των σχεδιαστικών προδιαγραφών και των λειτουργικών χαρακτηριστικών με το εκάστοτε Νομικό και Κανονιστικό πλαίσιο και με τα Διεθνή πρότυπα (conformance). Εκτός από την ανάλυση των κανονισμών REACH που αφορά στην καταχώρηση, αξιολόγηση, αδειοδότηση και στους περιορισμούς χημικών προϊόντων και CLP που αφορά στην ταξινόμηση, επισήμανση και συσκευασία χημικών προϊόντων, η οποία πραγματοποιήθηκε στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, τα χημικά προϊόντα βιομηχανικής χρήσης υπόκεινται στην εφαρμογή των Αρχών Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής (Ο.Ε.Π.) (Good Laboratory Practice-G.L.P.). Η Ορθή Εργαστηριακή Πρακτική (Ο.Ε.Π.) είναι ένα σύστημα ποιότητας που

αφορά στην οργανωτική διαδικασία και στις συνθήκες υπό τις οποίες οι εργαστηριακές μη κλινικές μελέτες για την ασφάλεια της ανθρώπινης υγείας και του περιβάλλοντος σχεδιάζονται, διεξάγονται, ελέγχονται, καταγράφονται, αρχειοθετούνται και παρουσιάζονται στη συντασσόμενη τελική έκθεση (Γ.Δ.Γ.Χ.Κ., 2017, σ.4). Οι αρχές της Ορθής Εργαστηριακής Πρακτικής αναπτύχθηκαν για την προώθηση της ποιότητας και της εγκυρότητας των δεδομένων που παράγονται από δοκιμές και χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της ασφάλειας των χημικών προϊόντων. Οι αρχές αυτές πρέπει να εφαρμόζονται από εγκαταστάσεις που διεξάγουν μελέτες, τις οποίες υποβάλλουν σε εθνικές Αρχές (ή στην Ευρωπαϊκή Ένωση) για σκοπούς αξιολόγησης της επικινδυνότητας των χημικών προϊόντων και για άλλες χρήσεις που σχετίζονται με την προστασία του ανθρώπου και του περιβάλλοντος. Με τις αρχές της Ο.Ε.Π., επιδιώκεται η συγκέντρωση δεδομένων υψηλής ποιότητας. Η εφαρμογή των εν λόγω αρχών προωθεί τις διεθνείς συναλλαγές και ταυτόχρονα συμβάλλει και προωθεί την προστασία της υγείας του ανθρώπου και του περιβάλλοντος.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σε ένα γενικό πλαίσιο τα κύρια βήματα για την ασφάλεια της διεργασίας παραγωγής, μάρκετινγκ και διάθεσης των χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης (CEFIC, 2014, p.12):

- Ο παραγωγός καθορίζει τις προδιαγραφές του προϊόντος για την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας των βιομηχανικών αγοραστών.
- Τα προϊόντα αλλά και οι δραστηριότητες που απαιτούνται μέχρι την ολοκλήρωση των προϊόντων ελέγχονται για να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Κάθε παραδιδόμενη παρτίδα συνοδεύεται από πιστοποιητικό ανάλυσης ή συμμόρφωσης.
- Η ιχνηλασιμότητα (traceability) επιτυγχάνεται μέσω της καταγραφής του αριθμού παρτίδας παραγωγής του προϊόντος.
- Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει την ύπαρξη και διάθεση των Δελτίων Δεδομένων Ασφαλείας (Safety Data Sheet-SDS) και την επισήμανση επικινδυνότητας.

Η ανώτερη ποιότητα των προϊόντων προσφέρει στην επιχείρηση δυο πλεονεκτήματα. Πρώτον, η ισχυρή φήμη ποιότητας επιτρέπει στην επιχείρηση να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της από τους ανταγωνιστές και δεύτερον, η μείωση των λαθών και των ελαττωμάτων από την παραγωγική διαδικασία μειώνει τη σπατάλη, αυξάνει την αποδοτικότητα, χαμηλώνει το κόστος της επιχείρησης και αυξάνει την κερδοφορία.

Στην αγορά των ειδικών χημικών, η επιχειρηματική δραστηριότητα στηρίζεται συχνά στην παροχή ενός «πακέτου» που περιλαμβάνει ένα συνδυασμό από προϊόντα και συνοδευτικές

υπηρεσίες (product-service bundle). Πράγματι, η εισαγωγή ενός διαφοροποιημένου ή νέου προϊόντος απαιτεί την απαραίτητη υποστήριξη στον πελάτη κατά τη χρήση του. Για αυτόν τον λόγο, το δυναμικό πωλήσεων των επιχειρήσεων στην αγορά των ειδικών χημικών διαθέτει εμπειρία και γνώση σχετικά με τις εφαρμογές και τεχνικές προδιαγραφές αυτών των προϊόντων και παρέχει συνοδευτικές υπηρεσίες. Αυτές οι υπηρεσίες μπορεί να περιλαμβάνουν εργαστηριακή υποστήριξη, παροχή συμβουλών στον τομέα, επιτόπιους ελέγχους και εκπαιδευτικά σεμινάρια προσαρμοσμένα στις ανάγκες του πελάτη και επιτρέπουν τη χρέωση υψηλότερης τιμής στην αγορά των ειδικών χημικών (Anderson and Narus, 1995).

Η Mathieu (2001), στα πλαίσια της μελέτης της για τις υπηρεσίες που παρέχονται από τις παραγωγικές επιχειρήσεις, πρότεινε τη διάκριση μεταξύ των υπηρεσιών που υποστηρίζουν το προϊόν του προμηθευτή (Service Supporting the supplier's Product-SSP) (όπως η εξυπηρέτηση μετά την πώληση) και των υπηρεσιών που υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του πελάτη σε σχέση με το προϊόν του προμηθευτή (Service Supporting the Client's action in relation with the supplier's product-SSC) (όπως η εκπαίδευση). Ο κύριος στόχος μιας υπηρεσίας που υποστηρίζει το προϊόν του προμηθευτή είναι η διασφάλιση της σωστής λειτουργίας του προϊόντος ή/και η διευκόλυνση της πρόσβασης του πελάτη στο προϊόν. Αντίθετα, προσφέροντας μια υπηρεσία που υποστηρίζει τη δραστηριότητα του πελάτη, οι προμηθευτές οφείλουν να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες υποστηρίζουν και προωθούν συγκεκριμένες δραστηριότητες πελατών (Mathieu, 2001, p.40). Η ταξινόμηση αυτή υπογραμμίζει την απαίτηση γνώσης των βασικών δραστηριοτήτων του πελάτη και του τρόπου με τον οποίο οι συνοδευτικές υπηρεσίες θα τις υποστηρίξουν. Στην αγορά "B2B", η προσφορά προϊόντων και συνοδευτικών υπηρεσιών επηρεάζει την ικανοποίηση των βιομηχανικών αγοραστών, προωθεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ενισχύει την εμπιστοσύνη του βιομηχανικού αγοραστή και την αξιοπιστία του προμηθευτή. Όπως άλλωστε είχε δηλώσει ο Levitt το 1972 *«Δεν υπάρχει αυτό που λέμε 'βιομηχανία υπηρεσιών'. Υπάρχουν μόνο βιομηχανίες των οποίων τα συστατικά των υπηρεσιών είναι πιο σημαντικά από ότι σε άλλες βιομηχανίες. Όλοι δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες»* (Levitt, 1972). Η παροχή μιας ανώτερης ποιοτικά υπηρεσίας αποτελεί μια κερδοφόρα ανταγωνιστική στρατηγική. Οι υπηρεσίες που ενισχύουν άμεσα την αξία του προϊόντος και υποστηρίζουν την εφαρμογή του αποτελούν αποτελεσματικά ανταγωνιστικά όπλα.

Η ποιότητα στην αγορά των ειδικών χημικών θα πρέπει να διαμορφώνεται και να ενσωματώνεται σε όλες τις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης, καθώς όλες οι

λειτουργίες της επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας. Οι βιομηχανικοί αγοραστές ειδικών χημικών αναζητούν συνέπεια στην ποιότητα, καθώς έτσι εξασφαλίζεται ομοιομορφία στο δικό τους προϊόν και μειώνεται η ανάγκη για συνεχείς ελέγχους. Η ισχυρή σχέση και αλληλεξάρτηση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό των αγορών “B2B”, ιδιαίτερα για τα ειδικά χημικά, καθώς πρόκειται για προϊόντα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία και επηρεάζουν σημαντικά την επίδοση των τελικών προϊόντων. Συνεπώς, οι χαμηλής ποιότητας εισροές (ειδικά χημικά) επιβαρύνουν όλο το σύστημα αξίας, από το βιομηχανικό αγοραστή μέχρι και τον τελικό χρήστη.

Η πελατειακή βάση των ειδικών χημικών ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό, με αποτέλεσμα οι προκλήσεις στο πεδίο των πωλήσεων, του μάρκετινγκ και των logistics αυτών των προϊόντων να αυξάνει την πολυπλοκότητα του συστήματος. Η αυξανόμενη ζήτηση των βιομηχανικών αγοραστών των ειδικών χημικών για εξειδικευμένες λύσεις στις απαιτήσεις τους και η μεταβλητότητα των αναγκών τους, καθιστά τη διοίκηση logistics των επιχειρήσεων ζωτικής σημασίας. Τα logistics αποτελούν τη διαδικασία διαχείρισης των αποθεμάτων μιας επιχείρησης, από την πρώτη ύλη μέχρι το έτοιμο προϊόν, στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα, τόπο και χρόνο και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους. Η διαδικασία αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε από την ίδια τη βιομηχανική ή εμπορική επιχείρηση είτε με την ανάθεση μέρους ή συνόλου της σε μια ή περισσότερες εξειδικευμένες και ανεξάρτητες εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics (Third Party Logistics Provider ή 3PL Provider).

Η συμβολή των εταιρειών 3PL (Third Party Logistics) ως μεσάζοντες στην εφοδιαστική είναι μεγάλη και αποτελούν βαρόμετρο για τυχόν επιτυχία ή αποτυχία της διανομής. Σε αντίθεση με την αγορά των βασικών χημικών, στην αγορά των ειδικών χημικών, η υψηλή πολυπλοκότητα (τόσο στο εύρος των προϊόντων όσο και στο μέγεθος των παραγγελιών, αλλά και στις απαιτήσεις των βιομηχανικών αγοραστών) οδηγεί στην εξωτερική ανάθεση των logistics (BCG, 2013). Η χρήση υπηρεσιών 3PL στη βιομηχανία ειδικών χημικών δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρωθεί στις σημαντικότερες κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, όπως η Έρευνα και Ανάπτυξη, η παραγωγική διαδικασία και ο έλεγχος ποιότητας.

Στα πλαίσια εφαρμογής του προγράμματος της Υπεύθυνης Φροντίδας<sup>®</sup>, οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών logistics υποβάλλονται σε ανεξάρτητη αξιολόγηση από τρίτους φορείς για

τις επιδόσεις ποιότητας, ασφάλειας και περιβάλλοντος. Μάλιστα, και οι ίδιοι οι παραγωγοί/προμηθευτές μπορούν να πραγματοποιήσουν αξιολογήσεις, καθώς και να παρέχουν τεχνική κατάρτιση στο προσωπικό των εταιρειών παροχής υπηρεσιών logistics για την εξασφάλιση του ίδιου υψηλού επιπέδου υποστήριξης πελατών. Το Σύστημα Αξιολόγησης Ασφάλειας και Ποιότητας (Safety and Quality Assessment Systems-SQAS) είναι ένα σύστημα αξιολόγησης τρίτου μέρους που διαχειρίζεται το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Χημικής Βιομηχανίας (The European Chemical Industry Council-CEFIC) και εξυπηρετεί την αξιολόγηση της ποιότητας, της ασφάλειας και της περιβαλλοντικής επίδοσης των παρόχων logistics με στόχο τον προσδιορισμό των περιοχών βελτίωσης (CEFIC, 2014, p.9).

Τέλος, η εμπορευματοποίηση (commoditization)<sup>12</sup> συνιστά απειλή και για την αγορά των ειδικών χημικών. Η εμπορευματοποίηση στην αγορά των ειδικών χημικών μπορεί να αντιμετωπιστεί με την προσθήκη χαρακτηριστικών προστιθέμενης αξίας, όπως η ανώτερη επίδοση του προϊόντος, η υψηλή ποιότητα προϊόντος και υπηρεσιών, καθώς και η ταχύτητα εξυπηρέτησης και παράδοσης (Pflug and Rietz, 2014 p.4).

---

<sup>12</sup> Commoditization ή εμπορευματοποίηση ονομάζεται το φαινόμενο της αγοράς κατά το οποίο τα προϊόντα που παρουσιάζουν υψηλή προστιθέμενη αξία και είναι διαφοροποιημένα ως προς τα χαρακτηριστικά τους, γίνονται εμπορεύματα-commodities (δεν παρουσιάζουν καμία διαφοροποίηση μεταξύ των διαφορετικών παραγωγών). Αφορά δηλαδή στην πλήρη ομογενοποίηση του προϊόντος και στην ανάδειξη της τιμής ως μοναδικού κριτηρίου επιλογής.

## Βιβλιογραφία 3<sup>ο</sup> Κεφαλαίου

Γ.Δ.Γ.Χ.Κ.- Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (2017) *‘Ενημερωτικό Φυλλάδιο για την Ορθή Εργαστηριακή Πρακτική (Good Laboratory Practice)’*, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Νοέμβριος. Διαθέσιμο στο: [http://www.aade.gr/sites/default/files/2017-12/gxkGLP\\_16\\_11\\_2017.pdf](http://www.aade.gr/sites/default/files/2017-12/gxkGLP_16_11_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

ΓΧΚ-Γενικό Χημείο του Κράτους (2013) *‘Εγκύκλιος Εθνικού Μητρώου Χημικών Προϊόντων’*. Αρ. Πρωτ.:30/004/4204, 5 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.gcsl.gr/media/Environment/EMXP/EGIKLIOSEMXP.pdf> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ΓΧΚ-Γενικό Χημείο του Κράτους (2016) *‘Έκθεση Πεπραγμένων Έτους 2016’*. Διαθέσιμο στο: [http://www.gcsl.gr/media/Pepragmena\\_2016.pdf](http://www.gcsl.gr/media/Pepragmena_2016.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

διαΝΕΟσις (2017) *‘Οι Επιπτώσεις της Κλιματικής Αλλαγής στην Ανάπτυξη’*. Ιούνιος. Διαθέσιμο στο: [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/06/climate\\_change10.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/06/climate_change10.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Οκτωβρίου, 2017).

ΔΟΔΟΣ-Διεύθυνση Διεθνών Οργανισμών & Διμερών Οικονομικών Συνεργασιών (2017) *‘Δελτίο Στατιστικών Στοιχείων Εμπορικών Συναλλαγών της Ελλάδας με τους Εμπορικούς της Εταίρους’*. Απρίλιος, Γενική Διεύθυνση Διεθνούς Οικονομικής & Εμπορικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομίας & Ανάπτυξης. Διαθέσιμο στο: <http://www.mindev.gov.gr/images/deltio-statistikon-stoixeion-emporikon-synallagon-aprilios-2017.pdf> (Πρόσβαση στις 27 Νοεμβρίου, 2017).

Ελληνικά Πετρέλαια (2017) *‘Ετήσιος Απολογισμός 2016’*. Διαθέσιμο στο: [https://www.help.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/Annual\\_Report-gr-web-160517.pdf](https://www.help.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/Annual_Report-gr-web-160517.pdf) (Πρόσβαση στις 3 Δεκεμβρίου, 2017).

ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017α) *‘Έρευνα Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων (PRODCOM) Έτους 2015’*. 28 Φεβρουαρίου. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SIN06/2015> (Πρόσβαση στις 25 Νοεμβρίου, 2017).

ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017β) *‘Η Ελλάς με Αριθμούς’*. Ιούλιος-Σεπτέμβριος. Διαθέσιμο στο: [http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures\\_2017Q3\\_GR.pdf/6f6b8585-ff71-4452-ac52-4a0860dc4b97](http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures_2017Q3_GR.pdf/6f6b8585-ff71-4452-ac52-4a0860dc4b97) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017γ) *‘Δελτίο Τύπου-Έρευνα Οικοδομικής Δραστηριότητας: Αύγουστος 2017’*. 13 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SOP03/2017-M08> (Πρόσβαση στις 14 Νοεμβρίου 2017).

ΕΤ-Εθνικό Τυπογραφείο (2017) Βάση Δεδομένων: Αναζήτηση με στοιχεία εταιρείας. Διαθέσιμο στο: <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-me-stoixeia-etairias>.

Ζουμπούλης, Α. Πελέκα, Ε. και Τριανταφυλλίδης, Κ. (2015) *Πράσινη χημεία και τεχνολογία στη βιώσιμη ανάπτυξη*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: [file:///C:/Users/User/Downloads/00\\_master\\_document-KOY.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/00_master_document-KOY.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Οκτωβρίου, 2017).

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ (2017) *‘Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση’*. Ετήσια Έκθεση 2017. Διαθέσιμο στο: [http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/03/ETHSIA\\_EKTHESH\\_2017.pdf](http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/03/ETHSIA_EKTHESH_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 23 Οκτωβρίου, 2017).

IOBE-Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2017α) *‘Η Ελληνική Οικονομία’*. Τριμηνιαία Έκθεση, Τεύχος 87, Απρίλιος. Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/economy/ECO\\_Q1\\_26042017\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_26042017_REP_GR.pdf) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

IOBE-Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2017β) *‘Ο τομέας μεταποίησης στην Ελλάδα: Τάσεις και Προοπτικές’*. 6 Ιουνίου. Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_06062017\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_06062017_REP_GR.pdf) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

Καλαμαρά, Λ. (2017) *‘Η χημική βιομηχανία διεκδικεί νέα μερίδια’*, Ναυτεμπορική, 23 Φεβρουαρίου, σ.9.

ΚΕΕΕ-Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (2017) Βάση Δεδομένων: Στοιχεία Δημοσιότητας. Διαθέσιμο στο: <https://www.businessregistry.gr/publicity/index>.

