



**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

## Διπλωματική Εργασία

**Ανάλυση του υποκλάδου της Χαλυβουργίας  
με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του  
ανταγωνισμού του Porter**

**Γεώργιος Κ. Λαρίσσης**

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

**Νοέμβριος 2003**





## Περιεχόμενα

Εισαγωγικό σημείωμα-Σύνοψη.....	v
Κεφάλαιο 1.Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον.....	1
1.1. Γενικά .....	1
1.2. Πολιτικό περιβάλλον .....	4
1.3. Οικονομικό περιβάλλον .....	5
1.4. Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον .....	5
1.5. Τεχνολογικό περιβάλλον .....	6
Κεφάλαιο 2.Ανάλυση Ανταγωνιστικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος .....	7
2.1. Εισαγωγή .....	7
2.2. Το υπόδειγμα του Porter .....	8
2.2.1. Το υπόδειγμα ως εργαλείο για την ανάλυση της δομής κλάδου .....	10
2.2.2. Το υπόδειγμα ως εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνισμού.....	10
2.2.3. Το υπόδειγμα ως εργαλείο για την διαμόρφωση στρατηγικής .....	12
2.3. Ανταγωνισμός .....	15
2.3.1. Συνθήκες ανταγωνισμού.....	16
2.3.1.1.Κανάλια διανομής .....	16
2.3.1.2.Καμπύλες μάθησης και εμπειρίας.....	18
2.3.1.3.Ανάπτυξη του κλάδου .....	18
2.3.1.4.Διάρθρωση κλάδου.....	19
2.3.1.5.Κόστος Παραγωγής.....	20
2.3.1.6.Πλεόνασμα παραγωγής.....	21
2.3.1.7.Διαφοροποίηση προϊόντος .....	21
2.3.1.8.Επιχειρηματικά συμφέροντα .....	22
2.3.1.9.Κόστος μετακίνησης .....	22
2.3.1.10. Εμπόδια εξόδου .....	22
2.3.1.11. Δομή κλάδου .....	22
2.3.2. Ανάλυση ανταγωνιστών.....	23
2.3.2.1.Μελλοντικοί στόχοι .....	23
2.3.2.2.Προϋποθέσεις .....	24
2.3.2.3.Τρέχουσα στρατηγική .....	25
2.3.2.4.Δεξιότητες .....	25
2.3.3. Μεταβαλλόμενος ανταγωνισμός .....	26
2.4. Απειλή από υποκατάστατα .....	26
2.4.1 Ανάλυση και εντοπισμός υποκατάστατων προϊόντων .....	27
2.4.2. Ροπή του αγοραστή προς την υποκατάσταση.....	29
2.4.3. Λόγος σχετικής αξίας προς την τιμή .....	29
2.4.3. Παράμετροι που καθορίζουν τη σχετική αξία υποκατάστασης.....	30
2.5. Αγοραστές .....	34
2.5.1. Μέθοδοι κατάταξης.....	34
2.5.2. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	34
2.5.3. Ευαισθησία των αγοραστών έναντι των τιμών των προϊόντων.....	37
2.5.4. Στρατηγική δράση για την επιλογή αγοραστή .....	38
2.5.5. Εξυπηρέτηση πελατών .....	43
2.6. Προμηθευτές .....	44
2.6.1. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....	46
2.6.1.1.Διασπορά προμηθευτών .....	47



2.6.1.2.Αποφυγή κόστους μετακίνησης .....	47
2.6.1.3.Πρώθηση εναλλακτικών παραγωγικών πόρων .....	47
2.6.1.4.Πρώθηση της προτυποποίησης .....	48
2.6.1.5.Καθετοποίηση προς τα πίσω.....	48
2.6.2. Διαμόρφωση στρατηγικής.....	48
2.7. Εμπόδια Εισόδου/ Απειλή Νεοεισερχομένων .....	49
2.7.1. Οικονομίες κλίμακας .....	51
2.7.3. Διαφοροποίηση προϊόντος .....	54
2.7.4. Απαιτήσεις κεφαλαίων .....	55
2.7.5. Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος .....	56
2.7.6. Αναμενόμενη αντίδραση .....	60
2.7.7. Ελάχιστη τιμή εισόδου στην αγορά.....	62
2.8. Προβλήματα του υποδείγματος .....	62
2.9. Εναλλακτικές Θεωρίες .....	64
2.9.1. Μοντέλο Δέλτα.....	64
2.9.2. Θεωρία των αναγκαίων πόρων παραγωγής.....	66
2.9.3. Το πρότυπο της στρατηγικής κατάστασης.....	68
Κεφάλαιο 3.Διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής .....	70
3.1. Εισαγωγή .....	70
3.2. Διαστάσεις των στρατηγικών ανταγωνισμού .....	71
3.3. Στρατηγικές ανταγωνισμού.....	72
3.3.1. Ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	72
3.3.2. Βελτίωση της διάρθρωσης του κλάδου.....	74
3.3.3. Ενίσχυση της ανάπτυξης του κλάδου.....	75
3.3.4. Αποτροπή νέας εισόδου .....	76
3.4. Ειδικές Στρατηγικές .....	76
3.4.1. Απόκτηση Προβαδίσματος .....	77
3.4.2. Πλαγιοκόπηση.....	77
3.4.3. Κατάληψη νέας περιοχής.....	77
3.4.4. Ανταρτοπόλεμος.....	78
3.5. Στρατηγικές Δράσεις.....	78
Κεφάλαιο 4.Στρατηγικές ομάδες .....	80
4.1. Γενικά .....	80
4.2. Ανάλυση κλάδου με βάση τις στρατηγικές ομάδες.....	82
4.2.1. Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων .....	83
4.2.2. Στρατηγικές ομάδες και εμπόδια μετακίνησης .....	84
4.2.3. Συνθήκες Ανταγωνισμού μεταξύ των στρατηγικών ομάδων .....	86
Κεφάλαιο 5.Ο κλάδος της Μεταλλουργίας .....	88
5.1. Εισαγωγή .....	88
5.2. Οικονομική συγκυρία .....	88
5.2.1. Κλαδικές μεταβολές.....	90
5.3. Χαρακτηριστικά του κλάδου.....	91
5.4. Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού.....	95
5.5. Στρατηγική.....	97
5.6. Προβλήματα και λύσεις.....	98
5.7. Στρατηγικές ομάδες και χαρτογράφηση τους.....	99
Κεφάλαιο 6.Γενικά χαρακτηριστικά του υποκλάδου της Χαλυβουργίας .....	102
6.1. Εισαγωγή – Ιστορικά στοιχεία.....	102
6.2. Μέθοδοι παραγωγής .....	103
6.3. Η εξέλιξη της χαλυβουργίας στην Ελλάδα .....	106



6.4. Προϊόντα Χάλυβα .....	108
6.5. Χρήσεις των προϊόντων χάλυβα.....	111
Κεφάλαιο 7. Η Ζήτηση των Προϊόντων Χάλυβα .....	114
7.1. Εισαγωγή .....	114
7.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση .....	114
7.3. Η τιμή του Χάλυβα.....	115
7.3.1. Το υπόδειγμα του οριακού παραγωγού.....	118
7.3.2. Διαμόρφωση της τιμής σε πλήρως ανταγωνιστικές συνθήκες .....	119
7.3.3. Τιμολόγηση με βάση τις χρηματορροές.....	120
7.4. Παράγοντες διαμόρφωσης της τιμής του χάλυβα .....	120
Κεφάλαιο 8. Η Προσφορά των Προϊόντων του Χάλυβα.....	124
8.1. Εισαγωγή .....	124
8.2. Δομή και διάρθρωση του κλάδου .....	124
8.3. Κανάλια Διάθεσης προϊόντων.....	127
Κεφάλαιο 9. Η Αγορά των προϊόντων χάλυβα,.....	130
9.1. Γενικά .....	130
9.2. Μεριδία παραγωγής και αγοράς .....	130
9.3. Εισαγωγές .....	131
9.4. Εξαγωγές.....	132
9.5. Η εγχώρια αγορά προϊόντων χάλυβα .....	133
9.6. Η παγκόσμια αγορά Χάλυβα .....	134
Κεφάλαιο 10. Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού.....	137
10.1. Ανταγωνισμός .....	137
10.1.1 Χρηματοοικονομικοί παράγοντες.....	137
10.1.2 Διάφοροι παράγοντες .....	139
10.1.3 Διασφάλιση ποιότητας.....	140
10.1.3.1. Πιστοποίηση ποιότητας.....	141
10.1.3.2. Αναγνώριση- Ταυτοποίηση.....	142
10.1.3.3. Αποθήκευση και Διακίνηση.....	142
10.1.4. Περιβαλλοντική προστασία.....	142
10.1.5 Διεθνής Τεχνολογική εξέλιξη.....	145
10.2. Υποκατάστατα προϊόντα .....	149
10.3. Αγοραστές .....	150
10.4. Προμηθευτές .....	155
10.5. Εμπόδια εισόδου .....	157
Κεφάλαιο 11. Ευκαιρίες και απειλές .....	160
11.1. Ευκαιρίες ανάπτυξης .....	160
11.2. Προβλήματα .....	160
11.3. Κίνδυνοι για την Ελληνική Χαλυβουργία .....	166
Κεφάλαιο 12. Στρατηγική.....	169
12.1. Εισαγωγή .....	169
12.2. Επανατοποθέτηση του Κλάδου .....	169
12.3. Αναδιάρθρωση .....	173
12.3.1 Τάσεις αναδιάρθρωσης .....	174
12.3.2 Παράδειγμα επιτυχούς στρατηγικής .....	177
Κεφάλαιο 13. Συμπεράσματα και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	179
13.1. Συμπεράσματα .....	179
13.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	181
Ευχαριστίες .....	182
Βιβλιογραφία .....	183



<u>Παράρτημα</u> .....	I
Σχήμα Π1: Παγκόσμια παραγωγή Χάλυβα (πηγή: IISI) .....	II
Σχήμα Π2: Οι μεγαλύτερες χαλυβοπαραγωγικές επιχειρήσεις (πηγή: IISI) .....	III
Σχήμα Π3: Οι μεγαλύτερες χαλυβοπαραγωγικές χώρες (πηγή: IISI).....	IV
Σχήμα Π4: Παραγωγή και κατανάλωση Χάλυβα κατά γεωγραφική περιφέρεια (πηγή: IISI) .....	V
Σχήμα Π5: Φαινομενική κατανάλωση Χάλυβα (πηγή: IISI).....	VI
Σχήμα Π6: Παγκόσμιο εμπόριο Χάλυβα ανά γεωγραφική περιοχή (πηγή: IISI). VII	
Σχήμα Π7: Οι βασικοί εξαγωγείς και εισαγωγείς χάλυβα (πηγή: IISI) .....	VIII
Πίνακας Π8: Η απασχόληση στη Χαλυβουργία (πηγή: IISI) .....	IX
Πίνακας Π9: Παραγωγή ακατέργαστου Χάλυβα ανά εργαζόμενο (πηγή: IISI).....	X



## Εισαγωγικό σημείωμα-Σύνοψη

Ο Χάλυβας αποτελεί ένα από τους βασικότερους παράγοντες που συνέβαλλαν στην οικοδόμηση του σύγχρονου ανθρώπινου πολιτισμού. Τα προϊόντα του Χάλυβα παρέχουν σήμερα στην ανθρωπότητα το αγαθό της εστίας και την προστατεύουν από τα φαινόμενα της φύσης, συμβάλλουν στις μεταφορές, βελτιώνουν τις συνθήκες της ανθρώπινης διατροφής, ενώ δημιούργησαν τη βιομηχανική επανάσταση και ταξίδεψαν τον άνθρωπο ως το φεγγάρι. Για όλα τα προηγούμενα και για πολλούς ακόμη λόγους ο χάλυβας αξίζει ιδιαίτερης προσοχής. Έτσι, κατά τη διάρκεια του τελευταίου αιώνα, οι άνθρωποι μέσω των κυβερνήσεων τους έδωσαν μεγάλη προσοχή σε αυτό το υλικό και στήριξαν με οποιοδήποτε τρόπο την παραγωγή του.

Ωστόσο, ο χάλυβας δεν είναι σημερινή ανακάλυψη. Οι αρχαίοι Έλληνες (Μινωίτες, Χάλυβες) ήταν εκείνοι που ανακάλυψαν τον τρόπο παρασκευής αυτού του «πεπυρωμένου σιδήρου», κατά τον Όμηρο, και πρόσφεραν τη απαραίτητη γνώση για να οικοδομηθεί ο υλικός και άυλος σύγχρονος κόσμος. Μερικές χιλιάδες χρόνια αργότερα η Ελληνική Χαλυβουργία προσπαθεί να ανταγωνιστεί στη νέα παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα. Έτσι, αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας ταύτης είναι η ανάλυση της Χαλυβουργίας.

Στην παρούσα Διπλωματική εργασία λοιπόν αναλύεται ο ανταγωνισμός στον υποκλάδο της Χαλυβουργίας σύμφωνα με το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter. Στόχος της διπλωματικής ταύτης είναι να αναδειχθεί η ένταση των δυνάμεων του ανταγωνισμού και να περιγραφούν οι ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για το σκοπό αυτό παρατίθεται το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο για την ανάλυση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση PEST), καθώς και για το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου (υπόδειγμα του Porter). Στη συνέχεια αναλύεται συνοπτικά ο τρόπος διαμόρφωσης της στρατηγικής λαμβάνοντας υπόψη τις δυνάμεις του ανταγωνισμού, όπως επίσης και κάποια γενικά παραδείγματα στρατηγικών. Περιγράφεται τέλος, η θεωρία περί στρατηγικών ομάδων ενός κλάδου ώστε να δημιουργηθεί το υπόβαθρο για την κατηγοριοποίηση του κλάδου της Μεταλλουργίας και του διαχωρισμού των Χαλυβουργικών επιχειρήσεων.



Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας περιγράφονται πρώτα οι ιδιαιτερότητες του κλάδου της Μεταλλουργίας και η παρούσα οικονομική συγκυρία που αποτελεί το πιο σημαντικό μέρος του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη συνέχεια με βάση τη θεωρία και την πραγματικότητα αναλύεται η Χαλυβουργία και περιγράφονται τα γενικά χαρακτηριστικά της, οι συνθήκες της αγοράς, η ζήτηση και η προσφορά, οι δυνάμεις του ανταγωνισμού και τέλος με συνοπτικό τρόπο οι ευκαιρίες και απειλές του υποκλάδου και ορισμένες διεθνείς πρακτικές και στρατηγικές που ακολουθούνται στη σύγχρονη εποχή.

Η προσφορά, η ζήτηση και τα στοιχεία της αγοράς περιγράφονται για να οριστεί το πλαίσιο στο οποίο κινείται ο κλάδος και να κατανοηθούν στη συνέχεια και πιο αποτελεσματικά οι συνθήκες του ανταγωνισμού. Ειδικότερα για τις δυνάμεις του ανταγωνισμού που αποτελούν το κύριο αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής γίνεται εκτενής αναφορά σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter και εξετάζεται η ένταση τους και η επιρροή τους στην πορεία της Χαλυβουργίας.



## **Κεφάλαιο 1. Γενικευμένο Εξωτερικό Περιβάλλον**

### **1.1. Γενικά**

Οι επιχειρήσεις κινούνται σήμερα σε ένα σύνθετο οικονομικό, πολιτικό, ηθικό και κοινωνικό κόσμο. Τα βασικά του χαρακτηριστικά λοιπόν συνιστούν το περιβάλλον των επιχειρήσεων. Κύριο γνώρισμα του αποτελεί η δυναμική και η συνεχής μεταβολή του, ακολουθώντας όλες τις εξελίξεις που συμβαίνουν στον ανθρώπινο και γήινο κόσμο. Είναι συνεπώς σαφές ότι οι αλλαγές του περιβάλλοντος επιβάλλουν ουσιαστικά τη διαμόρφωση νέων στρατηγικών από πλευράς των επιχειρήσεων με σκοπό την άμεση ανταπόκριση τους στις νέες συνθήκες. Όμως η σχέση είναι αμφίδρομη με αποτέλεσμα να έχουν επίδραση στο περιβάλλον οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτό. Συντελούν δηλαδή στη διαμόρφωση νέων συνθηκών που αλλάζουν τις κοινωνικές συνθήκες, την ηθική ή το πολιτικό περιβάλλον. Σε άλλες περιπτώσεις μεταβάλλουν τις ανταγωνιστικές συνθήκες του ίδιου του κλάδου τους ή άλλων κλάδων για τους οποίους αποτελούν υποστηρικτικό κλάδο (πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.). Η σύγχρονη πραγματικότητα όπως διαμορφώνεται σήμερα έχει επηρεαστεί από κάποιες καθοριστικές αλλαγές που συνέβησαν στο περιβάλλον των επιχειρήσεων.

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

Σε αυτές τις συνθήκες έπαψε πλέον μια επιχείρηση να εξετάζει ορισμένα μακροοικονομικά στοιχεία της χώρας στην οποία εδρεύει ή να λαμβάνει υπόψη τις





νομισματικές ισοτιμίες, καθώς οι παγκόσμιες τάσεις είναι αυτές που καθορίζουν τον ανταγωνισμό, όπως αυτές υπαγορεύονται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, την Ευρωπαϊκή Ένωση κλπ

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

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

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

Η περιβαλλοντική αβεβαιότητα μπορεί λοιπόν να συγκεντρωθεί στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 1.1) με τα τέσσερα τεταρτημόρια όπου οι παράμετροι στον οριζόντιο άξονα είναι το σταθερό ή δυναμικό περιβάλλον και στον κάθετο άξονα το απλό ή σύνθετο περιβάλλον.



Πίνακας 1.1: Βαθμός πολυπλοκότητας σε συνάρτηση με το βαθμό αλλαγής του περιβάλλοντος  
(Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ)

Βαθμός πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος	Βαθμός αλλαγής περιβάλλοντος	
	Σταθερό	Δυναμικό
<b>Απλό</b>	Τεταρτημόριο 1	Τεταρτημόριο 2
	Σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον	Δυναμικό μη προβλέψιμο περιβάλλον
	Λίγα προϊόντα και υπηρεσίες	Λίγα προϊόντα και υπηρεσίες
	Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών	Περιορισμένος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών
	Ελάχιστη απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις	Ελάχιστη απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις
	<b>Σύνθετο</b>	Τεταρτημόριο 4
	Σταθερό προβλέψιμο περιβάλλον	Δυναμικό προβλέψιμο περιβάλλον
	Πολλά προϊόντα και υπηρεσίες	Πολλά προϊόντα και υπηρεσίες
	Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών	Μεγάλος αριθμός αγοραστών, προμηθευτών ή ανταγωνιστών
	Υψηλή απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις	Υψηλή απαίτηση σε εξειδικευμένες γνώσεις

Το περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει λοιπόν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα την πορεία της στον επιχειρηματικό χώρο. Μπορεί κανείς να ξεχωρίσει την ύπαρξη του μακρό- περιβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος, του μικρό- περιβάλλοντος ή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Τα δύο πρώτα αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης και περιγράφουν τις επιρροές όλων των εξωτερικών φορέων και των περιβαλλοντικών συνθηκών.

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



## **1.2. Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλες τις γενικότερες πολιτικές συνθήκες μιας χώρας ή μιας ευρύτερης γεωγραφικής περιοχής. Οι πολιτικές αποφάσεις συχνά επηρεάζουν δραστικά την πορεία των επιχειρήσεων επειδή με το νομοθετικό έργο και την κατοχή της εκτελεστικής εξουσίας, οι πολιτικοί είναι εκείνοι οι οποίοι καθορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού. Ωστόσο, η οικονομική δύναμη των επιχειρήσεων είναι ένα όπλο που αν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να αλλάξει το πολιτικό προσκήνιο. Στις Ισλαμικές χώρες για παράδειγμα δεν μπορεί κανείς να παραβλέψει την αβεβαιότητα που προκύπτει από τη δικτατορική διακυβέρνηση των τοπικών αρχόντων, οι οποίοι είναι σε θέση πολύ εύκολα και χωρίς προειδοποίηση να διατάξουν δημεύσεις ή να επιβάλουν αβάσταχτη φορολογία. Σε ορισμένες επίσης περιοχές του πλανήτη καλούνται τα στελέχη των επιχειρήσεων να προβλέψουν πολεμικές συγκρούσεις και να προφυλαχθούν από αυτές. (N. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ)

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

Η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα και η πιθανότητα δραστικής μεταβολής της ή ανατροπής της, όπως απεργίες, η απαγόρευση εξαγωγής κερδών, κάθε είδους κρατικός έλεγχος ή η ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, καλείται πολιτικός κίνδυνος. Έτσι, είναι απαραίτητο για μια εταιρεία να ανιχνεύει τις πολιτικές απόψεις όλων των εν δυνάμει κυβερνώντων, τις πολιτικές συμφωνίες σε εσωτερικό και διεθνές επίπεδο και τη στάση που τηρούν οι κρατούντες έναντι των μονοπωλίων και εν γένει των συνθηκών του ανταγωνισμού. Το πολιτικό περιβάλλον λοιπόν μέσω των νόμων δύναται να αποτελέσει σημαντικό περιοριστικό παράγοντα αλλά και ωστική δύναμη για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας και των επιχειρήσεων.



### **1.3. Οικονομικό περιβάλλον**

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα μακροοικονομικά δεδομένα αποτελούν σημαντικές παράμετροι για τη διαμόρφωση στρατηγικής και αυτό ακριβώς έχουν κατανοήσει οι μεγάλες ελληνικές εταιρείες αναπτύσσοντας μεθόδους και μηχανισμούς ανίχνευσης και προβλέψεων.

Όταν εξετάζουμε το οικονομικό περιβάλλον θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον, που αφορά δηλαδή τη συγκεκριμένη επιχείρηση, όσο το βιομηχανικό περιβάλλον και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον. Στο τελευταίο μπορεί κανείς να σημειώσει μια σειρά από γεγονότα που έχουν σημαδέψει τις σύγχρονες διεθνείς εξελίξεις, όπως η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τη Δύση, η αργή ανάπτυξη του τρίτου κόσμου ή οι τρομοκρατικές επιθέσεις ανά τον κόσμο.

Οι επιπτώσεις όλων των σημαντικών γεγονότων χρειάζεται να εντοπίζονται στην προσφορά χρήματος, στο διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών, στις πληθωριστικές τάσεις, στη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων, στο ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων, στη διαθεσιμότητα ενέργειας και πρώτων υλών, στο επίπεδο των μισθών κ.λπ. (Ν. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ)

### **1.4. Κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον**

Συνίσταται στο σύνολο των αξιών, των ιδανικών και των πιστεύω μιας κοινωνίας όπως αυτά υπαγορεύονται από το πολιτισμικό υπόβαθρο και τις κοινωνικές συνθήκες. Μία εταιρεία οφείλει να είναι ενήμερη και να συμμορφώνεται σε κάποιο βαθμό με αυτά ώστε να μπορεί να λειτουργεί χωρίς τριβές με τον κοινωνικό ιστό και με τους ίδιους τους εργαζομένους που λόγω κάποιων ιδιαιτεροτήτων να χρειάζονται ειδική αντιμετώπιση. (Ν. Γεωργόπουλος Στρατηγικό Μάνατζμεντ)

Κάποια από τα στοιχεία που πρέπει να αναλυθούν είναι:

- οι αλλαγές στον τρόπο ζωής,
- η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα,



- η στάση των καταναλωτών σε ορισμένες ενέργειες μάρκετινγκ,
- οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων,
- η ισοτιμία των μειονοτήτων,
- η έξαρση της εγκληματικότητας, κ.λπ.

Αφού λοιπόν αναλυθούν τα παραπάνω και άλλα στοιχεία, τα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να προσαρμόσουν τα προϊόντα τους στις κοινωνικές απαιτήσεις, όπως επίσης και την εσωτερική και εξωτερική εικόνα της επιχείρησης για να συμβαδίζει με το δοκούν. Πολλές επιχειρήσεις διαπρέπουν παγκοσμίως. Οι περισσότερες από αυτές ωστόσο έχουν ως κλειδί της επιτυχίας τους την προσαρμοστικότητα στις ιδιαίτερες συνθήκες κάθε τόπου. Φαίνεται λοιπόν ξεκάθαρα η επιρροή του κοινωνικοπολιτιστικού περιβάλλοντος. (European Business Strategies. Richard Lynch)

### **1.5. Τεχνολογικό περιβάλλον**

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

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις μεταβολές του τεχνολογικού περιβάλλοντος επειδή μπορούν να δημιουργήσουν ή να εξαφανίσουν σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού με ευκολία ανεξάρτητα από τις συνθήκες του παρελθόντος. (Competitive Strategy. Michael Porter)

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1**

1. **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος
2. **Strategic Management and Business Policy**. – Thomas L. Wheelen & J. David Hunger
3. **European Business Strategies**. – Richard Lynch
4. **Competitive Strategy**. – Michael Porter



## Κεφάλαιο 2. Ανάλυση Ανταγωνιστικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος

### 2.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφούν και θα αναλυθούν οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού σύμφωνα με τη θεωρία που προκύπτει σύμφωνα με το αντίστοιχο υπόδειγμα του Porter.

Το πρώτο βασικό κριτήριο για την κερδοφορία ενός κλάδου είναι η ελκυστικότητα του. Η στρατηγική ανταγωνισμού πρέπει να πηγάζει από μια πλήρη και ενδελεχή κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού. Ο απόλυτος σκοπός της στρατηγικής είναι η χρήση των εξωτερικών και εσωτερικών συνθηκών προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης. Ο στόχος της διαμόρφωσης στρατηγικής ανταγωνισμού για μια επιχείρηση είναι να βρει εκείνη την κατάλληλη θέση από την οποία μπορεί να αμυνθεί έναντι των ανταγωνιστών της και να επηρεάσει τον κλάδο προς όφελος της. Αφού η συνολική ένταση των δυνάμεων του ανταγωνισμού μπορεί να είναι σχετικά όμοια για ολόκληρο τον κλάδο, πρέπει κανείς να κατανοήσει τις αιτίες των γεγονότων ώστε να καθορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η γνώση των βαθύτερων αιτιών που διαμορφώνουν τις δυνάμεις του ανταγωνισμού στον κλάδο επιτρέπει σε κάθε εταιρεία να ανιχνεύσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της, να επισημάνει τα πεδία που εγκυμονούν απειλές ή δημιουργούν ευκαιρίες. Σε κάθε επιχείρηση, είτε διεθνή ή εγχώρια, είτε παροχέα υπηρεσιών ή παραγωγό προϊόντων οι δυνάμεις του ανταγωνισμού συνοψίζονται σε πέντε δυνάμεις σύμφωνα με τον Porter (1980): την απειλή νεοεισερχομένων, την απειλή υποκατάστατων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων. (The five forces model. [www.wiley.co.uk](http://www.wiley.co.uk))

- Η συνισταμένη δύναμη αυτών των πέντε δυνάμεων καθορίζει την ικανότητα του κλάδου να έχει αποδόσεις μεγαλύτερες από το κόστος του κεφαλαίου. Η συνισταμένη δύναμη κάθε κλάδου είναι διαφορετική και μεταβάλλεται με το χρόνο και για αυτό το λόγο κάθε κλάδος έχει ξεχωριστή ικανότητα κερδοφορίας. Σε βιομηχανίες όπου οι πέντε δυνάμεις έχουν θετικό άθροισμα όπως η



φαρμακοβιομηχανία, η βιομηχανία αναψυκτικών κ.λπ, πολλοί ανταγωνιστές έχουν ικανοποιητικά κέρδη. Υπάρχουν όμως βιομηχανίες όπως των ελαστικών, του χάλυβα και των ηλεκτρονικών παιχνιδιών όπου οι πιέσεις του ανταγωνισμού είναι αφόρητες. Ειδικότερα στη βιομηχανία ελαστικών αυτοκινήτων δημιουργούνται μεγάλες πιέσεις από τους αγοραστές και τον ισχυρό ανταγωνισμό, ενώ στη χαλυβουργία εμφανίζονται προβλήματα εξαιτίας της διεύθυνσης των υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά και του ανομοιογενή διεθνούς ανταγωνισμού. Σε αυτές τις περιπτώσεις λίγες μόνο εταιρείες παραμένουν κερδοφόρες. Συνεπώς, η κερδοφορία ενός κλάδου δεν είναι αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών του κάθε προϊόντος ή της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, αλλά της δομής του κλάδου. (Competitive Strategy. – Michael Porter)

## **2.2. Το υπόδειγμα του Porter**

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού μας επιτρέπει να αποσαφηνίσουμε τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τον ανταγωνισμό και να στοχεύσουμε σε εκείνες τις καινοτόμες στρατηγικές ώστε να βελτιωθεί η κερδοφορία και δη, η ελκυστικότητα του κλάδου. Αυτό το υπόδειγμα προσανατολίζει τα στελέχη των επιχειρήσεων στην ανάληψη δημιουργικών σχεδίων για τη βελτίωση της μακροπρόθεσμης κερδοφορίας του κλάδου ή για την ανατροπή των δυσμενών συνθηκών στην παρούσα κατάσταση.

Η ύπαρξη πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού αντανάκλα το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο εκτείνεται πέρα από τα όρια των παικτών του κλάδου. Οι αγοραστές, οι προμηθευτές, τα υποκατάστατα προϊόντα και οι νεοεισερχόμενοι συμπληρώνουν και αυτοί την ομάδα των ανταγωνιστών. Οι πέντε αυτές δυνάμεις καθορίζουν από κοινού την ένταση του ανταγωνισμού και την κερδοφορία στον κλάδο και η ισχυρότερη εκ των πέντε αποτελεί τον περιοριστικό παράγοντα για κάθε επιχείρηση στον κλάδο σύμφωνα με την οποία χρειάζεται να διαπραγματευτεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Για παράδειγμα, έστω και αν μια επιχείρηση ή ένας κλάδος δεν αντιμετωπίζει την απειλή των νεοεισερχομένων, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν αξεπέραστα προβλήματα εξαιτίας κάποιων υποκατάστατων προϊόντων. Ακόμη και χωρίς υποκατάστατα προϊόντα, μπορεί ο ανταγωνισμός του



κλάδου να είναι καθοριστικός. Άλλωστε σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού, δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου, οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν έχουν διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών ή των αγοραστών και ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι ισχυρός εξαιτίας του γεγονότος ότι τα προϊόντα δεν διαφοροποιούνται. (Competitive advantage. Journal of business and industrial marketing. Vol 9 No 4 1994 pg 42-53. U. Juttner, H.P. Wehrli)

Οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού προσδιορίζουν την κερδοφορία, καθώς επηρεάζουν την τιμή του προϊόντος, το κόστος και το ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων, τα στοιχεία που καθορίζουν δηλαδή την απόδοση της επένδυσης. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών επηρεάζουν υπό συνθήκες όλους τους παράγοντες. Εξαιτίας της απειλής από νεοεισερχόμενους και υποκατάστατα ασκούνται πιέσεις μόνο στην τιμή, ενώ ο εσωτερικός ανταγωνισμός επηρεάζει τις επενδύσεις και το κόστος.

Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού πρέπει να διαχωρίζονται από όλους εκείνους τους βραχυχρόνιους παράγοντες που επηρεάζουν την κερδοφορία ενός κλάδου. Για παράδειγμα, οι μεταβολές του κύκλου της οικονομίας μιας χώρας μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία σε ολόκληρο τον κλάδο, όπως και οι ελλείψεις πρώτων υλών, οι απεργίες, απότομη πτώση της ζήτησης κ.α. Παρόλο που τέτοια γεγονότα επηρεάζουν συνήθως σημαντικά την πορεία ενός κλάδου, δεν τα εξετάζει κανείς κατά την ανάλυση της δομής ενός κλάδου, καθώς ενδιαφέρει η ανίχνευση και ο προσδιορισμός των βάσεων στις οποίες έχει δομηθεί ο κλάδος και εξαρτάται η συμπεριφορά του. Αν κανείς δομήσει τη στρατηγική επάνω στις σταθερές βάσεις ενός κλάδου, τότε είναι σίγουρο ότι θα διατηρήσει για περισσότερο χρόνο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

- Σε ορισμένες περιπτώσεις κάποιοι ανταγωνιστές δεν λαμβάνουν καθόλου υπόψη τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία του κλάδου και τη μελλοντική κατάσταση, παρά μόνο το βραχυπρόθεσμο όφελος από ανατρεπτικές κινήσεις που στο μέλλον θα δημιουργήσουν προβλήματα. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι συνήθως οι μικρότερες, οι οποίες πασχίζουν ακόμη και με ανορθόδοξους τρόπους να ανατρέψουν τις παγιωμένες ισορροπίες προς όφελος τους, καθώς δεν μπορούν αλλιώς π.χ.





λόγω οικονομιών κλίμακας. (Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance. - Michael Porter)

### **2.2.1. Το υπόδειγμα ως εργαλείο για την ανάλυση της δομής κλάδου**

Η ανάλυση της δομής του κλάδου χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της κερδοφορίας του. Σε μακροχρόνιες αναλύσεις αφού καθοριστούν οι δυνάμεις ανταγωνισμού και η σημαντικότητα των αιτιών που τις διαμορφώνουν, σχηματίζεται μια σύνθετη εικόνα της πιθανής κερδοφορίας του κλάδου στο μέλλον. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης συνήθως είναι διαφορετικό από της αντίστοιχης για την παρούσα κατάσταση επειδή έχουν προβληθεί στο μέλλον κάποιες συνθήκες που είναι ευάλωτες στην αλλαγή.

Η δομή ενός κλάδου παραμένει σχετικά σταθερή. Όμως κατά το πέρασμα του χρόνου εμφανίζονται τάσεις στην αγορά που ανατρέπουν τις ισορροπίες των δυνάμεων του ανταγωνισμού. Ωστόσο οι πιο σημαντικές αλλαγές είναι εκείνες που μεταβάλλουν τη δομή του κλάδου.