Λάσκαρη, Ε. (2016) *‘Βραδυφλεγής βόμβα για την Ελλάδα η γήρανση’*, Euro2day, 18 Αυγούστου. Διαθέσιμο στο: <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1443196/vradyfleghs-vomva-gia-ellada-h-ghrانش-plhthysmoy.html> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

Λακασάς, Α. (2015) *‘Ανακάμπτει ο κλάδος πλαστικής συσκευασίας’*, Καθημερινή, 25 Αυγούστου 2015. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/828271/article/oikonomia/epixeirhseis/anakaptei-o-klados-plastikhs-syskeyasias> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

ΣΕΧΒ-Σύνδεσμος Ελληνικών Χημικών Βιομηχανιών (2006) *‘Οδηγία 2006/121/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18.12.2006’*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://haci.gr/wp-content/uploads/2017/07/KANONISMOS\\_REACH.pdf](http://haci.gr/wp-content/uploads/2017/07/KANONISMOS_REACH.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ΣΕΒ-Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (2017α) *‘Εβδομαδιαίο δελτίο για την Ελληνική Οικονομία: Υπάρχει αντίδοτο στη συρρίκνωση των συντάξεων?’*. Τεύχος 108, 14 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50496/Weekly\\_14\\_09\\_2017.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50496/Weekly_14_09_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 23 Οκτωβρίου, 2017).

ΣΕΒ-Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (2017β) *‘Μηνιαίο δελτίο οικονομικής δραστηριότητας: Η οικονομία βελτιώνεται με αργούς ρυθμούς’*. Τεύχος 27, 16 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50578/Monthly\\_16\\_10\\_2017.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50578/Monthly_16_10_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 16 Οκτωβρίου, 2017).

ΣΕΒ-Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (2017γ) *‘Το μέλλον της εργασίας: Τάσεις και προκλήσεις για επιχειρήσεις και εργαζόμενους’*. Special Report, Τεύχος 13, 18 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL\\_REPORT\\_MELLON\\_ERGASIA.18\\_10\\_2017\\_final.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL_REPORT_MELLON_ERGASIA.18_10_2017_final.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2015) *‘Διάσκεψη του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή, 30/11-12/12/2015’*. Διαθέσιμο στο: <http://www.consilium.europa.eu/el/meetings/international-summit/2015/11/30/> (Πρόσβαση στις 26 Οκτωβρίου, 2017).

Τράπεζα της Ελλάδος (2017α) *‘Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2016’*. Φεβρουάριος. Διαθέσιμο στο: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/ekthdkth2016.pdf> (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).



Τράπεζα της Ελλάδος (2017β) *‘Νομισματική Πολιτική 2016-2017’*. Ιούνιος. Διαθέσιμο στο: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20162017.pdf> (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

Τσακίρη, Τ. (2017) *‘Η αγορά των καλλυντικών κόντρα στην κρίση’*. Το Βήμα, 10 Μαρτίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=866542> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου 2017).

ACC-American Chemistry Council (2017) *‘Elements of the Business of Chemistry’*. August 28. Διαθέσιμο στο: <https://www.americanchemistry.com/2017-Elements-of-the-Business-of-Chemistry.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

Alpha Bank (2017α) *‘Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων’*. 7 Απριλίου. Διαθέσιμο στο: <https://www.alpha.gr/files/infoanalyses/weekly07042017.pdf> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου 2017).

Alpha Bank (2017β) *‘Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων’*. 20 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.alpha.gr/files/infoanalyses/weekly20102017.pdf> (Πρόσβαση στις 23 Οκτωβρίου 2017).

Anastas, P.T. Bartlett, L.B. Kirchoff, M.M. and Williamson T.C. (2000) *‘The role of catalysis in the design, development, and implementation of green chemistry’*. *Catalysis Today*, 55(1-2), pp.11-22.

Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1995), *‘Capturing the value of supplementary services’*, *Harvard Business Review*, 73(1), pp. 75-83. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/1995/01/capturing-the-value-of-supplementary-services> (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

BCG-Boston Consulting Group (2013) *‘The Growing Opportunity for Chemical Distributors: Reducing Complexity for Producers Through Tailored Service Offerings’*. Διαθέσιμο στο: [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/process\\_industries\\_supply\\_chain\\_management\\_growing\\_opportunity\\_chemical\\_distributors/#chapter1](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/process_industries_supply_chain_management_growing_opportunity_chemical_distributors/#chapter1) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

Berger, R. (2014) *‘Escaping the commodity trap – How to regain a competitive edge in commodity markets’*. Διαθέσιμο στο: [file:///C:/Users/User/Downloads/roland berger\\_escaping the commodity trap 20140422.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/roland%20berger_escaping_the_commodity_trap_20140422.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

Capital.gr A.E. (2016) *‘ICAP: Τάση ανάκαμψης στην εγχώρια αγορά απορρυπαντικών - σαπουνιών το 2015’*. 22 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.capital.gr/oikonomia/3179422/icap-tasi-anakampsis-stin-egxoria-agora-aporrupantikon-sapounion-to-2015> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου 2017).

Capital.gr A.E. (2017) *‘Ανοδικά για τρίτη ημέρα το αργό’*. 11 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.capital.gr/agores/3246653/anodika-gia-triti-imerato-argo> (Πρόσβαση στις 16 Οκτωβρίου, 2017).

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2005) *‘Responsible Care Management Framework’*. 1<sup>st</sup> Issue. Διαθέσιμο στο: <http://www.cefic.org/Documents/IndustrySupport/RC%20tools%20for%20SMEs/Document%20Tool%20Box/Management%20Framework%20and%20Guidance%20on%20Use.pdf?epslanguage=en> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2014) *‘Chemicals safety in the value chain: How the European chemical industry manages safe use of chemicals’*. Διαθέσιμο στο: <http://www.cefic.org/Documents/RESOURCES/Reports-and-Brochure/Chemicals-Safety-in-the-Value-Chain-Brochure.pdf> (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2016) '*Facts and Figures 2016 of the European Chemical Industry*'. Διαθέσιμο στο: <http://fr.zone-secure.net/13451/186036/#page=1> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2017α) '*Landscape of the European Chemical Industry 2017-EU28*'. Διαθέσιμο στο: <http://www.chemlandscape.cefic.org/wp-content/uploads/pdfs/EU28-23.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2017β) '*Landscape of the European Chemical Industry 2017-Greece*'. Διαθέσιμο στο: <http://www.chemlandscape.cefic.org/wp-content/uploads/pdfs/Greece-64.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

Dimian, A.C., Bildea, C. S. and Kiss, A. A. (2014) *Integrated Design and Simulation of Chemical Processes*. 2<sup>nd</sup> Edition, Elsevier.

ECHA-European Chemicals Agency (2016) '*Οδηγός σχετικά με τα δελτία δεδομένων ασφαλείας και τα σενάρια έκθεσης*'. Διαθέσιμο στο: [https://echa.europa.eu/documents/10162/22786913/sds\\_es\\_guide\\_el.pdf/67a78076-c2eb-f6a9-25d7-db492ca2e90c](https://echa.europa.eu/documents/10162/22786913/sds_es_guide_el.pdf/67a78076-c2eb-f6a9-25d7-db492ca2e90c) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ECHA-European Chemicals Agency (2017α) '*Mission*'. Διαθέσιμο στο: <https://echa.europa.eu/about-us/who-we-are/mission> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ECHA-European Chemicals Agency (2017β) '*Κατανόηση του REACH*'. Διαθέσιμο στο: <https://echa.europa.eu/el/regulations/reach/understanding-reach> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ECHA-European Chemicals Agency (2017γ) '*Κατανόηση του CLP*'. Διαθέσιμο στο: <https://echa.europa.eu/el/regulations/clp/understanding-clp> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

Evangelinos, K.I. Nikolaou, I. E. and Karagiannis A. (2010) '*Implementation of Responsible Care in the chemical industry: Evidence from Greece*'. Journal of Hazardous Materials, 177 (1-3), pp.822-828.

Eurostat (2008) '*NACE Rev. 2 - Statistical classification of economic activities in the European Community*'. Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07-015-EN.PDF/dd5443f5-b886-40e4-920d-9df03590ff91?version=1.0> (Πρόσβαση στις 29 Οκτωβρίου, 2017).

Eurostat (2017) Database: Sold production, exports, imports by PRODCOM list (NACE Rev. 2) – Annual data (ds-066341). Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Πρόσβαση στις 30 Νοεμβρίου, 2017).

Eurostat (2017) Database: Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev.2, B-E) [sbs\_na\_ind\_r2]. Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database> (Πρόσβαση στις 30 Νοεμβρίου, 2017).

Favre, E., Marchal-Heusler, L. and Kind, M. (2002) '*Chemical Product Engineering: Research and Educational Challenges*'. Chemical Engineering Research and Design, 80 (1), pp.65-74.

ICAP Group (2011) '*Οι 40 Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας*'. Διαθέσιμο στο: [http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011\\_06\\_23\\_12\\_35\\_55/document.pdf](http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.pdf) (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

ICAP Group (2015) *Γραφικές Τέχνες*. Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης, 23 Ιουνίου. Διαθέσιμο στο: [www.icap.gr/Images/ICAP\\_PR\\_Grafikes%20Texnes\\_June2015.doc](http://www.icap.gr/Images/ICAP_PR_Grafikes%20Texnes_June2015.doc) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

ICAP Group (2017α) *Οι 40 Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας*. Διαθέσιμο στο: [http://dir.icap.gr/mailimages/e-books/Leading%20Sectors/2017\\_04\\_25\\_13\\_21\\_32/document.pdf](http://dir.icap.gr/mailimages/e-books/Leading%20Sectors/2017_04_25_13_21_32/document.pdf) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

ICAP Group (2017β) *Πλαστικοί Σωλήνες*. Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης, 21 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [www.icap.gr/Documents/ICAP\\_PR\\_PlasticTubes\\_Sept2017.doc](http://www.icap.gr/Documents/ICAP_PR_PlasticTubes_Sept2017.doc) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

ICCA-International Council of Chemical Associations (2006) *Responsible Care® Global Charter*. Διαθέσιμο στο: [http://www.cefic.org/Documents/ResponsibleCare/RC\\_GlobalCharter2006%5b1%5d.pdf](http://www.cefic.org/Documents/ResponsibleCare/RC_GlobalCharter2006%5b1%5d.pdf) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

ICCA-International Council of Chemical Associations (2017) *Global Chemical Industry Contributions to the Sustainable Development Goals*. January 2017. Διαθέσιμο στο: <https://www.icca-chem.org/wp-content/uploads/2017/02/Global-Chemical-Industry-Contributions-to-the-UN-Sustainable-Development-Goals.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

Levitt, T. (1972) *Production-line approach to service*. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service> (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

Mathieu, V. (2001) *Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client*. Journal of Business & Industrial Marketing, 16(1), pp.39-61.

OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development (2011) *Emission Scenario Document on the Chemical Industry*. September 28, OECD Environment, Health and Safety Publications No. 30 Series on Emission Scenario Documents (ENV/JM/MONO (2011)49). Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/env/ehs/risk-assessment/48774702.pdf> (Πρόσβαση στις 26 Σεπτεμβρίου, 2017).

OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development (2017) *Έκθεση Αξιολόγησης Συνθηκών Ανταγωνισμού του ΟΟΣΑ-Ελλάδα 2017*. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/daf/competition/OECD-Competition-Assessment-Review-Greece-2017-gr.pdf> (Πρόσβαση στις 27 Νοεμβρίου, 2017).

Pflug, K. and Dr. Rietz, R.R. (2014) *The Aging of the Chemical Industry*. CHEManager International, March, p.4. Διαθέσιμο στο: [file:///C:/Users/User/Downloads/CMI0314\\_Katalog.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/CMI0314_Katalog.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

PwC-PricewaterhouseCoopers LLP (2016α) *World Tax Summaries: Η φορολογία στην Ελλάδα*. Μάιος. Διαθέσιμο στο: [https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/world-tax-summaries-2016\\_gr.pdf](https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/world-tax-summaries-2016_gr.pdf) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

PwC-PricewaterhouseCoopers LLP (2016β) *Industry 4.0: Οι εταιρείες αναμένεται να επενδύσουν σε παγκόσμιο επίπεδο πάνω από 900 δις δολάρια ετησίως έως το 2020*. Δελτίο τύπου, 24 Μαΐου. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gr/en/media-centre/assets/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-pr.pdf> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

Robinson, T., Clarke-Hill, C.M. and Clarkson, R. (2002) *'Differentiation through Service: A Perspective from the Commodity Chemicals Sector'*. Service Industries Journal, 22(3), pp.149-166.

Unger, L. (1983) *'Strategic planning for commodities and specialties: A strategic industry study based on the example of the chemical industry'*. Long Range Planning, 16 (4), pp.12-20.

World Economic Forum (2016) *'The Global Information Technology Report 2016'*. Επεξεργασία ΣΕΠΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας), Ιούλιος. Διαθέσιμο στο: [http://www.sepe.gr/files/1/pdf/weforum\\_GITR\\_NRI2016\\_Greece\\_bySEPE.pdf](http://www.sepe.gr/files/1/pdf/weforum_GITR_NRI2016_Greece_bySEPE.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

<https://en.wikipedia.org/wiki/Petrochemical>

<https://gr.kompass.com/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1 Συμπεράσματα

Η παραγωγή των βασικών χημικών θέτει τα θεμέλια για τη χημική βιομηχανία και τη συνακόλουθη δημιουργία βιομηχανικής αξίας. Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της χημικής βιομηχανίας αποτελεί το γεγονός ότι τα ειδικά χημικά δεν παράγονται ταυτόχρονα με τα βασικά χημικά. Ωστόσο, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους στη διαδικασία παραγωγής, καθώς τα ειδικά χημικά προκύπτουν από τα βασικά χημικά. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει διαμάχη μεταξύ των διαφοροποιημένων ειδικών χημικών από τη μια και των τυποποιημένων βασικών χημικών από την άλλη. Αντίθετα, η τάση για χημικά προϊόντα υψηλότερης ποιότητας ενισχύει επίσης την ανάγκη για βασικά χημικά που πληρούν τις προδιαγραφές.

Τα βασικά χημικά λοιπόν, αποτελούν τις στρατηγικές εισροές για τα επόμενα στάδια της χημικής βιομηχανικής παραγωγής. Η ανάπτυξη της χημικής βιομηχανίας στην Ασία που προσφέρει εναλλακτικές και οικονομικότερες πηγές προμήθειας βασικών χημικών, τα οποία ωστόσο δεν πληρούν τις προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής αγοράς, και η άμεση εξάρτηση της Ελλάδας από εισαγόμενες πρώτες ύλες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη διατήρηση της αξιοπιστίας, ποιότητας και ασφάλειας της ελληνικής χημικής βιομηχανίας.

Δεδομένου ότι στην αγορά των βασικών χημικών η τιμολόγηση συνδέεται στενά με το κόστος των πρώτων υλών και ότι οι κύριοι βιομηχανικοί πελάτες της είναι η ίδια η χημική βιομηχανία, η οποία περιλαμβάνει κυρίως παραγωγούς ειδικών χημικών, οποιαδήποτε αύξηση στο κόστος των πρώτων υλών, επιβαρύνει τους παραγωγούς των ειδικών χημικών, οι οποίοι με τη σειρά τους προσπαθούν να τη μετακυλήσουν στους βιομηχανικούς πελάτες τους. Η μετακύληση της αύξησης του κόστους των πρώτων υλών στην τιμή πώλησης των προϊόντων τους, καθίσταται αναγκαία προς αποφυγή της συμπίεσης των περιθωρίων κέρδους τους, αλλά ταυτόχρονα δύσκολη, λαμβάνοντας υπόψη τη δραματική μείωση της ζήτησης σε κλάδους άμεσα συνυφασμένους με τα εξεταζόμενα χημικά προϊόντα βιομηχανικής χρήσης και την έλλειψη εγχώριων πελατών “B2B” λόγω αποβιομηχάνισης της χώρας.

Στην ελληνική χημική βιομηχανία υπάρχουν υψηλά περιθώρια βελτίωσης, με την αξιοποίηση των εγγενών δυνάμεων της χώρας. Η Ελλάδα διαθέτει σημαντική δυναμικότητα διύλισης πετρελαίου, στρατηγική γεωπολιτική θέση (σταυροδρόμι των τριών ηπείρων: Ευρώπης, Ασίας και Αφρικής) και εξαιρετική ναυτιλιακή βιομηχανία που διευκολύνει την πρόσβαση στο φυσικό αέριο. Επιπρόσθετα, έχει στη διάθεσή της σημαντικό ορυκτό πλούτο και αναξιοποίητα αποθέματα πετρελαίου, η εκμετάλλευση των οποίων μπορεί να συντελέσει στη μείωση της ενεργειακής της εξάρτησης (CEFIC, 2017, p.2). Τέσσερις εμπορικοί λιμένες της Ελλάδας (του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης, της Ηγουμενίτσας και της Πάτρας) έχουν χαρακτηριστεί από την ΕΕ ως λιμένες στρατηγικού ενδιαφέροντος («βασικοί λιμένες»-“core ports”) και έχουν ενταχθεί στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (Trans-European Network of Transport–TEN-T) ως βασικές θαλάσσιες διασυνδέσεις της διόδου Orient/East-Med (OEM) (Ανατολή/Ανατολική Μεσόγειος). Τα λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης διαθέτουν σύγχρονες σιδηροδρομικές συνδέσεις, υποστηρίζοντας την ομαλή συνδυασμένη διακίνηση εμπορευμάτων με όλους τους τρόπους μεταφοράς (οδικούς, σιδηροδρομικούς και θαλάσσιους) στην εφοδιαστική αλυσίδα της διόδου που ενώνει τους OEM λιμένες με τα μεγάλα οικονομικά κέντρα της Κεντρικής Ευρώπης (ΕΥ, 2017, σ.12). Συνεπώς, η θέση της Ελλάδας αποτελεί κομβικό σημείο για την ενίσχυση της εξαγωγικής της δραστηριότητας.

Επιπλέον, η μείωση του εργατικού κόστους έχει δημιουργήσει ευκαιρίες για ανάπτυξη της παραγωγής χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης με εξαγωγικό προσανατολισμό. Ωστόσο, στον εξεταζόμενο κλάδο, μεγάλο μέρος του κόστους αφορά σε ανελαστικές δαπάνες όπως οι πρώτες ύλες, η ενέργεια, τα έξοδα μεταφοράς και το κόστος συμμόρφωσης σε κανόνες ασφαλείας, προστασίας του περιβάλλοντος και της υγείας.

Μέσα από τη διάκριση της αγοράς βασικών χημικών και ειδικών χημικών, καθώς και την παρουσίαση των διαφορετικών χαρακτηριστικών τους, αναδείχθηκε η ανάγκη επιλογής της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής σύμφωνα με τους επιχειρηματικούς τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων και το στρατηγικό τους στόχο-αγορά, ώστε να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρατηρήσαμε ότι, από τη μια πλευρά, οι επιχειρήσεις παραγωγής και εμπορίας βασικών χημικών ακολουθούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους για την επίτευξη υψηλότερης αποδοτικότητας, καθότι δίνεται βάση στην τιμολόγηση του προϊόντος και, από την άλλη πλευρά, οι περισσότερες επιχειρήσεις στην αγορά των ειδικών χημικών ακολουθούν στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, καθώς απευθύνονται

σε θύλακες αγοράς (niche players) και δίνουν έμφαση στην ποιότητα και επίδοση του προϊόντος.

Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά των ειδικών χημικών μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αλλά και της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, η οποία θα προσελκύσει νέους πελάτες και θα διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες, παρέχοντας διαφοροποιημένο προϊόν σε υψηλή τιμή. Επιπλέον, η διασφάλιση της ποιότητας των εξεταζόμενων προϊόντων, η οποία διαμορφώνεται και ενσωματώνεται σε όλα τα στάδια ζωής τους, καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση και εφαρμογή Προτύπων Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.

Ταυτόχρονα, όμως, παρατηρήσαμε ότι στην αγορά χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι υπεύθυνες απέναντι στην κοινωνία και στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), παράγοντας προϊόντα που προωθούν την υγεία, την ασφάλεια και τις περιβαλλοντικές επιδόσεις. Για αυτόν τον λόγο, οφείλουν να υπερβαίνουν τα πρότυπα που έχουν οριστεί από τους κυβερνητικούς κανονισμούς και να προχωρούν και σε εθελοντικές ενέργειες για τη διαχείριση της περιβαλλοντικής ποιότητας, της υγείας και της ασφάλειας (όπως το πρόγραμμα της Υπεύθυνης Φροντίδας®).

Στην Ελλάδα, παρά τις δυσμενείς οικονομικές συνθήκες που επικρατούν και το κλίμα επιφυλακτικότητας, η αγορά των ειδικών χημικών με τη συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων και βελτίωση ή προσαρμογή των υφιστάμενων διεργασιών και προϊόντων σε υπάρχουσες ή νέες ανάγκες και την ταυτόχρονη ενίσχυση της εξωστρεφούς δυναμικής των επιχειρήσεων, διαφαίνεται να έχει καλύτερες προοπτικές ανάπτυξης και μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

## **4.2 Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα**

Στην εργασία αυτή δεν εξαντλήθηκαν οι δυνατότητες μελέτης και ανάλυσης των στοιχείων. Σε μελλοντικό χρονικό διάστημα, θα μπορούσε να διεξαχθεί έρευνα, η οποία να περιλαμβάνει τη σύγκριση των ακολουθούμενων στρατηγικών των επιχειρήσεων του επιλεγμένου δείγματος από τον κλάδο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης και η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει σε συμπεράσματα αναφορικά με τους τρόπους με τους οποίους τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να μειώσουν το κόστος ή/και να αυξήσουν τη διαφοροποίηση, ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### 4.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Αρχικά, λόγω μη διαθεσιμότητας επαρκών στοιχείων για τη διάκριση των οικονομικών δραστηριοτήτων του Κλάδου 20 «Παραγωγή χημικών ουσιών και προϊόντων» στους δυο βασικούς τομείς παραγωγής χημικών (βασικών χημικών και ειδικών χημικών) του υπό εξέταση κλάδου, η βάση της ανάλυσης πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τα διαθέσιμα χαρακτηριστικά τους, όπως παρουσιάστηκαν στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, με βάση το Αμερικανικό Συμβούλιο Χημείας (American Chemistry Council-ACC).

Επιπλέον, για την ανάλυση του κλάδου χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης στην Ελλάδα, η ανεύρεση και επιλογή των επιχειρήσεων του δείγματος βασίστηκε στην πλατφόρμα επιχειρηματικής πληροφόρησης Kompass και στον κωδικό δραστηριότητας NACE, που τους αποδίδεται από την αρμόδια υπηρεσία Γ.Ε.ΜΗ. (Γενικό Εμπορικό Μητρώο).

Περαιτέρω, τα στοιχεία του κύκλου εργασιών για τη χρονική περίοδο 2011-2016 των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, προήλθαν από τις δημοσιευμένες οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων, οι οποίες αντλήθηκαν είτε από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων είτε από ετήσιες οικονομικές εκθέσεις είτε από τα στοιχεία δημοσιότητας της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητηρίων Ελλάδος είτε από το Εθνικό Τυπογραφείο.

Τέλος, τα συμπεράσματα τα οποία εξάγονται αναφορικά με την εφαρμογή των στρατηγικών στον υπό εξέταση κλάδο, προέρχονται από πληροφορίες που βρίσκονται ελεύθερες στο Διαδίκτυο, σε έντυπα ή βιβλία και δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένες δράσεις των επιχειρήσεων.



## **Βιβλιογραφία 4<sup>ου</sup> Κεφαλαίου**

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2017) '*Landscape of the European Chemical Industry 2017-Greece*'. Διαθέσιμο στο: <http://www.chemlandscape.cefic.org/wp-content/uploads/pdfs/Greece-64.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

EY-Ernst & Young (2017) '*Ελλάδα – Διεθνές Εμπορευματικό Κέντρο*'. Διαθέσιμο στο: [http://www.supply-chain.gr/pdf/Logistics\\_Survey\\_181017\\_3%20\(1\).pdf](http://www.supply-chain.gr/pdf/Logistics_Survey_181017_3%20(1).pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

## ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Γ.Δ.Γ.Χ.Κ.- Γενική Διεύθυνση Γενικού Χημείου του Κράτους (2017) *Ένημερωτικό Φυλλάδιο για την Ορθή Εργαστηριακή Πρακτική (Good Laboratory Practice)*, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, Νοέμβριος. Διαθέσιμο στο: [http://www.aade.gr/sites/default/files/2017-12/gxkGLP\\_16\\_11\\_2017.pdf](http://www.aade.gr/sites/default/files/2017-12/gxkGLP_16_11_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. 3<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Γ. Μπένου.

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2015) *Στρατηγική και Ποιότητα*. (Πανεπιστημιακές Σημειώσεις), ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

ΓΧΚ-Γενικό Χημείο του Κράτους (2013) *Έγκυκλιος Εθνικού Μητρώου Χημικών Προϊόντων*. Αρ. Πρωτ.:30/004/4204, 5 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.gcsl.gr/media/Environment/EMXP/EGIKLIOSEMXP.pdf> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ΓΧΚ-Γενικό Χημείο του Κράτους (2016) *Έκθεση Πεπραγμένων Έτους 2016*. Διαθέσιμο στο: [http://www.gcsl.gr/media/Pepragmena\\_2016.pdf](http://www.gcsl.gr/media/Pepragmena_2016.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

Δερβιτσιώτης, Ν. Κ. (1993) *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Ιδιωτική Έκδοση.

Δερβιτσιώτης, Ν. Κ. και Λαγοδήμος, Γ. Α. (2007) *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων: Ανάλυση - Βελτίωση - Στρατηγικές*. 2<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

διαNEOσις (2017) *Οι Επιπτώσεις της Κλιματικής Αλλαγής στην Ανάπτυξη*. Ιούνιος. Διαθέσιμο στο: [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/06/climate\\_change10.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/06/climate_change10.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Οκτωβρίου, 2017).

ΔΟΔΟΣ-Διεύθυνση Διεθνών Οργανισμών & Διμερών Οικονομικών Συνεργασιών (2017) *Δελτίο Στατιστικών Στοιχείων Εμπορικών Συναλλαγών της Ελλάδας με τους Εμπορικούς της Εταίρους*. Απρίλιος, Γενική Διεύθυνση Διεθνούς Οικονομικής & Εμπορικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομίας & Ανάπτυξης. Διαθέσιμο στο: <http://www.mindev.gov.gr/images/deltio-statistikon-stoixeion-emporikon-synallagon-aprilios-2017.pdf> (Πρόσβαση στις 27 Νοεμβρίου, 2017).

Ελληνικά Πετρέλαια (2017) *Ετήσιος Απολογισμός 2016*. Διαθέσιμο στο: [https://www.help.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/Annual\\_Report-gr-web-160517.pdf](https://www.help.gr/userfiles/8ea1f0cb-9e62-48e4-b947-a27b00fb14bb/Annual_Report-gr-web-160517.pdf) (Πρόσβαση στις 3 Δεκεμβρίου, 2017).

ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017α) *Έρευνα Παραγωγής και Πωλήσεων Βιομηχανικών Προϊόντων (PRODCOM) Έτους 2015*. 28 Φεβρουαρίου. Διαθέσιμο στο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SIN06/2015> (Πρόσβαση στις 25 Νοεμβρίου, 2017).

ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017β) *Η Ελλάδα με Αριθμούς*. Ιούλιος-Σεπτέμβριος. Διαθέσιμο στο: [http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures\\_2017Q3\\_GR.pdf/6f6b8585-ff71-4452-ac52-4a0860dc4b97](http://www.statistics.gr/documents/20181/1515741/GreeceInFigures_2017Q3_GR.pdf/6f6b8585-ff71-4452-ac52-4a0860dc4b97) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

ΕΛΣΤΑΤ-Ελληνική Στατιστική Αρχή (2017γ) *‘Δελτίο Τύπου-Έρευνα Οικοδομικής Δραστηριότητας: Αύγουστος 2017’*. 13 Νοεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SOP03/2017-M08> (Πρόσβαση στις 14 Νοεμβρίου 2017).

Ζουμπούλης, Α. Πελέκα, Ε. και Τριανταφυλλίδης, Κ. (2015) *Πράσινη χημεία και τεχνολογία στη βιώσιμη ανάπτυξη*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: [file:///C:/Users/User/Downloads/00\\_master\\_document-KOY.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/00_master_document-KOY.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Οκτωβρίου, 2017).

Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ (2017) *‘Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση’*. Ετήσια Έκθεση 2017. Διαθέσιμο στο: [http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/03/ETHSIA\\_EKTHESH\\_2017.pdf](http://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2017/03/ETHSIA_EKTHESH_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 23 Οκτωβρίου, 2017).

ΙΟΒΕ-Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2017α) *‘Η Ελληνική Οικονομία’*. Τριμηνιαία Έκθεση, Τεύχος 87, Απρίλιος. Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/economy/ECO\\_Q1\\_26042017\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/economy/ECO_Q1_26042017_REP_GR.pdf) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

ΙΟΒΕ-Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (2017β) *‘Ο τομέας μεταποίησης στην Ελλάδα: Τάσεις και Προοπτικές’*. 6 Ιουνίου. Διαθέσιμο στο: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_06062017\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_06062017_REP_GR.pdf) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

Καλαμαρά, Λ. (2017) *‘Η χημική βιομηχανία διεκδικεί νέα μερίδια’*, Ναυτεμπορική, 23 Φεβρουαρίου, σ.9.

Μποχώρης, Γ. Α. (2012) *Επιχειρηματική Αριστεία - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 1<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Μποχώρης Γ. Α.

Παπαδάκης, Β. Μ. (2007) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία*. 5<sup>η</sup> Έκδοση, Αθήνα: Ε. Μπένου.

ΣΕΧΒ-Σύνδεσμος Ελληνικών Χημικών Βιομηχανιών (2006) *‘Οδηγία 2006/121/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 18.12.2006’*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 30 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://haci.gr/wp-content/uploads/2017/07/KANONISMOS\\_REACH.pdf](http://haci.gr/wp-content/uploads/2017/07/KANONISMOS_REACH.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ΣΕΒ-Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (2017α) *‘Εβδομαδιαίο δελτίο για την Ελληνική Οικονομία: Υπάρχει αντίδοτο στη συρρίκνωση των συντάξεων?’*. Τεύχος 108, 14 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50496/Weekly\\_14\\_09\\_2017.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50496/Weekly_14_09_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 23 Οκτωβρίου, 2017).

ΣΕΒ-Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (2017β) *‘Μηνιαίο δελτίο οικονομικής δραστηριότητας: Η οικονομία βελτιώνεται με αργούς ρυθμούς’*. Τεύχος 27, 16 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50578/Monthly\\_16\\_10\\_2017.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50578/Monthly_16_10_2017.pdf) (Πρόσβαση στις 16 Οκτωβρίου, 2017).

ΣΕΒ-Σύνδεσμος Επιχειρήσεων & Βιομηχανιών (2017γ) *‘Το μέλλον της εργασίας: Τάσεις και προκλήσεις για επιχειρήσεις και εργαζόμενους’*. Special Report, Τεύχος 13, 18 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: [http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL\\_REPORT\\_MELLON\\_ERGASIA.18\\_10\\_2017\\_final.pdf](http://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50583/SPECIAL_REPORT_MELLON_ERGASIA.18_10_2017_final.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

Τράπεζα της Ελλάδος (2017α) *Έκθεση του Διοικητή για το έτος 2016*. Φεβρουάριος. Διαθέσιμο στο: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/ekthdkth2016.pdf> (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

Τράπεζα της Ελλάδος (2017β) *Νομισματική Πολιτική 2016-2017*. Ιούνιος. Διαθέσιμο στο: <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/NomPol20162017.pdf> (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

EY-Ernst & Young (2017) *Ελλάδα – Διεθνές Εμπορευματικό Κέντρο*. Διαθέσιμο στο: [http://www.supply-chain.gr/pdf/Logistics\\_Survey\\_181017\\_3%20\(1\).pdf](http://www.supply-chain.gr/pdf/Logistics_Survey_181017_3%20(1).pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

ICAP Group (2011) *Οι 40 Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας*. Διαθέσιμο στο: [http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011\\_06\\_23\\_12\\_35\\_55/document.pdf](http://www.icap.gr/Documents/LeadingSectors/2011_06_23_12_35_55/document.pdf) (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

ICAP Group (2015) *Γραφικές Τέχνες*. Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης, 23 Ιουνίου. Διαθέσιμο στο: [www.icap.gr/Images/ICAP\\_PR\\_Grafikes%20Texnes\\_June2015.doc](http://www.icap.gr/Images/ICAP_PR_Grafikes%20Texnes_June2015.doc) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

ICAP Group (2017α) *Οι 40 Κορυφαίοι Κλάδοι της Ελληνικής Οικονομίας*. Διαθέσιμο στο: [http://dir.icap.gr/mailimages/e-books/Leading%20Sectors/2017\\_04\\_25\\_13\\_21\\_32/document.pdf](http://dir.icap.gr/mailimages/e-books/Leading%20Sectors/2017_04_25_13_21_32/document.pdf) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

ICAP Group (2017β) *Πλαστικοί Σωλήνες*. Δελτίο Τύπου Κλαδικής Μελέτης, 21 Σεπτεμβρίου. Διαθέσιμο στο: [www.icap.gr/Documents/ICAP\\_PR\\_PlasticTubes\\_Sept2017.doc](http://www.icap.gr/Documents/ICAP_PR_PlasticTubes_Sept2017.doc) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development (2017) *Έκθεση Αξιολόγησης Συνθηκών Ανταγωνισμού του ΟΟΣΑ-Ελλάδα 2017*. Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/daf/competition/OECD-Competition-Assessment-Review-Greece-2017-gr.pdf> (Πρόσβαση στις 27 Νοεμβρίου, 2017).

PwC-PricewaterhouseCoopers LLP (2016α) *World Tax Summaries: Η φορολογία στην Ελλάδα*. Μάιος. Διαθέσιμο στο: [https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/world-tax-summaries-2016\\_gr.pdf](https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/world-tax-summaries-2016_gr.pdf) (Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου, 2017).

PwC-PricewaterhouseCoopers LLP (2016β) *Industry 4.0: Οι εταιρείες αναμένεται να επενδύσουν σε παγκόσμιο επίπεδο πάνω από 900 δις δολάρια ετησίως έως το 2020*. Δελτίο τύπου, 24 Μαΐου. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gr/en/media-centre/assets/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-pr.pdf> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

ACC-American Chemistry Council (2017) *Elements of the Business of Chemistry*. August 28. Διαθέσιμο στο: <https://www.americanchemistry.com/2017-Elements-of-the-Business-of-Chemistry.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

Ambrosini, V., Johnson, G. and Scholes, K. (1998) *Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management*. 1<sup>st</sup> Edition, Europe: Prentice Hall.

- Anastas, P.T. Bartlett, L.B. Kirchoff, M.M. and Williamson T.C. (2000) *'The role of catalysis in the design, development, and implementation of green chemistry'*. *Catalysis Today*, 55(1-2), pp.11-22.
- Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1995), *'Capturing the value of supplementary services'*, *Harvard Business Review*, 73(1), pp. 75-83. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/1995/01/capturing-the-value-of-supplementary-services> (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).
- Ansoff, I. (1957) *'Strategies for Diversification'*. *Harvard Business Review*, 35 (5), pp.113-124.
- Aole, R. M. and Gorantiwar, V. S. (2013) *'Quality Gurus: Philosophy and Teachings'*. *International Journal of Research in Aeronautical and Mechanical Engineering*, 1(8), pp.46-52.
- Aravindan, P., Devadasan, S. R. and Selladurai, V. (1996) *'A focused system model for strategic quality management'*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(8), pp.79-96.
- Barney, J. B. and Hesterly, W. S. (2008) *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2<sup>nd</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Bendell, T., Penson, R. and Carr, S. (1995) *'The quality gurus – their approaches described and considered'*. *Managing Service Quality: An International Journal*, 5(6), pp.44-48.
- Berger, R. (2014) *'Escaping the commodity trap – How to regain a competitive edge in commodity markets'*. Διαθέσιμο στο: [file:///C:/Users/User/Downloads/roland berger escaping the commodity trap 20140422.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/roland%20berger%20escaping%20the%20commodity%20trap%2020140422.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).
- Boulter, L., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J. and Singhal, V. (2005) *'Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Results'*. CQE University of Leicester.
- Calingo, L. M. R. (1996) *'The evolution of strategic quality management'*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(9), pp.19-37.
- Carroll, A. B. (1979) *'A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance'*. *The Academy of Management Review*, 4 (4), pp.497-505.
- Castresana Ruiz-Carrillo, J. I. and Fernández Ortiz, R. (2005) *'Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-Based View'*. *Total Quality Management*, 16(1), pp.31-55.
- CEFIC-The European Chemical Industry Council (2005) *'Responsible Care Management Framework'*. 1<sup>st</sup> Issue. Διαθέσιμο στο: <http://www.cefic.org/Documents/IndustrySupport/RC%20tools%20for%20SMEs/Document%20Tool%20Box/Management%20Framework%20and%20Guidance%20on%20Use.pdf?epslanguage=en> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).
- CEFIC-The European Chemical Industry Council (2014) *'Chemicals safety in the value chain: How the European chemical industry manages safe use of chemicals'*. Διαθέσιμο στο: <http://www.cefic.org/Documents/RESOURCES/Reports-and-Brochure/Chemicals-Safety-in-the-Value-Chain-Brochure.pdf> (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).
- CEFIC-The European Chemical Industry Council (2016) *'Facts and Figures 2016 of the European Chemical Industry'*. Διαθέσιμο στο: <http://fr.zone-secure.net/13451/186036/#page=1> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2017α) *'Landscape of the European Chemical Industry 2017-EU28'*. Διαθέσιμο στο: <http://www.chemlandscape.cefic.org/wp-content/uploads/pdfs/EU28-23.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

CEFIC-The European Chemical Industry Council (2017β) *'Landscape of the European Chemical Industry 2017-Greece'*. Διαθέσιμο στο: <http://www.chemlandscape.cefic.org/wp-content/uploads/pdfs/Greece-64.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).