Αν οι πέντε δυνάμεις του ανταγωνισμού διαμορφώνονταν αποκλειστικά από εσωτερικά στοιχεία του κλάδου, δε θα χρειαζόταν παρά η κατανόηση του ανταγωνισμού και η σωστή επιλογή του κλάδου για την επιτυχία ενός ανταγωνιστή. Η κάθε επιχείρηση ξεχωριστά είναι σε θέση να επηρεάσει τη δομή του κάθε κλάδου και να επηρεάσει την κερδοφορία του και με αυτόν τον τρόπο δίνεται μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στους παίκτες του κλάδου. (European Business Strategies. – Richard Lynch)

### **2.2.2. Το υπόδειγμα ως εργαλείο για την ανάλυση του ανταγωνισμού**

Επιπλέον και κατά την προσπάθεια απόκτησης μεριδίου αγοράς, ο ανταγωνισμός δεν εξαρτάται μόνο από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Περισσότερο εξαρτάται από τη δομή της οικονομίας, η οποία διαμορφώνεται ανεξάρτητα από τους εμπλεκόμενους. Έτσι, οι ανταγωνιστές, οι αγοραστές, οι προμηθευτές, οι



νεοεισερχόμενοι και τα υποκατάστατα προϊόντα διαμορφώνουν τις ισορροπίες σε έναν κλάδο. Η συνολική δύναμη των παραγόντων αυτών καθορίζουν την βιωσιμότητα και τη δυνατότητα δημιουργίας κερδών ενός κλάδου. Τα κέρδη των κλάδων ποικίλλουν. Πιο συγκεκριμένα, στους κλάδους των ελαστικών αυτοκινήτων, του χάλυβα και των μεταλλικών δοχείων ο ανταγωνισμός είναι έντονος και συμπιέζει τα κέρδη, επιφέροντας χαμηλές αποδόσεις σε σύγκριση με το μέγεθος των επενδύσεων. Στη ελαιουργία, τη βιομηχανία αναψυκτικών, τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις εξοπλισμού και τα είδη υγιεινής το περιθώριο κέρδους είναι ικανοποιητικό και οι συνθήκες της αγοράς είναι ευνοϊκές.

Η ικανότητα δε των ανταγωνιστών να επηρεάζουν ολόκληρο τον κλάδο είναι μεγαλύτερη στους ηγέτες του κάθε κλάδου. Το μέγεθος της δραστηριότητας τους έχει ήδη διαμορφώσει ευνοϊκές προς αυτούς συνθήκες ανταγωνισμού με μεγάλη επιρροή σε όλους τους εμπλεκόμενους. Επίσης, το μεγάλο μερίδιο αγοράς που διαθέτουν και η δημόσια εικόνα τους φέρνει σε θέση ασφάλειας όταν αμύνονται έναντι κάποιων αρνητικών εξελίξεων. Για αυτό συνήθως, οι μεγάλοι ανταγωνιστές συνήθως αναλώνονται στη στήριξη της υπάρχουσας δομής του κλάδου, η οποία τους έχει αναδείξει παρά στην ανάληψη καινοτόμων στρατηγικών κινήσεων.

Η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη είναι προαπαιτούμενο για την κερδοφορία ενός κλάδου. Το ζητούμενο όμως είναι το αν μπορεί κανείς να πείσει τον αγοραστή να πληρώσει την αξία του προϊόντος. Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού δε επηρεάζουν αυτήν την ισορροπία. Η ισορροπία της προσφοράς και της ζήτησης έχει επίσης ιδιαίτερη σημασία και διαμορφώνεται από τις δυνάμεις του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με το πρότυπο του πλήρους ανταγωνισμού, οι αποδόσεις -οι οποίες σχετίζονται με τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο- θα έπρεπε να είναι σταθερές ανεξάρτητα με τον κλάδο ή την επιχείρηση στην οποία αναφέρονται. Ωστόσο, πολλές οικονομικές μελέτες έχουν δείξει ότι για τον κάθε βιομηχανικό ή άλλο κλάδο εμφανίζονται διαφορετικά μεγέθη κερδοφορίας, που οφείλεται εν μέρει στη δομή του κάθε κλάδου.

Στους βιομηχανικούς κλάδους όπου επικρατεί τέλειος ανταγωνισμός, οι δυνάμεις του ανταγωνισμού εξασθενούν και η είσοδος και έξοδος των επιχειρήσεων από τον



κλάδο καθίστανται εύκολες και χωρίς μεγάλο κόστος. Ταυτόχρονα δημιουργούνται προοπτικές για μεγάλη κερδοφορία και αποδοτικότητα μακροπρόθεσμα.

Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να σταθεροποιηθεί σε έναν χώρο όπου θα μπορέσει να αποκρούσει τις επιθέσεις του ανταγωνισμού ή να τον διαμορφώσει προς όφελος της. Παρόλο που τις περισσότερες φορές οι δυνάμεις του ανταγωνισμού είναι παρόμοιες για όλο τον κλάδο, οι επιτελείς των εταιρειών πρέπει να αναλύσουν προσεκτικά κάτω από την επιφάνεια και να αναγνωρίσουν το δικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ένταση των δυνάμεων του ανταγωνισμού για την περίπτωση τους.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι στενά συνυφασμένη με τον ανταγωνισμό. Ωστόσο, είναι σύνηθες να αντιμετωπίζεται ο ανταγωνισμός ως μια αποφευκτέα κατάσταση για την οποία εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους τα στελέχη των επιχειρήσεων. Σίγουρα όμως δεν αποτελεί κακή τύχη ή σύμπτωση. (Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance. - Michael Porter)

### **2.2.3. Το υπόδειγμα ως εργαλείο για την διαμόρφωση στρατηγικής**

Η γνώση λοιπόν των δυνάμεων του ανταγωνισμού θα δημιουργήσει το υπόβαθρο για τη διαμόρφωση της στρατηγικής εκ μέρους της εταιρείας. Επιπλέον, ο προσδιορισμός των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα οδηγήσει στην τοποθέτηση της στην κλίμακα της ανταγωνιστικότητας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η αναγνώριση των απειλών και των ευκαιριών του περιβάλλοντος θα αποτελέσει τον τρόπο προφύλαξης και βελτίωσης με σκοπό την κατάκτηση ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης.

Η προσέγγιση των 5 δυνάμεων δύναται να χρησιμοποιηθεί ως αρχική διάγνωση και ως βοήθεια για την ανάπτυξη της στρατηγικής μιας εταιρείας μέσω της κατανόησης του εξωτερικού περιβάλλοντος και τον προσδιορισμό των ευκαιριών και απειλών. Παρόλο που αποτελεί εξαιρετικό εργαλείο ανάλυσης, δεν υπεισέρχεται σε λεπτομέρειες και λύσεις που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση.

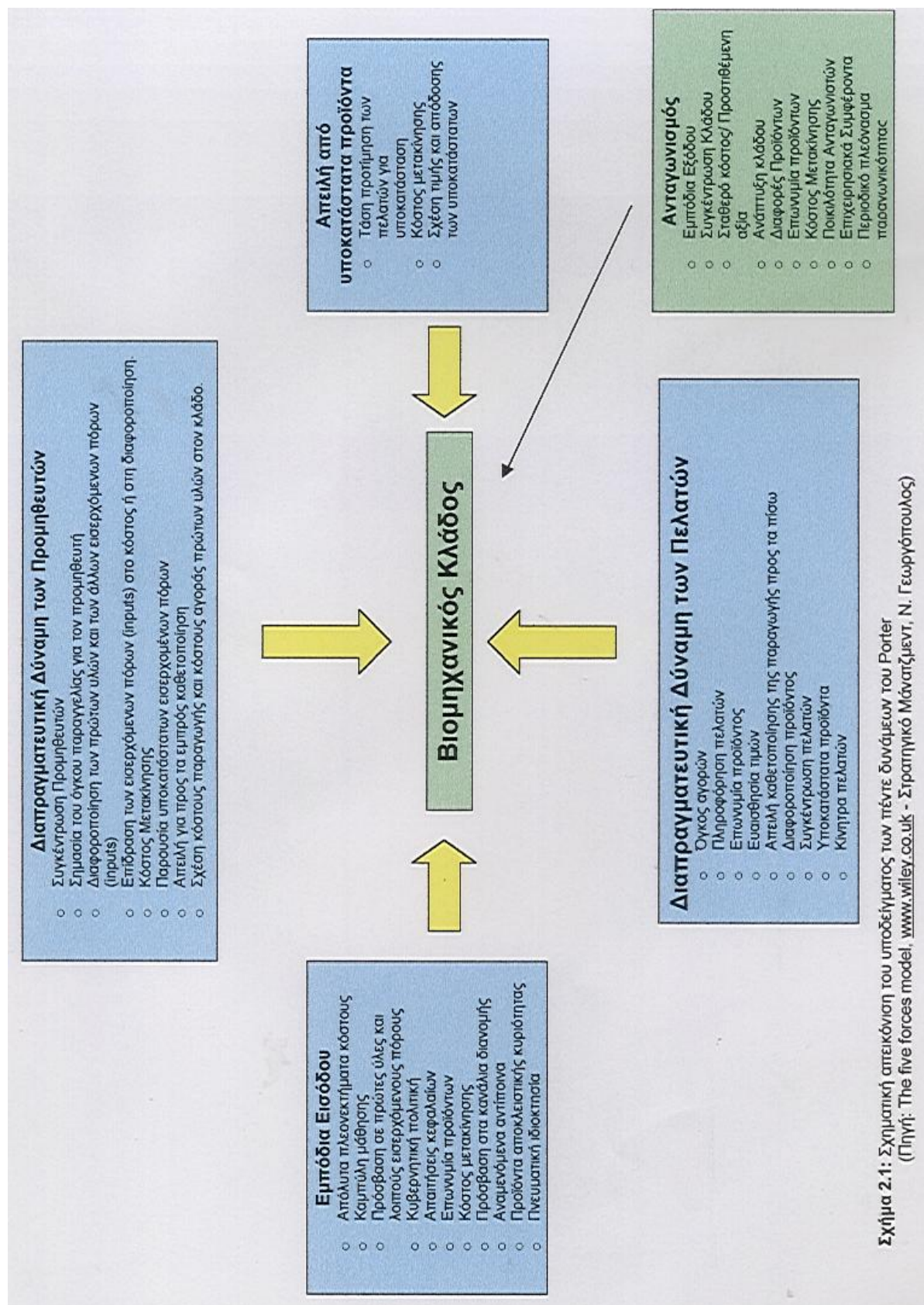


Ο κύριος σκοπός αυτού του μοντέλου είναι η παροχή του κατάλληλου πλαισίου για τη διαμόρφωση στρατηγικής και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εξής:

- Ανιχνεύοντας τον ανταγωνισμό στον κλάδο, εντοπίζονται μικρά τμήματα της αγοράς στα οποία υπάρχει κενό και ύστερα κίτζεται στρατηγική με συγκριτική αξιολόγηση των υπολοίπων. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί επίσης και για την ανάλυση των ανταγωνιστών.
- Εντοπίζοντας τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δύναται κανείς να δημιουργήσει επικερδείς σχέσεις είτε εκμεταλλευόμενοι τις αδυναμίες ή ικανοποιώντας τις ανάγκες τους.

Στη συνέχεια και μελετώντας τα προκύπτοντα στοιχεία για τις συνθήκες του ανταγωνισμού στον κλάδο, ο υπεύθυνος για το σχεδιασμό και ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου μιας επιχείρησης προσπαθεί να αναπτύξει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επί των ανταγωνιστών του.

Το πρότυπο των 5 δυνάμεων του Porter μπορεί λοιπόν σχηματικά να απεικονιστεί ως εξής:





### 2.3. Ανταγωνισμός

Στο παραδοσιακό οικονομικό μοντέλο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων οδηγεί σε μηδενικά κέρδη. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός δεν είναι τέλειος και οι επιχειρήσεις δεν αποδέχονται άκριτα τις τιμές που επιβάλλει ο ανταγωνισμός. Αντίθετα, αγωνίζονται για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ένταση του ανταγωνισμού διαφέρει από τον ένα κλάδο στον άλλο και οι στρατηγικοί αναλυτές ενδιαφέρονται να προσδιορίζουν κάθε φορά τις συνθήκες που δημιουργούν την ανομοιομορφία.

Οι οικονομολόγοι μετρούν τον ανταγωνισμό με δείκτες βιομηχανικής συγκέντρωσης. Ο δείκτης συγκέντρωσης είναι ένα μέτρο. Αντιπροσωπεύει το ποσοστό του μεριδίου αγοράς που κατέχουν οι τέσσερις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο (αντίστοιχα υπάρχει δείκτης που υπολογίζει τις 8, 25 και 50 πιο μεγάλες επιχειρήσεις). Ένα υψηλό ποσοστό αναδεικνύει μεγάλη συγκέντρωση στον κλάδο, καθώς οι μεγαλύτεροι ανταγωνιστές συγκεντρώνουν μεγάλο ποσοστό της δραστηριότητας. Σε αυτήν την περίπτωση το περιβάλλον του κλάδου ομοιάζει με μονοπώλιο, καθώς ελάχιστοι παίκτες ελέγχουν το περιβάλλον. Ένας χαμηλός βαθμός συγκέντρωσης σημαίνει ότι στον κλάδο δραστηριοποιούνται πολλοί μικρότεροι παίκτες που κατέχουν μικρά μερίδια αγοράς. Αυτές οι τμηματοποιημένες αγορές χαρακτηρίζονται από συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού. Ο δείκτης συγκέντρωσης δεν είναι το μόνο διαθέσιμο μέτρο. Η συνήθης πρακτική επιβάλλει την κατάταξη των επιχειρήσεων με όρους που προσφέρουν μεγαλύτερη πληροφόρηση, παρά με τα μερίδια αγοράς.

Αν ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι χαμηλός, ο κλάδος θεωρείται πειθαρχημένος. Αυτή η πειθαρχία ίσως οφείλεται στο ιστορικό του ανταγωνισμού του κλάδου, την πολιτική του ηγέτη του κλάδου, τις ανεπίσημες συμφωνίες κυρίων που στηρίζονται σε εκατέρωθεν δεσμεύσεις κλπ. Οποιοσδήποτε συμφωνίες που έχουν χαρακτήρα σκευωρίας, είναι παράνομες και δεν αποτελούν επιλογή. Ωστόσο, κάθε επιχείρηση προσπαθεί να βρει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην κατά τα άλλα πειθαρχημένη αγορά.



Όταν ένας εκ των ανταγωνιστών αντιδρά κατά τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί αντιδράσεις από τους υπολοίπους, ο ανταγωνισμός εντατικοποιείται. Ο ανταγωνισμός χαρακτηρίζεται κατά περίπτωση ως έντονος, συγκρατημένος ή αδύναμος ανάλογα με την επιθετικότητα των παικτών για την απόκτηση πλεονεκτήματος. (How competitive forces shape strategies. [www.wiredcottage.com](http://www.wiredcottage.com))

### **2.3.1. Συνθήκες ανταγωνισμού**

Ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο εξαρτάται από κάποιες εγγενείς συνθήκες και προϋποθέσεις των οποίων η συνισταμένη επηρεάζει την τελική ένταση του ανταγωνισμού. Μπορεί κανείς λοιπόν να αναφέρει μια σειρά από παραμέτρους, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια.

#### **2.3.1.1. Κανάλια διανομής**

Τα κανάλια διανομής περιλαμβάνουν τη διανομή, το εμπόριο και την πώληση ενός προϊόντος, δηλαδή όλη τη διαδικασία μετά την παραγωγή. Έτσι, πρέπει να ικανοποιηθούν οι τελικοί αγοραστές, οι οποίοι θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν και οι διανομείς, στους οποίους συγκαταλέγονται οι αντιπρόσωποι, οι χονδρέμποροι και όλοι όσοι προωθούν το προϊόν προς την τελική κατανάλωση.

Τυπικές διαφορές στα κανάλια διανομής που διαμορφώνουν τα τμήματα μιας αγοράς είναι:

- Άμεση πώληση ή χρήση διανομέων και αντιπροσώπων. Η άμεση πώληση απαλλάσσει τον παραγωγό από την ανάγκη απόκτησης πρόσβασης σε κανάλια διανομής και ενισχύει το ρόλο του στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- Άμεση πώληση ή χρήση χονδρεμπόρων και λιανέμπορων. Με την άμεση πώληση ελαττώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των ενδιάμεσων στην εφοδιαστική αλυσίδα.
- Διανομείς σε σχέση με άλλους εμπόρους. Στην πρώτη περίπτωση οι διανομείς διατηρούν αποθέματα και είναι πιστοί σε συγκεκριμένα προϊόντα.
- Πρατήρια αποκλειστικής διάθεσης ή μη. Η αποκλειστικότητα της πώλησης θα επηρεάσει τη διαπραγματευτική δύναμη του καναλιού διανομής.



Για να σχεδιαστεί η στρατηγική διανομής χρειάζεται να βρεθεί ποιος αποφασίζει για την πραγματοποίηση της αγοράς. Ύστερα πρέπει να βρεθούν οι ειδικές ανάγκες του και οι ελάχιστες απαιτήσεις για την παράδοση, την παραγγελιοληψία και γενικότερα όλες τις υπηρεσίες μετά την πώληση. Επίσης, είναι ανάγκη να συμφωνηθούν οι προδιαγραφές ποιότητας και οι όροι πληρωμής του προϊόντος. Ακόμη είναι σημαντικό να ικανοποιηθούν οι ανάγκες παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση προς τον πελάτη και να διασφαλιστεί ένα λογικό περιθώριο κέρδους για εκείνον αλλά ταυτόχρονα να μην έχει υπερβολικό κέρδος, αν δεν είναι ο τελικός καταναλωτής.

Έχοντας αναγνωρίσει ποιοι από τους διανομείς είναι σημαντικοί, χρειάζεται να ικανοποιηθούν οι συγκεκριμένες ανάγκες τους. Χρειάζεται λοιπόν να ανιχνευθεί η πίεση που αντιμετωπίζουν από τους ανταγωνιστές τους και ειδικότερα η μέση ανάπτυξη του κλάδου, το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών των ανταγωνιστών τους και το είδος των προϊόντων που προσφέρουν. Για να δημιουργηθεί στενότερη σχέση συνεργασίας, είναι αποτελεσματικές οι συναντήσεις εκτός εργασίας. Τέλος, είναι εξαιρετικά χρήσιμη η απόκτηση τεχνογνωσίας από ήδη συνεργαζόμενους εταίρους με τον εν λόγω διανομέα. (How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. Michael Porter)

Μια εταιρεία μπορεί να μειώσει το κόστος των διανομέων της παράγοντας προϊόντα με υψηλή απόδοση, χαμηλά ποσοστά αστοχίας, παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών, εξειδικευμένα προϊόντα υψηλής αξιοπιστίας.

**Μέσα διανομής.** Η εξασφάλιση επαρκών μέσων για τη διανομή των προϊόντων είναι καθοριστικής σημασίας για μια επιχείρηση. Αντιμετωπίζονται όμως οι εξής δυσκολίες:

1. Η εξαγορά μεγάλου αριθμού καταστημάτων τελικής πώλησης για να βελτιωθεί ο ρυθμός ανακύκλωσης των αποθεμάτων μπορεί να μη δημιουργήσει κέρδος, αν δεν καταφέρει η επιχείρηση να επιτύχει ανάλογες τιμές.





2. Τα χαρακτηριστικά του διανομέα είναι πολύ διαφορετικά από τις απαιτήσεις της παραγωγής. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η απόκτηση γνώσης επί της διανομής και της τελικής πώλησης χρειάζεται χρόνια.
3. Οι διανομείς αντιδρούν όταν οι παραγωγοί παίρνουν μερίδιο αγοράς μειώνοντας τα δικά τους.

Παρά τα παραπάνω προβλήματα, οι επιχειρήσεις προχωρούν στις παρακάτω κινήσεις για να διασφαλίσουν τη διανομή των προϊόντων τους:

- Αγοράζουν υπάρχουσα αλυσίδα διανομής,
- Εξαγοράζουν εγκαταστάσεις και συστήνουν μια νέα αλυσίδα διανομής,
- Αγοράζουν παραγωγικές επιχειρήσεις με ανεπτυγμένο σύστημα διανομής,
- Διαπραγματεύονται συμβόλαια μακράς συνεργασίας με διανομείς,
- Συστήνουν ένα δίκτυο αποκλειστικών αντιπροσώπων,
- Δημιουργούν ένα δίκτυο με χρήση franchising.

### **2.3.1.2. Καμπύλες μάθησης και εμπειρίας**

Χρησιμοποιώντας την υπάρχουσα τεχνογνωσία, η καμπύλες μάθησης μπορούν να συντομευθούν, όπως επίσης και με επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και σύγχρονο εξοπλισμό. Έχει παρατηρηθεί ότι κάθε φορά που η εμπειρία του κλάδου διπλασιάζεται, είναι δυνατόν να εξοικονομηθεί το 20 – 30% του κόστους παραγωγής.

### **2.3.1.3. Ανάπτυξη του κλάδου**

Μία παράμετρος που επηρεάζει σημαντικά τον ανταγωνισμό καθώς διαμορφώνει τις συνθήκες είναι ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς. Ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται μια αγορά, δημιουργούνται ή όχι προϋποθέσεις ανακατάταξης και αναδιάρθρωσης. (Industry analysis. [www.westga.edu](http://www.westga.edu))

Η αργή ανάπτυξη της αγοράς προκαλεί τις εταιρείες να διεκδικούν ένα ορισμένο μερίδιο αγοράς. Σε μια αναπτυσσόμενη αγορά, οι ανταγωνιστές μπορούν απλά να αυξήσουν τα έσοδα τους εκμεταλλευόμενοι την επέκταση της. Έτσι, συνολικά



περιγράφεται στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 2.1) η τρέχουσα κατάσταση για κάθε είδος αγοράς.

Πίνακας 2.1: Τύποι αγορών σε σχέση με το βαθμό ανάπτυξης (πηγή: Competitive advantage, Michael Porter)

Τυπική αγορά (ρυθμός ανάπτυξης)	Κατάταξη αγοράς	Χρηματοροές	Κέρδη
20 ως 200%	Εμβρυϊκή	Αρνητική	Ζημιά
10 ως 30%	Αναπτυσσόμενη	Αρνητική	Πιθανό κέρδος
1 ως 5%	Ωριμη	Θετική	Ικανοποιητικό κέρδος
-2 ως -10%	Γηρασμένη	Πιθανώς θετική	Λογικό κέρδος
Κυκλική εναλλαγή	Κυκλική	Ποικίλει	Ποικίλει
% Μεριδίο αγοράς	Κατάταξη ως προς τα μερίδια		
1 ως 4%	Αδύναμη	Θετική βραχυπρόθεσμα	Κέρδος βραχυπρόθεσμα
5 ως 10%	Σταθερή	Θετική	Κέρδος
15 ως 25%	Ισχυρή	Θετική	Ικανοποιητικό κέρδος
30 ως 60%	Κυρίαρχη		Ελκυστική

#### 2.3.1.4. Διάρθρωση κλάδου

Μια αναπτυσσόμενη αγορά και ακόλουθα η δυνατότητα για μεγάλα κέρδη δημιουργεί τις συνθήκες για την εισαγωγή νέων ανταγωνιστών και την αύξηση της παραγωγής των ήδη δραστηριοποιούμενων στην αγορά. Ο κλάδος φτάνει σε ένα σημείο όπου η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών καθιστά την αγορά κορεσμένη, καθώς η προσφορά είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση και οι νεοεισερχόμενοι δεν μπορούν να βρουν θέση σε αυτήν. Ο κλάδος μπορεί να κορεστεί αν ο ρυθμός ανάπτυξης μειωθεί και προκαλέσει πλεόνασμα στην παραγωγή. Αναδιάρθρωση συμβαίνει στην περίπτωση έντονου ανταγωνισμού, πολέμων τιμών και αποχώρηση κάποιου παίκτη.



Αυτή η παρατήρηση γενικεύθηκε από τον ιδρυτή της Boston Consulting Group, Bruce Henderson, ως εξής: «Μια σταθεροποιημένη αγορά δεν μπορεί παρά να έχει μέχρι τρεις μεγάλους ανταγωνιστές και ο ηγέτης του κλάδου δεν μπορεί να έχει περισσότερο από 4 φορές μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς από τον μικρότερο ανταγωνιστή». Αν αυτή η παρατήρηση είναι αληθής, προκύπτουν τα εξής. (Breaking the stalemate; Value creation strategies for the steel industries. BCG Report)

Αν υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, τότε κάποια στιγμή θα επέλθει αναδιάρθρωση. Οι ανταγωνιστές που θα επιβιώσουν, θα πρέπει να λειτουργήσουν με ρυθμούς πιο γρήγορους από την αγορά. Οι τελικοί χαμένοι θα έχουν αρνητικό ισοζύγιο χρηματορροών αν αποφασίσουν να επενδύσουν και να αναπτυχθούν. Όλοι εκτός από τους δύο μεγαλύτερους θα είναι χαμένοι. Ο ορισμός της αγοράς αποτελεί στρατηγικής σημασίας παρατήρηση. Όποια και αν είναι τα πλεονεκτήματα του ως άνω κανόνα για τις σταθεροποιημένες αγορές, είναι φανερό ότι η σταθερότητα της ζήτησης και της προσφοράς επηρεάζουν σημαντικά την αγορά.

### **2.3.1.5. Κόστος Παραγωγής**

Για την ανάλυση του κόστους ισχύουν τέσσερις βασικές αρχές:

1. Η κατανόηση της πραγματικής επίπτωσης του κόστους στο κέρδος για την επιχείρηση και τον ανταγωνισμό,
2. Η εξερεύνηση της προστιθέμενης αξίας που προσδίδεται στην εταιρεία, ώστε οι πρώτες ύλες να μετατραπούν σε τελικό προϊόν,
3. Η κατανόηση των αλληλεξαρτήσεων του κόστους με άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως η ποιότητα ή η αξιοπιστία,
4. Η ανίχνευση των αναγκών της μεγαλύτερης μερίδας των πελατών και η αφοσίωση για την ικανοποίησή τους.

Το υψηλό σταθερό κόστος οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας και αυξάνει τον ανταγωνισμό. Όταν το συνολικό κόστος απαρτίζεται κατά κύριο λόγο από σταθερό κόστος, τότε μια επιχείρηση πρέπει να παράγει και να πουλήσει κοντά στο όριο της παραγωγικής της δυναμικότητας για να καταστεί κερδοφόρος.



Το υψηλό κόστος αποθήκευσης και η ευπάθεια των προϊόντων πιέζουν τον παραγωγό να πωλήσει όσο το δυνατόν νωρίτερα. Αν οι άλλοι ανταγωνιστές προσπαθούν να διαθέσουν την παραγωγή τους το ίδιο χρονικό διάστημα τότε αυξάνεται η διαπραγματευτική ικανότητα των πελατών. (Competitive advantage. Journal of business and industrial marketing. Vol 9 No 4 1994 pg 42-53. U. Juttner, H.P. Wehrli)

### **2.3.1.6. Πλεόνασμα παραγωγής**

Ο ανταγωνισμός ενισχύεται σε έναν κλάδο όταν δημιουργείται έντονο πλεόνασμα στην παραγωγή καθώς παρατηρούνται φαινόμενα πωλήσεων κάτω του κόστους, εξασφαλίζοντας μόνο το μεταβλητό κόστος του προϊόντος και ένα μικρό κέρδος.

Ακόμη στις περιπτώσεις όπου οι οικονομίες κλίμακας υποδεικνύουν την αναγκαιότητα μεγάλης παραγωγής, οι αυξήσεις στην παραγωγική δυναμικότητα αναταράσσουν την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης. Με αυτές τις συνθήκες, εμφανίζονται περίοδοι όπου το μεγάλο πλεόνασμα στην παραγωγή προκαλεί μεγάλη μείωση τιμών.

### **2.3.1.7. Διαφοροποίηση προϊόντος**

Αν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από επώνυμους ανταγωνιστές κατά κύριο λόγο, τότε μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού. Αυτό συμβαίνει καθώς, αν και απαιτούνται πολύ μεγαλύτερα έξοδα για διαφήμιση και προώθηση, έχει διαμορφωθεί η αγορά σε μικρότερα μέρη με ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα διατηρώντας ένα πιστό κοινό αγοραστών για κάθε εταιρεία. Σε αυτή την περίπτωση είναι επίσης δύσκολο να μετακινηθούν οι ανταγωνιστές στο τμήμα της αγοράς που ικανοποιείται από κάποιον ανταγωνιστή τους. Χαμηλά επίπεδα διαφοροποίησης του προϊόντος λοιπόν συνδέονται με υψηλά επίπεδα ανταγωνισμού. Το επιχειρηματικό ενδιαφέρον είναι υψηλό όταν μια εταιρεία χάνει τη θέση της στην αγορά ή έχει δυνατότητες για μεγάλα κέρδη. Αυτή η κατάσταση αυξάνει τον ανταγωνισμό.



### **2.3.1.8. Επιχειρηματικά συμφέροντα**

Υψηλά επιχειρηματικά συμφέροντα αυξάνουν τον ανταγωνισμό. Όταν η ανώτατη διοίκηση ανταμείβεται ανάλογα με το αποτέλεσμα του έργου της, τότε δημιουργούνται κίνητρα για τους διευθύνοντες και ο ανταγωνισμός ενισχύεται.

### **2.3.1.9. Κόστος μετακίνησης**

Το χαμηλό κόστος μετακίνησης (switching) αυξάνει τον ανταγωνισμό. Όταν ο πελάτης μπορεί να μετακινηθεί εύκολα από ένα προϊόν σε άλλο, τότε δημιουργείται έντονος ανταγωνισμός για την απόκτηση πελατών.

### **2.3.1.10. Εμπόδια εξόδου**

Τα υψηλά εμπόδια εξόδου αυξάνουν το κόστος παύσης και εγκατάλειψης της παραγωγής. Τα υψηλά εμπόδια εξόδου οδηγούν την επιχείρηση να παραμένει στην αγορά ακόμη και όταν αποκτά αρνητική κερδοφορία. Ένα σύνηθες εμπόδιο εξόδου είναι η εξειδίκευση των παγίων στοιχείων του ενεργητικού. Όταν το εργοστάσιο και ο εξοπλισμός που χρειάζεται για την παραγωγή ενός προϊόντος παρουσιάζουν υψηλή εξειδίκευση, δεν μπορούν εύκολα να μεταπωληθούν σε κάποια άλλη επιχείρηση.

### **2.3.1.11. Δομή κλάδου**

Ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων αυξάνει τον ανταγωνισμό, καθώς περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να ανταγωνιστούν στην ίδια αγορά στόχο, χρησιμοποιώντας τους ίδιους πόρους. Ο ανταγωνισμός εντείνεται αν οι επιχειρήσεις έχουν παρόμοιο μερίδιο αγοράς, το οποίο οδηγεί σε σκληρό αγώνα για την απόκτηση την ηγεσία του κλάδου.

Ωστόσο όταν δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων σε κάποιον κλάδο, τότε είναι δυνατόν να γίνουν κινήσεις αιφνιδιασμού με πιθανότητες να μην γίνουν εύκολα αντιληπτές. Ακόμη και στην περίπτωση που οι ανταγωνιστές είναι λίγοι αλλά κατανεμημένοι ισότιμα σε όρους μεγέθους και πρόσβασης στους αναγκαίους



πόρους, δημιουργείται συχνά αστάθεια εξαιτίας των συγκρούσεων ανταγωνισμού με στόχο των έλεγχου των αγορών ή των πρώτων υλών.

Επίσης, η ποικιλότητα των ανταγωνιστών με διαφορετικό ιστορικό, κουλτούρα διοίκησης και φιλοσοφία αποσταθεροποιεί ένα κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα λανθασμένης εκτίμησης του κλάδου ή των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός μετεξελίσσεται δυναμικά και είναι έντονος.

### **2.3.2. Ανάλυση ανταγωνιστών**

Υπάρχουν 4 διαγνωστικά μέρη για την ανάλυση των ανταγωνιστών: οι μελλοντικοί στόχοι, η παρούσα στρατηγική, οι προϋποθέσεις και οι ικανότητες. Αν γνωρίζει κανείς τα παραπάνω, τότε είναι δυνατόν να κατανοήσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών του και να προβλέψει τη συμπεριφορά τους στο μέλλον. Ωστόσο λιγότερη σημασία δίνεται στους μελλοντικούς στόχους και τις προϋποθέσεις εξαιτίας της δυσκολίας διάγνωσης τους. Τις περισσότερες φορές όμως αυτή η γνώση είναι απαραίτητη για να γίνουν σωστές προβλέψεις.

Για να προβλεφθεί ο ανταγωνισμός είναι χρήσιμο να χωρίζονται οι επιχειρήσεις στις παρακάτω κατηγορίες.

- Εκείνες που βρίσκονται εκτός του κλάδου και μπορούν εύκολα να ξεπεράσουν τα εμπόδια εισόδου.
- Εκείνες για τις οποίες υπάρχει εμφανές πλεονέκτημα από συνεργίες αν εισέλθουν στον κλάδο.
- Τις επιχειρήσεις για τις οποίες η δραστηριοποίηση στον κλάδο είναι σαφές ενδεχόμενο εξαιτίας της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής τους.
- Τους αγοραστές ή προμηθευτές που ενδέχεται να καθετοποιηθούν.