Comin, D. and Philippon, T. (2005) *'The Rise in Firm-Level Volatility: Causes and Consequences'*, in National Bureau of Economic Research (NBER) Macroeconomics Annual, MIT Press, Vol. 20, pp.167-201.

Dahlgaard, J. J., Kristensen, K. and Kanji, G. K. (1995) *'Total quality management and education'*. Total Quality Management, 6(5), pp.445-456.

Dale, B. G. (1999) *Managing Quality*. 4<sup>th</sup> Edition, UK: Blackwell Publishing Ltd.

David, F. R. (2011) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Dimian, A.C., Bildea, C. S. and Kiss, A. A. (2014) *Integrated Design and Simulation of Chemical Processes*. 2<sup>nd</sup> Edition, Elsevier.

EFQM-European Foundation for Quality Management (2017) *'An Overview of the EFQM Excellence Model'*. Διαθέσιμο στο: [http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v2\\_new\\_logo.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v2_new_logo.pdf) (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).

Evangelinou, K.I. Nikolaou, I. E. and Karagiannis A. (2010) *'Implementation of Responsible Care in the chemical industry: Evidence from Greece'*. Journal of Hazardous Materials, 177 (1-3), pp.822-828.

Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (2005) *The Management and control of Quality*. 6<sup>th</sup> Edition, Ohio: Thomson/South-Western.

Favre, E., Marchal-Heusler, L. and Kind, M. (2002) *'Chemical Product Engineering: Research and Educational Challenges'*. Chemical Engineering Research and Design, 80 (1), pp.65-74.

Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1995) *'Strategy development: past, present and future'*. Management Decision, 33 (6), pp.11-21.

Fotopoulos, C. B. and Psomas, E. L. (2009) *'The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 26(2), pp.150-163.

Garvin, D. A. (1984) *'What does "Product Quality" really mean?'*. Sloan Management Review, 26 (1).

Grant, R. M. (1991) *'The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation'*. California Management Review, 33 (3), pp.114-135.

Grant, R. M. (2010) *Contemporary Strategy Analysis*. 7<sup>th</sup> Edition, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Hansson, J. and Eriksson, H. (2002) *'The impact of TQM on financial performance'*. *Measuring Business Excellence*, 6(4), pp.44-54.
- Hedley, B. (1977) *'Strategy and the "business portfolio"'*. *Long Range Planning*, 10 (1), pp.9-15.
- Hellsten, U. and Klefsjö, B. (2000) *'TQM as a management system consisting of values, techniques and tools'*. *The TQM Magazine*, 12(4), pp.238-244.
- Hendricks, K. B. and Singhal, V. R. (1996) *'Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation'*. *Management Science*, 42(3), pp.415-436.
- Hendricks, K. B. and Singhal, V. R. (1997) *'Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from organisations that have won quality awards'*. *Management Science*, 43(9), pp.1258-1274.
- Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (2010) *Strategic Management: An Integrated Approach*. 9<sup>th</sup> Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D. and Hoskisson, R. (2011) *Strategic management: Competitiveness and Globalization*. 9<sup>th</sup> Edition, USA: South-Western Cengage Learning.
- ICCA-International Council of Chemical Associations (2006) *'Responsible Care® Global Charter'*. Διαθέσιμο στο: [http://www.cefic.org/Documents/ResponsibleCare/RC\\_GlobalCharter2006%5b1%5d.pdf](http://www.cefic.org/Documents/ResponsibleCare/RC_GlobalCharter2006%5b1%5d.pdf) (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).
- ICCA-International Council of Chemical Associations (2017) *'Global Chemical Industry Contributions to the Sustainable Development Goals'*. January 2017. Διαθέσιμο στο: <https://www.icca-chem.org/wp-content/uploads/2017/02/Global-Chemical-Industry-Contributions-to-the-UN-Sustainable-Development-Goals.pdf> (Πρόσβαση στις 21 Σεπτεμβρίου, 2017).
- Ionica, A., Baleanu, V., Edelhauser, E. and Irimie, S. (2010) *'TQM and business excellence'*. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 10(4), pp.125-134.
- Jacob, R., Madu, C. N. and Tang, C. (2004) *'An empirical assessment of the financial performance of Malcolm Baldrige Award winners'*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), pp.897-914.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. 8<sup>th</sup> Edition, UK: Financial Times/Prentice Hall.
- Jones, G. R. and George, J. M. (2008) *Contemporary management*. 5<sup>th</sup> Edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Juran, J. M. (1989) *Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook*. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. and Godfrey, A. B. (1999) *Juran's Quality Handbook*. 5<sup>th</sup> Edition, New York: Mc Graw-Hill.
- JUSE-Union of Japanese Scientists and Engineers, (2017) *'The Application Guide for The Deming Prize, The Deming Grand Prize 2017'*. Διαθέσιμο στο:

[http://www.juse.or.jp/upload/files/The\\_Application\\_Guide\\_for\\_The\\_Deming\\_Prize2017.pdf](http://www.juse.or.jp/upload/files/The_Application_Guide_for_The_Deming_Prize2017.pdf)  
(Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).

Kanji, G. K. (2002) *'Business excellence: make it happen'*. Total Quality Management, 13(8), pp.1115-1124.

Kaynak, H. (2003) *'The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance'*. Journal of Operations Management 21(4), pp.405–435.

Kim, S. and Nakhai, B. (2008) *'The dynamics of quality costs in continuous improvement'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 25(8), pp.842-859.

Kiptoo, J. K. and Mwirigi, F. M. (2014) *'Factors That Influence Effective Strategic Planning Process In Organizations'*. IOSR Journal of Business and Management, 16 (6), Ver. II, pp.188-195.

Kumar, V., Choisine, F., Grosbois, D. and Kumar, U. (2009) *'Impact of TQM on company's performance'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 26(1), pp.23-37.

Lakhe, R. R. and Mohanty, R. P. (1994) *'Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 11(9), pp.9-33.

Leffler, K. B. (1982) *'Ambiguous Changes in Product Quality'*. The American Economic Review, 72 (5), pp.956-967.

Levitt, T. (1972) *'Production-line approach to service'*. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στο: <https://hbr.org/1972/09/production-line-approach-to-service> (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

Lewis, B. R. (1989) *'Quality in the Service Sector: A Review'*. International Journal of Bank Marketing, 7 (5), pp.4-12.

Lukas, B. A. and Maignan, I. (1996) *'Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers'*. Journal of Market Focused Management, 1, pp.175-187.

Mann, R. and Kehoe, D. (1994) *'An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 11(4), pp.29-44.

Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F. and Dale, B. G. (1998) *'Total quality management: origins and evolution of the Term'*. The TQM Magazine, 10(5), pp.378-386.

Mathieu, V. (2001) *'Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client'*. Journal of Business & Industrial Marketing, 16(1), pp.39-61.

McQuater, R. E., Scurr, C. H., Dale, B. G. and Hillman, P.G. (1995) *'Using quality tools and techniques successfully'*. The TQM Magazine, 7(6), pp.37-42.

Milliken, F. J. (1987) *'Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty'*. The Academy of Management Review, 12 (1), pp.133-143.

Moeller, S. (2010) *'Characteristics of services – a new approach uncovers their value'*. Journal of Services Marketing, 24 (5), pp.359-368.

Moen, R. D. and Norman, C. L. (2010) *'Circling back'*. Quality Progress, 43(11), pp.22-28.



- Montabon, F. Sroufe, R. and Narasimhan, R. (2007) *'An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance'*. Journal of Operations Management, 25 (5), pp.998-1014.
- Mosadeghrad, A. M. (2014) *'Why TQM programmes fail? A pathology approach'*. The TQM Journal, 26(2), pp.160-187.
- Norman, C. L. (2010) *'Evolution of PDSA and the Difference Between PDSA and PDCA'*. Austin ASQ Meeting, February 10.
- OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development (2011) *'Emission Scenario Document on the Chemical Industry'*. September 28, OECD Environment, Health and Safety Publications No. 30 Series on Emission Scenario Documents (ENV/JM/MONO (2011)49). Διαθέσιμο στο: <https://www.oecd.org/env/ehs/risk-assessment/48774702.pdf> (Πρόσβαση στις 26 Σεπτεμβρίου, 2017).
- Okumus, F. (2003) *'A framework to implement strategies in organizations'*. Management Decision, 41 (9), pp.871-882.
- Petersen, P. B. (1999) *'Total quality management and the Deming approach to quality management'*. Journal of Management History, 5(8), pp.468-488.
- Pflug, K. and Dr. Rietz, R.R. (2014) *'The Aging of the Chemical Industry'*. CHEManager International, March, p.4. Διαθέσιμο στο: [file:///C:/Users/User/Downloads/CMI0314\\_Katalog.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/CMI0314_Katalog.pdf) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).
- Pister, M. (2014) *'Porter`s Models – are they still of relevance?'*. International Journal of Economic Practices and Theories, 4 (5), pp.870-876.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1989) *'From Competitive Advantage to Corporate Strategy'*, in Asch, D. and Bowman, C. *Readings in Strategic Management*. London: Macmillan Education LTD.
- Powell, T. C (1995) *'Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study'*. Strategic Management Journal, 16(1), pp. 15-27.
- Prajogo, D. I. and Sohal, A. S. (2006), *'The relationship between organization strategy, total quality management (TQM) and organization performance-the mediating role of TQM'*. European Journal of Operational Research, 168(1), pp. 35-50.
- Reed, R., Lemak, D. J. and Montgomery, J. C. (1996) *'Beyond Process: TQM Content and Firm Performance'*. The Academy of Management Review, 21(1), pp. 173-202.
- Reed, R., Lemak, D. J. and Mero, N. P. (2000) *'Total quality management and sustainable competitive advantage'*. Journal of Quality Management, 5(1), pp.5-26.
- Reeves, C. A. and Bednar, D. A. (1994) *'Defining Quality: Alternatives and Implications'*. The Academy of Management Review, 19 (3), pp.419-445.

- Robinson, T., Clarke-Hill, C.M. and Clarkson, R. (2002) *'Differentiation through Service: A Perspective from the Commodity Chemicals Sector'*. Service Industries Journal, 22(3), pp.149-166.
- Sahney, S., Banwet, D. K. and Karunes, S. (2004) *'Conceptualizing total quality management in higher education'*. The TQM Magazine, 16 (2), pp.145-159.
- Sammut-Bonnici, T. and Galea, D. (2015) *'PEST analysis'*. Wiley Encyclopedia of Management, 12 (1), pp.1-7.
- Sampaio, P., Saraiva, P. and Monteiro, A. (2012) *'A comparison and usage overview of business excellence models'*. The TQM Journal, 24(2), pp.181-200.
- Schiffauerova, A. and Thomson, V. (2006) *'A review of research on cost of quality models and best Practices'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 23(6), pp.647-669.
- Schrader, S. R., William M. S. and Robert P. (1993) *'Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving'*. Working Paper, Massachusetts Institute of Technology.
- Schwenker, B. and Wulf, T. (2013) *Scenario-based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*. Germany: Springer Gabler.
- Sharma, A. K. and Talwar, B. (2007) *'Evolution of "Universal Business Excellence Model" incorporating Vedic philosophy'*. Measuring Business Excellence, 11(3), pp.4-20.
- Srinidhi, B. (1998) *'Strategic quality management'*. International Journal of Quality Science, 3(1), pp.38-70.
- Sun T., (2012) *'The Art of War'*.in *The Complete Art of War*. USA: Start Publishing LLC.
- Talha, M. (2004) *'Total quality management (TQM): an overview'*. The Bottom Line, 17(1), pp.15-19.
- Talwar, B. (2011) *'Business excellence models and the path ahead ...'*. The TQM Journal, 23(1), pp.21-35.
- Tari, J. J. and Sabater V. (2004) *'Quality tools and techniques: Are they necessary for quality management?'*. International Journal of Production Economics, 92, pp.267-80.
- Thiagarajan, T. and Zairi, M. (1997) *'A review of total quality management in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications - Part I'*. The TQM Magazine, 9(4), pp.270-286.
- Thompson, A. A. Jr., Strickland, A.J. III and Gamble, J. E. (2008) *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Cases*. 16<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill.
- Thompson, L. J. (2010) *'The Global Moral Compass for Business Leaders'*. Journal of Business Ethics, 93 (1), pp.15-32.
- Tickle, M., Mann, R. and Adebajo, D. (2016) *'Deploying business excellence – success factors for high performance'*. International Journal of Quality & Reliability Management, 33(2), pp.197-230.
- Tuchman, B. W. (1980) *'The Decline of Quality'*. New York Times Magazine, November 2, p.38.

- Tummala, V. M. R. and Tang, C. L. (1996) '*Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis*'. International Journal of Quality & Reliability Management, 13(4), pp.8-38.
- Unal, R., and Dean, E. B. (1991) '*Taguchi approach to design optimization for quality and cost: An overview*'. Annual Conference of the International Society of Parametric Analysts, pp.1-9.
- Unger, L. (1983) '*Strategic planning for commodities and specialties: A strategic industry study based on the example of the chemical industry*'. Long Range Planning, 16 (4), pp.12-20.
- United States General Accounting Office (1991) '*Management practices—US companies improve performance through quality efforts*'. GAO/NSIAD-91-190, Washington, DC, USA.
- Vouzas, F. and Psychogios, A. G. (2007) '*Assessing Managers' Awareness of Total Quality Management*'. The TQM Magazine, 19(1), pp.62-75.
- Weckenmann, A., Akkasoglu, G. and Werner, T. (2015) '*Quality management – history and trends*'. The TQM Journal, 27(3), pp.281-293.
- Wheelen, L. T. and Hunger, J. D. (2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Wilford, S. (2007) '*The Limits of Award Incentives: The (Non-) Relationship between Awards for Quality and Organisational Performance*'. Total Quality Management & Business Excellence, 18(3), pp.333-349.
- World Economic Forum (2016) '*The Global Information Technology Report 2016*'. Επεξεργασία ΣΕΠΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας), Ιούλιος. Διαθέσιμο στο: [http://www.sepe.gr/files/1/pdf/weforum\\_GITR\\_NRI2016\\_Greece\\_bySEPE.pdf](http://www.sepe.gr/files/1/pdf/weforum_GITR_NRI2016_Greece_bySEPE.pdf) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).
- Yusof, S. M. and Aspinwall, E. (2000) '*TQM implementation issues: review and case study*'. International Journal of Operations & Production Management, 20(6), pp.634-655.
- Zairi, M. (2013) '*The TQM legacy – Gurus' contributions and theoretical impact*'. The TQM Journal, 25(6), pp.659-676.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

## Διαδικτυακοί Τόποι

- ΕΤ-Εθνικό Τυπογραφείο (2017) Βάση Δεδομένων: Αναζήτηση με στοιχεία εταιρείας. Διαθέσιμο στο: <http://www.et.gr/index.php/anazitisi-me-stoixeia-etairias>.
- ΚΕΕΕ-Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (2017) Βάση Δεδομένων: Στοιχεία Δημοσιότητας. Διαθέσιμο στο: <https://www.businessregistry.gr/publicity/index>.

Λάσκαρη, Ε. (2016) 'Βραδυφλεγής βόμβα για την Ελλάδα η γήρανση', Euro2day, 18 Αυγούστου. Διαθέσιμο στο: <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/1443196/vradyfleghs-vomva-gia-ellada-h-ghransh-plhthysmoy.html> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

Λακασάς, Α. (2015) 'Ανακάμπτει ο κλάδος πλαστικής συσκευασίας', Καθημερινή, 25 Αυγούστου 2015. Διαθέσιμο στο: <http://www.kathimerini.gr/828271/article/oikonomia/epixeirhseis/anakarpei-o-klados-plastikh-syskeyasias> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου, 2017).

Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2015) 'Διάσκεψη του Παρισιού για την κλιματική αλλαγή, 30/11-12/12/2015'. Διαθέσιμο στο: <http://www.consilium.europa.eu/el/meetings/international-summit/2015/11/30/> (Πρόσβαση στις 26 Οκτωβρίου, 2017).

Τσακίρη, Τ. (2017) 'Η αγορά των καλλυντικών κόντρα στην κρίση'. Το Βήμα, 10 Μαρτίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=866542> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου 2017).

Alpha Bank (2017α) 'Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων'. 7 Απριλίου. Διαθέσιμο στο: <https://www.alpha.gr/files/infoanalyses/weekly07042017.pdf> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου 2017).

Alpha Bank (2017β) 'Εβδομαδιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων'. 20 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.alpha.gr/files/infoanalyses/weekly20102017.pdf> (Πρόσβαση στις 23 Οκτωβρίου 2017).

BCG-Boston Consulting Group (2013) 'The Growing Opportunity for Chemical Distributors: Reducing Complexity for Producers Through Tailored Service Offerings'. Διαθέσιμο στο: [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/process\\_industries\\_supply\\_chain\\_management\\_growing\\_opportunity\\_chemical\\_distributors/#chapter1](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/process_industries_supply_chain_management_growing_opportunity_chemical_distributors/#chapter1) (Πρόσβαση στις 26 Ιανουαρίου, 2018).

Capital.gr A.E. (2016) 'ICAP: Τάση ανάκαμψης στην εγχώρια αγορά απορρυπαντικών - σαπουνιών το 2015'. 22 Δεκεμβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.capital.gr/oikonomia/3179422/icap-tasi-anakampsis-stin-egxoria-agora-aporrupantikon-sapounion-to-2015> (Πρόσβαση στις 25 Οκτωβρίου 2017).

Capital.gr A.E. (2017) 'Ανοδικά για τρίτη ημέρα το αργό'. 11 Οκτωβρίου. Διαθέσιμο στο: <http://www.capital.gr/agores/3246653/anodika-gia-triti-imerato-argo> (Πρόσβαση στις 16 Οκτωβρίου, 2017).

ECHA-European Chemicals Agency (2016) 'Οδηγός σχετικά με τα δελτία δεδομένων ασφαλείας και τα σενάρια έκθεσης'. Διαθέσιμο στο: [https://echa.europa.eu/documents/10162/22786913/sds\\_es\\_guide\\_el.pdf/67a78076-c2eb-f6a9-25d7-db492ca2e90c](https://echa.europa.eu/documents/10162/22786913/sds_es_guide_el.pdf/67a78076-c2eb-f6a9-25d7-db492ca2e90c) (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ECHA-European Chemicals Agency (2017α) 'Mission'. Διαθέσιμο στο: <https://echa.europa.eu/about-us/who-we-are/mission> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ECHA-European Chemicals Agency (2017β) 'Κατανόηση του REACH'. Διαθέσιμο στο: <https://echa.europa.eu/el/regulations/reach/understanding-reach> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

ECHA-European Chemicals Agency (2017γ) 'Κατανόηση του CLP'. Διαθέσιμο στο: <https://echa.europa.eu/el/regulations/clp/understanding-clp> (Πρόσβαση στις 24 Οκτωβρίου, 2017).

Eurostat (2008) 'NACE Rev. 2 - Statistical classification of economic activities in the European Community'. Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902521/KS-RA-07->

[015-EN.PDF/dd5443f5-b886-40e4-920d-9df03590ff91?version=1.0](http://015-EN.PDF/dd5443f5-b886-40e4-920d-9df03590ff91?version=1.0) (Πρόσβαση στις 29 Οκτωβρίου, 2017).

Eurostat (2017) Database: Sold production, exports, imports by PRODCOM list (NACE Rev. 2) – Annual data (ds-066341). Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Πρόσβαση στις 30 Νοεμβρίου, 2017).

Eurostat (2017) Database: Annual detailed enterprise statistics for industry (NACE Rev.2, B-E) [sbs\_na\_ind\_r2]. Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/structural-business-statistics/data/database> (Πρόσβαση στις 30 Νοεμβρίου, 2017).

Gaskell, T. (2012) '*Crosby's Quality Management Maturity Grid*'. Quality and Product Insights, July 9. Διαθέσιμο στο: <http://www.qualityandproducts.com/2012/07/09/crosbys-quality-management-maturity-grid/> (Πρόσβαση στις 17 Απριλίου, 2017).

Hunter, J. (2012a) '*Theory of Knowledge*'. The W. Edwards Deming Institute Blog, October 23. Διαθέσιμο στο: <https://blog.deming.org/2012/10/theory-of-knowledge/> (Πρόσβαση στις 14 Απριλίου, 2017).

Hunter, J. (2012b) '*Psychology – Managing Human Systems*'. The W. Edwards Deming Institute Blog, October 24. Διαθέσιμο στο: <https://blog.deming.org/2012/10/psychology-managing-human-systems/> (Πρόσβαση στις 14 Απριλίου, 2017).

ISO 9000:2015, *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Διαθέσιμο στο: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (Πρόσβαση στις 9 Απριλίου, 2017).

McKinsey Quarterly, September (2008) '*Enduring Ideas: The GE-McKinsey Nine-box Matrix*'. <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (Πρόσβαση στις 9 Μαρτίου 2017).

NIST-National institute of standards and technology (2014) '*Introduction to the Baldrige Criteria*'. Διαθέσιμο στο: [www.nist.gov/document/2014introductiontothebaldrigecriteriaapptx](http://www.nist.gov/document/2014introductiontothebaldrigecriteriaapptx) (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).

NIST-National institute of standards and technology (2016) '*About the Baldrige Excellence Framework*'. December 14, Διαθέσιμο στο: <https://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework> (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).

NIST-National institute of standards and technology (2017) '*Malcolm Baldrige National Quality Award*'. February 10, Διαθέσιμο στο: <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award> (Πρόσβαση στις 16 Μαΐου, 2017).

The W. Edwards Deming Institute (2016) '*Dr. Deming's 14 Points for Management*'. Διαθέσιμο στο: <https://deming.org/management-system/fourteenpoints> (Πρόσβαση στις 9 Απριλίου, 2017).

The W. Edwards Deming Institute (2016) '*Seven Deadly Diseases of Management*'. Διαθέσιμο στο: <https://deming.org/management-system/deadlydiseases> (Πρόσβαση στις 9 Απριλίου, 2017).

<https://en.wikipedia.org/wiki/Petrochemical>

<https://gr.kompass.com/>

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**Πίνακας 1**  
**Συνοπτική Παρουσίαση των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Εμπορικά Στοιχεία	Εξαγωγές	Κωδικός Δραστηριότητας Στατιστικής Ταξινόμησης NACE Rev.2
AEGEAN FIRST COMPANY AFCO A.E. / AEGEAN FIRST COMPANY AFCO S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών & λιπασμάτων.	Χημικά για πλαστικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
AIR LIQUIDE HELLAS A.E. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΕΡΙΩΝ / AIR LIQUIDE HELLAS S.A.G.I.	Παραγωγή βιομηχανικών & ιατρικών αερίων. Αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο αργού, ηλίου, άλλων αερίων & μιγμάτων υψηλής καθαρότητας, υλικών & εξοπλισμού για αέρια, μηχανημάτων κοπής & συγκόλλησης μετάλλων, χειρουργικού εξοπλισμού & ιατρικών συσκευών.	Βιομηχανικά & ιατρικά αέρια, μηχανήματα κοπής & συγκόλλησης μετάλλων.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 20111102-Παραγωγή οξυγόνου (Κύρια) / 43222001-Εργασίες εγκατάστασης για την παροχή διάφορων ρευστών (π.χ. οξυγόνου σε νοσοκομεία) / 28292201-Κατασκευή πυροσβεστήρων / 20111200-Παραγωγή διοξειδίου του άνθρακα & άλλων ανόργανων οξυγονούχων ενώσεων μη μεταλλικών στοιχείων / 20111100-Παραγωγή υδρογόνου, αργού, σπάνιων αερίων, άζωτου & οξυγόνου / 35210000-Παραγωγή φυσικού αερίου / 77291902-Υπηρεσίες ενοκίασης ιατρικού εξοπλισμού (παταρίτσων κ.λπ.) ή παραϊατρικού εξοπλισμού / 33122000-Υπηρεσίες επισκευής & συντήρησης μηχανημάτων ειδικής χρήσης / 46751223-Χονδρικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α.
ALCHIMICA A.E. / ALCHIMICA S.A.	Παραγωγή πολυουρεθαινικών μονωτικών υλικών, ρητινών, γύψου & ελαστομερών.	Ρητίνες, ελαστομερή, μονωτικά υλικά & γύψος.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 20300000-Παραγωγή χρωμάτων, βερνικιών & παρόμοιων επιχρισμάτων, μελανιών τυπογραφίας & μαστιχών (Κύρια) / 20164000-Παραγωγή πολυακεταλών, άλλων πολυαιθέρων & ρητινών- εποξειδίων σε πρωτογενείς μορφές: πολυανθρακικών αλάτων, ρητινών: αλκυδίων, πολυεστέρων αλληλικών & άλλων πολυεστέρων, σε πρωτογενείς μορφές / 20520000 – Παραγωγή διαφόρων τύπων κόλλας / 23991202- Παραγωγή μονωτικών υλικών από άσφαλτο (πισσόχαρτων, ασφαλόπανων & παρόμοιων ειδών) / 46731600-Χονδρικό εμπόριο άλλων οικοδομικών υλικών.
ALINDA-VELCO A.B.E.E. / ALINDA-VELCO S.A.	Παραγωγή, αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο α' υλών για προϊόντα διατροφής, αρτοποιίας & ποτοποιίας, χημικών, κλωστοϋφαντουργίας, απορρυπαντικών & προϊόντων από λεπτό χαρτί.	Α' ύλες προϊόντων διατροφής & αρτοποιίας, χημικά για υφάσματα & απορρυπαντικά.	ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΑΣ: Παραγωγή, τυποποίηση & εμπορία προϊόντων για βιομηχανία τροφίμων (Μικτή Δραστηριότητα).
AZELIS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε. / AZELIS GREECE S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών, πλαστικών, χημικών προϊόντων, α' υλών προϊόντων διατροφής, ζωοτροφών & συμπληρωμάτων.	Α' ύλες προϊόντων τροφίμων, χημικά για χρώματα & βερνίκια.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
BASF ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε. / BASF HELLAS S.A.	Παραγωγή, αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο προϊόντων φυτοπροστασίας, ποντικοφαρμάκων & χημικών για βιομηχανίες.	Χημικά φυτοπροστασίας & ποντικοφάρμακα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 20590000-Παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. (Κύρια) / 21100000-Παραγωγή βασικών φαρμακευτικών προϊόντων / 23630000 – Κατασκευή έτοιμου σκυροδέματος / 52101900-Άλλες υπηρεσίες αποθήκευσης.
BRITE COLORS A.B.E.E. / BRIGHT COLORS S.A.	Παραγωγή χρωστικών υλών.	Χρωστικές ύλες.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
CELLMARK ΕΛΛΑΣ Α.Ε. / CELLMARK HELLAS S.A.	Αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων. Αντιπροσωπείες μετάλλων, φύλλων, σωλήνων, πλαστικών α' υλών, μεταλλικών προϊόντων, φιλμ πολυαιθυλενίου, λογισμικού ειδικής χρήσης, προϊόντων σήμανσης & ασφάλειας.	Χημικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης (Κύρια) / 46121201-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση μη σιδηρούχων μεταλλευμάτων σε πρωτογενείς τους μορφές (περιλαμβανομένων των σωλήνων & του σύρματος) / 46121203-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση σιδηρούχων μεταλλευμάτων σε πρωτογενείς τους μορφές (περιλαμβανομένων των σωλήνων & του σύρματος) / 46121305-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46121316- Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση πλαστικών πλακών, φύλλων, σωλήνων & ειδών καθορισμένης μορφής / 46761903-Χονδρικό εμπόριο άλλων αυτοκόλλητων ταινιών, πλακών, λωρίδων, φύλλων, μεμβρανών, λεπτών φύλλων, ταινιών, σε ρολά & άλλες ταινίες σε επίπεδες μορφές από πλαστικές ύλες π.δ.κ.α.
CORAL A.E. / CORAL S.A.	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο υγρών καυσίμων, ορυκτελαίων, χημικών & ασφάλτου. Επεξεργασία ασφάλτου.	Λιπαντικά, χημικά, άσφαλτος & καύσιμα αυτοκινήτων.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
COSMOCHEM A.E.E. / COSMOCHEM S.A.	Αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο χημικών α' υλών, μηχανημάτων παρασκευής καλλυντικών & υλικών συσκευασίας.	Ξεκίνησαν το 2016.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46181103-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση βασικών φαρμακευτικών προϊόντων (Κύρια) / 46181102- Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση αρωμάτων & παρασκευασμάτων καλλωπισμού / 46751223-Χονδρικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 71201108-Υπηρεσίες χημικών δοκιμών & αναλύσεων

**Πίνακας 1 (Συνέχεια)**  
**Συνοπτική Παρουσίαση των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Εμπορικά Στοιχεία	Εξαγωγές	Κωδικός Δραστηριότητας Στατιστικής Ταξινόμησης NACE Rev.2
DICHEM ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε. / DICHEM CHEMICALS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών, μηχανημάτων ανάμιξης χημικών, πλαστικών αντλιών & υλικών συσκευασίας για καλλυντικά.	Χημικές α' ύλες για καλλυντικά, απορρυπαντικά & φάρμακα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
DOW ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε. / DOW HELLAS S.A.	Επεξεργασία πολυστερενίου. Αντιπροσωπείες πολυουρεθάνης, πολυστερενίου, πολυαιθυλενίου, εποξειδικών ρητινών, α' υλών για χημικά & πλαστικά.	Μονωτικά υλικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 20162000-Παραγωγή πολυμερών του στυρόλιου, σε πρωτογενείς μορφές (Κύρια) / 46121305-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 22214100-Κατασκευή άλλων πλακών, φύλλων, μεμβρανών, λεπτών φύλλων & λωρίδων από πλαστικές ύλες, κυψελώδεις / 22231900-Κατασκευή πλαστικών οικοδομικών ειδών π.δ.κ.α. / 46751235-Χονδρικό εμπόριο κυκλικών υδρογονανθράκων / 46761306-Χονδρικό εμπόριο πολυαιθέρων & πολυεστέρων, πολυανθρακικών αλάτων, αλκυδικών & εποξειδικών ρητινών / 46761315-Χονδρικό εμπόριο συνθετικού ελαστικού / 46750000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων.
FALCON Α.Ε.Β.Ε. / FALCON S.A.	Αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο α' υλών προϊόντων διατροφής, ζωοτροφών, φαρμακοβιομηχανίας, καλλυντικών, χαρτοποσίας & χημικών (γλυκόζη, ισογλυκόζη, δεξτρόζη, μαλτοδεξτρίνη, πολυδές κ.λπ.). Παραγωγή & τυποποίηση ελαιόλαδου, σαλτσών, μελιού & ξερών σύκων.	Ελληνικά προϊόντα διατροφής (ελαιόλαδο, ελιές, μέλι, αλάτι, τυρί, βότανα, αποξηραμένα φρούτα & λαχανικά, χαλβάς, ούζο, κρασί κ.λπ.).	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46382908-Χονδρικό εμπόριο αμύλων, ινουλίνης, γλουτένης σιταριού, δεξτρινών & άλλων τροποποιημένων αμύλων (Κύρια) / 46311101-Εξαγωγή εγχώριων νωπών αγροτικών προϊόντων / 46311110-Χονδρικό εμπόριο εσπεριδοειδών / 46311201-Εξαγωγή μεταποιημένων λαχανικών, φρούτων & καρπών με κέλυφος / 46311207-Χονδρικό εμπόριο εσπεριδοειδών, ξηρών / 46311214-Χονδρικό εμπόριο μαρμελάδων, ζελέδων & πουρέ & πολτών φρούτων ή ξηρών καρπών / 46311215-Χονδρικό εμπόριο ξηρών καρπών, καβουρδισμένων αράπικων φιστικιών, αλατισμένων ή με άλλο τρόπο συντηρημένων / 46331300-Χονδρικό εμπόριο βρώσιμων ελαίων & λιπών / 46331301-Εξαγωγή ελαιόλαδου / 46331303-Χονδρικό εμπόριο ελαιόλαδου / 46341106-Χονδρικό εμπόριο χυμών φρούτων & λαχανικών / 46361102-Χονδρικό εμπόριο γλυκόζης & σιροπιού γλυκόζης, φρουκτόζης & σιροπιού φρουκτόζης, ιμβερτοσάχαρου, σακχάρων & σιροπιού σακχάρων π.δ.κ.α., τεχνητού μελιού & καραμέλας / 46361103-Χονδρικό εμπόριο καθαρισμένης ζάχαρης & χημικά καθαρής σακχαρόζης σε στερεά μορφή, ζάχαρης & σιροπιού σφένδαμου & μελάσας / 46382904-Χονδρικό εμπόριο άλλων αλευριών δημητριακών π.δ.κ.α. / 46382905-Χονδρικό εμπόριο άλλων προϊόντων δημητριακών / 46382909-Χονδρικό εμπόριο αποφλοιωμένου ρυζιού / 46382921-Χονδρικό εμπόριο σιτάλευρου ή αλευριού σμιγαδιού / 46382924-Χονδρικό εμπόριο φυσικού μελιού / 46382925-Χονδρικό εμπόριο φυτικών αλευριών & χονδράλευρων για ανθρώπινη κατανάλωση / 46382926-Χονδρικό εμπόριο φυτικών χυμών & εκχυλισμάτων, πεπτικών ουσιών, βλεννώδων & ηφκτικών παραγόντων.
FEBO HELLAS Α.Ε. / FEBO HELLAS S.A.	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο πλαστικών α' υλών. Logistics. Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας (φωτοβολταϊκά συστήματα).	Πλαστικές α' ύλες.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης (Κύρια) / 52291903-Υπηρεσίες μεταφοράς με διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού (logistics).
FLUIDRA ΕΛΛΑΣ Α.Ε. / FLUIDRA HELLAS S.A.	Αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο εξοπλισμού πισινάς, μηχανημάτων επεξεργασίας νερού & χημικών.	Εξοπλισμός πισινάς.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46751223-Χονδρικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. (Κύρια) / 43999003-Εργασίες εγκατάστασης κολυμβητικών δεξαμενών (πίσινων) / 47646507-Λιανικό εμπόριο άλλων ειδών & εξοπλισμού για αθλητισμό ή για υπαίθριους αγώνες, κολυμβητικών δεξαμενών & δεξαμενών κωπηλασίας / 47524206-Λιανικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 47524507-Λιανικό εμπόριο υδραυλικών ειδών / 46493303-Χονδρικό εμπόριο άλλων ειδών & εξοπλισμού για αθλητισμό ή για υπαίθριους αγώνες, κολυμβητικών δεξαμενών & δεξαμενών κωπηλασίας / 46741212-Χονδρικό εμπόριο υδραυλικών ειδών πισινάς
HENKEL HELLAS Α.Β.Ε.Ε. / HENKEL HELLAS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο απορρυπαντικών, καλλυντικών, χημικών καθαρισμού, συγκολλητικών υλών, υλικών φωσφόωσης, ειδικών καθαριστικών & απολπαντικών. Παραγωγή (σε εγκαταστάσεις τρίτων) καλλυντικών & απορρυπαντικών.	Απορρυπαντικά καλλυντικά, χημικά καθαρισμού, συγκολλητικές ύλες κ.λπ.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
INTERACTIVE Α.Ε. / INTERACTIVE S.A.	Αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο εργαστηριακών οργάνων & χημικών α' υλών.	Χημικά λιπαντικών, εργαστηριακά όργανα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
INTERCHIM Α.Ε. / INTERCHIM S.A.	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων & απορρυπαντικών.	Χημικά προϊόντα & απορρυπαντικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ: 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης.
IONIAN CHEMICALS Α.Ε. / IONIAN CHEMICALS S.A.	Εισαγωγές & εμπόριο πλαστικών, χημικών & μηχανημάτων επεξεργασίας πλαστικών.	Πλαστικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46121300-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση χημικών προϊόντων, λιπασμάτων & αγροχημικών προϊόντων (Κύρια) / 46751000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων.
KONSTANTINIDIS, I. K., LTD	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων. Παραγωγή απορρυπαντικών, σαπουνιού & χημικών προϊόντων. Μεταφορές εμπορευμάτων.	Όχι.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης (Κύρια) / 52100000-Αποθήκευση / 22230000-Κατασκευή πλαστικών οικοδομικών υλικών / 35111009-Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από φωτοβολταϊκά συστήματα / 20410000-Παραγωγή σαπουνιών & απορρυπαντικών, προϊόντων καθαρισμού & στίλβωσης.