#### **2.3.2.1. Μελλοντικοί στόχοι**

Η διάγνωση των μελλοντικών στόχων των ανταγωνιστών είναι πολύ σημαντική, καθώς συντελεί στην πρόβλεψη των μελλοντικών αντιδράσεων και στρατηγικών του κάθε ανταγωνιστή που έχουν άμεση σχέση με το αν είναι ικανοποιημένος με την οικονομική του θέση και το μερίδιο αγοράς του. Ακόμη με αυτόν τον τρόπο, ανιχνεύονται και οι αντιδράσεις σε πιθανές μεταβολές της διάρθρωσης του κλάδου ανάλογα με τις πιέσεις στις οποίες υπόκειται εξαιτίας των συνθηκών ή της μητρικής



εταιρείας. Τελικά, μπορεί κανείς να καταλάβει αν οι κινήσεις του ανταγωνιστή είναι συνδεδεμένες με τους στρατηγικούς του στόχους ή είναι σπασμωδικές και τελικά αναποτελεσματικές.

Τα στοιχεία που πρέπει να αναζητηθούν λοιπόν είναι:

- Οι οικονομικοί στόχοι και εμπορικές συμφωνίες,
- Η διάθεση ανάληψης κινδύνου (ρίσκου),
- Οι οργανωσιακές και εμπορικές αρχές και πολιτικές,
- Η οργανωτική δομή,
- Τα συστήματα ελέγχου και παρακίνησης του προσωπικού,
- Τα λογιστικά συστήματα,
- Το νομικό και θεσμικό πλαίσιο,
- Η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου και οι πολιτικές διοίκησης,
- Η σύμπτωση των αποφάσεων που λαμβάνονται.

### **2.3.2.2. Προϋποθέσεις**

Η δεύτερη κρίσιμη ανάλυση που χρειάζεται να γίνει είναι τα προαπαιτούμενα που θέτει η κάθε εταιρεία για τη στρατηγική της και οι υποθέσεις που κάνει για τους ανταγωνιστές της. Για παράδειγμα μια εταιρεία μπορεί να έχει αφετηρία το κοινωνικό της πρόσωπο, την ηγεσία κόστους, την ηγεσία του κλάδου κ.λπ. Οι εκτιμήσεις που κάνει μια επιχείρηση για την θέση της, άλλες φορές είναι ακριβείς και άλλες φορές είναι παραπλανητικές με αποτέλεσμα να υπερεκτιμά τις δυνάμεις της, γεγονός που μπορεί να είναι αρκετό για να χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα έναντι κάποιου ανταγωνιστή.

Γενικά υπάρχουν κάποια «τυφλά» σημεία στα οποία οι διευθύνοντες είτε δεν αντιλαμβάνονται σωστά τα ερεθίσματα του γενικευμένου περιβάλλοντος είτε δεν μπορούν να τα αντιληφθούν καθόλου. Για να ανιχνευθούν αυτά τα σημεία πρέπει να αναζητηθούν τα εξής:

- Η σχετική θέση της εταιρείας στον κλάδο, π.χ. στους τομείς του κόστους, της ποιότητας προϊόντος, των τεχνολογικών καινοτομιών, όπως την αντιλαμβάνονται οι διοικούντες της με βάση της δημόσιες δηλώσεις τους.



- Η ιστορική και συναισθηματική σύνδεση της εταιρείας με κάποιο προϊόν ή επιχειρηματική δραστηριότητα, που μπορεί να οδηγήσει τους διοικούντες να εκτιμήσουν λανθασμένα.
- Οι πολιτισμικές, τοπικές και εθνικές διαφορές μεταξύ των εταιρειών, που μπορεί να μεταβάλει τον αντιληπτικό τρόπο προσέγγισης.
- Οι οργανωσιακές αξίες μέσα από τις οποίες φιλτράρονται κάποια γεγονότα.
- Οι εκτιμήσεις για τις μελλοντικές συνθήκες της αγοράς που θα επηρεάσουν τη διαμόρφωση στρατηγικής.
- Οι εκτιμήσεις για τους στόχους των ανταγωνιστών που δημιουργεί πολιτικές π.χ. άμυνας.
- Η εμμονή σε ξεπερασμένες επιχειρηματικές τακτικές και σχήματα ή όχι.

(Creating competitive advantage in industrial services. Journal of business & industrial management. Vol 13 No 4 1998 pg 339-355. Paul Mathysens, Koen Vanderbempt).

### **2.3.2.3. Τρέχουσα στρατηγική**

Το επόμενο βήμα της ανάλυσης είναι η ανίχνευση της παρούσας στρατηγικής που συνίσταται στις πολιτικές σε κάθε πεδίο λειτουργίας της επιχείρησης και στον τρόπο σύνδεσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταξύ τους.

### **2.3.2.4. Δεξιότητες**

Η πραγματιστική εκτίμηση των δεξιοτήτων των ανταγωνιστών είναι το τελευταίο βήμα της ανάλυσης. Μέχρι τώρα ανιχνεύθηκαν οι παράγοντες που καθορίζουν την πιθανότητα, την ένταση, τη φύση και το χρόνο αντίδρασης έναντι στη δράση κάποιου ανταγωνιστή. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες θα καθορίσουν την ικανότητα να αντιδράσει.

Τελικά από την ανάλυση των ανταγωνιστών γίνονται αντιληπτά η ικανοποίηση των ανταγωνιστών με την παρούσα κατάσταση, οι πιθανές κινήσεις τους, καθώς και η δύναμη και σοβαρότητα της κίνησης τους. Με αυτά τα στοιχεία μια επιχείρηση οριοθετεί την επιθετική της στρατηγική. Αντίθετα, μια επιχείρηση κατανοεί τις αδυναμίες της και τα σημεία στα οποία μπορεί να ανταγωνιστεί, καθώς και τα πεδία στα οποία μια κίνηση της θα προκαλέσει έντονες αντιδράσεις.





### **2.3.3. Μεταβαλλόμενος ανταγωνισμός**

Τα αναλυτικά ή περιγραφικά μοντέλα του κλάδου εξετάζουν την κατάσταση σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Ωστόσο, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δεν είναι στατικό. Έτσι, η ένταση του ανταγωνισμού δεν παραμένει πάντοτε σταθερή και για παράδειγμα όταν μία αγορά φθάσει στην ωριμότητα, τότε οι ρυθμοί ανάπτυξης μειώνονται, τα περιθώρια κέρδους ελαχιστοποιούνται και ο ανταγωνισμός γίνεται πιο έντονος. Ακόμη όταν είμαστε σε θέση να αναγνωρίσουμε την κυριαρχία μιας επιχείρησης στον κλάδο, οι καταστάσεις ανατρέπονται και πλέον η επιχείρηση είναι δεύτερη. Ένα διαφορετικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της εξαγοράς ενός ανταγωνιστή από μία πολύ ισχυρή επιχείρηση διαφορετικού κλάδου, η οποία χρησιμοποιεί το πλεόνασμα στους πόρους της για να αναταράξει την αγορά. Για αυτό το λόγο ο Porter αλλά και άλλοι αναλυτές προσπάθησαν να αναπτύξουν θεωρίες εξετάζοντας την επιχείρηση σε ένα δυναμικό περιβάλλον.

### **2.4. Απειλή από υποκατάστατα**

Για τον Porter, υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται εκείνα που παράγονται από επιχειρήσεις διαφορετικού κλάδου και έχουν ίδιες εφαρμογές για τους πελάτες. Τότε, δημιουργείται μια σχέση αλληλεξάρτησης της χρήσης των εν λόγω προϊόντων σε συνάρτηση με την τιμή των υποκατάστατων. Η ελαστικότητα τιμής ενός προϊόντος επηρεάζεται από τα υποκατάστατα προϊόντα, Όσο γίνονται περισσότερο διαθέσιμα, η ζήτηση γίνεται πιο ελαστική επειδή οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές. Ένα απόλυτο υποκατάστατο προϊόν εμποδίζει τις επιχειρήσεις του κλάδου να αυξήσουν τις τιμές.

Ο ανταγωνισμός που δημιουργείται από την απειλή των υποκατάστατων, προέρχεται από υποκατάστατα προϊόντα άλλου κλάδου. Έτσι, τα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όμως οι επιχειρήσεις δεν ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο. Τα υποκατάστατα προϊόντα μειώνουν τις αποδόσεις του κλάδου τοποθετώντας μέγιστες αποδεκτές τιμές για τα προϊόντα, με βάση όμως τη δομή του κόστους διαφορετικής αλυσίδας παραγωγής, πιθανώς απλούστερη. Όσο πιο ελκυστικά από πλευράς τιμής σε συνάρτηση πάντα με την απόδοση, είναι τα υποκατάστατα προϊόντα τόσο πιο μικρά είναι οι αποδόσεις του κλάδου.



Για να βρει κανείς υποκατάστατα προϊόντα, πρέπει να αναζητήσει προϊόντα που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία με τα προϊόντα του κλάδου. Εκείνα τα οποία αξίζουν τη μεγαλύτερη προσοχή είναι όσα είναι ελκυστικότερα ως προς τη σχέση απόδοσης και τιμής και εκείνα που παράγονται από επιχειρήσεις με πλεόνασμα πόρων που ακολουθούν στρατηγική διαποίκισης (diversification) για να αντιμετωπίσουν τη στενότητα της δικής τους αγοράς. Η ανάλυση των υποκατάστατων προϊόντων επικουρεί στην διαμόρφωση στρατηγικής είτε εναντίων αυτών είτε σε συνέχεια και συνεργασία με αυτά αν τα πλεονεκτήματά τους είναι σαφή. (Competitive Advantage, Michael Porter)

#### **2.4.1 Ανάλυση και εντοπισμός υποκατάστατων προϊόντων**

Το αρχικό στάδιο για την ανάλυση των υποκατάστατων προϊόντων αποτελείται από τον εντοπισμό των υποκατάστατων. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη αφού δεν πρέπει κανείς να ψάξει μόνο προϊόντα με παρόμοιο σχήμα αλλά και τελείως διαφορετικά προϊόντα που ικανοποιούν όμως τις ίδιες ανάγκες του αγοραστή. Παράλληλα, ο ρόλος που διαδραματίζει κάθε προϊόν εξαρτάται από τη θέση του στην αλυσίδα αξίας. Τελικά, ένα προϊόν μπορεί να συνδέεται και με άλλες δραστηριότητες, με προσαρμογές στη χρήση του ή μη. Είναι βέβαιο όμως ότι η εύρεση των δεσμών με άλλες δραστηριότητες διευρύνει τις χρήσεις και το ρόλο του κάθε προϊόντος.

Στην απλούστερη μορφή αντικατάστασης, το υποκατάστατο εκτελεί την ίδια ακριβώς λειτουργία. Σε άλλες περιπτώσεις περισσότερο σύνθετες, το υποκατάστατο εκτελεί διαφορετικές και πιο ευρείες λειτουργίες που επηρεάζουν όμως τις προτιμήσεις του αγοραστή. Ένα υποκατάστατο είναι δυνατόν να εκτελεί πιο περιορισμένες λειτουργίες ή να καλύπτει ένα μεγαλύτερο εύρος. Κατά την ανίχνευση των υποκατάστατων προϊόντων, χρειάζεται να συμπεριληφθούν όλα όσα εκτελούν κάποια από τις σημαντικές λειτουργίες του εν λόγω προϊόντος.

Επειδή συνήθως τα υποκατάστατα εκτελούν λιγότερες ή περισσότερες λειτουργίες, οι αλυσίδες υποκατάστασης μπορούν να κινηθούν σε διάφορες κατευθύνσεις, οι οποίες αυξάνουν όσο πιο ακριβές είναι το υποκατάστατο.



Υποκατάστατο προϊόν δεν αποτελεί κατ' ανάγκη μόνο ένα διαφορετικό προϊόν, αλλά υπάρχουν και άλλες περιπτώσεις. Μια επιχείρηση για παράδειγμα δύναται να σταματήσει την προμήθεια αυτού του προϊόντος, π.χ. για λόγους περιβαλλοντικού κινδύνου. Μπορεί επίσης να μειώσει την προμήθεια του υλικού ή του πόρου σε περιπτώσεις π.χ. που η εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας το υπαγορεύει. Μια τρίτη περίπτωση είναι η χρήση ανακυκλωμένων προϊόντων, η οποία μειώνει κατά πολύ το κόστος, όπως π.χ. στις πρώτες ύλες της χαλυβουργίας. Πιθανή υποκατάσταση συμβαίνει και στις περιπτώσεις της κάθετης ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης.

Τα σχετικά υποκατάστατα διαφέρουν σε κάθε κλάδο. Ανάλογα με τη χρήση που επιτελεί ο κάθε αγοραστής εντοπίζονται και διαφορετικά υποκατάστατα κάθε φορά. Επίσης, ορισμένες φορές συμβαίνει πολλαπλή υποκατάσταση όχι μόνο του προϊόντος αλλά ολόκληρης της αλυσίδας των συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλάζοντας έτσι τις προτιμήσεις του αγοραστή.

Ακόμη και στην περίπτωση που ένα προϊόν δεν έχει άμεσα υποκατάστατα προϊόντα, αντιμετωπίζει ενδεχομένως τάσης υποκατάστασης πιο κάτω στην αλυσίδα αξίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο αγοραστής δέχεται πιέσεις και να αλλάζει η συμπεριφορά του, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει να μειωθεί η ζήτηση. Πιο συγκεκριμένα, αυξάνεται η ευαισθησία στην τιμή του προϊόντος ή προσανατολίζεται σε νέες τεχνολογικές λύσεις και νέους προμηθευτές, με σκοπό την επίτευξη μεγαλύτερης διαφοροποίησης ή της μείωσης του κόστους.

Ένα προϊόν υποκαθιστά ένα άλλο όταν προσφέρει στον αγοραστή το κατάλληλο κίνητρο για να καμφθεί η αντίσταση του στην αλλαγή. Αυτό συμβαίνει όταν το υποκατάστατο προσφέρει μεγαλύτερη αξία σε σχέση με την τιμή στην οποία προσφέρεται. Παράλληλα όμως, πάντα δημιουργείται κάποιο κόστος μετακίνησης το οποίο επιβαρύνει το κόστος υποκατάστασης και αφορούν είτε στο κόστος από τη διακοπή λειτουργίας είτε στο κόστος αναδιάρθρωσης. Τελικά η απειλή της υποκατάστασης ποικίλει ανάλογα με το διδόμενο κίνητρο σε συνάρτηση με το κόστος μετακίνησης. Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας είναι και το πόσο επιρρεπής στην υποκατάσταση είναι ο αγοραστής. Έτσι, συνοψίζονται οι παρακάτω τρεις παράγοντες που καθορίζουν την απειλή υποκατάστασης:



- η σχετική αξία σε συνάρτηση με την τιμή στην οποία προσφέρεται το υποκατάστατο,
- το κόστος μετακίνησης και,
- η πιθανότητα μετακίνησης του αγοραστή.

Για να κατανοηθούν τα ανωτέρω, πρέπει να γίνουν υπολογισμοί με βάση το συνολικό χρονικό διάστημα χρήσης και όχι για παράδειγμα πριν αρχίσει να αποδίδει ένα προϊόν. Ύστερα οι μετρήσεις προβάλλονται στο παρόν. Το κόστος μετακίνησης θεωρείται ότι προκύπτει άμεσα. Η σχετική αξία και το κόστος μετακίνησης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες που μεταβάλλονται και δεν προσδίδουν απόλυτη βεβαιότητα. Για να εξαιρεθούν οι ασάφειες, χρειάζεται να γνωρίζει κανείς καλά τη δομή του αντίστοιχου κλάδου και τη σημασία του προϊόντος στην αλυσίδα αξίας. Για να εντοπιστεί η επιρρέπεια στη μετακίνηση, χρειάζεται να γνωρίζει κανείς λεπτομερέστερα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού και της διαθεσιμότητας των πόρων ώστε να γίνουν προβλέψεις για τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών. (European Business Strategies, Richard Lynch)

#### **2.4.2. Ροπή του αγοραστή προς την υποκατάσταση**

Κάθε αγοραστής είναι σε διαφορετικό βαθμό επιρρεπής στην υποκατάσταση ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κλάδου του και της επιχείρησής του. Ξεχωρίζουν λοιπόν ορισμένα τυπικά χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την τάση αυτή. Είναι καταρχήν η διαθεσιμότητα των πόρων και η πρόσβαση σε αυτούς για να ενταχθεί το υποκατάστατο στην παραγωγική διαδικασία. Σημαντικό ρόλο παίζουν το ιστορικό ανάληψης κινδύνων του αγοραστή, όπως επίσης και ο τεχνολογικός του προσανατολισμός. Οι πολιτικές του σε αυτά τα ζητήματα θα καθορίσουν τις επιλογές του. Ανάλογα λοιπόν με την πίστη του αγοραστή στην τεχνολογική αλλαγή και στην καινοτομία ενισχύεται η ροπή προς την υποκατάσταση.

#### **2.4.3. Λόγος σχετικής αξίας προς την τιμή**

Ο λόγος της σχετικής αξίας προς την τιμή ενός υποκατάστατου προϊόντος είναι η αξία που προσφέρει στον αγοραστή εν συγκρίσει με την τιμή του. Βέβαια, οι συγκρίσεις γίνονται με το εν λόγω προϊόν προς υποκατάσταση. Στις περιπτώσεις



όπου δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης, τότε η σχετική αξία εξαρτάται από τις παρούσες συνθήκες, αφού στο μέλλον δύναται η επιχείρηση να το υποκαταστήσει εκ νέου χωρίς κόστος. Όμως αν υπάρχει κόστος μετακίνησης, τότε θα πρέπει να γίνει πρόβλεψη της σχετικής αξίας για ολόκληρο το σχεδιαζόμενο χρονικό διάστημα.

Ακόμη, είναι εύκολο να υπολογίσει κανείς την παρούσα αξία ενός προϊόντος και των υποκατάστατων του. Είναι όμως δύσκολο αλλά ταυτόχρονα απαραίτητο, όταν χρειάζεται να υπολογιστούν μελλοντικές τιμές. Σε αυτές πρέπει να περιληφθούν οι βοηθητικές υπηρεσίες που προσφέρονται, οι εκπτώσεις και κάθε είδους διακανονισμοί πληρωμής, ώστε να απομονωθεί και να προσδιορισθεί η αξία του προϊόντος.

Η σχετική αξία ενός υποκατάστατου επηρεάζεται από τους ίδιους παράγοντες που καθορίζουν τη διαφοροποίησή του. Η διαφοροποίηση αφορά και σε υποκειμενικά κριτήρια του αγοραστή. Είναι σημαντικό λοιπόν να μπορεί το υποκατάστατο να επηρεάζει τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των αγοραστών και να αποδίδεται η πραγματική εικόνα του. Η συγκεκριμένη παράμετρος λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις στις περιπτώσεις ενός νέου προϊόντος όπου το παλαιό έχει αποδεδειγμένη αξία έστω και μικρότερη, εξαιτίας του οποίου γεγονός έχει πλεονέκτημα. (How competitive forces shape strategies. [www.wiredcottage.com](http://www.wiredcottage.com))

### **2.4.3. Παράμετροι που καθορίζουν τη σχετική αξία υποκατάστασης**

Τα υποκατάστατα προϊόντα δεν είναι δυνατόν ορισμένες φορές να συγκριθούν με τα προς αντικατάσταση προϊόντα εξαιτίας των διαφορών στη χρήση τους. Δια τούτο συνυπολογίζονται οι άμεσες και οι έμμεσες επιπτώσεις στην αλυσίδα αξίας του αγοραστή. Για να μετρηθεί λοιπόν ο αντίκτυπος στην απόδοση ή το κόστος από την υποκατάσταση ενός προϊόντος είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

**Ρυθμός χρήσης.** Το κόστος διαμορφώνεται από το πόσο από το υποκατάστατο προϊόν πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να επιτελεστεί ανάλογη λειτουργία.



**Κόστος μεταφοράς και εγκατάστασης.** Σε ορισμένες περιπτώσεις το κόστος μεταβάλλεται δραματικά εξαιτίας κάποιων περιφερειακών εξόδων εγκατάστασης, βαθμονόμησης, ρύθμισης ή ανασχεδιασμού, με αποτέλεσμα να αλλάζει η ισορροπία της σχετικής αξίας.

**Κόστος χρηματοδότησης.** Αποτελεί περιοριστικό παράγοντα ως προς τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων ή τους όρους χρηματοδότησης που επηρεάζει το τελικό κόστος και συνεπώς τη σχετική αξία του κάθε προϊόντος.

**Σχετική μεταβλητότητα τιμών ή διαθεσιμότητα.** Ένα υποκατάστατο προϊόν δύναται να απορριφθεί εξαιτίας του αυξημένου κινδύνου που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση με επίπτωση στο κόστος σε περίπτωση μεταβολής της ζήτησης λόγω περιορισμένης διαθεσιμότητας ή των τιμών.

**Άμεσο κόστος.** Περιλαμβάνει το εργατικό κόστος, τα αναλώσιμα, την ασφάλεια, το κόστος από το χρόνο αντικατάστασης, το κόστος συντήρησης και των ανταλλακτικών, το κόστος διαμόρφωσης του περιβάλλοντα χώρου, το κόστος αποσυναρμολόγησης και η υπολειμματική αξία.

**Έμμεσο κόστος.** Το έμμεσο κόστος περιλαμβάνει το κόστος που προκύπτει σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας του αγοραστή και εντοπίζεται όταν επηρεάζεται η παραγωγικότητα ή η απόδοση άλλων δραστηριοτήτων, οι ανάγκες σε πρώτες ύλες ή η επιδιωκόμενη ποιότητα, οι απαιτήσεις ποιοτικών και άλλων ελέγχων, διατήρησης αποθεμάτων και βοηθητικού εξοπλισμού, τα υλικά συσκευασίας ή το μεταφορικό κόστος.

**Αποδοτικότητα.** Σημαντική παράμετρος είναι και η αποδοτικότητα της παραγωγής του κάθε αγοραστή και επηρεάζει τη σχετική αξία.

**Ποικιλία χρήσεων.** Ένα υποκατάστατο προϊόν ανάλογα με την ποικιλία των χρήσεων του έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη σχετική αξία. Έτσι, η διευρυμένη χρήση του είτε μειώνει το συνολικό κόστος π.χ. με δημιουργία οικονομιών κλίμακας ή αυξάνει το λειτουργικό κόστος μετατροπής στην επιδιωκόμενη μορφή.



**Κόστος και απόδοση συμπληρωματικών προϊόντων.** Στην τελική αξία ενός προϊόντος οφείλει κανείς να συμπεριλάβει και το κόστος των συμπληρωματικών του προϊόντων αφού τελικά θα επηρεαστεί ολόκληρη η αλυσίδα αξίας.

**Νέος βοηθητικός εξοπλισμός.** Κόστος πιθανής εκ νέου αλλαγής. Όταν υπάρχει αβεβαιότητα για την επιτυχία ενός υποκατάστατου, σημαντικό ρόλο παίζει το κόστος μιας εκ νέου υποκατάστασης, καθώς είναι ένα ορατό ενδεχόμενο. Σημειώνεται δε ότι το κόστος αυτό αυξάνεται αναλογικά με το χρόνο.

**Αντίληψη της αξίας.** Οι αγοραστές δεν είναι σε θέση να αντιληφθούν τις θετικές επιπτώσεις από την υποκατάσταση όταν τα αποτελέσματα αφορούν έμμεσες λειτουργίες ή δεν εμφανίζονται σε μικρό χρονικό διάστημα, απαιτείται αλλαγή νοοτροπίας από τον αγοραστή ή είναι δύσκολο να προσδιορισθεί η αξιοπιστία του προϊόντος.

Ο εν λόγω δείκτης λοιπόν μεταβάλλεται αναλογικά με το χρόνο εξαιτίας της καμπύλης μάθησης ή των οικονομιών κλίμακας. Με άλλον τρόπο, η ισορροπία ανατρέπεται όταν για να αμυνθεί κανείς έναντι ενός υποκατάστατου, μειώνει δραματικά τα περιθώρια κέρδους. Γενικά περιγράφονται τρεις παράγοντες αλλαγής για το δείκτη αυτό. Είναι ο σχετικός ρυθμός τεχνολογικής αλλαγής και για το προϊόν και για το υποκατάστατο, η ανάπτυξη της υποδομής και θεσμικοί παράγοντες.

**Κόστος μετακίνησης.** Η υποκατάσταση προκαλεί ορισμένο κόστος μετακίνησης που είναι ανάλογο με εκείνο που αντιμετωπίζεται στην περίπτωση αλλαγής προμηθευτή. Όμως είναι περισσότερο αυξημένα καθώς σε αυτή την περίπτωση εκτός από την αλλαγή προμηθευτή, απαιτείται και η αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας. Τα πλέον συνηθισμένα είδη κόστους μετακίνησης είναι τα παρακάτω:

- Εντοπισμός και αξιολόγηση των πόρων. Για να προγραμματιστεί η νέα διαδικασία και να επιλεγούν οι νέοι πόροι θα χρειαστούν επιπλέον ανθρωποώρες, επιπλέον τεχνολογικοί πόροι και επιπλέον χρόνος.
- Κόστος ανασχεδιασμού. Περιλαμβάνει τις αλλαγές σε όλη την παραγωγική διαδικασία.



- Κόστος μάθησης ή επανεκπαίδευσης. Συνήθως απαιτείται η επανεκπαίδευση του προσωπικού για να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες, αλλά ούτως ή άλλως απαιτείται χρόνος για να αποκτηθεί εμπειρία ξανά από τη διαδικασία.
- Κίνδυνος αποτυχίας. Μια πιθανή αποτυχία θα δημιουργήσει σημαντικό κόστος που ποικίλλει από προϊόν σε προϊόν ανάλογα με τις επενδύσεις που χρειάζεται να γίνουν για την υποκατάσταση. Ο κίνδυνος μειώνεται ωστόσο, όταν πραγματοποιούνται πολυάριθμοι προκαταρκτικοί έλεγχοι.

Το κόστος μετακίνησης αλλάζει μειώνεται με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι πρωτοπόροι επιβαρύνονται με το μεγαλύτερο κόστος καθώς στη συνέχεια αναπτύσσουν μεθόδους και διαδικασίες που μπορούν να αντιγραφούν και ελαχιστοποιούν το κόστος. Επίσης, σημαντική εξοικονόμηση πόρων επιτυγχάνεται στην επιλογή βοηθητικού εξοπλισμού και στην ανάληψη κινδύνου με τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης των πρωτοπόρων. Επιπλέον, ορισμένοι έτεροι παράγοντες, όπως συμβουλευτικές εταιρείες και εταιρείες τεχνικής υποστήριξης επικουρούν στην απόκτηση εμπειρίας και μείωση του κόστους, όμως όχι αμέσως αλλά με την πάροδο του χρόνου.

Αν προσδιοριστούν οι συνθήκες προηγούμενων υποκαταστάσεων, ευρίσκονται τα κίνητρα τα οποία είναι κρίσιμα για τον αγοραστή και ανάλογα με την επιτυχία σε προηγούμενες απόπειρες διαμορφώνεται μια ένδειξη για το βαθμό ανάληψης κινδύνου στο μέλλον. Με αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται ακόμη οι επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολουθεί κάθε επιχείρηση, οι οποίες αποτελούν πυξίδα για τις μελλοντικές κινήσεις της.

Τέλος, η ένταση του ανταγωνισμού αποτελεί σημάδι για την ανοχή του κλάδου σε αποτυχίες, την ανάγκη προσαρμογής στις νέες εξελίξεις, τον απαιτούμενο χρόνο προσαρμογής κ.λπ. (Michael Porter competitive strategy, Competitive advantage and industry strategy: resume. [www.geocities.com/mporter3.htm](http://www.geocities.com/mporter3.htm))





## **2.5. Αγοραστής**

### **2.5.1. Μέθοδοι κατάταξης**

Υπάρχουν γενικά πολλές μέθοδοι κατάταξης των αγοραστών και συγκεκριμένα στην αγορά των καταναλωτών κριτήριο αποτελεί το εισόδημα, το μέγεθος της οικίας, η ηλικία κλπ. Για τους βιομηχανικούς αγοραστής, ρόλο παίζουν το μέγεθος, η τεχνογνωσία και η χρήση του προϊόντος. Παρά την έντονη διαφωνία πολλών επιστημόνων, μπορούμε να συνοψίσουμε στα παρακάτω, τους τρόπους διαχωρισμού των αγοραστών:

- Οι βιομηχανικοί αγοραστής ή οι τελικοί καταναλωτές.
- Εκείνοι που χρησιμοποιούν το προϊόν ως τελικό ή ως ενδιάμεσο, γεγονός που επηρεάζει την ευαισθησία στις τιμές.
- Ο βαθμός καθετοποίησης, που επηρεάζει τη διαπραγματευτική δύναμη.
- Η τεχνολογία, που αποτελεί δείκτη για την επιδιωκόμενη διαφοροποίηση.
- Η επιχειρηματική στρατηγική του αγοραστή, που είναι οδηγός για τον προσδιορισμό του μέρους της αξίας σε ολόκληρη την εφοδιαστική αλυσίδα.
- Ο τρόπος χρήσης του προϊόντος,
- Το μέγεθος, που επηρεάζει τη διαπραγματευτική δύναμη.
- Η ιδιοκτησία, που επηρεάζει τα κίνητρα της επιχείρησης.
- Η οικονομική δύναμη, που προσδιορίζει τις ανάγκες προμήθειας.
- Ανάλογα με δημογραφικά και ψυχογραφικά στοιχεία, τη γλώσσα και τη συγκυρία της αγοράς, για τους τελικούς καταναλωτές.

(How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. Michael Porter)

### **2.5.2. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι το αποτέλεσμα της δύναμης των αγοραστών σε ένα παραγωγικό βιομηχανικό κλάδο. Γενικά, όταν η δύναμη είναι μεγάλη, καταλήγουμε σε μια αγορά με πολλούς προμηθευτές και έναν αγοραστή. Στην πραγματικότητα είναι αρκετά σπάνιο να υπάρξει τέτοια κατάσταση, παρόλο που περιοδικά δημιουργούνται ανισορροπίες μεταξύ των παραγωγών και των πελατών.



Οι αγοραστές είναι ισχυροί όταν:

- Οι αγορές γίνονται σε μεγάλους όγκους και με υψηλή συγκέντρωση. Σε διάφορα εμπορεύματα, όπως τα χημικά, τα μεταλλικά δοχεία, τα αγροτικά προϊόντα σε χύδην μορφή, οι αγοραστές αναγκάζονται να παραγγείλουν ποσότητες σε πλεόνασμα ώστε να καλύψουν το πλεόνασμα μεταφορικής ικανότητας των μέσων τους, που δημιουργούν σταθερό κόστος και έτσι να μειώσουν το ανά μονάδα κόστος.
- Τα προϊόντα είναι όμοια σε ολόκληρο τον κλάδο και με ίδια απόδοση, που έχει ως αποτέλεσμα την απρόσκοπτη μετακίνηση μεταξύ των προμηθευτών.
- Έχουν χαμηλή κερδοφορία με αποτέλεσμα να πιέζουν για χαμηλότερες τιμές, ελαττώνοντας το κόστος αγοράς. Και στην περίπτωση όμως που τα κέρδη διατηρούνται σε υψηλό επίπεδο, η πίεση συνεχίζει να ασκείται αν το προϊόν αποτελεί σημαντικό μέρος του τελικού κόστους. Αντίθετα αν το προϊόν έχει ευτελή τιμή, τότε δεν πιέζουν τόσο τις τιμές.
- Το προϊόν που αγοράζουν έχει μικρή σημασία για το τελικό προϊόν που θα παραγάγουν. Οι αγοραστές σε αυτήν την περίπτωση διαπραγματεύονται με πλεονέκτημα, καθώς μπορούν να κάνουν και χωρίς αυτό. Σε τέτοια περίπτωση η ζημιά τους θα είναι ελάχιστη.
- Η ποιότητα των πρώτων υλών είναι πολύ χαμηλότερη από την ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- Το προϊόν δεν προσφέρει ικανοποιητική αξία για την τιμή του. Στις περιπτώσεις όπου προσφέρεται υψηλή ποιότητα, ο αγοραστής δεν ασκεί πιέσεις για χαμηλές τιμές.
- Καθετοποιηθούν προς τα πίσω.
- Οι ύλες που προμηθεύονται δεν αντιπροσωπεύουν σημαντική αξία του τελικού προϊόντος. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατέχουν σημαντικό μέρος της αλυσίδας αξίας και να προσδίδουν στο προϊόν μεγάλη προστιθέμενη αξία.
- Όταν ένα προϊόν έχει αντίκτυπο στην ποιότητα της λειτουργίας για την οποία το προορίζει ο αγοραστής, τότε δεν έχει δύναμη.
- Είναι καλά πληροφορημένοι και επαρκώς καταρτισμένοι περί του προϊόντος που πρόκειται να προμηθευτούν, τότε έχουν ισχυρό πλεονέκτημα στις διαπραγματεύσεις για την αγορά του.