**Πίνακας 1 (Συνέχεια)**  
**Συνοπτική Παρουσίαση των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Εμπορικά Στοιχεία	Εξαγωγές	Κωδικός Δραστηριότητας Στατιστικής Ταξινόμησης NACE Rev.2
MAPEI HELLAS A.E.B.E. / MAPEI HELLAS S.A.	Παραγωγή, αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο μονωτικών υλικών, συγκολλητικών υλών & στόκου.	Συγκολλητικές, μονωτικές ύλες & στόκος.	ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΥΒΟΙΑΣ: Έλλειψη δραστηριότητας.
MEGARA RESINS A.E. / FANIS, A., MEGARA RESINS S.A.	Παραγωγή μηλεϊνικών, φαινολικών & συνθετικών ρητινών, πολυεστέρων για επιχρίσματα σε σκόνη, κολοφώνιου & τερεβινθέλαιου. Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών για βιομηχανίες χρωμάτων.	Συνθετικές ρητίνες, πολυεστέρες, κολοφώνιο, τερεβινθέλαιο κ.λπ.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 20147100-Παραγωγή παραγώγων φυτικών προϊόντων ή προϊόντων ρητίνης (Κύρια) / 46121305-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 20140000-Παραγωγή άλλων οργανικών βασικών χημικών ουσιών.
MERCK A.E. / MERCK S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο φαρμάκων, χημικών, α' υλών & προσθέτων για προϊόντα διατροφής & ποτά, αντιδραστηρίων & εργαστηριακών συσκευών.	Φάρμακα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
ORBIT POLYMERS A.E. / ORBIT POLYMERS S.A.	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο πλαστικών, πετροχημικών, μηχανημάτων & συσκευών μέτρησης (για τις βιομηχανίες πλαστικών).	Πλαστικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46140000-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση μηχανημάτων, βιομηχανικού εξοπλισμού, πλοίων & αεροσκαφών (Κύρια) / 46121200-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση μεταλλευμάτων & μετάλλων σε πρωτογενείς μορφές / 46730000-Χονδρικό εμπόριο ξυλείας, οικοδομικών υλικών & ειδών υγιεινής
SIKA HELLAS A.B.E.E.	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές, παραγωγή & χονδρικό εμπόριο χημικών οικοδομικών & μονωτικών υλικών.	Χημικά δομικά υλικά, συγκολλητικά & μονωτικά υλικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
SULPHUR ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε. / SULPHUR HELLAS S.A.	Επεξεργασία, εισαγωγή & εμπόριο λιπασμάτων & θείου για γεωργικές & βιομηχανικές εφαρμογές. Αποθήκευση.	Θείο.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 20132200-Παραγωγή αλογονωμένων ή θειούχων ενώσεων των μη μεταλλικών στοιχείων (Κύρια) / 20136000-Παραγωγή άλλων βασικών ανόργανων χημικών ουσιών.
TCK - CHEMICALS A.B.E.E. / TCK CHEMICALS S.A	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών. Παραγωγή πολυεστέρα & πολυουρεθάνης.	Πολυεστέρας & γαλακτώματα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 20164000-Παραγωγή πολυακεταλών, άλλων πολυαιθέρων & ρητινών· εποξειδίων σε πρωτογενείς μορφές· πολυανθρακικών αλάτων, ρητινών· αλκυδίων, πολυεστέρων αλλυλικών & άλλων πολυεστέρων, σε πρωτογενείς μορφές (Κύρια) / 20165300-Παραγωγή ακρυλικών πολυμερών, σε πρωτογενείς μορφές / 20165200-Παραγωγή πολυμερών του οξικού βινυλίου ή άλλων εστέρων & πολυμερών του βινυλίου, σε πρωτογενείς μορφές / 46761300-Χονδρικό εμπόριο πλαστικών & ελαστικού σε πρωτογενείς μορφές.
TOSOH ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε. / TOSOH HELLAS A.I.C.	Παραγωγή χημικών συσσωρευτών (ηλεκτρολυτικό διοξείδιο του μαγγανίου).	Ηλεκτρολυτικό διοξείδιο του μαγγανίου.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ: 20121200-Παραγωγή οξειδίων & υδροξειδίων του χρωμίου, του μαγγανίου, του μολύβδου & του χαλκού.
VELTRO A.E. / VELTRO S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο α' υλών & προσθέτων για τρόφιμα, ποτά, απορρυπαντικά, χρώματα & καλλυντικά, οργάνων μέτρησης & ελέγχου ποιότητας, μηχανημάτων συσκευασίας ζύγισης, παραγωγής, & επεξεργασίας νερού φίλτρων. Παραγωγή συστατικών τροφίμων.	Χημικές α' ύλες & πρόσθετα για τρόφιμα, ποτά, απορρυπαντικά, χρώματα & καλλυντικά, μηχανήματα συσκευασίας & ζύγισης, όργανα μέτρησης & ελέγχου ποιότητας.	ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΒΟΙΩΤΙΑΣ: 46751223-Χονδρικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. (Κύρια) / 10890000-Παραγωγή άλλων ειδών διατροφής π.δ.κ.α. / 20140000-Παραγωγή άλλων οργανικών βασικών χημικών ουσιών / 52101000-Υπηρεσίες αποθήκευσης / 82921000-Υπηρεσίες συσκευασίας / 46691500-Χονδρικό εμπόριο επαγγελματικών ηλεκτρικών μηχανημάτων, άλλων ηλεκτρικών συσκευών & υλικών επαγγελματικής ή οικιακής χρήσης.
ΑΙΣΑΚΟΣ Α.Ε. / ΑΙΣΑΚΟΣ S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χαρτιού, χαρτοπολλτού, μελανιών φλεξογραφίας, μηχανημάτων γραφικών τεχνών & βιομηχανικών χημικών. Επισκευές. Κτιματομεσίτες.	Χημικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46750000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων (Κύρια) / 46121300-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση χημικών προϊόντων, λιπασμάτων & αγροχημικών προϊόντων / 46191003-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση διάφορων ειδών αλλοδαπών οίκων / 46431300-Χονδρικό εμπόριο δίσκων γραμμοφώνου, κασετών & μαγνητοταινιών, σύμπυκνων δίσκων & δίσκων DVD (εκτός κενών κασετών) / 46431400-Χονδρικό εμπόριο φωτογραφικών & οπτικών ειδών / 46510000-Χονδρικό εμπόριο ηλεκτρονικών υπολογιστών, περιφερειακού εξοπλισμού υπολογιστών & λογισμικού / 46520000-Χονδρικό εμπόριο ηλεκτρονικού & τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού & εξαρτημάτων / 46761100-Χονδρικό εμπόριο χαρτιού & χαρτονιού / 50101204-Υπηρεσίες σκαφών εκδρομών & περιηγήσεων θάλασσας / 50102001-Υπηρεσίες ενοικίασης επαγγελματικού τουριστικού σκάφους με πλήρωμα / 58295000-Υπηρεσίες χορήγησης αδειών για τα δικαιώματα χρήσης λογισμικού υπολογιστή / 62011000-Υπηρεσίες σχεδιασμού & ανάπτυξης τεχνολογιών της πληροφορίας / 62012000-Παραγωγή πρωτοτύπων λογισμικού / 62022000-Υπηρεσίες παροχής συμβουλών για θέματα συστημάτων & λογισμικού / 62023000-Υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης για τεχνολογίες της πληροφορίας / 62031000-Υπηρεσίες διαχείρισης ηλεκτρονικών συστημάτων / 68100000-Αγοραπωλησία ιδιόκτητων ακινήτων / 68200000-Εκμίσθωση & διαχείριση ιδιόκτητων ή μισθωμένων ακινήτων / 95111000-Υπηρεσίες επισκευής ηλεκτρονικών υπολογιστών & περιφερειακού εξοπλισμού.



**Πίνακας 1 (Συνέχεια)**  
**Συνοπτική Παρουσίαση των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Εμπορικά Στοιχεία	Εξαγωγές	Κωδικός Δραστηριότητας Στατιστικής Ταξινόμησης NACE Rev.2
ΑΞΙΩΤΗΣ, Μ., & ΣΙΑ Α.Ε. / AXIOTIS, M., & CO. S.A.	Αντιπροσωπείες, εισαγωγές & εμπόριο α' υλών & χημικών για πλαστικά, ελαστομερών & επιχρισμάτων & σωλήνων χαλκού για εγκαταστάσεις κτιρίων.	Πλαστικές ύλες & χημικά	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46741209-Χονδρικό εμπόριο σωλήνων, αγωγών & εξαρτημάτων σωλήνων ή αγωγών, από χαλκό (Κύρια) / 46121102-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων προϊόντων πετρελαίου / 46121201-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση μη σιδηρούχων μεταλλευμάτων σε πρωτογενείς τους μορφές (περιλαμβανομένων των σωλήνων & του σύρματος) / 46121304-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) / 46121305-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46751223-Χονδρικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α.
ΑΣΤΡΟΝ ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε. / ASTRON CHEMICALS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές, παραγωγή (σε εγκαταστάσεις τρίτων) & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών, ζωοτροφών & τροφών κατοικίδιων. Logistics.	Χημικές α' ύλες & πρόσθετα για προϊόντα διατροφής, φάρμακα & χρώματα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46751223-Χονδρικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. (Κύρια) / 01490000-Εκτροφή άλλων ζώων / 46121305-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 52291901-Υπηρεσίες διαμεσολάβησης στη μεταφορά αγαθών / 46382910-Χονδρικό εμπόριο βρώσιμων προϊόντων ζωικής προέλευσης π.δ.κ.α. / 46211400-Χονδρικό εμπόριο ζωοτροφών / 46493404-Χονδρικό εμπόριο κολάρων για γάτες & σκύλους & λουριών / 46493200-Χονδρικό εμπόριο παιχνιδιών κάθε είδους / 46382917-Χονδρικό εμπόριο παρασκευασμένων τροφών για κατοικίδια ζώα ή πτηνά συντροφιάς / 46461120-Χονδρικό εμπόριο φαρμάκων ειδικά κτηνιατρικής χρήσης.
ΒΙΛΧΕΛΜΣΕΝ ΣΙΠΣ ΣΕΡΒΙΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε. / WILHELMSSEN SHIPS SERVICE HELLAS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών καθαρισμού & προστασίας του περιβάλλοντος, εργαλείων & εφοδίων ηλεκτροσυγκόλλησης, βιομηχανικών αερίων & ανταλλακτικών πλοίων. Επισκευές πλοίων.	Προϊόντα καθαρισμού & προστασίας περιβάλλοντος, εργαλεία & εφόδια ηλεκτροσυγκόλλησης, βιομηχανικά αέρια & ανταλλακτικά πλοίων.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46901009-Χονδρικό εμπόριο προμήθειας πλοίων με διάφορα είδη (Κύρια) / 74902000-Άλλες επαγγελματικές, τεχνικές & επιχειρηματικές υπηρεσίες π.δ.κ.α. / 20413200-Παραγωγή απορρυπαντικών & παρασκευασμάτων πλύσης / 33151000-Υπηρεσίες επισκευής & συντήρησης πλοίων & σκαφών.
ΒΙΟΠΟΛ Α.Χ.Β.Ε. / VIOPOL S.A.	Παραγωγή μονωτικών πλαστικών, συγκολλητικών υλών, βιομηχανικών διαπέδων & χημικών για πλαστικά. Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο μηχανημάτων επεξεργασίας πολυουρεθάνης & χημικών α' υλών.	Μονωτικά πλαστικά & συγκολλητικές ύλες	ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΒΟΙΩΤΙΑΣ: 20165600-Παραγωγή άλλων αμινορητινών, φαινολικών ρητινών & πολυουρεθανών, σε πρωτογενείς μορφές (Κύρια) / 46761302-Χονδρικό εμπόριο άλλων αμινορητινών, φαινολικών ρητινών & πολυουρεθανών σε πρωτογενείς μορφές / 46750000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων.
ΒΙΟΡΥΛ Α.Ε. / VIORYL S.A.	Παραγωγή αθέριων ελαίων & χημικών για τη βιομηχανία αρωμάτων, συστατικών για τη θρέψη φυτών & α' υλών προϊόντων διατροφής. Παροχή υπηρεσιών know-how & τεχνικής υποστήριξης.	Αιθέρια έλαια, χημικά για αρώματα & προϊόντα διατροφής & τη θρέψη φυτών.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
ΓΙΟΡΜΑΝΗ Β. Ε.Π.Ε. / GIORMANI, B., LTD	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων & α' υλών. Ανάμιξη χημικών.	Χημικά	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ: 20140000-Παραγωγή άλλων οργανικών βασικών χημικών ουσιών / 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης.
ΔΕΛΗΣ, Δ. Α., ΔΡ, Α.Ε. / DELIS, D. A., DR, S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών, χημικών επεξεργασίας νερού, ενεργού άνθρακα, χρωμάτων & πλαστικών φύλλων.	Όχι.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46750000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων (Κύρια) / 20165600-Παραγωγή άλλων αμινορητινών, φαινολικών ρητινών & πολυουρεθανών, σε πρωτογενείς μορφές / 46121300-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση χημικών προϊόντων, λιπασμάτων & αγροχημικών προϊόντων.
ΔΕΛΤΑ ΧΗΜΙΚΗ Α.Ε. / DELTA CHEMICALS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών, χημικών επεξεργασίας νερού, ενεργού άνθρακα, χρωμάτων & πλαστικών φύλλων.	Χημικά για πλαστικά & scarp αλουμίνιου.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης (Κύρια) / 46190000-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση διάφορων ειδών.
ΕΛΤΟΝ Α.Ε.Β.Ε. / ELTON INTERNATIONAL TRADING COMPANY S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων, αγροχημικών, λιπασμάτων, α' υλών & προσθέτων για την παραγωγή φαρμάκων, καλλυντικών, προϊόντων διατροφής, ποτών, απορρυπαντικών, χρωμάτων, βερνικιών, ελαστικών, ζωοτροφών, οικοδομικών υλικών, χημικών επεξεργασίας μετάλλου, δέρματος, υφάσματος & νερού, χημικών αντιδραστηρίων, νημάτων & εργαστηριακού εξοπλισμού. Παραγωγή διαλύματος αμμωνίας. Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας.	Χημικές α' ύλες, χημικά επεξεργασίας μετάλλου, δέρματος, υφάσματος, νερού, αντιδραστηρίων, διαλύματα αμμωνίας, λιπάσματα & αγροχημικά.	Διεύθυνση Εταιρειών & ΓΕΜΗ (Γενική Γραμματεία Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή): Έλλειψη δραστηριότητας.
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. / HELLENIC PETROLEUM S.A.	Εφοδιασμός, διύλιση & χονδρικό εμπόριο προϊόντων πετρελαίου.	Υγρά καύσιμα, υγροποιημένα αέρια & PVC.	Διεύθυνση Εταιρειών & ΓΕΜΗ (Γενική Γραμματεία Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή): Έλλειψη δραστηριότητας.