Οι παραπάνω παράγοντες είναι επίκαιροι είτε πρόκειται για βιομηχανικούς αγοραστές είτε για τελικούς καταναλωτές. Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί πως οι τελικοί καταναλωτές είναι πιο ευαίσθητοι σε θέματα τιμών αν το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο, ακριβό για την αξία του, ακριβό σε σχέση με το εισόδημα του ή τέτοιο ώστε να μην παίζει ρόλο η ποιότητα του. (Competitive strategy, Michael Porter)

Η αγοραστική δύναμη των λιανέμπορων καθορίζεται από τους ίδιους κανόνες με μια σημαντική προσθήκη. Οι λιανέμποροι έχουν μεγάλη δύναμη επί των παραγωγών στις περιπτώσεις που μπορούν να επηρεάσουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Οι αγοραστές είναι αδύναμοι να διαπραγματευθούν αν:

- Οι παραγωγοί απειλούν με καθετοποίηση προς τα εμπρός ή μπορούν να αναλάβουν τη διανομή και πώληση.
- Το κόστος (switching) μετακίνησης του προϊόντος είναι σημαντικό, όταν τα προϊόντα δεν είναι προτυποποιημένα και ο αγοραστής βαρύνεται με επιπλέον κόστος για να προσαρμόσει την παραγωγική του διαδικασία στους νέους πόρους, εξαιτίας της αλλαγής προμηθευτή. Οι βασικές πηγές κόστους μετακίνησης είναι:
  - το κόστος μετατροπής της παραγωγής για να γίνει συμβατό με το νέο προϊόν,
  - το κόστος των δοκιμών και ελέγχου της ποιότητας,
  - το κόστος μετεκπαίδευσης του προσωπικού,
  - οι δαπάνες για την εγκατάσταση νέου συστήματος εφοδιαστικής αλυσίδας και,
  - το ψυχικό κόστος της διακοπής της συνεργασίας.
- Οι πελάτες είναι μικροί και διασπασμένοι κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην έχουν καμία επίδραση στη ζήτηση ή στην τιμή.
- Οι παραγωγοί παρέχουν ένα μεγάλο ποσοστό των πρώτων υλών των πελατών και όταν οι αγορές είναι διάσπαρτες.
- Όταν ο αγοραστής επηρεάζεται εύκολα από τη διακύμανση των τιμών, τότε καθίσταται ανίσχυρος
- Όταν ένα προϊόν έχει αντίκτυπο στην ποιότητα της λειτουργίας για την οποία το προορίζει ο αγοραστής, τότε μειώνεται η διαπραγματευτική του δύναμη.



- Κυριαρχούν στον κλάδο τα επώνυμα προϊόντα. Τότε οι βιομηχανίες είναι σε θέση να διεισδύουν στην αγορά και προς τον καταναλωτή ενισχύοντας τη θέση του προϊόντος τους, συνήθως μέσα από ενέργειες προώθησης και διαφήμισης. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο αγοραστής μειονεκτεί καθώς τα προϊόντα του κλάδου έχουν γίνει ελκυστικά.

### **2.5.3. Ευαισθησία των αγοραστών έναντι των τιμών των προϊόντων**

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται να γίνει στο ζήτημα της ευαισθησίας των αγοραστών στις τιμές των προϊόντων. Έτσι, οι αγοραστές που δεν είναι ευαίσθητοι σε θέματα τιμών είναι εκείνοι οι οποίοι:

- Έχουν τελικό κόστος παραγωγής πολλαπλάσιο της αγοράς τους ή μεγάλο προϋπολογισμό για την αγορά. Στις περιπτώσεις όπου η εμπορική συναλλαγή αφορά μικρής αξίας προϊόντα, οι επιχειρήσεις δεν είναι διατεθειμένες να ξοδέψουν παραγωγικούς πόρους και να καταφέρουν μόνο οριακή μείωση του συνολικού κόστους. Αντίστοιχα αν ο αγοραστής είναι ο καταναλωτής αγοράζει χαμηλής αξίας προϊόντα με κριτήριο την ευκολία του και όχι την τιμή, ενώ δεν ξοδεύει χρόνο για διαπραγματεύσεις και έρευνα αγοράς.
- Έχουν μεγάλο κόστος σε περίπτωση αστοχίας του προϊόντος σε σχέση με τα οφέλη που προκύπτουν από την επίτευξη έκπτωσης που βάζει όμως σε κίνδυνο την ποιότητα των πρώτων υλών που αγοράζουν. Οι αιτίες συνίστανται σε υπέρογκα έξοδα μεταφοράς ή συντήρησης ή ελέγχου κ.α.
- Λόγω της αποτελεσματικότητας του προϊόντος τους, έχουν πολλαπλάσια οφέλη. Αντίστοιχα αν ο αγοραστής κερδίσει χρόνο ή χρηματικούς πόρους, είναι διατεθειμένος να προσφέρει υψηλότερη τιμή. Εδώ εξισορροπεί την υψηλότερη τιμή με την καλύτερη ποιότητα που αντανακλάται στην αξία του προϊόντος του και την τιμή που μπορεί να ορίσει για αυτό.
- Λειτουργούν με πολιτική υψηλής ποιότητας στην οποία συνεισφέρουν και οι πόροι τη παραγωγής που αγοράζουν. Ο αγοραστής κατά κάποιο τρόπο δεσμεύεται καθώς πρέπει να παράσχει ποιότητα ανεξάρτητα από το κόστος.
- Αναζητούν διαφοροποιημένο προϊόν για να αγοράσουν.
- Έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους.



- Πληροφορούνται καθυστερημένα για τις εξελίξεις της τεχνολογίας ή για την τακτική που εφαρμόζεται στον κλάδο με αποτέλεσμα να μην μπορούν να διαπραγματευτούν.
- Δεν παρέχουν κίνητρα σε αυτούς που παίρνουν τις τελικές αποφάσεις για τις προμήθειες για να προσπαθούν να μειώσουν το κόστος.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι ένας ή παραπάνω λόγοι συνδράμουν για να επηρεάσουν την ευαισθησία του αγοραστή σε θέματα τιμών. Επίσης είναι σαφές ότι οι μεγαλύτεροι αγοραστές δεν είναι κατά ανάγκη οι λιγότερο ευαίσθητοι. (Michael Porter competitive strategy, Competitive advantage and industry strategy: resume. [www.geocities.com/plarmuseau/mporter3.htm](http://www.geocities.com/plarmuseau/mporter3.htm))

(Michael Porter's competitive advantage revisited. Management decision Vol 34 No 6 1996 pg 12-20. N. 'o Shaughnessy - Power, Value and Supply chain management. Supply chain management international journal. Vol 4 No 4 1999 pg 167-175. Andrew Cox)

#### **2.5.4. Στρατηγική δράση για την επιλογή αγοραστή**

Οι στρατηγικές επιλογές της κάθε επιχείρησης για την εξεύρεση παραγωγικών πόρων και αντίστοιχων προμηθευτών μπορούν να εξελιχθούν σε πολύ σημαντικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας. Η συνήθης τάση καταλήγει στην επιλογή προμηθευτών ή αγοραστών με μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Το πιο κοινό πρόβλημα είναι η επιλογή αγοράς στόχου, δηλαδή σε ποιον θα πωλήσει η εταιρεία. Οι αγοραστές δεν απολαμβάνουν όλοι ισχυρή θέση στην αλυσίδα αξίας. Ακόμη και στον ίδιο κλάδο, συναντώνται σημαντικές διαφορές μεταξύ των αγοραστών.

Κατά κανόνα, μια εταιρεία μπορεί να επιβιώσει αν πωλεί σε ισχυρούς αγοραστές, μόνο αν διαθέτει μοναδικά προϊόντα ή παράγει με χαμηλό κόστος. Αν δεν συμβαίνει καμία από τις δύο συνθήκες, τότε πρέπει να συγκεντρώσει τις πωλήσεις της σε ορισμένους μόνο αγοραστές, επειδή αλλιώς καθίσταται πολύ ευάλωτη στον ανταγωνισμό. Έτσι, οι διοικούντες πρέπει να βρίσκουν το ψυχικό σθένος να μειώνουν την παραγωγή ώστε να καταλαμβάνουν ισχυρή αμυντική θέση έναντι του ανταγωνισμού.



Η επιλογή αγοραστών είναι καταλυτική για την επιβίωση μιας εταιρείας και για αυτό συνήθως επιλέγει να δραστηριοποιηθεί σε τομείς με διαφοροποιημένα προϊόντα και ασφάλεια έναντι της καθετοποίησης προς τα πίσω των αγοραστών. Ακόμη οι περισσότερες εταιρείες πωλούν τα προϊόντα ή υπηρεσίες τους σε ένα σύνολο πελατών παρά σε έναν μοναδικό. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι μια από τις συνθήκες που επηρεάζουν την κερδοφορία της εταιρείας. Όμως δεν είναι πάντα εύκολο να διαλέγεις «καλούς πελάτες». Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνά κανείς ότι οι συνθήκες της αγοράς και της οικονομίας μεταβάλλονται δίνοντας δύναμη ή αποδυναμώνοντας κάποιες επιχειρηματικές ομάδες.

Η κάθε επιχείρηση βρίσκεται σε διαφορετική στρατηγική θέση έναντι των αγοραστών της. Έτσι, μια επιχείρηση με διαφοροποιημένο προϊόν έχει μεγαλύτερη δυνατότητα επιλογής πελατών. Μια μεγάλη επιχείρηση ή ένας παραγωγός ενός μόνο προϊόντος επηρεάζεται λιγότερο από το μέγεθος του αγοραστή. Συνεπώς υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις στρατηγικές για κάθε περίπτωση επιχείρησης.

Υπάρχουν τέσσερα κριτήρια, που καθορίζουν την ποιότητα των πελατών από την πλευρά της στρατηγικής τους τοποθέτησης.

- Οι αγοραστικές ανάγκες σε σχέση με τις δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας.
- Η δυναμική ανάπτυξης.
- Η ισχύς στον κλάδο που περιλαμβάνει τη φυσική διαπραγματευτική δύναμη, την τάση να την εξασκεί και την ικανότητα να επιτυγχάνει χαμηλές τιμές.
- Το κόστος των υπηρεσιών.

Κάθε επιχείρηση έχει συμφέρον να συνεργάζεται με αγοραστές των οποίων οι αγοραστικές ανάγκες εξυπηρετούν καλύτερα τα αμοιβαία συμφέροντα. Καταρχήν ένας αγοραστής με καλές πιθανότητες ανάπτυξης είναι χρήσιμος επειδή υπάρχουν προοπτικές για μεγαλύτερη ζήτηση του προϊόντος της επιχείρησης. Η στρατηγική τοποθέτηση των αγοραστών πραγματοποιείται με δύο διαφορετικούς τρόπους. Ορίζεται λοιπόν η φυσική διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών που δημιουργείται εξαιτίας των εναλλακτικών επιλογών για το ίδιο προϊόν και του ανταγωνισμού που δημιουργείται. Ωστόσο, επειδή οι αγοραστές διαφέρουν μεταξύ τους, δεν έχουν όλοι τους ίδιους στόχους. Έτσι, μόνο ορισμένοι πιέζουν ασφυκτικά τον παραγωγό με αποτέλεσμα να μειώνουν πολύ το οριακό του κέρδος. Επιπλέον,



κάποιοι από αυτούς δεν είναι ευαίσθητοι σε θέματα τιμών εξαιτίας της μεγάλης ποσότητας της αγοράς προϊόντων ευτελούς αξίας. Σε άλλη περίπτωση θυσιάζουν την τιμή ώστε να πετύχουν πρώτης ποιότητας προϊόν. Συνεπώς η κατάταξη των αγοραστών γίνεται και ανάλογα με την τάση να εξασκούν τη δύναμη τους. (Michael Porter's competitive advantage revisited. Management decision Vol 34 No 6 1996 pg 12-20. N. 'o Shaughnessy - Power, Value and Supply chain management. Supply chain management international journal. Vol 4 No 4 1999 pg 167-175. Andrew Cox)

Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου η διαπραγματευτική δύναμη δεν εξασκείται, σε αυτές τις περιπτώσεις αιωρείται μια απειλή η οποία μπορεί να εκδηλωθεί σε περίπτωση ωρίμανσης της αγοράς ή άλλης έκτακτης κατάστασης.

Θα πρέπει ακόμη να ληφθεί υπόψη και η δυναμική της ανάπτυξης των αγοραστών. Η δυναμική ανάπτυξης ενός αγοραστή σε ένα βιομηχανικό κλάδο καθορίζεται από το ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου, το ρυθμό ανάπτυξης του βασικού τμήματος της αγοράς που εξυπηρετεί και από το ρυθμό αλλαγής των μεριδίων στην αγορά. Εκτός από την εμφανή σχέση του ρυθμού ανάπτυξης του αγοραστή και του μεριδίου της αγοράς που εξυπηρετεί, που καθορίζουν τη μελλοντική ζήτηση παραγωγικών πόρων από μέρους του, παίζει ρόλο και η τάση μεταβολής της αγοράς και η ευκολία μεταβολής του μεριδίου αγοράς λόγω στρατηγικών κινήσεων των ανταγωνιστών ή γενικών μεταβολών.

Όταν οι αγοραστές συμπίπτουν με τους καταναλωτές, τότε σημασία έχουν τα δημογραφικά στοιχεία τους και το είδος των αγορών. Από τα δημογραφικά στοιχεία που διαμορφώνουν τις καθημερινές συνήθειες καθορίζονται οι αγοραστικές επιλογές και γίνονται προβλέψεις για μελλοντικές συμπεριφορές. Επίσης, η ποιότητα και η ποσότητα των αγορών είναι εξίσου σημαντικές για τη σκιαγράφηση του αγοραστή και έχει άμεση σχέση με κοινωνικές τάσεις, την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων κ.λπ.

Ένα ακόμη κριτήριο για την επιλογή των αγοραστών είναι το ύψος του κόστους των υπηρεσιών της επιχείρησης κατά την πώληση του προϊόντος. Έτσι, σε ορισμένες περιπτώσεις ακόμη και αν κάποιος αγοραστής είναι αποδεκτός για όλα τα υπόλοιπα



κριτήρια μπορεί να απορριφθεί μόνο και μόνο για το υψηλό κόστος των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του. Στο ίδιο πνεύμα, οι αγοραστές τις περισσότερες φορές δεν ικανοποιούν όλα τα κριτήρια τα οποία δεν μεταβάλλονται αναλογικά το ένα με το άλλο ή προς την ίδια κατεύθυνση.

Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν με ηγεσία κόστους παραμένουν επιτυχημένες πωλώντας σε ισχυρούς και ευαίσθητους σε θέματα τιμής αγοραστές. Στην περίπτωση αυτή και ανεξάρτητα από την ισχύ του αγοραστή, η επιχείρηση είναι σε θέση να κερδίσει ικανοποιητικό κέρδος αφού πωλεί κάτω από το μέσο όρο της υπόλοιπης αγοράς και παραμένει ανταγωνιστική.

Αν μια εταιρεία δεν είναι σε θέση να παραγάγει με χαμηλό κόστος ή να διαφοροποιήσει το προϊόν της, δεν πρέπει να πωλεί σε ισχυρούς αγοραστές, καθώς δεν έχει καμία διαπραγματευτική ικανότητα έναντι τους. Χρειάζεται λοιπόν με τακτική περισυλλογής να μειώσει τον όγκο της παραγωγής και δη των πωλήσεων και να παραμείνει κερδοφόρος. Σε άλλη περίπτωση θα εγκλωβιστεί στη μέση των δύο στρατηγικών, της διαφοροποίησης και της ηγεσίας κόστους. (Quality, Strategy & Structural configuration. Journal of organisational change management. Vol 7 No 2 1994 pg 15-30. Abraham Shani, Martin Rogberg)

Σε άλλες περιπτώσεις είναι χρήσιμο για μια εταιρεία να δημιουργήσει καλούς για αυτήν αγοραστές. Να οριοθετήσει δηλαδή κάποιες πιο ευνοϊκές συνθήκες για τις συναλλαγές της. Ο συγκεκριμένος στόχος επιτυγχάνεται αν καταφέρει να δημιουργήσει κόστος μετακίνησης για τους αγοραστές της αυξάνοντας έτσι τη διαπραγματευτική της δύναμη. Μία διαφορετική προσέγγιση είναι η προσπάθεια προσεταιρισμού του ανθρώπου κλειδί ή της υπηρεσίας που τελικά λαμβάνει την απόφαση για την αγορά. Με τον τρόπο αυτό δημιουργεί συναισθηματικές δεσμεύσεις που αναπτύσσουν υποκειμενικά κριτήρια για την επιλογή του προμηθευτή.

Είναι δυνατόν ακόμη να βελτιωθεί η διαπραγματευτική δύναμη έναντι του αγοραστή αν διευρυνθεί η ζήτηση του προϊόντος και δη ο αριθμός των υποψήφιων αγοραστών. Υπάρχουν δύο τρόποι διεύρυνσης της ζήτησης ή του πελατολογίου. (The five forces model. [www.wiley.co.uk](http://www.wiley.co.uk)) Ο πρώτος αφορά την αύξηση της





προστιθέμενης αξίας του προϊόντος με την παροχή τεχνικής υποστήριξης, την άμεση ανταπόκριση και εξυπηρέτηση, την παροχή πιστώσεων ή την ταχεία παράδοση και την αναβάθμιση των τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος. Έτσι, το προϊόν λαμβάνει τη μορφή ενός περισσότερο διαφοροποιημένου αγαθού. Ο δεύτερος τρόπος διεύρυνσης της ζήτησης είναι η αναμόρφωση του τρόπου σκέψης του αγοραστή και της εκτίμησης του για το προϊόν που επηρεάζεται και από πρόσθετους παράγοντες όπως την αξία μεταπώλησης του προϊόντος, το κόστος συντήρησης, τα καύσιμα που απαιτούνται, την ικανότητα δημιουργίας εσόδων και το κόστος εγκατάστασης. Αν καταφέρει λοιπόν η επιχείρηση να πείσει τον αγοραστή για τη σημαντικότητα κάποιου παράγοντα, αποκτά σημαντικό πλεονέκτημα στη διαπραγμάτευση. Σε οποιαδήποτε περίπτωση όμως η εταιρεία πρέπει να είναι ικανή να ανταποκριθεί στις υποσχέσεις της και να διατηρεί μία αποτελεσματική εμπορική πολιτική.

Μια εταιρεία μπορεί επίσης να διακόψει κάθε συνεργασία της που την επιβαρύνει υπερβολικά σε όρους κόστους. Η τακτική αυτή αποτελεί πολύ συνηθισμένη στρατηγική καθώς στη φάση της ανάπτυξης μιας εταιρείας διατίθεται να εξυπηρετεί ακόμη και αγοραστές από τους οποίους έχει μόνο οριακό κέρδος. Έτσι με αυτόν τον απλό τρόπο αυξάνει αρκετά την απόδοση των κεφαλαίων της. Ωστόσο πρέπει να έχει κανείς στο νου του ότι η τακτική που ακολουθήθηκε μέχρι εκείνη τη στιγμή είχε ευνοϊκές επιπτώσεις στο μάρκετινγκ ή αλλιώς. Πρέπει λοιπόν να είναι κανείς προετοιμασμένος να αντιμετωπίσει το κόστος των επιλογών του σε άλλους τομείς της επιχείρησης.

Είναι σπάνιο να είναι ομογενής η ομάδα των αγοραστών ενός κλάδου. Οι αγοραστές διαφέρουν συνήθως στα χαρακτηριστικά του προϊόντος που παρέχουν, τις διαδικασίες της παραγωγής, τον όγκο των πωλήσεων τους, τη σημασία της κάθε συναλλαγής για το σύνολο των δραστηριοτήτων τους κ.λπ. Οι αγοραστές διαφέρουν επίσης εκτός από τη θέση τους στην αγορά και στην δυνατότητα ανάπτυξης τους που οφείλεται στον τρόπο διάρθρωσης του κόστους τους, γεγονός που τους δίνει ανάλογες πιθανότητες μεταβολής της κατάστασης. Τελικά παίζουν ρόλο και μια σειρά από τυχαία και γενικά γεγονότα του κλάδου. Quality, Strategy & Structural configuration. (Strategic Management and Business Policy. – Thomas L. Wheelen & J. David Hunger)



Η ύπαρξη πληθώρας πελατών δίνει την ευκαιρία στην επιχείρηση να επιλέγει τους πελάτες της με τρόπο ώστε να εκμηδενίζει τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Η επιλογή των πελατών είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης και δύναται να επηρεάσει το ρυθμό ανάπτυξης της. Μεγαλύτερη ακόμη σημασία συναντάται σε περιπτώσεις όπου η αγορά βρίσκεται στο στάδιο της ωριμότητας ή υπάρχουν αξεπέραστα εμπόδια λόγω της τεχνολογίας ή της διαφοροποίησης του προϊόντος.

### **2.5.5. Εξυπηρέτηση πελατών**

Αφού λοιπόν εκτιμηθεί η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και επιλεγούν οι κατάλληλοι πελάτες, οφείλει η επιχείρηση να αναπτύξει ανάλογη στρατηγική εξυπηρέτησης με σκοπό την προσέλκυση τους. Διακρίνονται έτσι τέσσερις περιοχές που πρέπει να εξεταστούν για τη διαμόρφωση στρατηγικής:

1. Προδιαγραφές ποιότητας προϊόντος: τα κριτήρια που χρησιμοποιεί ο πελάτης για να κρίνει αν ένα προϊόν του παρέχει ικανοποιητική αξία σε σχέση με την τιμή του διαφέρει από χώρα σε χώρα.
2. Διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών: για κάθε προϊόν υπάρχει κάποια υπηρεσία που απαιτείται από τον πελάτη και επηρεάζει άμεσα τον όγκο των πωλήσεων. Ίσως είναι απλή παροχή συμβουλών για τη λειτουργία του ή η εγκατάσταση του.
3. Διαχείριση παραπόνων πελατών: κάθε επιχείρηση όσο καλά και αν δουλεύει αντιμετωπίζει κάποια στιγμή τέτοιου είδους παράπονα που πρέπει να βρει έναν τρόπο να τα αντιμετωπίσει και αξιοποιήσει στο μέλλον.
4. Περιβαλλοντικοί περιορισμοί ανάλογα με τη νομοθεσία της κάθε χώρας

Ωστόσο οι ως άνω στρατηγικές συνεπάγονται και το ανάλογο κόστος. Το κόστος εξυπηρέτησης πελατών ποικίλει όμως εξαιτίας των παρακάτω λόγων:

- Το μέγεθος παραγγελίας,
- Την απευθείας πώληση σε σύγκριση με την πώληση μέσω τρίτων,
- Τον απαιτούμενο χρόνο παραγγελίας και παράδοσης,
- Τη σταθερότητα των παραγγελιών για λόγους σχεδιασμού και σταθερότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας,



- Το μεταφορικό κόστος,
- Τα έξοδα πωλήσεων,
- Την ανάγκη μετατροπών ή προσαρμογών.

Μεγάλο μέρος του κόστους εξυπηρέτησης πελατών μπορεί να μην υπολογιστεί τοποθετώντας το στα γενικά βιομηχανικά έξοδα. Όμως δεν είναι πάντα η σωστή τακτική. Το υπόλοιπο κόστος αποδίδεται σαφώς και άμεσα στο κόστος διάθεσης του προϊόντος.

Εξαιτίας της γεωγραφικής θέσης είναι δυνατόν να επηρεαστούν και οι ανάγκες του αγοραστή και το κόστος εξυπηρέτησης πελατών είτε άμεσα είτε επιβαρύνοντας το κόστος διανομής ως τον τελικό αγοραστή. Έτσι, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η τοποθεσία, οι κλιματολογικές συνθήκες και ο βαθμός ανάπτυξης της περιοχής δραστηριοποίησης.

## **2.6. Προμηθευτές**

Προμηθευτής καλείται η επιχείρηση που εκτελεί ή διεκπεραιώνει δραστηριότητες που καθορίζονται από μια άλλη εταιρεία. Ωστόσο, ο ορισμός αυτός δεν αρκεί για να καλύψει και τις σύγχρονες περιπτώσεις των υπεργολάβων. Οι προμηθευτές δεν παρέχουν μόνο απλά βασικά εξαρτήματα που προσδιορίζονται από την εταιρεία που τα αγοράζει, αλλά ενδέχεται να συμμετέχουν με πολλούς άλλους τρόπους στις παραγωγικές δραστηριότητες των αγοραστών τους.

Οι προμηθευτές ακόμη και αν περιορίζονται από δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι σε θέση να επιλέξουν διάφορες στρατηγικές. Μπορούν επίσης να εστιάσουν στην εξεύρεση και αξιοποίηση των πόρων τους. Στη συνέχεια γίνεται η κατηγοριοποίηση τους. Υπάρχουν λοιπόν διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησης των προμηθευτών. Λαμβάνοντας υπόψη τη θέση τους στην αγορά και τη θεωρία των διαθέσιμων πόρων, κατηγοριοποιούνται ως εξής (Gadde και Grant):

- Οι απλοί προμηθευτές,
- Οι εξελιγμένοι προμηθευτές και,
- Οι προμηθευτές με ιδιοκτησία προϊόντος.



**Οι απλοί προμηθευτές** δεν αναπτύσσουν κάποιο προϊόν, παρά συμμετέχουν έμμεσα στην παραγωγή κάποιου άλλου. Συνήθως ανταγωνίζονται με κριτήρια την τεχνογνωσία, τη δυναμικότητα και το επίπεδο των τιμών που είναι βασικό για τη λήψη παραγγελιών. Ειδικότερα το κόστος αποτελεί και το βασικότερο παράγοντα ανταγωνιστικότητας και καθορίζει και τη γεωγραφική διασπορά αυτών των εταιρειών. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό πως τέτοιες εταιρείες τοποθετούνται σε χώρες με μικρό εργατικό κόστος, το οποίο επιβεβαιώνεται και από τη θεωρία των Hechser και Ohlin (1991) σύμφωνα με την οποία σε χώρες με χαμηλό εργατικό κόστος συγκεντρώνεται η παραγωγή προϊόντων εντάσεως εργασίας και σε χώρες με πλούσιες πηγές κεφαλαίου παράγονται προϊόντα εντάσεως κεφαλαίου κυρίως.

**Οι προηγμένοι προμηθευτές** προσπαθούν να παράσχουν κάτι περισσότερο. Έχουν ως στόχο τους την ενεργή συμμετοχή στην παραγωγή του προϊόντος, συνδυάζουν διαφορετικά προϊόντα και παράσχουν διαφοροποιημένες υπηρεσίες στον αγοραστή. Σε μια ήδη ανεπτυγμένη χώρα στην οποία το εργατικό κόστος είναι υψηλό, οι προμηθευτές προσπαθούν να προσθέσουν περισσότερη προστιθέμενη αξία στο προϊόν τους, ώστε να ξεφύγει από τη λογική του φθηνού προϊόντος. Στόχος λοιπόν είναι η προσφορά τεχνογνωσίας στην παραγωγή ως μέρος του προϊόντος. Στις περιπτώσεις της διεθνούς δραστηριοποίησης είναι δύσκολη η επικοινωνία με τον αγοραστή και για αυτό το λόγο χρησιμοποιούνται ενδιάμεσοι αγοραστές, μια λύση που εξοικονομεί πόρους σε σχέση με τις άμεσες επενδύσεις. Οι διεθνείς στρατηγικές των προηγμένων προμηθευτών εξαρτώνται περισσότερο από καθιερωμένες δραστηριότητες προς τα εμπρός, αφού οι σχέσεις με τον αγοραστή έχει ιδιαίτερη σημασία για αυτούς.

**Οι προμηθευτές με ιδιοκτησία προϊόντος** παράγουν δικά τους αυτοτελή προϊόντα που χρησιμοποιούνται και ως ενδιάμεσα προϊόντα. Οι συγκεκριμένοι προμηθευτές αναπτύσσουν τα δικά τους προϊόντα τα οποία μπορούν να διαθέσουν με περισσότερη ευκολία. Στόχος τους είναι η παραγωγή προϊόντων που δεν ανταγωνίζονται στην τιμή, αλλά σε μια σειρά από άλλους παράγοντες όπως η ποιότητα, τα κανάλια διανομής και η επωνυμία. Προσπαθούν λοιπόν να μεταφέρουν την τεχνογνωσία τους στο προϊόν ώστε να πείσουν την αγορά ότι πρόκειται για το καλύτερο. Τελικά, οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ και των πωλήσεων έχουν πολύ μεγάλη σημασία σε αυτό το είδος των προμηθευτών. (Suppliers' International



Strategies. European Journal of Marketing. Vol 36 No 1 pg 86-110. Svante Andersson - Competitive advantage, Michael Porter)

### **2.6.1. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Μια παραγωγική βιομηχανία χρειάζεται πρώτες ύλες, εργατικό δυναμικό, εξαρτήματα και άλλες προμήθειες. Αυτή η απαίτηση σε εισερχόμενους πόρους δημιουργεί μια σχέση προμηθευτή και αγοραστή μεταξύ του παραγωγού και των επιχειρήσεων που παρέχουν τους πόρους για την παραγωγή του προϊόντος. Οι προμηθευτές, αν είναι ισχυροί, μπορούν να επηρεάσουν τον παραγωγό πχ πωλώντας τις πρώτες ύλες σε υψηλές τιμές ώστε να κερδίσουν μερικά από τα κέρδη του παραγωγού.

Έτσι, οι προμηθευτές είναι ισχυροί αν:

- Υπάρχει συγκέντρωση προμηθευτών.
- Είναι μεγάλο το κόστος μετακίνησης σε άλλον προμηθευτή.
- Τα προϊόντα είναι τους μοναδικά ή διαφοροποιημένα ή έχει αναπτυχθεί σημαντικό κόστος μετάθεσης για τους παραγωγούς.
- Αν καθετοποιηθούν προς τα εμπρός ή απειλούν να το πράξουν, ώστε να ελέγχουν τη δυνατότητα σύναψης ευνοϊκότερων συμφωνιών στον κλάδο.

Αντίθετα, είναι αδύναμοι αν:

- Υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές και το προϊόν είναι προτυποποιημένο.
- Πωλούν προϊόντα που αποτελούν βασικά αγαθά (commodities).
- Οι αγοραστές έχουν δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω.
- Εμφανίζεται συγκέντρωση προμηθευτών.
- Οι προμηθευτές αρέχουν ευτελούς αξίας προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες.

Μπορεί λοιπόν μια επιχείρηση να εξετάσει μια σειρά από παράγοντες ώστε να προσδιορίσει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και συνεπώς την αντίστοιχη ένταση του ανταγωνισμού. (Competitive Strategy, Michael Porter)



### **2.6.1.1. Διασπορά προμηθευτών**

Οι προμήθειες χρειάζεται να διασπαρούν μεταξύ περισσότερων προμηθευτών ώστε να ανακτήσει την ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη η επιχείρηση έναντι των προμηθευτών μέσω του ανταγωνισμού, καθώς δεν μπορεί εύκολα να διοχετεύσει αλλού τα προϊόντα του και ούτε μπορεί να ελαττώσει την παραγωγή του τόσο πολύ. Στον αντίποδα, αν επιλεγούν λίγοι προμηθευτές είναι δυνατή η εξύψωση εμποδίων μέσω της αύξησης του κόστους μετακίνησης. Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί επίσης η επιχείρηση να επιτύχει εκπτώσεις λόγω του όγκου των αγορών. Μετά από αυτά, καταλαβαίνει κανείς πως πρέπει να επιλεγεί μια μέση λύση η οποία θα δίνει επαρκή ελευθερία διαπραγμάτευσης και ταυτόχρονα θα προωθεί την επίτευξη εκπτώσεων στις πωλήσεις.

### **2.6.1.2. Αποφυγή κόστους μετακίνησης**

Το κόστος μετακίνησης είναι το σταθερό κόστος που χρειάζεται να υποστεί ο παραγωγός ώστε να χρησιμοποιήσει διαφορετικούς παραγωγικούς πόρους. Το κόστος αυτό αυξάνεται όταν έχουν γίνει επενδύσεις σε βοηθητικό εξοπλισμό ή υπάρχει διαδικτυακή σύνδεση του τμήματος παραγγελιών του προμηθευτή με τον παραγωγό, ή έχει δημιουργηθεί γέφυρα (εξοπλισμός, διαδικασίες, ανθρώπινο δυναμικό) για τη παραλαβή και αποτελεσματική χρήση των πρώτων υλών κ.λπ. Είναι σημαντικό λοιπόν να εστιάσει κανείς στην αιτία του κόστους και να το αποφύγει με τις κατάλληλες κινήσεις.

### **2.6.1.3. Προώθηση εναλλακτικών παραγωγικών πόρων**

Σε ορισμένες περιπτώσεις χρειάζεται κανείς να σκέπτεται δημιουργικά και να προλαμβάνει το μέλλον. Έτσι είναι χρήσιμη η προώθηση ερευνητικής δραστηριότητας για την αναπροσαρμογή της παραγωγής ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν εναλλακτικοί παραγωγικοί πόροι, οι οποίοι είναι πιο φθηνοί ή προσφέρονται από ποικιλία προμηθευτών. Άλλος τρόπος είναι η χρηματοδότηση των ποιοτικών ελέγχων των προϊόντων άλλων προμηθευτών ή η επέκταση με επιβάρυνση κόστους, σε άλλη γεωγραφική τοποθεσία ορισμένων εγκαταστάσεων (π.χ. αποθήκες, σταθμοί διακομιδής κ.λπ.)



#### **2.6.1.4. Προώθηση της προτυποποίησης**

Η προτυποποίηση των προδιαγραφών που επιζητά μια επιχείρηση από τον προμηθευτή της τελικά συντελεί στην εξομάλυνση των διαφορών μεταξύ των προϊόντων και της εξάλειψης του διαπραγματευτικού πλεονεκτήματος των προμηθευτών.

#### **2.6.1.5. Καθετοποίηση προς τα πίσω**

Οι στρατηγικές κινήσεις που περιγράφηκαν έχουν ως στόχο τη μείωση του κόστους των αγορών παραγωγικών πόρων μακροπρόθεσμα ή την αποκομιδή οφέλους στη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών, ακόμη και αν χρειαστεί για αυτό το λόγο να αναληφθούν προσωρινά κάποια έξοδα.

Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν πίεση στους παραγωγούς ενός κλάδου είτε ανεβάζοντας τις τιμές, είτε ελαττώνοντας την ποιότητα των αγαθών που προμηθεύουν. Οι ισχυροί προμηθευτές μπορούν συνεπώς να απορροφήσουν όλο το κέρδος της αλυσίδας αξίας ελαχιστοποιώντας τα κέρδη του παραγωγού, αν δεν τα ξανακερδίσει από τους πελάτες. Σε άλλες περιπτώσεις οι αγοραστές, πιέζουν για τη μείωση της τιμής των προϊόντων και την παραγωγή τους σε όλο και καλύτερες ποιότητες ώστε να είναι ανταγωνιστικοί ή να λαμβάνουν περισσότερη αξία για τα χρήματά τους. Η δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών εξαρτάται από τις συνθήκες της αγοράς κάθε φορά.