**Πίνακας 1 (Συνέχεια)**  
**Συνοπτική Παρουσίαση των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

<b>Διακριτικός Τίτλος</b>	<b>Εμπορικά Στοιχεία</b>	<b>Εξαγωγές</b>	<b>Κωδικός Δραστηριότητας Στατιστικής Ταξινόμησης NACE Rev.2</b>
ΚΑΛΜΑΝ ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε. / KALMAN CHEMICALS S.A.	Αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών για πλαστικά, συνθετικών δαπέδων, πλαστικών υλικών & μηχανημάτων παραγωγής πλαστικών φιαλών.	Χημικά για πλαστικά & πλαστικές ύλες.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
ΚΑΠΑΧΗΜ Α.Β.Ε.Ε.Χ.Π.	Παραγωγή, εισαγωγή & εμπόριο χημικών α' υλών.	Καλλυντικά, απορρυπαντικά, μονωτικά & δομικά χημικά.	Βιοτεχνικό επιμελητήριο Αθηνών: Παραγωγή οργανικών θειοενόσεων - Κατασκευή & Εμπορία χημικών απορρυπαντικών.
ΚΛΑΡΙΑΝΤ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε. / CLARIANT HELLAS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο χημικών ουσιών & χρωστικών για την κλωστοϋφαντουργία, τις βιομηχανίες χαρτιού, δέρματος, απορρυπαντικών, δομικών υλικών, καλλυντικών, πλαστικών & βαφών & μηχανημάτων για τη χημική βιομηχανία.	Χημικά & χρωστικές για τις βιομηχανίες υφάσματος, χαρτιού, δέρματος, απορρυπαντικών, δομικών υλικών, καλλυντικών, πλαστικών & βαφών.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 20590000-Παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. (Κύρια) / 20595900-Παραγωγή διαφόρων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46121300-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση χημικών προϊόντων, λιπασμάτων & αγροχημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46751223-Χονδρικό εμπόριο διάφορων άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46761300-Χονδρικό εμπόριο πλαστικών & ελαστικού σε πρωτογενείς μορφές / 69202000-Λογιστικές υπηρεσίες.
ΚΡΑΛΛΗΣ Ν. Α.Β.Ε.Ε. / KRALLIS, N., S.A. (MEDICUM)	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο α' υλών για τις βιομηχανίες χρωμάτων, πλαστικών, χαρτιού, καλλυντικών, φαρμάκων, τροφίμων & ζωοτροφών, κτηνιατρικών εργαλείων, φίλτρων, πλίστων, εξοπλισμού & χημικών επεξεργασίας νερού. Αντιπροσωπείες μηχανημάτων για τη βιομηχανία χρωμάτων, χαρτιού & επεξεργασίας αποβλήτων. Παραγωγή χημικών.	Χημικά προϊόντα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46750000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων (Κύρια) / 20590000-Παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46121305-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α.
ΛΙΝΤΕ ΕΛΛΑΣ ΜΟΝ. Ε.Π.Ε. / LINDE HELLAS SP LIMITED	Παραγωγή, αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο βιομηχανικών & ιατρικών αερίων. Εισαγωγές & εμπόριο εργαλείων κοπής μετάλλων & συσκευών οξυγονοθεραπείας. Εγκατάσταση συστημάτων διανομής οξυγόνου, ακετυλενίου, αζότου, υδρογόνου & άλλων αερίων.	Βιομηχανικά & ιατρικά αέρια.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46751265-Χονδρικό εμπόριο υδρογόνου, αργού, σπάνιον αερίων, αζότου & οξυγόνου (Κύρια) / 20111100-Παραγωγή υδρογόνου, αργού, σπάνιον αερίων, αζότου & οξυγόνου / 46461205-Χονδρικό εμπόριο διαφόρων θεραπευτικών οργάνων & συσκευών, αναπνευστικών συσκευών / 46741306-Χονδρικό εμπόριο εργαλείων χειρός, με πεπιεσμένο αέρα ή με ενσωματωμένο μη ηλεκτρικό κινητήρα.
ΛΟΥΜΠΡΙΚΟ - Α. ΤΣΑΚΑΛΗΣ Ε.Π.Ε. / LUBRICO A. TSAKALIS L.T.D.	Παραγωγή, εισαγωγές & εμπόριο χημικών επεξεργασίας αποβλήτων & κλωστοϋφαντουργίας. Μελέτη & κατασκευή βιολογικών εγκαταστάσεων.	Χημικά επεξεργασίας αποβλήτων.	ΒΙΟΤΕΧΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: Έλλειψη δραστηριότητας.
ΜΟΝΟΤΕΖ Α.Β.Ε.Ε. / ΜΟΝΟΤΕΖ S.A.	Παραγωγή πολυστυρένιου & μονωτικών υλικών.	Πολυστυρένιο.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 20162000-Παραγωγή πολυμερών του στυρόλιου, σε πρωτογενείς μορφές (Κύρια) / 46121317-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση πλαστικών σε πρωτογενείς μορφές / 46761311-Χονδρικό εμπόριο πολυμερών του στυρόλιου σε πρωτογενείς μορφές / 66199100-Υπηρεσίες παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών.
ΟΜΥΑ ΕΛΛΑΣ ΑΒ.Ε.Ε. / ΟΜΥΑ HELLAS S.A.	Επεξεργασία ανθρακικού ασβεστίου. Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών.	Ανθρακικό ασβέστιο.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ: 46121303-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση άλλων μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46121306-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση ανόργανων βασικών χημικών ουσιών / 46121310-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση λιπαντικών παρασκευασμάτων, προσθετικών, αντιψυκτικών παρασκευασμάτων / 46121313-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση οργανικών βασικών χημικών ουσιών / 46121319-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση συνθετικών ινών / 46761916-Χονδρικό εμπόριο μη μεταλλικών ορυκτών προϊόντων π.δ.κ.α., εκτός από μαλλιά από σκουριές υψικαμίνων, ορυκτά μαλλιά & αντικείμενα θερμο/ηχομονωτικών υλικών.
ΟΞΕΑ ΕΜΠΟΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ Ε.Π.Ε. / ΟΧΕΑ TRADE IN CHEMICAL PRODUCTS LTD	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών & προϊόντων.	Όχι.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης (Κύρια) / 52100000-Αποθήκευση.
ΠΕΝΤΑΠΛΑΣΤ Α.Ε. / ΠΕΝΤΑΠΛΑΣΤ S.A.	Εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο α' υλών πλαστικού & ελαστικού.	Α' ύλες πλαστικού & ελαστικού.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46761308-Χονδρικό εμπόριο πολυμερών του αιθυλενίου σε πρωτογενείς μορφές (Κύρια).

**Πίνακας 1 (Συνέχεια)**  
**Συνοπτική Παρουσίαση των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Εμπορικά Στοιχεία	Εξαγωγές	Κωδικός Δραστηριότητας Στατιστικής Ταξινόμησης NACE Rev.2
ΠΕΤΣΙΑΒΑΣ Α.Ε. / PETSIAVAS S.A.	Παραγωγή φαρμάκων. Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο ιατρικών εργαλείων, εμφυτευμάτων & αναλώσιμων, ορθοπεδικών προϊόντων, εργαστηριακών οργάνων, πλαστικών α' υλών, χρωστικών, χημικών, φαρμάκων, παραφαρμακευτικών προϊόντων, καλλυντικών, οπτικών, εσωρούχων, πιτζαμών, καλτσών & μηχανημάτων κλωστοϋφαντουργίας. Εκμίσθωση ακινήτων.	Φάρμακα.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 21200000-Παραγωγή φαρμακευτικών σκευασμάτων (Κύρια) / 46190000-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση διαφόρων ειδών / 46382100-Χονδρικό εμπόριο ομογενοποιημένων παρασκευασμάτων τροφίμων & διαιτητικών τροφίμων / 46391201-Χονδρικό εμπόριο βιολογικών τροφίμων, μη κατεψυγμένων / 46410000-Χονδρικό εμπόριο κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων / 46421100-Χονδρικό εμπόριο ειδών ματισμού (ενδυμάτων) / 46421118-Χονδρικό εμπόριο γυναικείων εσώρουχων γενικά / 46451000-Χονδρικό εμπόριο αρωμάτων & καλλυντικών / 46461100-Χονδρικό εμπόριο βασικών φαρμακευτικών προϊόντων & φαρμακευτικών σκευασμάτων / 46461200-Χονδρικό εμπόριο χειρουργικών, ιατρικών & ορθοπεδικών οργάνων & συσκευών / 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης / 46761300-Χονδρικό εμπόριο πλαστικών & ελαστικού σε πρωτογενείς μορφές / 46901003-Χονδρικό εμπόριο βιολογικών ειδών / 47717100-Λιανικό εμπόριο ειδών ματισμού / 47747500-Λιανικό εμπόριο ιατρικών & ορθοπεδικών ειδών / 47757600-Λιανικό εμπόριο καλλυντικών & ειδών καλλωπισμού.
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. / PLASTIKA KRITIS S.A.	Παραγωγή φύλλων πολυαιθυλενίου, γεωμεμβρανών, α' υλών για τη βιομηχανία πλαστικών (masterbatches), σωλήνων πολυαιθυλενίου. Ανακύκλωση πλαστικών. Αιολικά & φωτοβολταϊκά πάρκα.	Φύλλα & σωλήνες πολυαιθυλενίου, masterbatches, ανακυκλωμένα πλαστικά.	Διεύθυνση Εταιρειών & ΓΕΜΗ (Γενική Γραμματεία Εμπορίου & Προστασίας Καταναλωτή): Έλλειψη δραστηριότητας.
ΠΟΛΥΜΕΡΣ & ΚΟΛΟΡΣ Α.Ε. / POLYMERS & COLORS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών α' υλών για βιομηχανίες χρωμάτων, μελανιών, συγκολλητικών υλών & μηχανημάτων για τη βιομηχανία χρωμάτων.	Χρωστικές ύλες, μελάνια & συγκολλητικές ύλες, μηχανήματα βιομηχανίας χρωμάτων.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
ΡΗΓΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ Α.Ε.Β.Ε. / RIGAS PLASTIKA S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο πλαστικών α' υλών & χημικών.	Α' ύλες πλαστικών & χημικά.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 46761300-Χονδρικό εμπόριο πλαστικών & ελαστικού σε πρωτογενείς μορφές (Κύρια) / 46751000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων.
ΡΟΥΜΠΟΥΛΑΚΗΣ Μ. Α.Ε. / ROUMBOULAKIS, M., S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο αντιδραστηρίων, αιθέρων ελαίων & α' υλών για φάρμακα & καλλυντικά.	Α' ύλες φαρμάκων & καλλυντικών, αιθέρια έλαια.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: Έλλειψη δραστηριότητας.
ΣΕΛΚΟ Α.Ε. / CELLCO CHEMICALS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο α' υλών καλλυντικών.	Α' ύλες καλλυντικών.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ: 46750000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων (Κύρια) / 72191401-Υπηρεσίες ανάλυσης, σχεδιασμού & ανάπτυξης χημικών διεργασιών & συστημάτων / 46331303-Χονδρικό εμπόριο ελαιόλαδου.
ΣΚΕΜΠΕΡΗΣ Α.Ε. / SKEBERIS S.A.	Αντιπροσωπείες, αποκλειστικές εισαγωγές & χονδρικό εμπόριο χημικών & πλαστικών α' υλών. Παραγωγή masterbatches & μονωτικών ταινιών από γάλβα, χαλκό & αλουμίνιο. Αποθήκευση. Logistics. Παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας. Ανακύκλωση πλαστικών.	Α' ύλες πλαστικών, masterbatches, ταινίες από γάλβα, χαλκό & αλουμίνιο.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ: 20590000-Παραγωγή άλλων χημικών προϊόντων π.δ.κ.α. / 46750000-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων / 46121300-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση χημικών προϊόντων, λιπασμάτων & αγροχημικών προϊόντων.
ΤΕΜΑΚ Α.Ε. / TEMAK S.A.	Μελέτες, σχεδιασμός, κατασκευή, εγκατάσταση & υποστήριξη μηχανημάτων επεξεργασίας & καθαρισμού νερού. Παραγωγή χημικών προσθέτων για λέβητες ατμού & πύργους ψύξης. Αποκλειστικές εισαγωγές & εμπόριο μηχανημάτων επεξεργασίας αποβλήτων, εξοπλισμού ατμού, εξοικονόμησης ενέργειας, αυτοματισμών κ.λπ.	Μηχανήματα επεξεργασίας νερού, χημικά πρόσθετα για λέβητες ατμού & πύργους ψύξης.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 28291200-Κατασκευή μηχανημάτων & συσκευών διήθησης ή καθαρισμού, για νερά (Κύρια) / 33121900-Υπηρεσίες επισκευής & συντήρησης άλλων μηχανημάτων γενικής χρήσης / 33202900-Υπηρεσίες εγκατάστασης άλλων μηχανημάτων γενικής χρήσης π.δ.κ.α. / 36000000-Συλλογή, επεξεργασία & παροχή νερού / 42211300-Κατασκευές συστημάτων άρδευσης (τάφρων)- κατασκευές τροφοδοτικών & δευτερευόντων αγωγών ύδρευσης- μονάδων επεξεργασίας νερού, μονάδων διάθεσης λυμάτων & αντλιοστάσιων / 46691922-Χονδρικό εμπόριο βοηθητικού εξοπλισμού για λέβητες, συμπυκνωτών για άλλες μονάδες παραγωγής ατμού / 46691924-Χονδρικό εμπόριο δικλιδίων ελέγχου λειτουργίας, δικλιδίων εισόδου, σφαιρικών & άλλων δικλιδίων / 46691925-Χονδρικό εμπόριο δικλιδίων μείωσης της πίεσης, δικλιδίων ελέγχου, ρυθμιστικών & ασφαλιστικών δικλιδίων / 46691964-Χονδρικό εμπόριο μηχανημάτων & συσκευών διήθησης ή καθαρισμού υγρών & μερών τους / 46691965-Χονδρικό εμπόριο μηχανημάτων & συσκευών επεξεργασίας ύδατος / 46692009-Χονδρικό εμπόριο φίλτρων ενεργού άνθρακα / 46741209-Χονδρικό εμπόριο σωλήνων, αγωγών & εξαρτημάτων σωλήνων ή αγωγών, από χαλκό / 46741212-Χονδρικό εμπόριο υδραυλικών ειδών πισίνας / 46751258-Χονδρικό εμπόριο σουλφιδίων, θειωδών & θεικών αλάτων / 46751272-Χονδρικό εμπόριο φωσφινικών, φωσφορικών, φωσφορικών & πολυφωσφορικών αλάτων / 47914500-Λιανικό εμπόριο υδραυλικού εξοπλισμού & εξοπλισμού θέρμανσης, καθώς & προμηθειών, με αλληλογραφία ή μέσω διαδικτύου / 64911000-Υπηρεσίες χρηματοδοτικής μίσθωσης / 77391000-Υπηρεσίες ενοικίασης & χρηματοδοτικής μίσθωσης άλλων μηχανών, εξοπλισμού & υλικών αγαθών π.δ.κ.α.

**Πίνακας 1 (Συνέχεια)**  
**Συνοπτική Παρουσίαση των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Εμπορικά Στοιχεία	Εξαγωγές	Κωδικός Δραστηριότητας Στατιστικής Ταξινόμησης NACE Rev.2
ΧΡΩΣΤΙΚΗ Α.Ε. / CHROSTIKI S.A.	Παραγωγή masterbatches <sup>13</sup> , μελανιών εκτύπωσης & διαλυτών. Αντιπροσωπείες μηχανημάτων για τις βιομηχανίες πλαστικών & γραφικών τεχνών καθώς & πλαστικών & χημικών.	Μελάνια & masterbatch.	ΕΜΠΟΡΙΚΟ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΩΝ: 20122100-Παραγωγή συνθετικών οργανικών χρωστικών υλών & παρασκευασμάτων που βασίζονται σε αυτές· οργανικών συνθετικών προϊόντων, των τύπων εκείνων που χρησιμοποιούνται ως παράγοντες τόνωσης του φθορισμού ή ως φωτοφόρα· χρωστικών λακών & παρασκευασμάτων που βασίζονται σε αυτές (Κύρια) / 20302400-Παραγωγή τυπογραφικής μελάνης / 46191000-Εμπορικοί αντιπρόσωποι που μεσολαβούν στην πώληση ποικιλίας ειδών / 46751200-Χονδρικό εμπόριο χημικών προϊόντων βιομηχανικής χρήσης / 46761300-Χονδρικό εμπόριο πλαστικών & ελαστικού σε πρωτογενείς μορφές.

<sup>13</sup> Τα masterbatches, είναι συμπυκνώματα χρωστικών και άλλων πρόσθετων σε πολυμερική βάση και χρησιμοποιούνται από τη βιομηχανία πλαστικών ως πρώτες ύλες για το χρωματισμό ή για να προσδώσουν διάφορες άλλες ιδιότητες (π.χ. αντιστατική δράση κ.λπ.) στα πλαστικά αντικείμενα.

**Πίνακας 2**  
**Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Επωνυμία	Ιστοσελίδα	Έτος Ίδρυσης	Κύκλος Εργασιών					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε.	ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://www.helpe.gr/">https://www.helpe.gr/</a>	1975	8.592.359.000	9.900.533.000	8.946.258.000	8.750.184.000	6.584.471.000	5.992.446.000
CORAL Α.Ε.	CORAL ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ & ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="https://www.coralenergy.gr/">https://www.coralenergy.gr/</a>	1995	1.974.990.000	1.824.099.000	1.714.270.000	1.695.303.000	1.630.569.000	1.546.333.000
ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.	ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	<a href="http://www.plastikakritis.com/gr">http://www.plastikakritis.com/gr</a>	1974	106.047.000	113.042.000	119.968.000	115.569.000	128.690.000	140.059.000
HENKEL HELLAS Α.Β.Ε.Ε.	HENKEL ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://www.henkel.gr/">https://www.henkel.gr/</a>	1968	55.046.330	85.615.560	82.895.040	83.059.260	85.151.320	96.930.810
ΜΟΝΟΤΕΖ Α.Β.Ε.Ε.	ΜΟΝΟΤΕΖ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://monotez.com/el/">http://monotez.com/el/</a>	1965	77.870.869,99	79.797.779,44	84.503.023,82	72.563.411,41	73.268.196,23	68.817.912,25
ΕΛΤΟΝ Α.Ε.Β.Ε.	ΕΛΤΟΝ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	<a href="http://www.elton.gr/main.aspx#&amp;panel1-1">http://www.elton.gr/main.aspx#&amp;panel1-1</a>	1981	61.269.963	69.256.704	70.540.500	69.228.915	71.549.840	74.200.098
DOW ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	DOW ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΠΟΛΥΣΤΥΡΟΛΗΣ ΕΜΠΟΡΙΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΥΛΩΝ	<a href="https://www.dow.com/">https://www.dow.com/</a>	1960	58.861.845,61	61.980.918,39	67.201.045,71	67.541.165,17	59.739.367	Μη Διαθέσιμο
ΑΕΓΕΑΝ ΦΙΡΣΤ ΚΟΜΠΑΝΥ ΑΦΚΟ Α.Ε.	ΑΕΓΕΑΝ ΦΙΡΣΤ ΚΟΜΠΑΝΥ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΧΗΜΙΚΩΝ	<a href="http://www.afco.gr/">http://www.afco.gr/</a>	2007	35.736.314,90	35.076.865,21	46.425.000	41.266.000	53.192.188,73	50.190.045,23
MERCK Α.Ε.	MERCK ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ-ΧΗΜΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.merck.gr/el/index.html">http://www.merck.gr/el/index.html</a>	2007	59.038.231,40	58.869.306,12	54.985.623,41	50.727.187	55.542.866	Μη Διαθέσιμο
ORBIT POLYMERS Α.Ε.	ORBIT POLYMERS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΩΝ ΕΜΠΟΡΙΑΣ Α' ΥΛΩΝ & ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ, ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ & ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="http://www.orbitpolymers.com/">http://www.orbitpolymers.com/</a>	1997	54.456.590,57	41.328.673,97	40.731.079,82	42.131.492,29	50.707.584,01	Μη Διαθέσιμο
SULPHUR ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	SULPHUR ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ, ΕΜΠΟΡΙΚΗ, ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ & ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://sulphur.gr/index.php/el/">http://sulphur.gr/index.php/el/</a>	1961	33.954.263,45	36.513.932,72	50.056.782,51	45.145.835,92	44.753.764,77	38.663.067
MEGARA RESINS Α.Ε.	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΡΗΤΙΝΩΝ ΜΕΓΑΡΩΝ – ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΦΑΝΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.megararesins.com/">http://www.megararesins.com/</a>	1986	27.366.192	30.135.168	37.080.549	41.149.347	42.306.409	42.828.712
ΣΚΕΜΠΕΡΗΣ Α.Ε.	ΣΚΕΜΠΕΡΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ - ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΧΗΜΙΚΩΝ & ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	<a href="http://www.skeberis.com/">http://www.skeberis.com/</a>	2000	26.164.710,29	30.137.853,37	39.347.999,41	33.440.874,28	36.847.761,46	Μη Διαθέσιμο
ΛΙΝΤΕ ΕΛΛΑΣ ΜΟΝ. Ε.Π.Ε.	ΛΙΝΤΕ ΕΛΛΑΣ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	<a href="http://www.linde.gr">http://www.linde.gr</a>	1963	42.476.807,68	40.142.162,38	35.876.397,83	35.607.864,26	35.124.203,37	Μη Διαθέσιμο
ΠΕΝΤΑΠΛΑΣΤ Α.Ε.	ΠΕΝΤΑΠΛΑΣΤ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	<a href="http://www.pentaplast.gr/">http://www.pentaplast.gr/</a>	1979	36.652.372,17	33.209.795,67	33.673.359,31	40.120.777,26	34.521.529,78	35.239.458,91
ΑΣΤΡΟΝ ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε.	ΑΣΤΡΟΝ -ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΧΗΜΙΚΩΝ & LOGISTICS	<a href="http://www.astronchemicals.gr/">http://www.astronchemicals.gr/</a>	1997	21.813.045	23.514.916,55	27.919.267,01	28.940.691,82	32.628.139,84	Μη Διαθέσιμο
ALCHIMICA Α.Ε.	ALCHIMICA ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.alchimica.com/gr">http://www.alchimica.com/gr</a>	2000	21.486.229,13	23.610.058,15	28.311.019,47	26.347.302,47	31.367.132,76	Μη Διαθέσιμο