#### **2.6.2. Διαμόρφωση στρατηγικής**

Αφού εξετασθούν όλα τα ως άνω αναφερθέντα, σειρά έχει η διαμόρφωση της αντίστοιχης στρατηγικής αγορών, δηλαδή της στάσης της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών. Βασικά ζητήματα για τη διαμόρφωση στρατηγικής αγορών είναι τα παρακάτω:

- Η σταθερότητα και ανταγωνιστικότητα της ομάδας των προμηθευτών,
- Ο βέλτιστος βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης,



- Η κατανομή των αγορών μεταξύ προμηθευτών που ανταποκρίνονται στις ελάχιστες απαιτήσεις ποιότητας,
- Δημιουργία μεγάλου βαθμού μόχλευσης με τη σωστή επιλογή προμηθευτών.

## **2.7. Εμπόδια Εισόδου/ Απειλή Νεοεισερχομένων**

Δεν είναι μόνο οι υπάρχοντες ανταγωνιστές που απειλούν μια επιχείρηση, αλλά και η πιθανότητα νέων επιχειρήσεων να εισέλθουν στο χώρο. Θεωρητικά οποιαδήποτε εταιρεία θα έπρεπε να είναι ικανή να εισέλθει ή να εξέλθει της αγοράς. Οι νεοεισερχόμενοι σε κάποιον κλάδο επιφέρουν αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας ταυτόχρονα με την επιδίωξη για την κατάκτηση μεριδίου αγοράς και ορισμένων παραγωγικών πόρων. Σε τέτοια περίπτωση μειώνονται οι τιμές και άρα η κερδοφορία, αφού το κόστος δεν μειώνεται ανάλογα. Οι επιχειρήσεις που εισέρχονται στον κλάδο με κάποια εξαγορά ακολουθώντας στρατηγική διαποίκισης, συνήθως εκμεταλλεύονται τους πόρους που διαθέτουν για να προκαλέσουν αναταραχή και ανακατάταξη. Άλλες επιχειρήσεις επιλέγουν τη διαποίκιση, δραστηριοποιούμενες σε κάποιον άλλο κλάδο για να αναδιανεύουν τους πόρους τους και να αναταράξουν την εν λόγω αγορά. Συνεπώς, μια ανάλογη κίνηση μπορεί να θεωρηθεί ως είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή, καθώς δημιουργείται μια νέα επιχειρησιακή οντότητα.

Στην πραγματικότητα ωστόσο, ο κάθε κλάδος χαρακτηρίζεται από συνθήκες που προστατεύουν τα υψηλά περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων στην αγορά και εμποδίζουν νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά. Τα χαρακτηριστικά αυτά ονομάζονται εμπόδια εισόδου. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει άμεση σχέση με την ύπαρξη εμποδίων εισόδου, τα οποία όταν είναι υψηλά δημιουργούν ισχυρή αντίδραση από τους ήδη υπάρχοντες παίκτες της αγοράς.

Τα εμπόδια εισόδου αποτελούν κάτι περισσότερο από της συνήθεις προσαρμογές ισορροπίας που οι αγορές υφίστανται. Για παράδειγμα όταν τα κέρδη του κλάδου αυξάνονται, θα περιμέναμε νεοεισερχόμενους στον κλάδο ώστε να επωφεληθούν από τη συγκυρία και να αποσπάσουν κάποιο μερίδιο αγοράς και συνεπώς μερίδιο στα κέρδη από τον υφιστάμενο κλάδο. Όταν τα κέρδη μειώνονται, αναμένεται η





έξοδος κάποιων ανταγωνιστών ώστε να αποκατασταθεί η ισορροπία. Οι πτωτικές τάσεις των τιμών ή οι αρνητικές μελλοντικές προβλέψεις για το επίπεδο τιμών απομακρύνει την απειλή νεοεισερχομένων. Επίσης, οι επιχειρήσεις διστάζουν να εισέλθουν σε κλάδους που το μέλλον τους είναι αβέβαιο, ειδικά αν το κόστος εγκατάστασης και έναρξης λειτουργίας είναι μεγάλο. Τα παραπάνω είναι συνήθεις μεταβολές της αγοράς, όμως αν οι επιχειρήσεις με ίδια πρωτοβουλία (γιατί αν ήταν αποτέλεσμα συμφωνίας θα ήταν αθέμιτος ανταγωνισμός) κρατούν τις τιμές χαμηλά ως αποτέλεσμα στρατηγικής για να εμποδίσουν την είσοδο νεοεισερχομένων στον κλάδο, τότε θέτουν με την τιμολογιακή τους πολιτική εμπόδια εισόδου στην αγορά.

Τα εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο είναι υψηλά όταν συμβαίνει μία από τις παρακάτω συνθήκες.

- Εξειδικευμένος εξοπλισμός. Τα στοιχεία του ενεργητικού που είναι ειδικευμένα στη συγκεκριμένη παραγωγική αλυσίδα ή σε ορισμένη περιοχή έχουν χαμηλή αξία ρευστοποίησης και υψηλά κόστη μετατροπής.
- Σταθερό κόστος εξόδου. Αυτά εμπεριέχουν συμφωνίες εργασίας, το κόστος επανεγκατάστασης, τη διατήρηση ικανού αριθμού ανταλλακτικών κ.λπ.
- Διεπιχειρησιακές σχέσεις. Όταν ορισμένες λειτουργίες ή επιχειρηματικές μονάδες αποτελούν μέρος της παραγωγής περισσότερων του ενός προϊόντων, τότε το κλείσιμο μιας αλυσίδας παραγωγής μπορεί να προκαλέσει ισχυρές ανακατατάξεις στο κόστος ολόκληρης της επιχείρησης, δυσκολεύοντας έτσι την έξοδο από μία αγορά.
- Συναισθηματικά εμπόδια. Συχνά, παράγοντες όπως η υπερηφάνεια, ο φόβος της ανεργίας των στελεχών και του εργατικού δυναμικού κ.α., δημιουργούν εμπόδια εξόδου σε μια επιχείρηση.
- Κυβερνητικοί και κοινωνικοί περιορισμοί. Ορισμένες φορές, η κυβέρνηση ή η ίδια η κοινωνία απαιτεί τη συνέχιση μιας οικονομικής δραστηριότητας ακόμη και με ζημιά του επιχειρηματία για κοινωνικούς λόγους. Αν η επιχείρηση δεν επιθυμεί να κηλιδώσει το όνομα της, τότε υψώνονται επιπλέον εμπόδια εξόδου.

Τα εμπόδια εξόδου λειτουργούν ανάλογα με τα εμπόδια εισόδου. Τα εμπόδια εξόδου περιορίζουν μια επιχείρηση να αποχωρήσει υφιστάμενη μεγάλο κόστος, γεγονός που την οδηγεί να παραμένει εν λειτουργία, ακόμη και αν λειτουργεί με ζημιά. Έτσι, εντείνεται ο ανταγωνισμός καθώς δεν αποχωρεί πρακτικά κανένας από



τον κλάδο κα επειδή σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται επιθετικά ώστε να ανατρέψουν το κλίμα και δημιουργούν κλίμα ανασφάλειας στον κλάδο. Τα εμπόδια εισόδου και εξόδου μπορούν περιληπτικά να περιγραφούν ως εξής (πίνακας 2.3):

Πίνακας 2.3: Εμπόδια εισόδου – εξόδου (πηγή: Competitive Strategy, M. Porter)

<p>Εύκολη Είσοδος αν:</p> <p>Κοινή Τεχνολογία</p> <p>Μικρή επέκταση του συστήματος</p> <p>Franchising</p> <p>Εύκολη πρόσβαση σε κανάλια διανομής</p> <p>Δυνατότητα έναρξης επιχείρησης με μικρή επένδυση</p>	<p>Δύσκολη Είσοδος αν:</p> <p>Ύπαρξη διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και ιδιωτικής τεχνογνωσίας</p> <p>Μεγάλη πιστότητα πελατών</p> <p>Περιορισμένα κανάλια διανομής</p> <p>Απαιτήση μεγάλων επενδύσεων</p>
<p>Εύκολη έξοδος αν:</p> <p>Ενεργητικό με αξία μεταπώλησης</p> <p>Χαμηλό κόστος εξόδου</p> <p>Ανεξάρτητες επιχειρήσεις</p>	<p>Δύσκολη έξοδος αν:</p> <p>Εξειδικευμένο ενεργητικό</p> <p>Υψηλό κόστος εξόδου</p> <p>Αλληλεξαρτώμενες επιχειρήσεις</p>

Τα εμπόδια εισόδου είναι μοναδικά χαρακτηριστικά του κλάδου που χαρακτηρίζουν τον κλάδο. Τα εμπόδια μειώνουν το ρυθμό εισόδου νέων ανταγωνιστών και διατηρούν το επίπεδο των κερδών για αυτούς που ήδη δραστηριοποιούνται στην αγορά. Επίσης, μπορούν να δημιουργηθούν ώστε να δημιουργήσουν, να διατηρήσουν ή να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό στρατηγικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Προέρχονται από διάφορες πηγές. Έτσι, υπάρχουν έξι (6) κυρίως πηγές εμποδίων εισόδου:

### 2.7.1. Οικονομίες κλίμακας

Υπάρχει σε κάθε επιχείρηση ένα ορισμένο επίπεδο παραγωγής όπου το κόστος παραγωγής είναι ελάχιστο. Σε αυτό το σημείο για παράδειγμα το μεταβλητό κόστος ανά μονάδα παραγωγής είναι το ελάχιστο. Αν αυτό το επίπεδο είναι γνωστό για τις επιχειρήσεις του κλάδου, τότε είναι δυνατόν να υπολογιστεί το απαραίτητο μερίδιο αγοράς για είσοδο με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η ύπαρξη ανάλογων οικονομιών κλίμακας δημιουργούν εμπόδια εισόδου. Όσο μεγαλύτερη είναι η



διαφορά μεταξύ του βέλτιστου επιπέδου παραγωγής και του λειτουργικού κόστους εισόδου, τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η είσοδος για μικρές και νέες επιχειρήσεις. Για να μπορέσει μια επιχείρηση να επιβιώσει πωλώντας προϊόντα λιγότερα του βέλτιστου επιπέδου παραγωγής, χρειάζεται να διαθέτει εξαιρετικό προϊόν ή διαφοροποιημένο ή να λειτουργεί υπό καθεστώς μονοπωλίου.

Οι οικονομίες κλίμακας λοιπόν αναφέρονται στη μείωση του μοναδιαίου κόστους ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή μιας λειτουργίας που είναι μέρος της παραγωγής, σε αναλογία με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας αποθαρρύνουν το νεοεισερχόμενο να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο με μικρή παραγωγική ικανότητα, επιβαρυνόμενος με σημαντικό μειονέκτημα κόστους. Οδηγείται λοιπόν σε είσοδο με μεγάλες εγκαταστάσεις και βλέψεις για μεγάλα μερίδια αγοράς, γεγονός που μπορεί να εκκινήσει ισχυρές αντιδράσεις εκ μέρους των ανταγωνιστών.

Συναντώνται σχεδόν σε κάθε λειτουργία της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων της παραγωγής, της έρευνας και ανάπτυξης, του μάρκετινγκ, των αγορών, της διανομής, και τη χρήση ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, συνδέονται είτε με ολόκληρη λειτουργία της παραγωγής είτε με κάποια επιμέρους δραστηριότητα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντική η εξέταση κάθε στοιχείου κόστους ξεχωριστά ως προς τη σχέση του με το μοναδιαίο κόστος.

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πολλές αλληλεμπλεκόμενες γραμμές παραγωγής έχουν πλεονέκτημα κόστους εξαιτίας των κοινών λειτουργιών της παραγωγής μεταξύ των διαφορετικών προϊόντων, γεγονός που μεγιστοποιεί τη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και του εξοπλισμού. Άρα, η συσχετισμένη διαποίκιληση σε προϊόντα που έχουν κοινά μέρη στην αλυσίδα παραγωγής τους, προκαλεί τη μείωση των περιορισμών εξαιτίας του μεγέθους της παραγωγής. Έτσι, η είσοδος κάποιου νεοεισερχόμενου χρειάζεται να είναι αποτέλεσμα στρατηγικής διαποίκιλησης. Σε άλλη περίπτωση θα πρέπει να επιβαρυνθεί μεγάλο μειονέκτημα κόστους. Για το σκοπό αυτό και σε κάθε περίπτωση διαποίκιλησης, μια εταιρεία χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό, τα κανάλια διανομής ή οποιαδήποτε άλλη περιφερειακή δραστηριότητα ώστε να αυξήσει το ποσοστό χρήσης τους και να μειώσει το συνολικό κόστος. Τα οφέλη πολλαπλασιάζονται ειδικότερα όταν κάποια από τα κόστη είναι αναπόφευκτα



και προκαλούνται από την παραγωγή κάποιου άλλου συναφούς προϊόντος, εξαιτίας κάποιου τεχνολογικού ή άλλου περιορισμού.

Σε κάθε περίπτωση, ο νεοεισερχόμενος ο οποίος δεν καταφέρνει να αποκομίσει κάποιο οριακό έσοδο από παραπροϊόντα σε αντίθεση με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, αντιμετωπίζει σημαντικό μειονέκτημα κόστους. Μια αντίστοιχη περίπτωση συμβαίνει όταν διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες χρησιμοποιούν ίδια πάγια στοιχεία, την τεχνογνωσία, η μοιράζονται την ίδια επωνυμία αξιοποιώντας με βέλτιστο τρόπο τα στοιχεία του ενεργητικού. Αυτό συμβαίνει γιατί το κόστος απόκτησης ή κατασκευής επιβαρύνει μόνο μια φορά την εταιρεία ανεξάρτητα από το βαθμό αξιοποίησης και με μικρές αναπροσαρμογές είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί και σε άλλες εφαρμογές ή χρήσεις.

Μια άλλη περίπτωση οικονομιών κλίμακας εμφανίζεται στις περιπτώσεις καθετοποίησης του κλάδου. Τότε, οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν ισχυρά μειονεκτήματα κόστους και σε ορισμένες περιπτώσεις βρίσκονται αποκλεισμένοι είτε από τις πηγές πρώτων υλών είτε από τα κανάλια διανομής. Ειδικότερα στις περιπτώσεις καθετοποίησης προς τα εμπρός, οι παραγωγοί παρέχουν τα προϊόντα τους με διαφορετικούς όρους στα βιομηχανικά πρατήρια ή τις αντιπροσωπείες τους παρά στους ανεξάρτητους παραγωγούς. Η διαφορά κόστους που προκύπτει δημιουργεί ανισότητες και συμβάλλει στην προτίμηση των καταναλωτών σε βιομηχανικά πρατήρια και αντιπροσωπείες. Για να αντεπεξέλθει τις δύσκολες συνθήκες ένας ανεξάρτητος διανομέας μπορεί να εισέλθει στον κλάδο καθετοποιημένος προς τα πίσω, γεγονός που όμως θα προκαλέσει αντιδράσεις και ίσως πόλεμο ανταγωνισμού. (How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. Michael Porter)

### **2.7.2. Κυβερνητική πολιτική**

Η εκάστοτε κυβέρνηση είναι ικανή να περιορίσει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε κάποιον κλάδο με διάφορα ελεγκτικά μέτρα όπως οι προδιαγραφές αδειοδότησης ή οι άδειες πρόσβασης σε πηγές πρώτων υλών (όπως στις μεταλλουργίες). Υπάρχουν επίσης ελεγχόμενοι κλάδοι όπως οι σιδηρόδρομοι, η τηλεφωνία, η ενέργεια κ.α. Άλλοι περιορισμοί πηγάζουν από περιβαλλοντικούς περιορισμούς ή



κανονισμούς ασφαλείας. Υπάρχουν επίσης πρότυπα για τις δοκιμές των προϊόντων (βλ. βιομηχανία τροφίμων), τα οποία είναι δυνατόν να αυξήσουν το χρόνο της παραγωγής για ένα προϊόν και να επιφέρουν επιπλέον κόστος. Το συγκεκριμένο γεγονός δημιουργεί αυξημένες απαιτήσεις για κεφάλαια και φανερώνει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος του νεοεισερχόμενου στον ανταγωνισμό διευκολύνοντας την εφαρμογή στρατηγικών αντίδρασης.

Παρόλο που ο κύριος ρόλος της πολιτείας σε μια αγορά είναι η προσπάθεια διατήρησης του ανταγωνισμού με διάφορες αντιμονοπωλιακές κινήσεις, η πολιτεία δημιουργεί κατά περίπτωση μονοπώλια είτε με έκδοση αντίστοιχης νομοθεσίας με πολλούς περιορισμούς ή νομιμοποιώντας τη μονοπωλιακή λειτουργία μιας επιχείρησης. Η κυβερνητική πολιτική, όπου δημιουργεί περιορισμούς, έχει ως στόχο την αποκομιδή κοινωνικού οφέλους, χωρίς όμως να υπολογίζει τις συνθήκες εισόδου σε έναν κλάδο. (Industry analysis. [www.westga.edu](http://www.westga.edu))

Ο κλάδος της ηλεκτρικής ενέργειας συνηθιζόταν μέχρι πριν μερικά χρόνια να αποτελεί μονοπώλιο ώστε να διασφαλίζεται η αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, η οποία δραστηριοποιούμενη σε μεγάλο γεωγραφικό χώρο και με βέβαιο πελατολόγιο μπορούσε να αναλάβει το κόστος τόσο μεγάλων επενδύσεων. Επίσης μέριμνα της πολιτείας ήταν η απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών αυτού του αγαθού στους πολίτες. Για αυτό το λόγο επέτρεπε το μονοπώλιο θέτοντας όμως περιορισμούς ώστε να λειτουργεί σε νόμιμα πλαίσια. Σε άλλη περίπτωση το κράτος δίδει άδειες λειτουργίας μόνο κατόπιν πλειστηριασμού ή ενοικίασης, ώστε να έχει έσοδα.

### **2.7.3. Διαφοροποίηση προϊόντος**

Δημιουργείται είτε όταν υπάρχουν επώνυμα προϊόντα στην αγορά είτε όταν υπάρχουν πιστοί αγοραστές εξαιτίας πρότερης διαφήμισης, ιδιαίτερης εξυπηρέτησης πελατών, πρωτοπορίας στον κλάδο ή τεχνικών διαφορών στο προϊόν. Αν κάποιος κλάδος κατακλύζεται από επώνυμα κυρίως προϊόντα, τότε ο κάθε νεοεισερχόμενος οφείλει να ξοδέψει μεγάλα χρηματικά ποσά και να χρησιμοποιήσει σημαντικούς πόρους για να υπερνικήσει την πίστη των καταναλωτών στα παλαιά προϊόντα. Η διαφήμιση, οι υπηρεσίες προς τους πελάτες, η πρωτοπορία στην αγορά και οι



διαφορές των προϊόντων ενισχύουν μεταξύ άλλων τη δύναμη των επωνύμων προϊόντων. Η συγκεκριμένη παράμετρος συναντάται ιδιαίτερα για παράδειγμα στα αναψυκτικά, τα καλλυντικά και στα επενδυτικά προϊόντα.

Η διαφοροποίηση υψώνει ένα εξαιρετικά σημαντικό εμπόδιο εισόδου, το οποίο για να ξεπεραστεί και να καμφθεί η πίστη των αγοραστών σε συγκεκριμένα προϊόντα χρειάζεται μεγάλες χρηματικές επενδύσεις. Τέτοιες προσπάθειες όμως εμπεριέχουν υψηλό κόστος έναρξης εργασιών με μακρά περίοδο απόσβεσης της επένδυσης. Παράλληλα, σε περίπτωση αποτυχίας όλες οι εν λόγω επενδύσεις αποτελούν πύπτον κόστος για την επιχείρηση και δεν έχουν συνήθως καμία αξία μεταπώλησης ή άλλο τρόπο αξιοποίησης τους. Η διαφοροποίηση προϊόντος αποτελεί το ισχυρότερο εμπόδιο εισόδου σε προϊόντα παιδικής φροντίδας, σε καλλυντικά και τραπεζικά προϊόντα.

#### **2.7.4. Απαιτήσεις κεφαλαίων**

Όταν μια επιχείρηση εισέρχεται σε κάποιον κλάδο πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί στο μέλλον να εξασφαλίσει το ανάλογο κεφάλαιο για να επεκταθεί ή για άλλους λόγους. Έτσι, χρειάζεται να μπορεί να βρει κεφάλαια σε μη απαγορευτικό κόστος. Επειδή δεν είναι δυνατόν να βρεθούν για το μέλλον, θα χρησιμοποιηθούν τα μεγέθη του παρελθόντος. Για το σκοπό αυτό υπολογίζεται η κερδοφορία του κλάδου. Υπολογίζεται επίσης το καθαρό εισόδημα ως ποσοστό των πωλήσεων. Τα μεγέθη αποπληθωρίζονται και συγκρίνεται η απόδοση της επένδυσης έναντι του κόστους κεφαλαίου, ώστε να αναζητηθούν χρηματοδοτικοί πόροι με ευνοϊκές συνθήκες δανεισμού.

Έτσι, με τον όρο κεφάλαια περιγράφονται οι απαραίτητες επενδύσεις ώστε να υπερπηδήσει ένας νεοεισερχόμενος τα εμπόδια εισόδου και να λειτουργήσει χωρίς μειονέκτημα κόστους. Ειδικότερα στις περιπτώσεις όπου χρειάζονται στον τομέα της διαφήμισης ή στην έρευνα και ανάπτυξη, ο κίνδυνος πολλαπλασιάζεται επειδή δεν μπορούν να αξιοποιηθούν με άλλο τρόπο σε περίπτωση αποτυχίας. Κεφάλαια χρειάζονται όχι μόνο στην παραγωγή αλλά και σε πεδία όπως η πίστωση των πελατών, η διατήρηση αποθεμάτων και η εξοικονόμηση του κόστους έναρξης εργασιών. Ακόμη και στην περίπτωση όπου η αγορά κεφαλαίου επιτρέπει την



εξεύρεση πόρων, μολονότι με υψηλά επιτόκια, δημιουργείται μειονέκτημα έναντι των υπολοίπων ανταγωνιστών. Κεφάλαια χρειάζονται για εξοπλισμό και εγκαταστάσεις αλλά για την απόκτηση εμπιστοσύνης των πελατών, την απορρόφηση των ζημιών εκκίνησης και τη διατήρηση αποθεμάτων. Παρόλο λοιπόν που οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την οικονομική δυνατότητα να εισέλθουν σε οποιοδήποτε σχεδόν κλάδο, δεν το επιδιώκουν σε κλάδους με μεγάλες απαιτήσεις κεφαλαίου εκκίνησης, όπως στη μεταλλουργία και στην ηλεκτρονική.

### **2.7.5. Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος**

Οι επιχειρήσεις διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που είτε έχουν σχέση με το μέγεθος τους είτε όχι. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν η καμπύλη μάθησης και εμπειρίας, τα στοιχεία ενεργητικού που έχουν αποκτηθεί προ πληθωριστικών τάσεων, οι κρατικές επιχορηγήσεις, η πρόσβαση σε καλύτερες πηγές πρώτων υλών, ή η τοποθεσία. Ορισμένες φορές δε τα πλεονεκτήματα διαμορφώνονται νόμιμα εξαιτίας πατεντών.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στην καμπύλη εμπειρίας, για την οποία πολλά έχουν ειπωθεί τα τελευταία χρόνια. Η καμπύλη μάθησης αφορά τον κλάδο αλλά και κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και αναλύεται κυρίως στην εμπειρία του ανθρωπίνου δυναμικού από τη συνεχή αναπαραγωγή του ίδιου προϊόντος, που οδηγεί στη μείωση των αστοχιών της αλυσίδας παραγωγής και των ελαττωματικών προϊόντων σε όλο και λιγότερο χρόνο. Εκείνη η γνώση που είναι ιδιαίτερη για κάθε εταιρεία και παραμένει απόρρητη μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εμπόδιο εισόδου σε μια αγορά.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, το μοναδιαίο κόστος σε διάφορες παραγωγικές βιομηχανίες και σε ορισμένους κλάδους υπηρεσιών μειώνεται με την παρέλευση του χρόνου και την απόκτηση «εμπειρίας» ή με την αύξηση του όγκου της παραγωγής. Η καμπύλη εμπειρίας αποτελεί το σύνολο πολλών παραγόντων και είναι εξέλιξη της λεγόμενης καμπύλης μάθησης που είναι ως επί το πλείστον το αποτέλεσμα της αποκτούμενης εμπειρίας του ανθρώπινου δυναμικού. Η μείωση του κόστους οφείλεται επίσης στις οικονομίες κλίμακας και στην υποκατάσταση των ανθρώπων από αυτοματοποιημένο εξοπλισμό σύγχρονης τεχνολογίας. Η μείωση του κόστους σύμφωνα με την καμπύλη εμπειρίας αποτελεί ισχυρό εμπόδιο εισόδου, καθώς



δημιουργεί απόλυτο μειονέκτημα στους νεοεισερχόμενους έναντι κυρίως των μεγάλων παικτών της αγοράς. Οι υποστηρικτές της θεωρίας τονίζουν ότι για να ενισχυθεί το εν λόγω εμπόδιο χρειάζεται να κατακτηθούν αυξημένα μερίδια αγοράς και συνιστούν επιθετικές κινήσεις προς αυτή την κατεύθυνση. Συνιστούν δηλαδή τη μείωση των τιμών παράλληλα με την αύξηση της παραγωγής ώστε να επιτευχθούν αυξημένες πωλήσεις.

Ωστόσο, σε ορισμένες βιομηχανίες η καμπύλη εμπειρίας δεν επηρεάζει σημαντικά και η δόμηση στρατηγικής με βάση το φαινόμενο αυτό μπορεί να είναι καταστροφική για την επιχείρηση. Η μείωση του κόστους με την πάροδο του χρόνου συνήθως δεν αποτελεί ανακάλυψη για τους επιτελείς των επιχειρήσεων και συνεπώς είναι σημαντικός ο λόγος του φαινομένου.

Αν λοιπόν μια αναπτυσσόμενη επιχείρηση καταφέρει να αναδιανείμει τους πόρους της με πιο αποτελεσματικό τρόπο ή να αναδιαμορφώσει την παραγωγή της με τη βοήθεια της τεχνολογίας, τότε ο όγκος των πωλήσεων δεν παίζει κανένα ρόλο. Στην περίπτωση αυτή, ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος είναι εκείνος που διαθέτει τις αποδοτικότερες διαδικασίες ή εγκαταστάσεις παραγωγής και μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση μπορεί με τις δεδομένες συνθήκες να γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

Η συνθήκη της αύξησης του όγκου των πωλήσεων σε συνάρτηση με την αντίστοιχη μείωση του κόστους αποτελεί εμπόδιο εισόδου ή όχι ανάλογα με την πηγή μείωσης του κόστους. Αν η μείωση του κόστους συμβεί εξαιτίας κάποιας τεχνολογικής εξέλιξης η οποία μπορεί να αντιγραφεί, τότε δεν συνίσταται εμπόδιο εισόδου. Αντίθετα δημιουργείται πλεονέκτημα στο νεοεισερχόμενο, ο οποίος μπορεί να παραγάγει προϊόντα στο επίπεδο του κόστους των υπολοίπων ανταγωνιστών και απαλλαγμένος από λοιπά χρηματοοικονομικά βάρη.

Αν όμως η εμπειρία μπορεί να κρατηθεί μυστική τότε συνίσταται εμπόδιο εισόδου, αν και η νεοεισερχόμενη επιχείρηση μπορεί να φτάσει το ίδιο επίπεδο με λιγότερη προσπάθεια. Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν ότι η καμπύλη εμπειρίας είναι σχετική και δεν είναι πανάκεια η διαμόρφωση στρατηγικής στηριζόμενοι μόνο σε αυτήν.





Τελικά, το ύψος των εμποδίων εισόδου βάσει της καμπύλης εμπειρίας εξαρτώνται από το πόσο σημαντικό είναι το κόστος παραγωγής σε σχέση με άλλα έξοδα όπως η προώθηση των πωλήσεων και τη χρήση καινοτομιών για την αναδιάρθρωση της παραγωγής.

**Διπλώματα ευρεσιτεχνίας και τεχνογνωσία, χρησιμοποιούμενη για να εμποδιστεί η είσοδος νεοεισερχομένων στην αγορά.** Οι ιδέες και γενικότερα η γνώση, που παρέχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αντιμετωπίζονται ως στοιχείο ιδιοκτησίας όταν κατοχυρωθούν, εμποδίζοντας άλλους να χρησιμοποιήσουν τη γνώση και κατά συνέπεια δημιουργώντας εμπόδια εισόδου.

**Η εξειδίκευση των στοιχείων του ενεργητικού εμποδίζουν την είσοδο στην αγορά.** Η εξειδίκευση του ενεργητικού είναι η έκταση στην οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα πάγια και άλλα στοιχεία για την παραγωγή διαφορετικών προϊόντων. Στους κλάδους, οι οποίοι χρειάζονται εξοπλισμό και λοιπά στοιχεία ενεργητικού υψηλής εξειδίκευσης οι νέοι επενδυτές διστάζουν να αγοράσουν εξοπλισμό που δύσκολα μπορούν να μεταπωλήσουν σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν επιβιώσει. Συνεπώς, η εξειδίκευση των στοιχείων του ενεργητικού αποτελεί εμπόδιο εισόδου σε έναν κλάδο για λόγους διστακτικότητας για την ολοκλήρωση της επένδυσης. Επιθετικός ανταγωνισμός από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές, οι οποίοι έχουν το πλεονέκτημα του εν μέρει ή εξολοκλήρου αποσβεσμένου εξοπλισμού.

**Ιδιόκτητη και χαμηλού κόστους παραγωγική αλυσίδα.** Σήμερα, η τεχνολογία μπορεί να παράσχει λύσεις στο σχεδιασμό μιας διαδικασίας της παραγωγής και όταν αυτές αποτελούν εταιρική ιδιοκτησία ή είναι κατοχυρωμένες, τότε δημιουργούν ένα επιπλέον εμπόδιο εισόδου.

**Πρόσβαση στους αναγκαίους πόρους.** Ειδικά για τις επιχειρήσεις που εξαρτάται η παραγωγή τους από έναν κυρίως πόρο, όπως οι πρώτες ύλες, η πρόσβαση σε αυτόν αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλό εμπόδιο εισόδου για κάθε νεοεισερχόμενο.



**Πρόσβαση στο εργατικό δυναμικό.** Το ζήτημα που τίθεται είναι αν η εταιρεία διαθέτει πρόσβαση στο εργατικό δυναμικό και με ποιους όρους απασχόλησης, εξετάζοντας πάντα τη γενική διαθεσιμότητα εξειδικευμένου δυναμικού, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά τους. Όσο πιο λίγα εμπόδια και περιορισμοί υπάρχουν, τόσο πιο ελκυστικός είναι ο κλάδος.

**Κόστος μετακίνησης.** Κόστος μετακίνησης καλείται το επιπλέον κόστος που θα επιβαρύνει την εταιρεία είτε αλλάζοντας τις διαδικασίες της είτε μετατρέποντας την αλυσίδα παραγωγής της σε περίπτωση αλλαγής προμηθευτή ή άλλης αλλαγής. Σε κλάδους όπου αυτό το κόστος είναι μικρό, η απειλή των νεοεισερχομένων μεγαλώνει. (European Business Strategies. – Richard Lynch)

Το συγκεκριμένο κόστος αποτελεί εμπόδιο εισόδου και δημιουργείται εξαιτίας της αλλαγής από το προϊόν ενός προμηθευτή στο προϊόν ενός άλλου. Το κόστος μετακίνησης περιλαμβάνει το κόστος επανεκπαίδευσης του προσωπικού, αγοράς βοηθητικού εξοπλισμού, ελέγχου της ποιότητας των νέων πρώτων υλών, ανασχεδιασμού του προϊόντος, αναζήτησης τεχνικής βοήθειας, ακόμη και το συναισθηματικό κόστος από την παύση μιας συνεργασίας. Αν το παραπάνω κόστος είναι μεγάλο, τότε οι νεοεισερχόμενοι θα πρέπει να προσφέρουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες ή ελκυστικό κόστος για να προσελκύσουν αγοραστές οι οποίοι θα υποστούν το κόστος μετακίνησης.

**Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.** Το εμπόδιο αυτό συνίσταται στην ανάγκη εξεύρεσης καναλιών διανομής για τα προϊόντα των νεοεισερχομένων είτε στις ήδη υπάρχουσες δομές είτε σε νέες. Για να καταφέρει μια νέα εταιρεία να εισχωρήσει στα υπάρχοντα κανάλια διανομής, χρειάζεται να προσφέρει εκπτώσεις ή συνεργατική διαφήμιση ή άλλες παροχές που μειώνουν το κέρδος. Όσο πιο περιορισμένα είναι τα κανάλια διανομής μέσω χονδρέμπορων και λιανέμπορων, τόσο πιο δεσμευμένα είναι από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, γεγονός που καθιστά δυσκολότερη την είσοδο στον κλάδο. Οι δεσμοί ελέγχου δημιουργούνται με μακρά συμβόλαια συνεργασίας, με την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων ή με αποκλειστική διάθεση. Ορισμένες φορές, τα κανάλια διανομής είναι τόσο απροσπέλαστα ώστε να είναι αναγκαία η δημιουργία νέων.