**Πίνακας 2 (Συνέχεια)**  
**Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Επωνυμία	Ιστοσελίδα	Έτος Ίδρυσης	Κύκλος Εργασιών					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
TOSOH ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.	TOSOH ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://www.tosoh-hellas.gr/">https://www.tosoh-hellas.gr/</a>	1973	35.175.486,19	28.486.204,58	26.404.051,41	32.866.068,83	31.208.814,92	33.111.951,06
ALINDA-VELCO Α.Β.Ε.Ε.	ALINDA-VELCO ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="http://www.alinda-velco.com/">http://www.alinda-velco.com/</a>	1996	31.498.902,81	27.360.381,73	30.726.427,35	31.905.849,46	29.545.315,18	30.609.212,32
FEBO HELLAS Α.Ε.	FEBO HELLAS ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ & ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ, ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ-ΦΥΛΑΞΗ-ΔΙΑΝΟΜΗ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΩΝ ΤΡΙΤΩΝ (ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ LOGISTICS) ΠΑΡΑΓΩΓΗ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΑΠΟ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	<a href="http://www.febo.gr/">http://www.febo.gr/</a>	1987	26.578.765,57	26.908.121,04	30.149.766,85	29.940.961,40	28.924.111,47	Μη Διαθέσιμο
ΔΕΛΤΑ ΧΗΜΙΚΗ Α.Ε.	ΔΕΛΤΑ ΧΗΜΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.deltachemicals.gr/">http://www.deltachemicals.gr/</a>	1990	23.302.467,24	22.246.172,30	24.203.565,98	27.831.898,32	25.959.200,39	30.625.005,14
IONIAN CHEMICALS Α.Ε.	ΙΟΝΙΑΝ CHEMICALS ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ & ΜΗΧΑΝΩΝ & ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΩΝ	<a href="http://www.ionian-chemicals.com/">http://www.ionian-chemicals.com/</a>	2004	16.392.003,11	15.414.426,72	21.215.315,15	19.327.483,70	24.876.558,42	Μη Διαθέσιμο
ΚΑΠΑΧΗΜ Α.Β.Ε.Ε.Χ.Π.	ΚΑΠΑΧΗΜ - ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΗΜΙΚΟΤΕΧΝΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ Α.Ε. / KARACHIM INDUSTRIAL & COMMERCIAL COMPANY OF CHEMICAL TECHNOLOGY PRODUCTS S.A.	<a href="http://www.kapachim.gr">http://www.kapachim.gr</a> & <a href="http://www.kapachim.com">http://www.kapachim.com</a>	1974	20.227.781,49	19.894.661,76	20.787.158,17	23.354.816,65	24.217.986,52	25.267.273,81
AIR LIQUIDE HELLAS Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΕΡΙΩΝ	AIR LIQUIDE HELLAS ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΑΕΡΙΩΝ	<a href="https://www.airliquide.com/gr/greece">https://www.airliquide.com/gr/greece</a>	1980	38.760.873,01	34.210.022,91	27.671.314,15	24.989.022,28	23.836.665	Μη Διαθέσιμο
ΒΙΟΡΥΑ Α.Ε.	ΒΙΟΡΥΑ ΧΗΜΙΚΗ & ΓΕΩΡΓΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ, ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.viorvi.gr/el/">http://www.viorvi.gr/el/</a>	1972	15.695.648,88	17.554.226,73	19.166.511,08	20.709.907,07	20.488.162,60	Μη Διαθέσιμο
SIKA HELLAS Α.Β.Ε.Ε.	SIKA ΕΛΛΑΣ (SIKA HELLAS) ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://gre.sika.com/">https://gre.sika.com/</a>	1995	18.861.770,92	15.678.389,60	16.856.311,76	21.987.074,84	19.404.583,10	Μη Διαθέσιμο
ΑΙΣΑΚΟΣ Α.Ε.	ΑΙΣΑΚΟΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΚΤΗΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΙΔΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΧΑΡΤΟΥ & ΧΗΜΙΚΩΝ	<a href="http://www.aiskos.gr/">http://www.aiskos.gr/</a>	2003	6.544.759,71	8.563.924,24	10.108.235,08	11.436.909,24	15.241.199,86	17.679.052,68
DICHEM ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε.	DICHEM - ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.dichem.gr/">http://www.dichem.gr/</a>	2003	11.757.228,69	11.174.090,34	13.343.888,86	14.537.360,35	14.706.467,23	17.423.306,21
ΓΙΟΡΜΑΝΗ Β. Ε.Π.Ε.	ΓΙΟΡΜΑΝΗ Β. ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	<a href="http://www.giormanis.gr">http://www.giormanis.gr</a>	2000	6.348.472,58	6.182.311,15	8.355.142,38	13.645.946,20	13.995.795,01	Μη Διαθέσιμο
FALCON Α.Ε.Β.Ε.	FALCON ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ-ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ-ΖΩΟΤΡΟΦΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ	<a href="https://www.falcon-sa.gr/">https://www.falcon-sa.gr/</a>	1994	10.381.520,44	11.831.618,31	11.836.656,83	11.673.089,92	12.739.499,34	15.267.973,45



**Πίνακας 2 (Συνέχεια)**  
**Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Επωνυμία	Ιστοσελίδα	Έτος Ίδρυσης	Κύκλος Εργασιών					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
INTERACTIVE A.E.	ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΕΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΧΗΜΙΚΩΝ & ΣΥΣΚΕΥΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.interactive.com.gr">http://www.interactive.com.gr</a>	2006	10.623.550,91	12.208.492,33	11.681.635,41	11.066.320,62	11.611.413,31	Μη Διαθέσιμο
ΠΟΛΥΜΕΡΣ & ΚΟΛΟΡΣ Α.Ε.	ΠΟΛΥΜΕΡΣ ΚΑΙ ΚΟΛΟΡΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΣΗΣ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	<a href="http://www.pncsolutions.eu/el/">http://www.pncsolutions.eu/el/</a>	1993	9.444.974,08	7.834.027,53	9.200.427,37	9.924.055,29	11.142.515,93	Μη Διαθέσιμο
ΡΟΥΜΠΟΥΛΑΚΗΣ Μ. Α.Ε.	Μ. ΡΟΥΜΠΟΥΛΑΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="http://www.roumboulakis.gr/">http://www.roumboulakis.gr/</a>	1971	7.770.461,30	7.749.182,50	9.755.621,69	10.092.093,48	10.313.319,41	10.554.965,40
ΜΑΡΕΙ HELLAS Α.Ε.Β.Ε.	ΜΑΡΕΙ HELLAS ΜΑΡΕΙ ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.mapci.com/GR-EL/">http://www.mapci.com/GR-EL/</a>	2001	6.417.149,68	6.466.278,76	7.522.980,25	8.269.244,47	9.885.785	10.971.562
ΟΞΕΑ ΕΜΠΟΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ Ε.Π.Ε.	ΟΞΕΑ ΕΜΠΟΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	<a href="https://www.oxea.gr/">https://www.oxea.gr/</a>	1968	5.548.455,23	6.981.422,33	7.543.746,27	8.062.171,70	9.734.617,27	Μη Διαθέσιμο
TCK - CHEMICALS Α.Β.Ε.Ε. <sup>14</sup>	TCK ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="https://tckchemicals.com/el/">https://tckchemicals.com/el/</a>	2002	9.412.841	7.638.107	7.672.848	8.822.472	9.084.876	9.058.950
ΑΞΙΩΤΗΣ, Μ., & ΣΙΑ Α.Ε.	Μ. ΑΞΙΩΤΗΣ & ΣΙΑ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΑΙ - ΕΜΠΟΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	<a href="http://www.m-axiotis.gr/">http://www.m-axiotis.gr/</a>	1988	10.954.083,30	10.833.442,05	11.584.331,05	11.447.415,65	8.304.205,47	6.660.649,02
COSMOCHEM Α.Ε.Ε.	COSMOCHEM ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑ & ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ	<a href="http://www.cosmochemchemicals.gr/">http://www.cosmochemchemicals.gr/</a>	2011	Μη Διαθέσιμο	9.546.312,29	6.307.103,19	8.423.082,99	8.210.240,14	10.616.976,33
ΒΙΛΧΕΛΜΣΕΝ ΣΠΣ ΣΕΡΒΙΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	ΒΙΛΧΕΛΜΣΕΝ ΣΠΣ ΣΕΡΒΙΣ ΕΛΛΑΣ ΕΦΟΔΙΑ & ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ ΠΛΟΙΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://www.wilhelmsen.com/">https://www.wilhelmsen.com/</a>	1979	7.405.394,64	7.393.424,23	4.448.910,75	8.073.284,60	8.165.158,01	8.164.369,96
VELTRO Α.Ε.	VELTRO ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑΣ - ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ & ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ	<a href="http://veltro.gr/language/el/">http://veltro.gr/language/el/</a>	2008	6.213.984,77	5.875.010,17	5.954.443,56	6.560.855,63 <sup>15</sup>	7.926.451,37	8.682.739,25
ΡΗΓΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ Α.Ε.Β.Ε.	ΡΗΓΑΣ ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.rigasplastika.gr/">http://www.rigasplastika.gr/</a>	1979	6.758.163,81	7.133.673,46	6.823.426,04	7.158.390,31	7.393.686,24	Μη Διαθέσιμο
ΣΕΛΚΟ Α.Ε.	ΣΕΛΚΟ ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.cellco.gr/">http://www.cellco.gr/</a>	1991	5.188.136,74	5.548.910,61	6.426.878,33	6.850.150,12	7.360.799,58	Μη Διαθέσιμο
AZELIS ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	AZELIS ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="https://www.azelis.com/en">https://www.azelis.com/en</a>	1979	4.108.687,67	4.588.701,08	4.297.233,52	6.277.336,78	7.323.091,26	Μη Διαθέσιμο
ΚΡΑΛΛΗΣ Ν. Α.Β.Ε.Ε.	Ν. ΚΡΑΛΛΗΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.krallis.gr/">http://www.krallis.gr/</a>	1946	6.948.989,95	6.749.855,02	6.394.271,08	7.023.678,22	7.254.800,04	8.435.577,46

<sup>14</sup> Θυγατρική της Αναστάσιος Φάνης Α.Ε. Εντός του 2016 ολοκληρώθηκε η συγχώνευση δύο θυγατρικών της Εταιρείας. Συγκεκριμένα η θυγατρική «ΕΥΡΩΧΗΜΙΚΗ Α.Ε.» (η «Απορροφώμενη») απορροφήθηκε από την θυγατρική «TCK ABEE» (η «Απορροφώσα»), η οποία κατείχε το 100% των μετοχών της Απορροφώμενης.

<sup>15</sup> Από την 01/01/2014, η VELTRO είναι μέλος του ομίλου RAVAGO. Το 2017 ενσωματώθηκε στο Business Unit της RAVAGO CHEMICALS HELLAS Α.Ε. του ομίλου.

**Πίνακας 2 (Συνέχεια)**  
**Εξέλιξη Κύκλου Εργασιών των Κυριότερων Επιχειρήσεων του Κλάδου Βασικών & Ειδικών Χημικών Προϊόντων**

Διακριτικός Τίτλος	Επωνυμία	Ιστοσελίδα	Έτος Ίδρυσης	Κύκλος Εργασιών					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
ΟΜΥΑ ΕΛΛΑΣ ΑΒ.Ε.Ε.	ΟΜΥΑ ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗ ΛΑΤΟΜΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://www.omya.com/">https://www.omya.com/</a>	2000	5.461.771,17	6.373.681,42	6.949.476,40	6.529.820	7.160.001,40	7.021.837,99
ΚΟΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ, Ι. Κ., LTD	ΙΩΑΝ. Κ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	<a href="http://www.chemikon.gr/">http://www.chemikon.gr/</a>	2001	4.686.423,33	5.248.130,00	5.501.143,04	6.655.385,40	6.834.921,44	Μη Διαθέσιμο
ΧΡΩΣΤΙΚΗ Α.Ε.	ΧΡΩΣΤΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="http://www.chros.tiki.gr/gr/">http://www.chros.tiki.gr/gr/</a>	1973	5.032.723,75	5.568.552,25	4.824.853,27	5.574.945,84	6.593.913,05	Μη Διαθέσιμο
INTERCHIM Α.Ε.	INTERCHIM (INTERXIM) ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ - ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	<a href="https://www.interchimsa.gr/">https://www.interchimsa.gr/</a>	2009	2.918.586,31	3.369.703,04	2.647.651,52	4.693.979,90	6.207.614,58	Μη Διαθέσιμο
BRITE COLORS Α.Β.Ε.Ε.	BRIGHT COLORS ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ	<a href="http://www.britecolors.gr/el/index.html">http://www.britecolors.gr/el/index.html</a>	2008	1.870.219,93	2.752.927,17	5.588.145,53	5.308.224,31	5.669.668,53	Μη Διαθέσιμο
FLUIDRA ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	FLUIDRA ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ - ΕΜΠΟΡΙΑ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ, ΕΞΑΡΤΗΜΑΤΩΝ, ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ, ΧΗΜΙΚΩΝ & ΕΙΔΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΠΙΣΙΝΑΣ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΑΡΔΕΥΣΗΣ & ΠΑΡΟΧΗ ΣΥΝΑΦΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	<a href="http://www.fluidra.gr/">http://www.fluidra.gr/</a>	2004	4.831.187	4.311.231	4.268.840	4.928.118	5.617.468	5.970.262
ΛΟΥΜΠΡΙΚΟ - Α.ΤΣΑΚΑΛΗΣ Ε.Π.Ε.	ΛΟΥΜΠΡΙΚΟ - Α.ΤΣΑΚΑΛΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	<a href="http://lubrico.gr/">http://lubrico.gr/</a>	1991	4.620.238,87	4.814.664,33	5.558.757,49	6.442.268,71	5.553.781,12	7.770.361,57
ΒΙΟΠΟΛ Α.Χ.Β.Ε.	ΒΙΟΠΟΛ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΧΗΜΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://viopol.com">http://viopol.com</a>	1974	3.724.775,70	3.461.619,38	3.801.615,10	4.463.369,85	5.485.580,05	Μη Διαθέσιμο
CELLMARK ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	CELLMARK ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΗΜΙΚΩΝ ΜΕΤΑΛΛΟΥΡΓΙΚΩΝ ΜΕΤΑΛΛΙΚΩΝ & ΣΥΝΑΦΩΝ ΕΙΔΩΝ	<a href="https://www.cellmark.com/">https://www.cellmark.com/</a>	1978	3.903.786,89	3.496.858,48	3.712.654,10	4.542.205,03	5.385.245,58	4.753.785,47
ΤΕΜΑΚ Α.Ε.	ΤΕΜΑΚ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ & ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://www.temak.gr/site/gr/">http://www.temak.gr/site/gr/</a>	1990	5.079.026,38	4.543.533,65	5.804.556,92	5.125.123,37	5.325.880	6.682.414
ΚΑΛΜΑΝ ΧΗΜΙΚΑ Α.Ε.	ΚΑΛΜΑΝ ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="http://kalman.gr/">http://kalman.gr/</a>	2004	6.989.589,91	7.673.096,00	6.623.871,13	5.740.453,66	5.046.964,59	Μη Διαθέσιμο
BASF ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	BASF ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ & ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://www.basf.com/gr/gr.html">https://www.basf.com/gr/gr.html</a>	1974	40.438.586,21	32.184.113,69	32.958.286,51	37.264.964,41	Μη Διαθέσιμο	Μη Διαθέσιμο
ΠΕΤΣΙΑΒΑΣ Α.Ε.	ΠΕΤΣΙΑΒΑΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ-ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ & ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	<a href="http://petsiavas.gr/">http://petsiavas.gr/</a>	1961	15.889.738,81	15.081.270,26	15.584.723,73	15.616.235,16	Μη Διαθέσιμο	Μη Διαθέσιμο
ΔΕΛΗΣ, Δ. Α., ΔΡ, Α.Ε.	ΔΡ Δ.Α. ΔΕΛΗΣ Α.Ε. ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΙΩΝ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΧΡΩΜΑΤΩΝ ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	<a href="http://delis.gr/">http://delis.gr/</a>	1962	23.343.110,24	22.165.599,41	17.732.796,49	12.503.502,16	Μη Διαθέσιμο	Μη Διαθέσιμο
ΚΛΑΡΙΑΝΤ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	ΚΛΑΡΙΑΝΤ ΕΛΛΑΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	<a href="https://www.clariant.com/en/Corporate">https://www.clariant.com/en/Corporate</a>	1996	7.268.142,03	7.198.775,65	7.698.149,17	9.065.068,29	Μη Διαθέσιμο	Μη Διαθέσιμο
<b>Σύνολο</b>				<b>11.779.968.225,44</b>	<b>12.967.158.840,47</b>	<b>11.975.736.409,26</b>	<b>11.775.036.728,09</b>	<b>9.524.166.659,36</b>	<b>-</b>