Εμφανίζονται ορισμένες φορές κάποια εμπόδια εισόδου τα οποία δεν είναι εμφανή. Αυτά συνήθως δημιουργούν σημαντικά προβλήματα, αφού εμφανίζονται σχετικά αργά στη διαδικασία της πώλησης με μη αναστρέψιμα αποτελέσματα. Επίσης, αναστρέφουν τις επιπτώσεις των οικονομιών κλίμακας που έχουν συνυπολογιστεί στον αρχικό προγραμματισμό και κοστίζουν κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων τους με τους ανταγωνιστές, οι οποίοι συνήθως δεν είναι διατεθειμένοι να εγκαταλείψουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους.

### **2.7.6. Αναμενόμενη αντίδραση**

Αν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται αποκλειστικά σε ένα κλάδο, τότε είναι βέβαιο πως θα αντιδράσει επιθετικά υψώνοντας εμπόδια εισόδου και χαμηλώνοντας τα περιθώρια κέρδους σε όλο τον κλάδο. Για να ανιχνευθούν οι πιθανές αντιδράσεις του κλάδου έναντι των νεοεισερχομένων, πρέπει να αναζητηθούν οι συνθήκες του κλάδου. Έτσι, γενικά αν ο νεοεισερχόμενος διαθέτει όμοιο προϊόν από πλευράς ποιότητας και παρόμοιο περιθώριο κέρδους, τότε τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά. Αν ο νεοεισερχόμενος διαθέτει διαφοροποιημένο προϊόν ή έχει χαμηλότερο κόστος τότε τα αντίποινα από τους ανταγωνιστές είναι σημαντικά.

Συνήθως, η εξάλειψη του ανταγωνισμού είναι ένας πολύ δαπανηρός και μερικές φορές παράνομος και αυτοκαταστροφικός στόχος για μια επιχείρηση. Έτσι απλά στοχεύει στον περιορισμό της διείσδυσης των νεοεισερχομένων στην αγορά. Σε οποιαδήποτε περίπτωση, η ένταση της αντίδρασης του κλάδου έναντι κάποιου νεοεισερχόμενου εξαρτάται από το μερίδιο αγοράς στο οποίο στοχεύει ο νεοεισερχόμενος σχετικά με αυτό που είναι διατεθειμένοι να του παραχωρήσουν οι ανταγωνιστές.

Η είσοδος σε μια αγορά γίνεται με πιο ομαλό τρόπο, όταν ο νεοεισερχόμενος:

- εφαρμόζει στρατηγική διεύρυνσης της αγοράς,
- έχει τους ίδιους στόχους ως προς την κερδοφορία και τις χρηματορροές ώστε να μη μειώσει τα περιθώρια κέρδους στον κλάδο,
- εφαρμόζει στρατηγικές εστίασης και γενικότερα τμηματοποίησης της αγοράς,
- ικανοποιείται με μικρό μερίδιο αγοράς χωρίς να επιθυμεί να αναστατώσει τις ισορροπίες του κλάδου.



Η αντίδραση του κλάδου έναντι ενός νεοεισερχόμενου αναμένεται να είναι άμεση όταν:

- Υπάρχει παράδοση ισχυρής αντίδρασης στο παρελθόν,
- Οι υπάρχοντες ανταγωνιστές έχουν περίσσεια πόρων ώστε να αντιδράσουν επαρκώς, συμπεριλαμβανομένων της περίσσειας χρηματικών πόρων, της επιπλέον πιστοληπτικής ικανότητας, της επάρκειας παραγωγικής δυναμικότητας και της επάρκειας των καναλιών διανομής,
- Δραστηριοποιούνται στον κλάδο επιχειρήσεις με αποκλειστική παραγωγή ή διαθέτουν μη ρευστοποιήσιμα στοιχεία ενεργητικού, δηλαδή αντιμετωπίζουν υψηλά εμπόδια εξόδου και,
- Είναι χαμηλή η ανάπτυξη του κλάδου, ώστε ο νεοεισερχόμενος να πρέπει να συμπιέσει τα μερίδια των υπολοίπων για να βρει χώρο στην αγορά.

Σε αυτές τις περιπτώσεις οι υπάρχοντες παίκτες ενός κλάδου εγείρουν υψηλά εμπόδια δημιουργώντας συνθήκες μονοπωλίου και σταδιακά ρίχνουν τις τιμές, αυξάνουν την παραγωγή τους και αποσταθεροποιούν την αγορά, ή αν πρόκειται για τους προμηθευτές δεν προμηθεύουν για συναλλαγές έξω από την ορισθείσα περιοχή δραστηριοποίησης, ή οι πελάτες δεν αγοράζουν με πρόσχημα ποιοτικές αδυναμίες.

Οι εκτιμήσεις των νεοεισερχόμενων για τις αντιδράσεις των υπόλοιπων ανταγωνιστών σε πιθανή είσοδο τους στον κλάδο μπορεί να αποτελέσουν καθοριστικό παράγοντα για τη χάραξη περαιτέρω στρατηγικής. Έτσι, μια νέα επιχείρηση είναι επιφυλακτική αν υπάρχει ήδη παράδοση έντονων αντιδράσεων σε προηγούμενες περιπτώσεις, αν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές διαθέτουν πλεόνασμα πόρων παραγωγής ώστε να αντισταθούν (περίσσεια χρηματικών πόρων, επιπλέον πιστοληπτική ικανότητα, παραγωγική ικανότητα, ή συντεχνίες με πελάτες ή προμηθευτές), αν είναι διατεθειμένη να μειώσουν τις τιμές ώστε να διατηρήσουν τα μερίδια τους στην αγορά ή να διοχετεύσουν το πλεόνασμα της παραγωγής τους, και αν η ανάπτυξη της αγοράς είναι αργή. (Competitive strategy; Techniques for analysing industries and competitors. Weirton steel. [www.oak.cats.ohio.edu](http://www.oak.cats.ohio.edu))



### **2.7.7. Ελάχιστη τιμή εισόδου στην αγορά**

Από τις παραπάνω έξι πηγές δημιουργίας εμποδίων εισόδου δημιουργείται μια ισορροπία που διαμορφώνει τις συνθήκες που αντιμετωπίζει μια νέα επιχείρηση. Οι συνθήκες εισόδου σε μία αγορά αποτυπώνονται περιληπτικά στην λεγόμενη ελάχιστη τιμή εισόδου, που αποτελεί την τιμή ισορροπίας μεταξύ των πιθανών ωφελειών από την είσοδο σε μια νέα αγορά και του υποκείμενου κόστους εξαιτίας των εμποδίων εισόδου και των αντιποίνων των υπολοίπων ανταγωνιστών. Αν η μέση τιμή του κλάδου είναι υψηλότερη από την ελάχιστη τιμή εισόδου, τότε οι νεοεισερχόμενοι θα αποκομίσουν έσοδα και η είσοδος στην αγορά γίνεται ελκυστικότερη. Σημαντικός παράγοντας για τη διαμόρφωση της τιμής εισόδου είναι οι προσδοκίες των νεοεισερχομένων για τη μελλοντική τους θέση στην αγορά. Η απειλή εισόδου στην αγορά εξαφανίζεται αν οι νεοεισερχόμενοι αναγκαστούν να διαμορφώσουν τις τιμές τους κάτω της τιμής εισόδου, καθώς αν δεν το κάνουν δεν θα μπορούν να διατηρήσουν μακροπρόθεσμα την ανταγωνιστικότητά τους.

### **2.8. Προβλήματα του υποδείγματος**

Υπάρχουν βέβαια και κάποιοι επιστήμονες οι οποίοι υποστηρίζουν ότι το θεωρητικό υπόβαθρο του υποδείγματος του Porter είναι ελλιπές, αν και είναι αρκετά αποτελεσματικό στην πράξη. Φαίνεται επίσης ότι σε κάποια σημεία του υποδείγματος, ο Porter δεν είναι σαφής σχετικά με κάποιους ορισμούς.

Πριν από οποιαδήποτε κριτική ωστόσο, είναι σημαντικό να λαμβάνει κανείς υπόψη τους περιορισμούς αυτού του μοντέλου. Καταρχήν, ενώ παρέχει το πλαίσιο για την ανάλυση του περιβάλλοντος ενός κλάδου, δεν διαπραγματεύεται καθόλου ζητήματα για την εφαρμογή στρατηγικών με στόχο την απόκτηση του στρατηγικού πλεονεκτήματος. Επίσης, μειονεκτεί στον τρόπο που δομεί τις διεπιχειρηματικές σχέσεις οι οποίες παρουσιάζονται σχετικά απλές και γραμμικές, ενώ ο ανταγωνισμός δημιουργείται κυρίως με πολύπλοκες σχέσεις δικτύων.

Η έννοια του κλάδου (cluster) και της τμηματοποίησης (clustering) της αγοράς παραμένει θολή στο εν λόγω υπόδειγμα. Οι έννοιες αυτές χρησιμοποιούνται κατά κόρον σε διάφορα μέρη της ανάλυσης του υποδείγματος χωρίς να επεξηγούνται



επαρκώς. Έτσι, αναφέρεται ότι «οι βιομηχανικού κλάδοι ενώνονται μεταξύ τους με οριζόντιες και κάθετες σχέσεις» (Porter 1990, σελ. 73). Πιο ύστερα ορίζεται ως κλάδος «ένα σύνολο επιχειρήσεων που συνδέονται με διάφορα είδη δεσμών» (Porter 1990, σελ. 131). Επίσης, υποστηρίζεται ότι «η συστημική φύση του διαμαντιού προκαλεί την τμηματοποίηση» » (Porter 1990, σελ. 148). Επίσης ορίζει τους κλάδους ως το δεσμό μεταξύ των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται μεταξύ τους, με τις επιχειρήσεις που τις υποστηρίζουν, και αποτελεί κατά διαστήματα έναν από τους τέσσερις καθοριστικούς παράγοντες του ανταγωνισμού. Επιπλέον, η ικανότητα μάθησης, αναβάθμισης και η τάση για καινοτομίες δεν μετρίεται εύκολα με τον ορισμό του Porter αφού η εξήγηση κείται σε ποιο κοινωνικές και ψυχολογικές αιτίες. Ένα πρότυπο λοιπόν που δεν οδηγεί σε ξεκάθαρες διαπιστώσεις ώστε να γίνουν ικανές προβλέψεις για να λύσουν ένα πρόβλημα, έχει προβλήματα.

Επίσης, πολλές απορίες δημιουργούνται καθώς το μοντέλο του Porter δεν διαθέτει ένα δείκτη σχετικής σημαντικότητας των παραγόντων του ανταγωνισμού. Έτσι, δεν είναι εύκολο να αναγνωριστεί αν κάποια δύναμη της επιχείρησης έχει ανάλογη συνεισφορά ώστε να μπορεί να χαρακτηριστεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη, δεν συμβαίνει πάντοτε η εγχώρια ζήτηση, ο ανταγωνισμός και οι προμηθευτές να αποτελούν τα βασικά στοιχεία επιρροής για έναν κλάδο, ο οποίος είναι δυνατόν να επηρεάζεται από χαρακτηριστικά ξένων αγορών.

Ένα άλλο ζήτημα που προκύπτει είναι το αν οι επιχειρήσεις με ξένη ιδιοκτησία που δραστηριοποιούνται στην εγχώρια αγορά αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την ίδια τη χώρα. Ο Porter υποστηρίζει πως όχι αν και στις περισσότερες περιπτώσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως μέρος του εθνικού κεφαλαίου, ανάλογα με την πολιτική που ακολουθούν.

Τελικά, υπάρχουν αντιρρήσεις σε μια θέση του Porter κατά την οποία η περαιτέρω εστίαση στα όρια ενός κλάδου συμβαίνει εξαιτίας της ανάπτυξης. Δεν συμβαίνει όμως σε όλες τις περιπτώσεις καθώς υπάρχουν και άλλες αιτίες. (Michael Porter's competitive advantage revisited. Management decision Vol 34 No 6 1996 pg 12-20. N. 'o Shaughnessy)



## 2.9. Εναλλακτικές Θεωρίες

### 2.9.1. Μοντέλο Δέλτα

Το μοντέλο Δέλτα παρουσιάζει μια νέα προσέγγιση στη στρατηγική διοίκηση. Αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις:

1. την πυραμίδα (εισαγωγή σε μια νέα δομή στρατηγικών επιλογών)
2. τις διαδικασίες προσαρμογής (σύνδεση της στρατηγικής με τις προσδοκίες και την πράξη)
3. τις αναλύσεις (σύνδεση με τη στρατηγική ανάλυση)
4. τον πειραματισμό και την επανατροφοδότηση με πληροφορίες (feedback).

Το μοντέλο αυτό περιλαμβάνει μια σειρά από μεθοδολογίες που αναπτύχθηκαν ώστε να υλοποιούνται αποτελεσματικές στρατηγικές. Ξεκίνησε από τη λογική ότι ο κόσμος σήμερα διέρχεται καθημερινά από τεράστιες αλλαγές και για αυτό το λόγο οι μέχρι τώρα ανεπτυγμένες θεωρίες δεν αρκούν για να ικανοποιήσουν τις νέες εξελίξεις. Επιπλέον, το διαδίκτυο και όλες οι επιλογές που προσφέρει σήμερα ή χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, όπως το ηλεκτρονικό επιχειρείν, δημιούργησαν κάποια πολύ ισχυρά εργαλεία που πρέπει να χρησιμοποιηθούν. Ακόμη περιλαμβάνει τρεις διαφορετικές στρατηγικές επιλογές δομημένες στην κορυφή μιας πυραμίδας, όμοια με το γράμμα Δ που υποδηλώνει και το μετασχηματισμό.

Η στρατηγική επιλογή του άριστου προϊόντος σχετίζεται με την παραδοσιακή θεώρηση της στρατηγικής. Ο πελάτης έλκεται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, είτε με στρατηγική χαμηλού κόστους, που δημιουργεί ανταγωνιστική τιμή, είτε με στρατηγική διαφοροποίησης, που δημιουργεί προστιθέμενη αξία.

Η στρατηγική επιλογή της πελατοκεντρικής προσέγγισης προϋποθέτει διαφορετική θεώρηση για τον πελάτη. Με αυτή τη λογική, ο πελάτης αντιμετωπίζεται ιδιαίτερα και δημιουργούνται δίαυλοι αμφίδρομης επικοινωνίας ώστε να διαμορφώνεται το προϊόν ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη.

Στη στρατηγική επιλογή του «κλειδωμένου συστήματος», λαμβάνονται υπόψη όλοι οι πελάτες, οι προμηθευτές και όλοι οι σημαντικοί συνεργάτες (complementors). Συνεργάτης είναι μια εταιρεία που απασχολείται με την παροχή προϊόντων και



υπηρεσιών που βελτιώνουν το προϊόν της ίδιας εταιρείας. Το κλειδί σε αυτήν την περίπτωση είναι η εξεύρεση τρόπου προσέλκυσης και διατήρησης συνεργατών.

### **Επαναπροσέγγιση του μοντέλου του Porter με το μοντέλο Δέλτα**

Ο Porter επιχειρηματολογεί και υποστηρίζει ότι ο βαθμός ελκυστικότητας ενός κλάδου καθορίζεται από πέντε παράγοντες, οι οποίοι είναι η απειλή νεοεισερχομένων, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και ο ανταγωνισμός του κλάδου.

Σύμφωνα με το μοντέλο Δέλτα ένας νεοεισερχόμενος οφείλει να διατηρεί ανοιχτούς ορίζοντες, να απορρίψει την υπάρχουσα νοοτροπία του κλάδου και οποιοσδήποτε προσεγγίσεις προσανατολισμένες στις διαδικασίες και στα προϊόντα. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτουν ορισμένες νέες προσεγγίσεις.

**Εμπόδια εισόδου.** Υψώνονται σημαντικά εμπόδια στους πελάτες ώστε να εγκλωβίζονται και να αντιμετωπίζουν υψηλό κόστος σε περίπτωση που επιθυμούν να αλλάξουν προμηθευτή. Αυτό επιτυγχάνεται με αυστηρή τμηματοποίηση των προϊόντων και ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των πελατών.

**Υποκατάστατα.** Δημιουργείται ένας νέος παράγοντας που θα προσδώσει πολλαπλάσια ώθηση και δεν θα μιμείται τον κλάδο ακολουθώντας προσανατολισμένη στο προϊόν στρατηγική.

**Ανταγωνισμός στον κλάδο.** Δεν χρησιμοποιούνται τα παραδείγματα των ανταγωνιστών ως παράδειγμα για συγκριτική αξιολόγηση και καθορισμό στρατηγικής. Ο παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι συνεργάτες της εταιρείας με τους οποίους χρειάζεται να αναπτυχθεί μια ιδιαίτερη σχέση παρά να ενισχυθεί ο σκληρός ανταγωνισμός με τους ανταγωνιστές.





**Αγοραστές.** Χρειάζεται να αναπτυχθεί μια αναβαθμισμένη αλυσίδα αξίας με τους κύριους προμηθευτές και πελάτες ώστε να ενισχυθούν οι ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις και να εγκλωβιστούν οι πελάτες.

**Συνεργάτες (complementors).** Είναι απαραίτητο να γίνουν μέρος της παραγωγικής διαδικασίας όλοι όσοι εμπλέκονται στην αλυσίδα αξίας του προϊόντος που παράγει η εταιρεία, ώστε να αποκλειστούν οι ανταγωνιστές και να εγκλωβιστούν οι πελάτες και γενικότερα να διαμορφωθεί ένα κλειστό σύστημα.

Τελικά, αν έχουν τμηματοποιηθεί και διασπαστεί οι συνεργάτες της εταιρείας, είναι δυνατόν να τροφοδοτηθούν με τεχνογνωσία, επιχειρηματικές πρακτικές και άλλες πληροφορίες σε ορισμένους τομείς ώστε να ωφεληθούν και εκείνοι από την κατάσταση και να δεσμευθούν ακόμη πιο ισχυρά έναντι της εταιρείας. (The delta model; Discovering new sources of profitability in a networked economy. European management journal. Vol 19 No 4 2001 pg 379-391. A. Hax, Dean Wilde II)

### 2.9.2. Θεωρία των αναγκαίων πόρων παραγωγής

Υπήρξαν αρκετές προσπάθειες επέκτασης των του προτύπου των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού βασισμένες κυρίως στις στρατηγικές της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης κατά Porter.

Ωστόσο, η σύγχρονη στρατηγική διοίκηση υπέδειξε και μία άλλη οπτική γωνία εκτός αυτής του προσανατολισμού στην αγορά, και δη τη στρατηγική με βάση τους διατιθέμενους πόρους. Σύμφωνα με την παλαιότερη άποψη οι λειτουργίες της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της αγοράς, ενώ η πιο σύγχρονη θεωρία υποστηρίζει ότι η εστίαση στην ανάπτυξη και προστασία των μοναδικών πόρων και πλεονεκτημάτων της επιχείρησης ώστε να αλλάξουν οι όροι του ανταγωνισμού, επιφέρει μεγαλύτερα κέρδη.

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, πρέπει να εξεταστεί ο ρόλος των λειτουργιών στη διαμόρφωση της στρατηγικής, η εφαρμογή διεθνών πρακτικών και οι συνδυαστικές στρατηγικές.



Οι χρησιμοποιούμενοι πόροι της επιχείρησης μπορούν ακόμη να χωριστούν σε φυσικούς, στους οποίους περιλαμβάνονται η γεωγραφική τοποθεσία, τα ακίνητα, ο εξοπλισμός και η τεχνολογία, στους ανθρώπινους που εσωκλείουν την εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, ευφυΐα του προσωπικού και οι ανθρώπινες σχέσεις, και στους οργανωσιακούς που περιλαμβάνουν το συντονισμό συστημάτων, το στρατηγικό σχεδιασμό, τον έλεγχο και τις οργανωτικές διαδικασίες ρουτίνας.

Η ανάλυση με βάση τη διαθεσιμότητα των πόρων μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται όταν οι πόροι είναι σπάνιοι ή δεν έχουν υποκατάστατα. Οι χρησιμοποιούμενοι πόροι από μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν σε υλικούς και άυλους (π.χ. δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά, εμπορικά σήματα, τεχνογνωσία, οργανωσιακή κουλτούρα, εμπειρία κλπ).

Η ανάλυση ξεκινά με την περιγραφή των βασικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Στη συνέχεια επιλέγονται κάποια κεντρικά σημεία ανταγωνισμού εκτιμώντας το πόσο μπορούν να αποδώσουν, τα οποία αναλύονται περαιτέρω με κάποιες δοκιμές στην αγορά ώστε να διασφαλιστεί ότι μπορούν να αποτελέσουν το στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και να το διατηρήσουν. Τελικά οι στρατηγικές διαποίκισης και ανάπτυξης στρατηγικών ικανοτήτων σχεδιάζονται ώστε να ανταποκρίνονται στις σχέσεις που δημιουργεί η ανάλυση των δυνάμεων και ευκαιριών. Έτσι, οι επιχειρηματικές λειτουργίες καθορίζουν τη στρατηγική με πληροφόρηση από το μάρκετινγκ για τις δράσεις που θα συντελέσουν στη διατήρηση της στρατηγικής. (Resource based competition and the new operations strategy. International Journal of operations & production management. Vol 19 No 2 1999. Pg 125-138 - Resources, mobility barriers and the international competitive position of an industry. Journal of international management Vol 130 2003 pg 1-18. Claudio Carpano, Manzur Rahman, Kendall Roth)

Τελικά, η βασικότερη προσφορά του μοντέλου διοίκησης με βάση τους διαθέσιμους πόρους είναι η αναθεώρηση του υποδείγματος της ανάλυσης του κλάδου με σκοπό την ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, αναπτύσσοντας τους πόρους της (Andrews 1971).



### 2.9.3. Το πρότυπο της στρατηγικής κατάστασης

Παρουσιάστηκε από τον Persson το 1996 (The strategic states model: optimum strategies to reach high performance. Management decision. Vol 39 No 6 2001. Pg 441-447) και υποστηρίζει ότι το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αντανακλά στον αριθμό των τμημάτων της αγοράς στα οποία γίνεται εστίαση. Η άλλη διάσταση αφορά στην προσαρμογή της προσφοράς στις απαιτήσεις των αγοραστών. Παρατηρείται λοιπόν ότι σύμφωνα με αυτό το πρότυπο ο παράγοντας με βάση τον οποίο γίνεται η κατάταξη περιγραφή του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η αγορά και όχι οι ανταγωνιστικές δυνάμεις. Έτσι, μπορεί κανείς να περιγράψει τη στρατηγική της ανάπτυξης για οποιαδήποτε εταιρεία καθώς επίσης και τη σύγχρονη στρατηγική κατάσταση και τις εναλλακτικές για το μέλλον. Η προτυποποίηση, η απόκλιση, η συγκέντρωση και η προσαρμογή αποτελούν εναλλακτικές στη στρατηγική.

Στο συγκεκριμένο μοντέλο ο βαθμός διεύθυνσης μιας επιχείρησης σε κάποια αγορά εξαρτάται από τον αριθμό των τμημάτων της αγοράς στα οποία έχει επεκταθεί η δραστηριότητα της επιχείρησης και παράλληλα αυξάνεται και ο βαθμός ανεξαρτησίας από το κάθε τμήμα. Τελικά, παρατηρείται ότι ο βαθμός ελευθερίας της επιχείρησης εξαρτάται από τις δύο διαστάσεις του μοντέλου και για κάθε συνδυασμό υπάρχει μια μόνο βέλτιστη στρατηγική. Τέλος, τα προϊόντα της κάθε επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του κάθε πελάτη ξεχωριστά ή στις ιδιαίτερες συνθήκες των κατά τόπων αγορών.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2**

1. **Competitive Advantage**, Michael Porter
2. **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος
3. **Strategic Purchasing & Supply Chain Management**, Malcolm Saunders
4. **Strategic Management and Business Policy**. – Thomas L. Wheelen & J. David Hunger
5. **European Business Strategies**. – Richard Lynch
6. **Competitive Strategy**. – Michael Porter



7. **Suppliers' International Strategies.** European Journal of Marketing. Vol 36 No 1 pg 86-110. Svante Andersson
8. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review. M. Porter
9. **Resource based competition and the new operations strategy.** International Journal of operations & production management. Vol 19 No 2 1999. Pg 125-138
10. **The five forces model.** [www.wiley.co.uk](http://www.wiley.co.uk)
11. **Business research as an educational problem –solving heuristic- the case of Porter's diamond.** European Journal of Marketing. Vol 33 No 7 1999 pg 736-745. Laurence o Connel, Paula Clancy, Chris van Egeraat
12. **The strategic states model: optimum strategies to reach high performance.** Management decision. Vol 39 No 6 2001. Pg 441-447
13. **Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource based strategy.** Management decision. Vol 37 No 1 1999. Pg 45-50. R. Lynch & K. Chaharbaghi
14. **Creating competitive advantage in industrial services.** Journal of business & industrial management. Vol 13 No 4 1998 pg 339-355. Paul Mathyssens, Koen Vanderbempt.
15. **Michael Porter competitive strategy, Competitive advantage and industry strategy: resume.** [www.geocities.com/plarmuseau/mporter3.htm](http://www.geocities.com/plarmuseau/mporter3.htm)
16. **Industry analysis.** [www.westga.edu](http://www.westga.edu)
17. **Michael Porter's competitive advantage revisited.** Management decision Vol 34 No 6 1996 pg 12-20. N. 'o Shaughnessy
18. **Resources, mobility barriers and the international competitive position of an industry.** Journal of international management Vol 130 2003 pg 1-18. Claudio Carpano, Manzur Rahman, Kendall Roth
19. **The delta model; Discovering new sources of profitability in a networked economy.** European management journal. Vol 19 No 4 2001 pg 379-391. A. Hax, Dean Wilde II
20. **How competitive forces shape strategies.** [www.wiredcottage.com](http://www.wiredcottage.com)
21. **Competitive strategy; Techniques for analysing industries and competitors.** Weirton steel. [www.oak.cats.ohiu.edu](http://www.oak.cats.ohiu.edu)
22. **Firm Analysis.** [www.westga.edu](http://www.westga.edu)
23. **Competitive advantage.** Journal of business and industrial marketing. Vol 9 No 4 1994 pg 42-53. U. Juttner, H.P. Wehrli



## Κεφάλαιο 3. Διαμόρφωση ανταγωνιστικής στρατηγικής

### 3.1. Εισαγωγή

Όταν προσδιοριστούν οι δυνάμεις του ανταγωνισμού και ανιχνευθούν οι υπάρχουσες αιτίες, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της στον κλάδο. Από μία άποψη οι δυνάμεις μιας επιχείρησης αποτελούν το αντιστάθμισμα στις αιτίες που καθορίζουν τις δυνάμεις του ανταγωνισμού στον κλάδο. Μια αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική περιλαμβάνει αμυντική και επιθετική δράση για τη δημιουργία άμυνας έναντι του ανταγωνισμού και περιλαμβάνει:

- Την τοποθέτηση της εταιρείας σε θέση όπου μπορεί να αμυνθεί αποτελεσματικά. Η θέση που αναζητείται τοποθετείται εκεί όπου είναι αδύναμος ο ανταγωνισμός. Η εκτεταμένη γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών οδηγεί στην εξεύρεση των πεδίων όπου μια επιχείρηση οφείλει να αποφύγει τον ανταγωνισμό ή μπορεί να τον αντιμετωπίσει σθεναρά. Για παράδειγμα, ένας παραγωγός που εφαρμόζει ηγεσία κόστους ίσως επιλέξει να στοχεύσει σε μεγάλους αγοραστές και σε προϊόντα με αδύναμα υποκατάστατα.
- Τον επηρεασμό των ισορροπιών με καταλυτικές στρατηγικές κινήσεις. Είναι δυνατόν να επιλεγεί επιθετική στρατηγική με σκοπό την αναδιάταξη των δυνάμεων του ανταγωνισμού με ίδιον όφελος. Οι καινοτομικές κινήσεις προώθησης ενός προϊόντος ενισχύουν την επωνυμία του και το διαφοροποιούν. Η επενδύσεις σε εξοπλισμό υψώνουν τα εμπόδια εισόδου. Η ισορροπία των δυνάμεων ανταγωνισμού οφείλεται σε εξωτερικούς παράγοντες και στις κινήσεις στρατηγικής της ίδιας της επιχείρησης. Η ανάλυση τους οδηγεί στην εξεύρεση των πεδίων στόχευσης της στρατηγικής.
- Την αναμονή μεταβολών στις αιτίες που διαμορφώνουν τις δυνάμεις του ανταγωνισμού. Δεν περιλαμβάνονται εδώ οι γενικές αλλαγές στην κατάσταση της οικονομίας, αλλά σε διαρθρωτικές αλλαγές στον κλάδο. Για παράδειγμα η τάση καθετοποίησης προκαλεί μείωση του κόστους και αυξημένες οικονομίες κλίμακας, γεγονός που ενισχύει τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Φαίνεται ότι οι σημαντικότερες τάσεις είναι εκείνες που επιφέρουν κάποια μεταβολή στη διάρθρωση του κλάδου ή επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα των πιο σημαντικών πόρων της παραγωγής.



### **3.2. Διαστάσεις των στρατηγικών ανταγωνισμού**

Οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις συνήθως διαφέρουν λιγότερο ή περισσότερο η μία από την άλλη. Ωστόσο, μπορεί κανείς να συνοψίσει στις παρακάτω διαστάσεις, τις διαφορές που μπορούν να υπάρξουν:

- **Εξειδίκευση:** ο βαθμός εστίασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας στους τομείς της επιλογής αγοράς στόχου, γεωγραφικής περιοχής δραστηριοποίησης και του εύρους της γραμμής παραγωγής.
- **Πρώθηση επωνυμίας:** ο βαθμός στον οποίο προσπαθεί η εταιρεία να γνωστοποιήσει την επωνυμία της στο αγοραστικό κοινό και να συνδέσει τα προϊόντα της με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Είναι δυνατόν να επιτευχθεί με διαφήμιση, με πρώθηση μέσω πωλητών κ.λπ.
- **Επιλογή καναλιού διανομής:** η επιλογή διαύλου διανομής του προϊόντος από απευθείας πώληση στον τελικό καταναλωτή μέχρι τη χρήση μεσαζόντων.
- **ποιότητα προϊόντος:** το επίπεδο της ποιότητας του προϊόντος με όρους πρώτων υλών, προδιαγραφών, τεχνικών χαρακτηριστικών κ.λπ.
- **Τεχνολογική καινοτομία:** ο βαθμός χρησιμοποίησης νέων τεχνολογιών αντί για την αντιγραφή των επιλογών του κλάδου. Είναι εξαιρετικά σημαντική η νέα τεχνολογία για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, ωστόσο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι δεν συμβαδίζει υποχρεωτικά με ποιοτικά προϊόντα.
- **Καθετοποίηση:** η επέκταση της προστιθέμενης αξίας του προϊόντος και συνεπώς η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αλυσίδα αξίας του προϊόντος.
- **Τοποθέτηση κόστους:** ο βαθμός αναζήτησης χαμηλού κόστους.
- **Τιμολογιακή πολιτική:** η στρατηγική των τιμών σχετική με την τοποθέτηση του προϊόντος.
- **Μόχλευση:** ο δείκτης οικονομικής και λειτουργικής μόχλευσης.
- **Σχέση με τη μητρική εταιρεία:** η νομική θέση της εταιρείας έναντι της μητρικής ως προς το βαθμό εξάρτησης.
- **Σχέση με τις κυβερνήσεις:** η σχέση με την κυβέρνηση στην οποία έχει έδρα η εταιρεία ή δραστηριοποιείται, οι οποίες παίζουν ρόλο στη διαμόρφωση της νομοθεσίας, ρύθμιση των πόρων της παραγωγής κ.α.



Μπορεί κανείς επίσης να κατατάξει τις ακολουθούμενες στρατηγικές σε σχέση με τον ανταγωνισμό και τότε προκύπτουν οι εξής τομείς διαμόρφωσης στρατηγικής σε σχέση με τον ανταγωνισμό:

- Πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με την τιμή του έναντι του ανταγωνισμού,
- Επιλογή αγοράς ή παραγωγής πρώτων υλών και ενδιάμεσων προϊόντων,
- Εργατικό κόστος και ποσοστό επί του συνολικού κόστους παραγωγής ανάλογα με το βαθμό αυτοματοποίησης,
- Κόστος έρευνας και ανάπτυξης ανάλογα με την αποτελεσματικότητα της,
- Ποιότητα, τεχνικές προδιαγραφές, αναλογίες, τιμές και εμπορικές συμφωνίες για την αγορά πρώτων υλών,
- Διαδικασίες παραγωγής και βαθμός εκμετάλλευσης παραγωγικής δυναμικότητας,
- Κανάλια διανομής,
- Ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών, τρόπος προσέγγισης τους, ανάπτυξη δεσμών,
- Έξοδα Μάρκετινγκ.

Οι προαναφερθείσες διαστάσεις που καθοδηγούν τις επιλογές της στρατηγικής των εταιρειών διαφέρουν από κλάδο σε κλάδο και πολλές από αυτές έχουν θετικές ή αρνητικές αλληλεξαρτήσεις.

### **3.3. Στρατηγικές ανταγωνισμού**

Η παρουσία των κατάλληλων ανταγωνιστών μπορεί να εκκινήσει διάφορες στρατηγικές οι οποίες εμπίπτουν στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες: Η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βελτίωση της διάρθρωσης του κλάδου, η ανάπτυξη της αγοράς και η αποτροπή της εισόδου νέων παικτών. (European Business Strategies. – Richard Lynch)

#### **3.3.1. Ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**

**Απορρόφηση των αυξομειώσεων της ζήτησης.** Σε κάθε αγορά η οποία λειτουργεί με εποχικότητα ή κυκλικές εναλλαγές στη ζήτηση, είναι δύσκολο για μια εταιρεία να διατηρήσει αρκετά αποθέματα για να καλύψει πιθανές αυξήσεις στη ζήτηση, έχοντας υπόψιν ταυτόχρονα να μην αυξήσει δραματικά το κόστος



διατήρησης αποθεμάτων της. Είναι σκόφρον λοιπόν να αφήνει κανείς τον ηγέτη του κλάδου που λειτουργεί με ενισχυμένες οικονομίες κλίμακας, να καλύπτει τις ανάγκες τις αγοράς σε περιόδους ύφεσης και να διαθέτει υψηλότερα μερίδια αγοράς. Αντίθετα, οι ανταγωνιστές επωφελούνται σε περιόδους ανάκαμψης όταν η παραγωγική δυναμικότητα του ηγέτη δεν είναι αρκετή. Βέβαια κάθε επιχείρηση πρέπει να διατηρεί την παραγωγή της σε τέτοιο επίπεδο ώστε να εξυπηρετεί κάποιους σημαντικούς πελάτες και να μην ελκύει νεοεισερχόμενους. Στην περίπτωση που το προϊόν αποτελεί βασικό αγαθό, τότε η κάθε επιχείρηση πρέπει να διατηρεί ανάλογη δυναμικότητα για να έχει τη δυνατότητα να ελέγχει τις τιμές.

**Βελτίωση της ικανότητας διαφοροποίησης.** Οι ανταγωνιστές μιας επιχείρησης μπορούν να χρησιμεύσουν ως παράδειγμα με τη μέθοδο της συγκριτικής αξιολόγησης για την υιοθέτηση τακτικών και τεχνικών διαφοροποίησης για την ίδια την επιχείρηση. Τα οφέλη από τη σύγκριση στον κλάδο είναι πιο εμφανή σε βιομηχανίες όπου τα πρότυπα ποιότητας των προϊόντων δεν είναι καθορισμένα, οι αγοραστές είναι ευαίσθητοι σε θέματα τιμών απουσία διαφοροποίησης και το κόστος του προϊόντος είναι αντιστρόφως ανάλογο της ποιότητας.

**Εξυπηρέτηση μη ελκυστικών τμημάτων της αγοράς.** Σε ορισμένες περιπτώσεις οι εταιρείες είναι ευχαριστημένες από τη δράση των ανταγωνιστών τους αν καλύπτουν τη ζήτηση σε μη ελκυστικά και ζημιογόνα τμήματα της αγοράς, στα οποία θα έπρεπε να δραστηριοποιηθούν σε άλλη περίπτωση, ώστε να αποκτήσουν πρόσβαση σε άλλες αγορές ή γιατί θα υποχρεώνονταν από την πολιτεία ή για αμυντικούς λόγους.

**Παροχή προστασίας κόστους.** Αν μια επιχείρηση έχει έναν ανταγωνιστή που λειτουργεί με υψηλό κόστος, και λαμβάνοντας υπόψη ότι η τιμή σε μια σταθεροποιημένη αγορά διαμορφώνεται από τον παραγωγό με το υψηλότερο κόστος, τότε προστατεύει τα υψηλά περιθώρια κέρδους της και αποσπάται η προσοχή του αγοραστή από την τιμή του προϊόντος. Η ύπαρξη ανάλογων ανταγωνιστών είναι ιδιαίτερα σημαντική στις περιπτώσεις όπου οι αγοραστές είναι αναγκασμένοι να προμηθευτούν από περισσότερες από μία πηγές με αποτέλεσμα να προμηθεύονται και από ακριβούς παραγωγούς.





**Αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης έναντι των εργατικών συνδικάτων και των ρυθμιστικών αρχών της πολιτείας.** Όσο πιο συγκεντρωμένη είναι μια αγορά, τόσο περισσότερο ευάλωτοι είναι οι επιχειρήσεις του χώρου σε πιέσεις που προκύπτουν από αξιώσεις των εργατικών σωματείων, νόμους περιβαλλοντικής προστασίας κλπ. Έτσι, η ύπαρξη ανταγωνιστών θα προκαλέσει τη μετρίαση των απαιτήσεων εις βάρος της εταιρείας.

**Χαμηλότερος κίνδυνος για αντιμονοπωλιακές διώξεις.** Όταν ο αριθμός των ανταγωνιστών σε ένα κλάδο ξεπερνά τα όρια ενός μονοπωλίου, τότε δημιουργείται μεγαλύτερη ελευθερία κινήσεων στους επιχειρηματίες χωρίς το φόβο διώξεων.

**Κινητοποίηση.** Σε έναν κλάδο στον οποίο σφύζει ο ανταγωνισμός, η επιχείρηση έχει κίνητρο να εξελίσσεται συνεχώς και να εκσυγχρονίζεται ώστε να παραμένει ανταγωνιστική και να επιβιώνει. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η παρακμή.

### 3.3.2. Βελτίωση της διάρθρωσης του κλάδου

**Αύξηση της ζήτησης στον κλάδο.** Όταν σε ένα κλάδο δραστηριοποιούνται πολλοί ανταγωνιστές, η συνολική διαφήμιση και οι τακτικές προώθησης είναι σαφώς πιο εκτεταμένες, γεγονός που δημιουργεί συνθήκες ανάπτυξης. Η συνολική δυναμική του κλάδου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην περίπτωση όπου υπάρχει έντονος κίνδυνος υποκατάστασης των προϊόντων του κλάδου από άλλα.

**Ενίσχυση της δομής του κλάδου.** Πολλές φορές οι ανταγωνιστές έχουν κοινές στρατηγικές έναντι του εξωτερικού ανταγωνισμού και δια τούτο ο ένας βοηθά τον άλλον καθώς οι επενδύσεις του αντικατοπτρίζουν επιδιωκόμενα χαρακτηριστικά για το προϊόν σε ολόκληρο τον κλάδο, όπως η δημιουργία εμποδίων εξόδου, η ενίσχυση των επώνυμων προϊόντων κλπ.

**Τμηματοποίηση της αγοράς.** Μια αγορά μπορεί να τμηθεί επιλέγοντας τα χαρακτηριστικά της ποικιλίας των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά των αγοραστών. Εφόσον όμως οι αγοραστές διαφέρουν σε διάφορα πεδία, είναι χρήσιμο να εξετάσει κανείς τη διαφορετικότητα στον τύπο τους, στα κανάλια διανομής που επιλέγουν και στη γεωγραφική περιοχή που δραστηριοποιούνται. Σε ότι αφορά τον τύπο του κάθε



αγοραστή περικλείονται ζητήματα όπως το μέγεθος, η στρατηγική, δημογραφικά στοιχεία, κλπ.

Έτσι διακρίνονται τέσσερις παράγοντες, δηλαδή τέσσερις μεταβλητές διαφοροποίησης οι οποίες χρησιμοποιούμενες είτε η κάθε μία ξεχωριστά είτε συνδυαστικά, αποτυπώνουν τις διαφορές μεταξύ των αγοραστών και των παραγωγών.

- Η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων
- Ο τύπος του πιθανού τελικού αγοραστή
- Τα εναλλακτικά κανάλια διανομής
- Η γεωγραφική θέση του τελικού αγοραστή.

Για να τμήσει κανείς μια αγορά ως προς τα προϊόντα, είναι δυνατόν να χρησιμοποιήσει ως κριτήριο:

- το φυσικό τους μέγεθος, που επηρεάζει το βαθμό διαφοροποίησης,
- το επίπεδο των τιμών, που είναι σημαντικό σε αγορές με μεγάλη ευαισθησία στο επίπεδο των τιμών,
- τα χαρακτηριστικά, που εξαρτώνται από τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας, την επιλογή προμηθευτή, το σχεδιασμό ή τον τρόπο παραγωγής,
- το είδος των εισερχόμενων πόρων,
- τη συσκευασία, που δημιουργεί διαφορές στην εφοδιαστική αλυσίδα,
- την απόδοση, που έχει σχέση με τα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος,
- τη δυνατότητα μεταπώλησης ή αντικατάστασης,
- τις βοηθητικές υπηρεσίες ή υπηρεσίες πώλησης.

### **3.3.3. Ενίσχυση της ανάπτυξης του κλάδου.**

**Μοίρασμα του κόστους για την ανάπτυξη της αγοράς.** Οι ανταγωνιστές μπορούν με ειδικές συμφωνίες να μοιράζονται το κόστος των επενδύσεων σε τεχνολογία, τα έξοδα έρευνας και ανάπτυξης κλπ.

**Ελάττωση του κινδύνου για τον αγοραστή.** Η ύπαρξη ανταγωνιστών σε μια νέα αγορά ή μια νέα τεχνολογία είναι απαραίτητη για να ελαττωθεί έτσι ο κίνδυνος για τον αγοραστεί και συνεπώς η δυσπιστία του να ασπαστεί κάτι νέο.



**Προώθηση της εικόνας του κλάδου.** Στις περιπτώσεις θετικής εξέλιξης για μια εταιρεία του κλάδου, οι θετικές επιπτώσεις ακολουθούν όλους τους ανταγωνιστές ενισχύοντας την γενική εικόνα.

### **3.3.4. Αποτροπή νέας εισόδου**

**Αύξηση της πιθανότητας και της έντασης των αντιποίνων.** Σε μια αγορά στην οποία υπάρχουν πολλά και ισχυρά συμφέροντα, δεν είναι εύκολο να εισέλθει μια νέα επιχείρηση χωρίς να υποστεί τις αντιδράσεις των υπολοίπων.

**Συμβολισμός της δυσκολίας εισόδου.** Οι μικροί ανταγωνιστές αποτελούν σε ορισμένες περιπτώσεις παραδείγματα προς αποφυγή για τους επίδοξους επενδυτές αν δεν έχουν καταφέρει να παγιώσουν τη θέση τους στην αγορά.

**Αποκλεισμός των διόδων εισόδου.** Για τους μεγάλους ανταγωνιστές είναι γνωστοί οι τομείς της αγοράς μέσα από τους οποίους μπορεί κανείς να τους επιτεθεί. Όμως για διάφορους λόγους δεν επιλέγουν να τους αποκλείσουν οι ίδιοι. Σε αυτό το έργο αναλώνονται οι μικροί παίκτες του κλάδου και ενισχύονται από τον ηγέτη στη λειτουργία αυτή.

**Πλήρωση των καναλιών διανομής.** Με την ύπαρξη ορισμένων ανταγωνιστών είναι δυνατόν να δημιουργηθούν εμπόδια εισόδου σε μια αγορά εξαντλώντας τη δυναμικότητα στα κανάλια διανομής των προϊόντων.

## **3.4. Ειδικές Στρατηγικές**

Για τις περιπτώσεις που κάποια εταιρεία προσπαθεί να ανταγωνιστεί κάποιον από τους μεγάλους παίκτες της αγοράς, χρειάζεται να εφαρμοστούν ειδικές στρατηγικές με στόχο την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά μέσω της ανατροπής της υπάρχουσας κατάστασης. Έτσι, κατευθύνεται κανείς στις παρακάτω στρατηγικές δράσεις.



### **3.4.1. Απόκτηση Προβαδίσματος**

Αν μια επιχείρηση θέλει να επιτεθεί στον ηγέτη της αγοράς με περιορισμένους πόρους, δεν πρέπει να αναλωθεί σε μια μεγάλη εκστρατεία, η οποία θα είναι δαπανηρή και θα χρειαστούν μερικά χρόνια για να υπάρξει ικανοποιητική απόδοση κεφαλαίων. Αντίθετα πρέπει να στοχεύσει στις αδυναμίες του ηγέτη και ειδικότερα εκείνες στις οποίες είναι δύσκολο να αντιδράσει. Μπορεί, επίσης να εστιάσει σε αυστηρά ορισμένη αγορά όπου οι πιθανότητες επιτυχίας θα είναι μεγαλύτερες.

### **3.4.2. Πλαγιοκόπηση**

Ένας νεοεισερχόμενος μπορεί να επιλέξει ένα τομέα δραστηριοποίησης όπου ο ηγέτης δεν έχει μεγάλο ενδιαφέρον και δεν έχει την προσοχή του. Αν συγκεντρώσει εκεί τις δυνάμεις του, τότε θα είναι δύσκολο να αντισταθεί ο ηγέτης καθώς θα είναι πολύ δαπανηρή για αυτόν. Σε αυτόν τον τομέα ο νεοεισερχόμενος μπορεί να στοχεύσει σε μεγάλο μερίδιο αγοράς και αφού το κατορθώσει μπορεί να το εδραιώσει με επενδύσεις που θα εξασφαλίσουν διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ύστερα είναι δυνατόν να αναζητήσει νέες περιοχές ελλιπούς ανάμιξης του ηγέτη ώστε να κάνει μια νέα επίθεση. Αυτός ο τρόπος δράσης είναι πιο αποτελεσματικός, με λιγότερο κίνδυνο και πιο φθηνός.

### **3.4.3. Κατάληψη νέας περιοχής**

Στην περίπτωση ολικής κυριαρχίας των ηγετών της αγοράς, η μόνη λύση είναι η δραστηριοποίηση σε τελείως νέο πεδίο, δημιουργώντας μια εξειδικευμένη αγορά. Για να μπορέσει κάποιος να επιβιώσει σε αυτήν με χαμηλό όγκο πωλήσεων, πρέπει να πωλεί σε υψηλές τιμές προσφέροντας υψηλής ποιότητας προϊόν. Αν στην πορεία ο όγκος των πωλήσεων αυξηθεί, τότε θα προσελκύσει την προσοχή των ηγετών οι οποίοι θα προσπαθήσουν να ανακτήσουν τα πρωτεία και στο συγκεκριμένο προϊόν. Ακόμη είναι χρήσιμη η δημιουργία εξειδικευμένων καναλιών διανομής με προσεκτική και στοχευμένη διαφήμιση και μετριοπαθείς απαιτήσεις ώστε να μην προκληθούν αντιδράσεις. Όμως στη συνέχεια θα απολεσθεί το πλεονέκτημα του αιφνιδιασμού και τότε είναι απαραίτητη η εφαρμογή καινοτομιών και δημιουργία νέων προϊόντων.



### 3.4.4. Ανταρτοπόλεμος

Στην περίπτωση που δεν ευοδωθούν οι παραπάνω τακτικές, τότε μπορεί να εφαρμοστεί στρατηγική ανταρτοπολέμου. Σύμφωνα με μία τέτοια στρατηγική ο νεοεισερχόμενος προσπαθεί να ανιχνεύσει τα κενά της στρατηγικής του ηγέτη και να εκμεταλλευθεί τις συγκυρίες. Σε αυτήν την περίπτωση ο νεοεισερχόμενος πρέπει να έχει γρήγορες αντιδράσεις, να έχει διορατικότητα, να αναπτύσσει ευφυείς στρατηγικές και να επιλέγει μικρά πεδία μάχης όπου η ευελιξία αποτελεί χαρακτηριστικό –κλειδί. Τέλος, χρειάζεται να μη διαστάσει εκείνος που ακολουθεί τέτοια τακτική, να αποσυρθεί και να μην προχωρήσει σε εξοντωτικό ανταγωνισμό ειδικά με μεγαλύτερους παίκτες.

Τέτοιου είδους τακτικές ακολουθούν ακόμη και οι μεγάλες επιχειρήσεις με βραχυχρόνια μέτρα στην τιμολογιακή πολιτική ή με βραχυχρόνια προσφορά ειδικών προϊόντων ώστε να αποσπάσουν την προσοχή και να αμυνθούν σε κάποια άλλη αγορά. (Quality, Strategy & Structural configuration. A. Shani, Martin Rogberg)

### 3.5. Στρατηγικές Δράσεις

Για να επιλεγεί μια επιτυχημένη στρατηγική ώστε να επιβιώσει μια επιχείρηση στον ανταγωνισμό, μπορεί να εφαρμοστεί μια από τις παρακάτω δράσεις.

- Την εξαγορά ανταγωνιστικών μονάδων και κλείσιμο αυτών.
- Τη σύνδεση με τους τελικούς καταναλωτές. Τέτοιου είδους συμφωνίες εξομαλύνουν τον κίνδυνο μη διάθεσης των προϊόντων και αυξάνουν τα περιθώρια κέρδους του παραγωγού.
- Την εισαγωγή μιας ξεχωριστής υπηρεσίας στη διαδικασία πώλησης του προϊόντος. Συνήθως, ο πελάτης ελκύεται διαδικασία πώλησης ενός προϊόντος ή τις υπηρεσίες μετά την πώληση που προσφέρονται, παραγνωρίζοντας ίσως και κάποια χαρακτηριστικά ποιότητας.
- Τη μείωση του κόστους. Η υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής είναι εξαιρετικά δύσκολη επειδή έχει επιπτώσεις στην ποιότητα του προϊόντος και βρίσκεται σε συνάρτηση με την παγκόσμια τάση του κλάδου στο συγκεκριμένο τομέα.

Για παράδειγμα, ειδικότερα σε ότι αφορά στην τελευταία στρατηγική δράση που αφορά στη μείωση του κόστους, η οποία συχνά είναι ιδιαίτερα καθοριστική, αξίζει να



σημειωθούν κάποιες επιμέρους τακτικές. (Power, Value and Supply chain management. Supply chain management international journal. Vol 4 No 4 1999 pg 167-175. Andrew Cox) Έτσι είναι δυνατόν σε μια εταιρεία να εξοικονομηθεί μέρος του κόστους παραγωγής αν:

- Αναλυθούν τα κέντρα κόστους και βρεθεί η περιοχή όπου η πραγματοποίηση νέων επενδύσεων θα μειώσει δραστικά το τελικό κόστος,
- Αναλυθεί η κατάσταση των ανταγωνιστών, λαμβάνοντας υπόψη τις προοπτικές επέκτασης τους και τις δυνατότητες μελλοντικών επενδύσεων και διαπιστωθεί ότι υπάρχει δυνατότητα μείωσης των δαπανών με την παράλληλη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων,
- Καινοτομήσει στην υλοποίηση μεθόδων μείωσης του κόστους, καθώς η καμπύλη εμπειρίας δείχνει ότι είναι δαπανηρό να ακολουθείς τις εξελίξεις,
- Απαντήσει άμεσα στις κινήσεις των ανταγωνιστών,
- Ακολουθήσει στρατηγική εστίασης ή πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις σε περίπτωση που κάποιοι ανταγωνιστές είναι κατά μεγάλο ποσοστό ισχυρότεροι,
- Εστιάσει στη μείωση του κόστους παρά στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων,
- Μελετηθούν τα εμπόδια εισόδου ώστε να διασφαλιστεί το προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς και να προβλεφθούν οι εκπλήξεις.

### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3**

- 1 **European Business Strategies.** – Richard Lynch
- 2 **Competitive Strategy.** – Michael Porter
- 3 **Strategic Purchasing & Supply Chain Management,** Malcolm Saunders
- 4 **Creating competitive advantage in industrial services.** Journal of business & industrial management. Vol 13 No 4 1998 pg 339-355. Paul Mathyssens, Koen Vanderbempt.
- 5 **Quality, Strategy & Structural configuration.** Journal of organisational change management. Vol 7 No 2 1994 pg 15-30. Abraham Shani, Martin Rogberg
- 6 **Power, Value and Supply chain management.** Supply chain management international journal. Vol 4 No 4 1999 pg 167-175. Andrew Cox



## Κεφάλαιο 4. Στρατηγικές ομάδες

### 4.1. Γενικά

Το 1972 ο Hunt όρισε ως στρατηγική ομάδα το σύνολο των εταιρειών μέσα σε έναν κλάδο που έχουν συμμετρικά χαρακτηριστικά ως προς τη δομή του κόστους, το βαθμό καθετοποίησης, το βαθμό διαφοροποίησης, την οργανωτική δομή, τα συστήματα ελέγχου και το σύστημα αμοιβών και ποινών, οι προσωπικές απόψεις και οι προτιμήσεις που διαμορφώνουν τις στρατηγικές.

Λίγα χρόνια αργότερα, ο Porter έδωσε έναν παρόμοιο ορισμό για τις στρατηγικές ομάδες υποστηρίζοντας ότι αποτελούν ένα σύνολο εταιρειών μέσα σε έναν κλάδο και ακολουθούν την ίδια ή παρόμοια στρατηγική σε όλες τις στρατηγικές διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές μπορεί να είναι η εξειδίκευση, η επωνυμία, η ποιότητα, η επιλογή προϊόντων και καναλιών διανομής, η τεχνολογία, η καθετοποίηση, η τοποθέτηση κόστους, η τιμολογιακή πολιτική, η εξυπηρέτηση πελατών ή οι σχέσεις με τους κυβερνητικούς παράγοντες. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιοι άλλοι ερευνητές (Maskarenhas and Aaker, 1989) οι οποίοι δεν συμφωνούν ολοκληρωτικά με τους ως άνω ορισμούς και υποστηρίζουν ότι ο ορισμός των στρατηγικών ομάδων πρέπει να βασίζεται σε άλλα χαρακτηριστικά, όπως οι δεξιότητες της επιχείρησης και τα στοιχεία του ενεργητικού της, παρά στη στρατηγική.

Οι στρατηγικές ομάδες προσδιορίζονται συνήθως και από τη στρατηγική πωλήσεων ή την τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά. Όμως υπάρχουν προϊόντα ίδια κατά τα ανωτέρω άλλα με πολλές διαφορές στην παραγωγή τους, την εφοδιαστική αλυσίδα και διανομή ή το βαθμό καθετοποίησης. Έτσι, οι στρατηγικές ομάδες δεν είναι εφάμιλλες κάποιων τμημάτων της αγοράς ή στρατηγικών τμηματοποίησης, αλλά της συνολικής στρατηγικής τους.

Οι στρατηγικές ομάδες υπάρχουν για διάφορους λόγους, όπως η διαφοροποίηση στην τοποθέτηση εξαιτίας των ποικίλων δυνάμεων και αδυναμιών, κάποιες ιστορικές συνθήκες και ο διαφορετικός χρόνος διεξόδου στην αγορά. Παρά ταύτα, όταν διαμορφωθούν οι στρατηγικές ομάδες, τότε οι εταιρείες της κάθε ομάδας ακολουθούν σχεδόν όμοιες στρατηγικές, κατέχουν παρόμοια μερίδια αγοράς και



επηρεάζονται με τον ίδιο τρόπο από μεταβολές του γενικευμένου περιβάλλοντος ή από κινήσεις των ανταγωνιστών. Αυτό το στοιχείο είναι πολύ χρήσιμο για τη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων.

Συνοψίζοντας είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα αντιμετωπίζουν όμοιες περιβαλλοντικές απειλές, παράγουν ίδιες ποικιλίες προϊόντων και εμφανίζουν ομοιογένεια στις δυνάμεις και αδυναμίες τους που προκύπτουν από τις συνθήκες του κλάδου και τις δυνάμεις του ανταγωνισμού.

Παρά τη διαφωνία όμως είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να αναλυθεί το εργαλείο των στρατηγικών ομάδων. Σύμφωνα με τον Porter το εργαλείο αυτό βοηθά στην ανάλυση του κλάδου. Είναι ένα ενδιάμεσο πλαίσιο αναφοράς μεταξύ του κλάδου ως σύνολο και κάθε επιχείρησης ξεχωριστά. Κατά την ομαδοποίηση των εταιρειών σε μια στρατηγική ομάδα είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η ελκυστικότητα της συγκεκριμένης δραστηριότητας συνολικά και να συγκριθεί με άλλες στρατηγικές ομάδες.

Οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν λοιπόν διακριτές στρατηγικές ομάδες. Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται, καθώς οι εταιρείες μοιράζονται τους ίδιους πόρους, οι οποίοι σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ξεπερνούν τα σύνορα ενός κράτους. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσουν παρόμοιες στρατηγικές, γεγονός που δεν τους επιτρέπει την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος, ωστόσο διασφαλίζεται περισσότερο η επιβίωση τους.

Μια πολύ σημαντική ερώτηση που ανακύπτει αφορά στον τρόπο καταμερισμού και διαμόρφωσης των στρατηγικών ομάδων. Είναι λοιπόν συχνά ασαφές το πεδίο εκείνο που είναι τόσο καθοριστικό ώστε να συστηθεί με βάση αυτό μια στρατηγική ομάδα. Το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση του κλάδου και των δυνάμεων του ανταγωνισμού που επιδρούν και η ανίχνευση της θέσης κάθε επιχείρησης σε αυτόν. Ύστερα, είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης ανάλογα με τα μέσα αντίδρασης που διαθέτει για να αντιμετωπίσει τις ιδιαίτερες συνθήκες του ανταγωνισμού. Από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες προκύπτει το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανάλογα με το οποίο





διαμορφώνονται οι στρατηγικές ομάδες, οι οποίες έχουν την ικανότητα να αντιδρούν με παρόμοιο τρόπο στις προκλήσεις του περιβάλλοντος.

## **4.2. Ανάλυση κλάδου με βάση τις στρατηγικές ομάδες**

Το πρώτο βήμα για την ανάλυση ενός κλάδου είναι ο χαρακτηρισμός των στρατηγικών που ακολουθούν όλοι οι ανταγωνιστές και έχουν κοινές κάποιες σημαντικές διαστάσεις. Η δομή του κλάδου περιλαμβάνει πληροφόρηση που δίνει τη δυνατότητα να αποτυπωθεί η στρατηγική των επιχειρήσεων. Από τον όγκο της πληροφορίας, επιλέγεται:

- Ο όγκος των πωλήσεων, που καθορίζει την απόδοση της εταιρείας.
- Ο αριθμός των εργαζομένων, που σε συνάρτηση με τις πωλήσεις υπολογίζεται η αποδοτικότητα της παραγωγικής διαδικασίας.
- Ο αριθμός και το είδος των προϊόντων, που πληροφορεί για το μέγεθος και το μέγεθος της απαιτούμενης επένδυσης.
- Οι χώρες στις οποίες γίνεται εξαγωγή, το ποσοστό επί της συνολικής παραγωγής και ο τύπος των εξαγόμενων προϊόντων, που ενημερώνουν για τον προσανατολισμό και τις πολιτικές που ακολουθούνται.
- Η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, ώστε να εντοπιστεί το που δίνεται έμφαση, π.χ. στην τεχνολογία ή στο ανθρώπινο κεφάλαιο.
- Τα εθνικά και διεθνή μερίδια αγοράς, που πληροφορούν για την ένταση του ανταγωνισμού και την επίδοση της κάθε επιχείρησης.
- Οι πηγές παραγωγικών πόρων, που καθορίζουν τη διάρθρωση του κόστους σημαντικά.

Σε οποιαδήποτε περίπτωση όμως, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η σχέση της κάθε εταιρείας με τη μητρική της, καθώς υπάρχουν εταιρείες που αποτελούν θυγατρικές, συνεργαζόμενες, τμήμα ή επιχειρηματική μονάδα άλλων, ή ανεξάρτητες και η κάθε μία έχει διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους. Επίσης η σχέση αυτή καθορίζει τις διαφορές και τις ομοιότητες με τις στρατηγικές των άλλων συνεργαζόμενων εταιρειών ή επιχειρηματικών μονάδων. Για τον ίδιο λόγο χρειάζεται να προσδιορίζεται και η σχέση με τις συνεργαζόμενες κυβερνήσεις.



Το εργαλείο των στρατηγικών ομάδων είναι σχεδιασμένο να αποτελεί το ενδιάμεσο πλαίσιο αναφοράς για την ανάλυση ενός κλάδου και των επιχειρήσεων ξεχωριστά. Εφόσον κατατάσσουμε τις εταιρείες σε στρατηγικές ομάδες γεννιέται το ερώτημα σύμφωνα με το οποίο αναρωτιέται κανείς το βαθμό στον οποίο είναι σημαντικές οι διαφοροποιήσεις στη στρατηγική και σε ποιους τομείς. Αναμφισβήτητα αυτή η απόφαση εξαρτάται άμεσα από τα χαρακτηριστικά του κλάδου που χρειάζεται να ανιχνευθούν προσεκτικά. Στην περίπτωση δε που ολόκληρος ο κλάδος αντιμετωπίζεται ως μία στρατηγική ομάδα, τότε η επίδραση των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού είναι ίδια για όλους τους παίκτες της αγοράς και διαμορφώνει κοινές συνθήκες για όλους. Με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται η χαρτογράφηση του κλάδου και ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων.

#### **4.2.1. Η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων**

Μια στρατηγική ομάδα αποτελείται από το σύνολο των εταιρειών που ακολουθούν παρόμοια στρατηγική. Θα μπορούσε βέβαια να χαρακτηριστεί ένας κλάδος ως μια στρατηγική ομάδα ή κάθε επιχείρηση να αποτελεί μια ξεχωριστή ομάδα. Τελικά, λαμβάνοντας υπόψη κάποιες βασικές στρατηγικές δημιουργούνται λίγες ομάδες σε έναν κλάδο. Για παράδειγμα μπορεί να ληφθεί υπόψη η ποικιλία των προϊόντων μιας εταιρείας ή το μέγεθος.

Οι στρατηγικές ομάδες ενός κλάδου μπορούν να αποδοθούν σε ένα χάρτη, διάγραμμα με ορισμένους συντεταγμένες σε ένα δισδιάστατο σύστημα συντεταγμένων με άξονες δύο βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου τα οποία δημιουργούν τη διαφοροποίηση. Είναι επίσης χρήσιμο να αναγράφεται το συνολικό μερίδιο αγοράς για κάθε στρατηγική ομάδα για περαιτέρω επεξεργασία.

Για την επιλογή των χαρακτηριστικών της στρατηγικής που θα τοποθετηθούν ως άξονες στο σχεδιάγραμμα των στρατηγικών ομάδων, χρειάζεται να έχει κανείς υπόψη κάποιες βασικές αρχές. Καταρχήν, οι καλύτερες μεταβλητές για να επιλεγθούν είναι τα βασικά εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Είναι επίσης σημαντικό να μην επιλεγούν μεταβλητές που αλλάζουν αναλογικά ή σχετικά η μία προς την άλλη. Δεν χρειάζεται ακόμη οι μεταβλητές να είναι συνεχείς, ενώ η χαρτογράφηση μπορεί



να γίνει πολλές φορές για έναν κλάδο λαμβάνοντας υπόψη κάθε φορά διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Αφού χαρτογραφηθεί ο κλάδος σε στρατηγικές ομάδες, τότε είναι χρήσιμο να γίνουν μια σειρά από αναλύσεις που θα δια φωτίσουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του.

1. Ο προσδιορισμός των εμποδίων μετακίνησης, που προστατεύουν από τον ευρύ ανταγωνισμό.
2. Η ανίχνευση των οριακών ομάδων ή επιχειρήσεων, οι οποίες τείνουν να αλλάξουν προσανατολισμό ή στρατηγική και συνεπώς στρατηγική ομάδα.
3. Ο σχεδιασμός των τάσεων των στρατηγικών επιλογών, οι οποίες σχεδιάζονται με βέλη και αναδεικνύουν τις τάσεις των στρατηγικών ομάδων και συνεπώς την ένταση του ανταγωνισμού στο μέλλον.
4. Η ανάλυση των τάσεων που προκύπτουν από το γενικευμένο περιβάλλον.

Η πρόβλεψη των αντιδράσεων της στρατηγικής ομάδας σε κάποιο γεγονός ή στρατηγική κίνηση.

#### **4.2.2. Στρατηγικές ομάδες και εμπόδια μετακίνησης**

Μέχρι τώρα περιγράφηκαν τα εμπόδια εισόδου που συναντά ένας νεοεισερχόμενος κατά τη διείσδυση του σε έναν κλάδο. Όμως δεν λήφθηκε υπόψη ότι αυτά μεταβάλλονται από τη μία στρατηγική ομάδα στην άλλη. Για παράδειγμα, αν θελήσει κάποιος να εισέλθει στην αγορά των ηλεκτρικών συσκευών και να πραγματοποιεί διεθνείς συναλλαγές, θα συναντήσει πολύ μεγαλύτερα εμπόδια, σε σχέση με τις επενδύσεις που απαιτούνται σε κανάλια διανομής ή τη διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ, από το αν επέλεγε μόνο την εγχώρια αγορά. Το ίδιο ισχύει και στην καμπύλη εμπειρίας των διαφορετικών στρατηγικών ομάδων, τις απαιτήσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, τη διαφοροποίηση των προϊόντων κ.λπ.

Εμπόδια εισόδου με διαφορετική ένταση μεταξύ των διαφορετικών στρατηγικών ομάδων συναντώνται και σε σχέση με το βαθμό καθετοποίησης, καθώς σε περίπτωση που μια εταιρεία θελήσει να τοποθετηθεί μεταξύ των μεγάλων



καθετοποιημένων μονάδων θα αντιμετωπίσει αυξημένες οικονομίες κλίμακας και απολύτων πλεονεκτημάτων κόστους όπως η πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι τα εμπόδια εισόδου δεν επιδρούν μόνο στους νεοεισερχόμενους αλλά και σε εκείνους που επιθυμούν να ανατοποθετήσουν την εταιρεία τους σε διαφορετική στρατηγική ομάδα μέσα στον κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση τα οφέλη από μια τέτοια κίνηση είναι δυνατόν να εξανεμιστούν από το κόστος υλοποίησης της νέας στρατηγικής (π.χ. στα κανάλια διανομής, στη μορφή του προϊόντος). Τα εμπόδια που συναντώνται λοιπόν κατά τη μετακίνηση από μία στρατηγική ομάδα στην άλλη ονομάζονται εμπόδια μετακίνησης.

Έτσι, τα εμπόδια μετακίνησης κατά McGee περιορίζουν την μετακίνηση μιας εταιρείας από μια στρατηγική ομάδα σε μια άλλη. Με αυτή τη λογική περιορισμένοι πόροι σε ένα κλάδο μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια μετακίνησης. Επίσης αποτελούν το βασικό λόγο για την ύπαρξη ανομοιογένειας σε έναν κλάδο. Αποτελούν την αιτία που κάποιες εταιρείες είναι περισσότερο προσοδοφόρες και αποδοτικές από άλλες και εξηγούν το λόγο για τον οποίο οι μικροί παίκτες της αγοράς δεν αλλάζουν στρατηγική αν και είναι σαφές ότι δεν λειτουργούν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Έτσι, όταν εφαρμοστεί στην αγορά μια στρατηγική η οποία είναι η πλέον αποδοτική και καινοτομική μιμείται από τους ανταγωνιστές μόνο αν δεν υπάρχουν εμπόδια μετακίνησης. Όταν λοιπόν η καινοτόμος στρατηγική βελτιστοποιεί την απόδοση με τη βελτίωση της λειτουργίας ή των διαδικασιών της επιχείρησης, είναι δυνατόν να εφαρμοστεί από άλλους, σε αντίθεση με τις περιπτώσεις όπου για να αλλάξει η κατάσταση πρέπει να γίνουν ριζοσπαστικές μεταβολές στη δομή του κλάδου. Εδώ περιλαμβάνονται και τα απόλυτα πλεονεκτήματα κόστους των επιχειρήσεων.

Κατά το πέρασμα του χρόνου, τα εμπόδια μετακίνησης αλλάζουν είτε από μεταβολές του γενικευμένου περιβάλλοντος είτε του ανταγωνισμού και μεταβάλλουν και τη σταθερότητα της δομής της αγοράς και των μεριδίων που κατέχουν σε αυτήν οι εταιρείες. Επίσης, το ύψος των εμποδίων μετακίνησης εξαρτάται από την αφετηρία μιας επιχείρησης για να επιτύχει μια αλλαγή.



Ο χρόνος διείσδυσης στον κλάδο είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος επειδή καθορίζει τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν και τη μορφή και το ύψος των εμποδίων εισόδου και μετακίνησης.

Μία στρατηγική ομάδα είναι ευάλωτη στην απειλή νεοεισερχομένων όταν υπόκειται σε μεγάλες διαρθρωτικές αλλαγές, όπως η καθετοποίηση, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και η δημιουργία ελεγχόμενων καναλιών διανομής. Έτσι βρίσκουν πολλοί την ευκαιρία να αδράξουν κάποιο χώρο στις νέες συνθήκες της αγοράς με συγκριτικό πλεονέκτημα τους κάποια από τις νέες εξελίξεις. Αντίστοιχη κατάσταση παρατηρείται και στις περιπτώσεις διεύρυνσης της αγοράς.

Τα εμπόδια μετακίνησης επίσης πέφτουν όταν η αγορά φθάνει το επίπεδο της ωρίμανσης στο οποίο έχουν σταματήσει οι επενδύσεις και το ενδιαφέρον για διαφοροποίηση. Η αγορά ομογενοποιείται με αργούς αλλά σταθερούς ρυθμούς, αφού ακόμη και οι πιο αποκλεισμένοι ανταγωνιστές βρίσκουν τον τρόπο να ανταποκριθούν στην αργά πλέον αναπτυσσόμενη αγορά.

#### **4.2.3. Συνθήκες Ανταγωνισμού μεταξύ των στρατηγικών ομάδων**

Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό αλληλεπίδρασης των εταιρειών ενός κλάδου μεταξύ τους στην αναζήτηση μεριδίου αγοράς:

- Ο βαθμός ελευθερίας των στρατηγικών ομάδων ή ο βαθμός στον οποίο μπορεί ο πελάτης να ικανοποιηθεί από άλλη στρατηγική ομάδα,
- Ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος,
- Ο αριθμός των ομάδων και το μέγεθος τους και,
- Η διαφοροποίηση των στρατηγικών.

Όταν διαφορετικές στρατηγικές ομάδες έχουν ως αγορά στόχο τους ίδιους αγοραστές τότε αναπτύσσεται ανταγωνισμός μεταξύ αυτών και αυξάνει ο ανταγωνισμός στον κλάδο. Το αντίθετο συμβαίνει όταν τα όρια μιας στρατηγικής ομάδας είναι στεγανά και η πελατεία της αυστηρά καθορισμένη και αποκλειστική. Η διαφοροποίηση των προϊόντων ενισχύει τα στεγανά όρια και μειώνει τον ανταγωνισμό. Αν οι στρατηγικές ομάδες σε έναν κλάδο είναι πολυάριθμες και σχετικά ίδιου μεγέθους, τότε είναι πολύ πιθανή η ανατάραξη ολόκληρου του κλάδου



από μία στρατηγική κίνηση οποιασδήποτε στρατηγικής ομάδας, αφού και έχει τη δύναμη από πλευράς μεγέθους και είναι δύσκολο να ελεγχθεί μέσα στο πλήθος των παικτών του κλάδου. Τέλος, αν σε μια στρατηγική ομάδα υπάρχουν διαφοροποιήσεις σε άλλους τομείς πέραν των βασικών χαρακτηριστικών της τότε ενισχύεται ο ανταγωνισμός και απαιτούνται πολυάριθμοι πόροι για το στρατηγικό σχεδιασμό, εκτός αν διαφοροποιήσουν περαιτέρω την αγορά στόχο τους.

Όσο καλά και αν είναι οριοθετημένη μια στρατηγική ομάδα, είναι ευάλωτη στον ανταγωνισμό ακόμη και από επιθετικές σπασμωδικές κινήσεις αιφνιδιασμού. Όμως όταν κάποια στρατηγική ομάδα κατέχει μεγάλο μερίδιο στην αγορά, εξυπηρετεί αποκλειστικά ορισμένη μερίδα αγοραστών και διατηρεί υψηλά εμπόδια μετακίνησης, μπορεί να διατηρήσει την κερδοφορία της. Τα χαρακτηριστικά μίας στρατηγικής ομάδας καθορίζονται από το ύψος των εμποδίων μετακίνησης, την ευπάθεια σε υποκατάστατα προϊόντα, τη διαπραγματευτική δύναμη και την έκθεση στον ανταγωνισμό.

#### **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4**

- 1 **Στρατηγικό Μάνατζμεντ**, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος
- 2 **Competitive Strategy**. – Michael Porter
- 3 **Mapping Strategic Groups: an international example**. Journal of Business and Industrial Marketing. Vol 12 No 1 1997 pg 66-75. Β. Φέκα, Δ. Ξουρής και Γ. Τσιότρας
- 4 **Resources, mobility barriers and the international competitive position of an industry**. Journal of international management Vol 130 2003 pg 1-18. Claudio Carpano, Manzur Rahman, Kendall Roth
- 5 **Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance**. - Michael Porter



## Κεφάλαιο 5. Ο κλάδος της Μεταλλουργίας

### 5.1. Εισαγωγή

Ο κλάδος της Μεταλλουργίας αναλύεται στη μεταλλουργία των σιδηρούχων μετάλλων και των μη σιδηρούχων (αλουμίνιο, χαλκός, μαγγάνιο, νικέλιο και χρώμιο). Τα κυριότερα μέταλλα όμως είναι ο χάλυβας, το αλουμίνιο και ο χαλκός, τα οποία και καταλαμβάνουν σχεδόν το σύνολο της παραγωγικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τον ΣΤΑΚΟΔ του 1997 διαμορφώνονται οι παρακάτω κατηγορίες:

- 27 Παραγωγή βασικών μετάλλων
- 271 Παραγωγή βασικού σιδήρου και χαλκού και σιδηροκραμάτων
- 272 Κατασκευή σωλήνων
  - α. Χυτοσιδήρου
  - β. Χαλυβδοσωλήνες
- 273 Άλλες πρωτογενής κατεργασίες σιδήρου και χαλκού και σιδηροκραμάτων εκτός ΕΚΑΧ
  - α. ψυχρή ολκή, λειοτρίβηση και επίτριψη
  - β. ψυχρή έλαση στενών φύλλων
  - γ. ψυχρή μορφοποίηση και δίπλωση
  - δ. συρματοποίηση
- 274 Παραγωγή βασικών πολύτιμων μετάλλων και άλλων μη σιδηρούχων μετάλλων
  - α. πολύτιμα μέταλλα
  - β. αλουμίνιο
  - γ. ψευδάργυρος, κασσίτερος, μόλυβδος
  - δ. χαλκός
  - ε. άλλων
- 275 Χύτευση μετάλλων

### 5.2. Οικονομική συγκυρία

Για να μελετηθεί λοιπόν η Ελληνική Μεταλλουργική Βιομηχανία θα πρέπει να εξετασθεί πρώτα τα εξωτερικό γενικευμένο περιβάλλον που στην περίπτωση αυτή



συνίσταται κυρίως στο οικονομικό περιβάλλον, αφού είναι αυτό και μόνο αυτό πια (στις συνθήκες της ελεύθερης οικονομίας και της παγκοσμιοποίησης) που συνήθως αποτελεί τροχοπέδη της ανάπτυξης και αιτία βιομηχανικής συρρίκνωσης ή έναυσμα για άνθιση του κλάδου.

Τον Ιούλιο του 2003 ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στη βιομηχανία μειώθηκε έναντι του Ιουλίου (101,2 μονάδες) στις 100,9 μονάδες (με χρονολογία βάσης το 1995=100), παραμένοντας όμως σε επίπεδα αισθητά ανώτερα των πρώτων μηνών του 2003. Η διαμόρφωση του δείκτη επηρεάστηκε από την ευνοϊκότερη εκτίμηση για τα επίπεδα των παραγγελιών, η οποία όμως αντισταθμίστηκε από μετριοπαθέστερες εκτιμήσεις για την παραγωγή τους προσεχείς μήνες και για το ύψος των αποθεμάτων.

Η μείωση του δείκτη φαίνεται πάντως ότι ήταν συγκυριακή και δεν αναιρεί την εκτίμηση ότι η βιομηχανική δραστηριότητα βρίσκεται το δεύτερο τρίμηνο του χρόνου σε ανοδική πορεία, η οποία προβλέπεται ότι θα συνεχιστεί και στο άμεσο μέλλον, πιθανώς με ελαφρώς βραδύτερους ρυθμούς. Για τους τελευταίους μήνες μπορούν να εξαχθούν τα παρακάτω συμπεράσματα:

Το επίπεδο των παραγγελιών κρίνεται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων κανονικό, ενώ οι νέες παραγγελίες που εισέρευσαν το τελευταίο τρίμηνο ήταν αυξημένες. Οι μήνες εξασφαλισμένης παραγωγής (5,4) παραμένουν οι υψηλότεροι από τις αρχές του έτους, όπως και το ποσοστό χρησιμοποίησης του εργοστασιακού δυναμικού (77%). Οι προβλέψεις για την παραγωγή και τις πωλήσεις τους προσεχείς μήνες διατηρούνται σαφώς ανοδικές. Το ύψος των αποθεμάτων θεωρείται ότι υπερβαίνει ελαφρώς μόνο το κανονικό.

Οι προβλέψεις για τις εξαγωγές αναφέρονται μεν κατά πλειονότητα σε άνοδο, είναι όμως μετριοπαθέστερες εκείνων που είχαν διατυπωθεί τους προηγούμενους μήνες. Όσον αφορά στην γεωγραφική κατανομή των εξαγωγών, οι επιχειρήσεις προβλέπουν με σαφήνεια άνοδο των εξαγωγών προς την ΕΕ και τις Βαλκανικές χώρες, ενώ οι προοπτικές των εξαγωγών στον υπόλοιπο κόσμο θεωρούνται σαφώς πιο συγκρατημένες.





Το ποσοστό των επιχειρήσεων που κρίνει ότι η παραγωγική δραστηριότητα διεξάγεται απρόσκοπτα μειώθηκε έναντι του Μαρτίου (71%) φθάνοντας το 61%. Κύριος ανασταλτικός παράγοντας παραμένει η ανεπάρκεια ζήτησης (26%). Είναι τέλος χαρακτηριστικό ότι οι επιχειρήσεις δεν φαίνεται να αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω ανεπάρκειας εργατικού δυναμικού, επιβεβαιώνοντας έτσι και τις μετριοπαθέστερες προβλέψεις τους για τα επίπεδα της απασχόλησης στο άμεσο μέλλον (το 83% αναμένει σταθερότητα).

Οι προβλέψεις για τις τιμές παραμένουν πολύ συγκρατημένες. Τον μήνα αυτό το 87% των επιχειρήσεων αναφέρουν ότι οι τιμές τους θα παραμείνουν αμετάβλητες, το 6% ότι θα μειωθούν και μόλις το 7% ότι θα αυξηθούν. Τα ποσοστά αυτά συνηγορούν στην εκτίμηση ότι οι πληθωριστικές προσδοκίες που είχαν αναζωπυρωθεί στις αρχές του 2003, έχουν αποσβεστεί.

### **5.2.1. Κλαδικές μεταβολές**

Οι εξελίξεις που καταγράφηκαν κατά την καλοκαιρινή περίοδο του 2003 στις βασικές ομάδες προϊόντων της Βιομηχανίας είναι οι ακόλουθες:

Ιδιαίτερη ήταν η αύξηση του δείκτη επιχειρηματικών προσδοκιών στην κατηγορία των καταναλωτικών αγαθών. Οι θετικότερες εκτιμήσεις των επιχειρήσεων για τα επίπεδα της παραγωγής και των πωλήσεων τους φαίνεται ότι τροφοδότησαν πιο αισιόδοξες προβλέψεις για το προσεχές μέλλον και οδήγησαν σε εντατικότερη χρησιμοποίηση του εργοστασιακού δυναμικού. Παράλληλα, σε κανονικά για την εποχή επίπεδα κρίνεται από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων τα επίπεδα των παραγγελιών με οριακή βελτίωση αυτών που προέρχονταν από το εξωτερικό. Οι προβλέψεις για τις εξαγωγές τους 3 με 4 προσεχείς μήνες, είναι μετριοπαθείς με εξαίρεση τις εξαγωγές προς την ΕΕ, οι οποίες αναμένεται ότι θα αυξηθούν. Τέλος, οι προβλέψεις για τις τιμές παραμένουν συγκρατημένες και αναφέρονται σε στασιμότητα.

Ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στον κλάδο των κεφαλαιουχικών αγαθών μειώθηκε έναντι των τελευταίων μηνών. Ο δείκτης επηρεάσθηκε αρνητικά από τις δυσμενέστερες προβλέψεις των επιχειρήσεων για την παραγωγή τους προσεχείς



μήνες. Αντίθετα θετικότερες είναι οι εκτιμήσεις για τα επίπεδα των παραγγελιών. Η τάση αυτή αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω καθώς καταγράφεται αύξηση των νέων παραγγελιών και οι μήνες εξασφαλισμένης παραγωγής διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα. Η εξαγωγική δραστηριότητα αναμένεται τους προσεχείς μήνες να παραμείνει στα ίδια επίπεδα. Οι εξαγωγές με προορισμό την ΕΕ προβλέπεται ότι θα αυξηθούν. Ο σημαντικότερος από τους λόγους που παρεμποδίζουν την παραγωγική δραστηριότητα είναι η ανεπάρκεια ζήτησης, ενώ παραμένει υψηλό το ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν αντιμετωπίζουν εμπόδια.

Ο δείκτης επιχειρηματικών προσδοκιών στον κλάδο των ενδιάμεσων αγαθών μειώθηκε ελαφρά έναντι του Ιουνίου επηρεαζόμενος από τις συγκρατημένες εκτιμήσεις για τα επίπεδα των παραγγελιών και των αποθεμάτων και τις μετριοπαθέστερες προβλέψεις για την παραγωγή. Οι εξαγωγές προβλέπεται ότι θα παραμείνουν στάσιμες ενώ και στην κατηγορία αυτή της βιομηχανίας, οι προβλέψεις για τις τιμές αναφέρονται σε στασιμότητα.

### **5.3. Χαρακτηριστικά του κλάδου**

Στην Ελλάδα, η Μεταλλουργία στηρίχθηκε στο παρελθόν στα κοιτάσματα των μεταλλευμάτων της χώρας και κύριος στόχος της ήταν η επεξεργασία τους. Στη συνέχεια και μετά το 1960, ο κλάδος αναπτύχθηκε προς την κατεύθυνση των δομικών υλικών εξαιτίας του ακμάζουσας οικοδομικής δραστηριότητας. Επίσης, δημιουργήθηκαν σταδιακά μεγάλοι βιομηχανικοί όμιλοι ώστε να αντιμετωπιστεί ο διεθνής ανταγωνισμός. Την τελευταία δεκαετία παρατηρείται στροφή προς υψηλής εξειδίκευσης βιομηχανική δραστηριότητα με υψηλής τεχνολογίας προϊόντα ώστε να αξιοποιήσει η Ελλάς την τεχνογνωσία που διαθέτει και να μπορέσει να ανταγωνιστεί χώρες με πολύ περισσότερους πόρους.

Έτσι, ο κλάδος της Μεταλλουργίας είναι αρκετά συγκεντρωμένος σήμερα αφού πέντε επιχειρήσεις κατέχουν περισσότερο από 60% της εγχώριας αγοράς, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα (πίν. 5.1):



Πίνακας 5.1: Μεριδία αγοράς των επιχειρήσεων του μεταλλουργικού κλάδου (πηγή: Ο κλάδος της Μεταλλουργίας, IOBE)

Αλουμίνιον της Ελλάδος	16,8%
ΕΛΒΑΛ	13,1%
ΧΑΛΚΟΡ	11,4%
ΣΙΔΕΝΟΡ	8,6%
Ελληνική Ανώνυμη Εταιρεία Χάλυβα	6,8%
ΛΑΡΚΟ Γενική Μεταλλουργική και Μεταλλευτική Εταιρεία	6,3%
Χαλυβουργική	3,9%
Ελληνική Χαλυβουργία	3,3%
Λοιποί*	29,9%

(\*): οι λοιπές εταιρείες του κλάδου είναι οι EVIEP, ETEM, BIOMAL, BIEΞΑΛ, Ελληνικά Καλώδια, FITCO, CABLEL, κλπ

Ακόμη είναι δυνατόν να υποστηριχθούν για τον κλάδο οι ακόλουθες παρατηρήσεις:

- Το επίπεδο της ζήτησης και συνεπώς και της παραγωγικής δραστηριότητας, καθορίζεται στην Ελλάδα κυρίως από την οικοδομική δραστηριότητα και γενικότερα την πορεία του κατασκευαστικού κλάδου. Επίσης, οι οικονομική συγκυρία του τρίτου ΚΠΣ της ΕΕ και των Ολυμπιακών αγώνων είναι επίσης ευνοϊκή. Για τους υπόλοιπους υποψήφιους αγοραστές, η ζήτηση εξαρτάται από την πορεία του ειδικού τους κλάδου.
- Εμφανίζονται θετικές προοπτικές στη βασική μεταλλουργία, καθώς η οικονομική σταθερότητα που προκύπτει από την ΟΝΕ και οι υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης αποτελούν σημαντικά εχέγγυα.
- Η παραγωγική δραστηριότητα αυξάνει και αντίστοιχα μεγαλώνει και η τιμή του δείκτη βιομηχανικής παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα εκτιμάται ότι μέχρι και το 2010 η παραγωγή θα αυξάνεται ετησίως περίπου κατά 3%.
- Ο κλάδος είναι εντάσεως πρώτων υλών σε ποσοστό περίπου 80% ενώ η ενέργεια και το μεταφορικό κόστος καλύπτει ένα υπόλοιπο 11%. Στο υπόλοιπο εντάσσεται το κόστος της απασχόλησης το οποίο έχει μειωθεί αισθητά και δεν αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα.
- Εμφανίζεται αύξηση των εξαγωγών με ετήσιο ρυθμό 8,8% (για το διάστημα 1993-2001) κυρίως εξαιτίας της βελτίωσης της ποιότητας των ελληνικών προϊόντων και της αύξησης της αξίας τους. Ωστόσο το εμπορικό ισοζύγιο παραμένει αρνητικό αν και συνεχώς μειώνεται το έλλειμμα, εξαιτίας της αυξημένης ζήτησης. Η κύρια εξαγωγική δραστηριότητα εντοπίζεται προς τα



Βαλκάνια, την Ευρώπη (Ιταλία 21%, Γερμανία) και τις ΗΠΑ. Οι μεγαλύτερες εισαγωγές που κινούνται επίσης με αυξητικό ρυθμό (10,6% για το έτος 2000), γίνονται από την Ασία και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (Τουρκία 14%, Ρωσία 7,5%, Ουκρανία 6%), ενώ το ποσοστό που κατέχουν οι ευρωπαϊκές χώρες έχει μειωθεί στο 47% (Ιταλία 20%, Γερμανία 10,5%, Αγγλία 12%).

- Επιτυγχάνεται ενδυνάμωση της θέσεις του ελληνικού παράγοντα στο διεθνή ανταγωνισμό κατά τα τελευταία χρόνια μέσω διεθνών συνεργασιών και εξασφάλισης αδειών διάθεσης ξένων προϊόντων.

Για του λόγου το αληθές, θετικές καταγράφονται οι εξελίξεις του κλάδου της μεταλλουργίας για την περίοδο 1993-1998 που φαίνεται και στην αύξηση του κύκλου εργασιών και των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα (πίν. 5.2) από τον οποίον προκύπτουν μια σειρά από διαπιστώσεις.

Πίνακας 5.2: Πορεία του κλάδου κατά τα έτη 1993-1998 (πηγή: Ο κλάδος της Μεταλλουργίας, IOBE)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Ποσοστό επί του συνόλου της ελληνικής μεταποίησης το 1998 (%)
Αριθμός επιχειρήσεων	129	126	125	125	123	123	2,3
Αριθμός απασχολουμένων	11.027	10.695	10.630	10.672	10.390	10.261	4,35
Αμοιβή απασχολουμένων (σε εκ.Δρχ)	47.384	48.412	56.255	61.707	62.326	63.507	5,82
Ακαθάριστη αξία παραγωγής (σε εκ.Δρχ)	389.987	469.921	620.091	565.448	653.195	678.658	9,2
Σύνολο αναλώσεων (σε εκ.Δρχ)	292.502	352.888	456.775	419.496	484.706	489.978	11,02
Προστιθέμενη αξία	97.484	117.033	163.115	145951	168.488	188.679	6,45
Πωλήσεις (σε εκ.Δρχ)	354.699	434.531	566.953	523.312	598.392	621.688	9,44
Σύνολο επενδύσεων (σε εκ.Δρχ)	24.293	16.233	21.391	25.357	44.502	65.533	11,23
Απασχολούμενοι ανά επιχείρηση	85	85	85	85	84	83	

Στη συνέχεια και μέχρι τις μέρες μας ο κλάδος προχώρησε με την κεκτημένη ταχύτητα της αναπτυξιακής πολιτικής που έχει πνεύσει στη χώρα μας και για του λόγου το αληθές έχουν γίνει μια σειρά από έρευνες που αποδεικνύουν τη συγκεκριμένη θέση.



Από έρευνα του IOBE στις επιχειρήσεις του κλάδου, προέκυψε με βάση τις απαντήσεις ανωτέρων στελεχών ότι οι εξελίξεις στον κλάδο το 2001 επηρεάστηκαν κυρίως από τη ζήτηση, τη διαθεσιμότητα και το κόστος του απαιτούμενου κεφαλαίου, την τεχνολογία, τα κίνητρα επενδύσεων και τα κέρδη. Παρατηρείται δε ότι ενώ η ζήτηση και η τεχνολογία είναι παραδοσιακά σημαντικοί παράγοντες για τον κλάδο, τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί ανάγκες ανάπτυξης και επέκτασης της δραστηριότητας ταυτόχρονα με ανάγκες για την επίτευξη κερδών. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη διεθνοποίηση των αγορών και στον τερματισμό του προστατευτισμού των κρατών στις εθνικές τους βιομηχανίες στα πλαίσια της ελεύθερης οικονομίας. Έτσι, σε ένα κλάδο με μεγάλο σταθερό κόστος παραγωγής εμφανίζεται η ανάγκη αύξησης της παραγωγικής δραστηριότητας για τον περαιτέρω επιμερισμό του, ώστε να αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων σε ότι αφορά την τιμή τους. Τα περιγραφόμενα συμπεράσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (πιν. 5.3).

Πίνακας 5.3: Σημαντικότητα διαφόρων παραγόντων στην ανάπτυξη της επενδυτικής δραστηριότητας (πηγή: Ο κλάδος της Μεταλλουργίας, IOBE)

<b>Σημαντικότητα (-100 ως 100)</b>	1997	1998	1999	2000	2001
Ζήτηση	62	56	62,5	56	56
Κέρδη	5,5	14	37,5	56	43,5
Διάθεση Κεφαλαίου/ Κόστος	19	28	0	37	43
Τεχνολογία	55,5	49	25	30,5	50
Κίνητρα επένδυσης	68	49	50	49,5	37,5
Φορολογία	-12,5	-14	-25	0	0
Οικονομική Πολιτική	-12	0	-12,5	0,5	0
Άλλο	6	14	0	0	0

Οι δαπάνες για επενδύσεις κατανέμονται στον παρακάτω πίνακα (πιν. 5.4) για τα έτη από το 1998 ως το 2001 από τον οποίο φαίνεται ότι στην αρχή της τετραετίας υπήρξε η τάση αντικατάστασης του υφιστάμενου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και βελτίωσης των μεθόδων παραγωγής. Αφού καλύφθηκε αυτή η ανάγκη, ο κλάδος σταδιακά προσανατολίστηκε σε αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας.



Πίνακας 5.4: Κατανομή των επενδυτικών δαπανών (πηγή: Ο κλάδος της Μεταλλουργίας, IOBE)

<b>Κατανομή των επενδυτικών δαπανών (%)</b>	1998	1999	2000	2001
Αντικατάσταση του υφιστάμενου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού	32	22	23	9
Αύξηση παραγωγικής δυναμικότητας στα ήδη παραγόμενα προϊόντα	7	39	38	53
Διεύρυνση της παραγωγικής δυναμικότητας για την παραγωγή νέων προϊόντων	2	10	8	11
Βελτίωση της εφαρμογής των νέων μεθόδων παραγωγής	53	15	16	16
Νέοι μέθοδοι παραγωγής	6	3	3	5
Άλλο	0	11	12	6

#### **5.4. Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού**

**Ανταγωνισμός:** Οι μικρές επιχειρήσεις που εισήλθαν λόγω αύξησης της ζήτησης τα τελευταία χρόνια, θα αντιμετωπίσουν στο μέλλον αρκετά προβλήματα λόγω του μικρού μεγέθους τους. Για να ξεπεράσουν αυτό το μειονέκτημα οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις προσανατολίζονται στην παραγωγή διαφοροποιημένων προϊόντων, εξομαλύνοντας έτσι τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, οι μεγάλες επιχειρήσεις με συγχωνεύσεις, εξαγορές και συνεργασίες μπορούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς στο εξωτερικό, να εκμεταλλευθούν τα οφέλη του Γ ΚΠΣ και να χρησιμοποιήσουν τις εναπομείνασες ευκαιρίες εξαιτίας της διοργάνωσης των Ολυμπιακών αγώνων του 2004 στην Αθήνα.

Σε επίπεδο διακλαδικό, ο ανταγωνισμός υφίσταται και από προϊόντα άλλων κλάδων τα οποία είναι πλήρη υποκατάστατα. Στον ίδιο τον κλάδο παρατηρείται μεγάλος ανταγωνισμός ο οποίος αμβλύνεται στα προϊόντα με υψηλή προστιθέμενη αξία. Σε αυτή την εξέλιξη συντείνουν οι σύγχρονες μέθοδοι παραγωγής, οι οποίες βοηθούν στην παραγωγή προϊόντων με υψηλή προστιθέμενη αξία.

**Υποκατάστατα:** Τα προϊόντα της βασικής Μεταλλουργίας ανταγωνίζονται τα πλαστικά, και για παράδειγμα οι χαλύβδινοι σωλήνες έχουν ως υποκατάστατο τους σωλήνες από πολυβινυλοχλωρίδιο (PVC) ή τα κεραμικά, ενώ οι τομείς σύγκρισης είναι η τιμή, το βάρος, η αντοχή και η οξειδωση.



**Αγοραστές:** Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο της Μεταλλουργίας είναι συνάρτηση του μεγέθους τους και του βαθμού συγκέντρωσης τους σε σχέση με τον κλάδο. Οι αγοραστές ανήκουν κυρίως στον κλάδο των μεταλλικών προϊόντων, της συσκευασίας, των κατασκευαστών μηχανολογικού εξοπλισμού και των κατασκευών. Επίσης, εκτός από τους βιομηχανικούς αγοραστές υπάρχουν και αγοραστές- τελικοί χρήστες, όπως για παράδειγμα στη σωληνουργία.

Οι αγοραστές διατηρούν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη, ιδιαίτερα όταν προχωρούν σε διακανονισμούς για την προμήθεια προς αυτούς πρώτων υλών ή σε συμφωνίες μακράς διάρκειας. Η αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αντισταθμίζεται δε από τη χαμηλή δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω, που μειώνει τη δύναμη τους. Αντίστοιχη επίδραση έχει και η διαφοροποίηση των προϊόντων και ειδικότερα όταν πραγματοποιείται ενδοκλαδικά.

**Προμηθευτές:** Οι προμηθευτές των μεταλλουργικών βιομηχανιών διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη καθώς ο κλάδος είναι εντάσεως πρώτης ύλης, και συνεπώς παρατηρείται μεγάλη ευαισθησία ως προς τις τιμές των πρώτων υλών. Η κατάσταση εντείνεται εξαιτίας των φαινομένων εξάρτησης που παρατηρούνται λόγω της ύπαρξης περιορισμένων υποκατάστατων και ιδίως στο εξωτερικό. Συμβάλλει επίσης στην ενίσχυση του ρόλου των προμηθευτών και η μειωμένη ικανότητα ολοκλήρωσης προς τα πίσω. Όταν πρόκειται για πρώτες ύλες που αποτελούν ενδιάμεσα προϊόντα του κλάδου, τότε η διαπραγματευτική δύναμη είναι μικρή.

**Απειλή νεοεισερχομένων:** Τα κυριότερα εμπόδια εισόδου του κλάδου είναι:

- οι οικονομίες κλίμακας, καθώς η παραγωγική διαδικασία έχει πολύ μεγάλο σταθερό κόστος λόγω του ακριβού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. Όταν τα μηχανήματα και οι υπόλοιποι πόροι αξιοποιούνται βέλτιστα, τότε το σταθερό κόστος επιμερίζεται σε περισσότερη παραγωγή και το κόστος που επιβαρύνει τη μονάδα του προϊόντος μειώνεται,
- οι υψηλές επενδύσεις που απαιτούνται, οι οποίες αποτελούν σημαντική τροχοπέδη για κάθε επίδοξο νεοεισερχόμενο ο οποίος θα πρέπει να έχει πρόσβαση σε υψηλούς χρηματικούς πόρους και να αναμένει απόδοση από την επένδυση του μετά από πολλά χρόνια,



- η υψηλή συγκέντρωση του κλάδου, που καθιστά ισχυρούς τους μεγάλους παίκτες της αγοράς και ικανούς να ελέγχουν τα κανάλια διανομής και τις πηγές πρώτων υλών αποκτώντας ισχυρό προβάδισμα έναντι των υπολοίπων, το οποίο ενισχύεται στις περιπτώσεις σύμπραξης μεγάλων εταιρειών.
- τα μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από τις οικονομίες κλίμακας που συνίστανται για παράδειγμα στην πρόσβαση σε κανάλια διανομής κ.λπ.

Σύμφωνα με τη δομή του κλάδου, η πιο σημαντική δύναμη είναι ο εσωτερικός ανταγωνισμός. Στη συνέχεια, με διαφορά μικρότερη επιρροή ακούν οι προμηθευτές και η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων. Η απειλή των νεοεισερχομένων και η δύναμη των αγοραστών δεν αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ανταγωνισμού. Ακόμη από τον παρακάτω πίνακα προκύπτει ότι οι βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η ζήτηση και η τεχνολογία σύμφωνα με την άποψη των στελεχών των βιομηχανιών του κλάδου, ενώ η φορολογία και η οικονομική πολιτική της κυβέρνησης δεν έχουν καμία επίδραση καθώς υποστηρίζουν.

### **5.5. Στρατηγική**

Οι στρατηγικές επιδιώξεις των επιχειρήσεων εστιάζουν στην εσωτερική οργάνωση και γενικότερα στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, με σκοπό την ισχυροποίηση έναντι των εσωτερικών ανταγωνιστών. Για παράδειγμα, ένας από τους στόχους είναι η ορθολογικότερη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Έξω από τα στενά όρια των επιχειρήσεων, κοινή στρατηγική αποτελεί η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances), συγχωνεύσεων, εξαγορών και κοινοπραξιών (joint ventures) με σκοπό την οριζόντια επέκταση της δραστηριότητας. Με αυτόν τον τρόπο, επιμερίζονται οι παραγωγικές δραστηριότητες και επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, ενώ ταυτόχρονα γίνεται μετάδοση εμπειρίας και τεχνογνωσίας που έχει σημαντική θετική επίδραση στο κόστος. Παράλληλα μοιράζονται κάποια στρατηγικά στοιχεία του ενεργητικού και αξιοποιούνται με βέλτιστο τρόπο. Εξασφαλίζεται επίσης η σχέση με προμηθευτές ώστε να επιτυγχάνεται έμμεσα καθετοποίηση και διευκολύνεται η είσοδος στα κανάλια προμήθειας και διανομής. Άλλωστε οι ως άνω μέθοδοι αποτελούν το κύριο μέσο





εισόδου στον κλάδο ή σε μια νέα επιχειρηματική δραστηριότητα ή προϊόν μέσα σε αυτόν.

Στον κλάδο, προεξέχουσα θέση κατέχει ο όμιλος Βιοχάλκο που αξιοποιεί τις ευκαιρίες εξαγωγών που της παρουσιάζονται. Κατά το τελευταίο έτος σημαντική ήταν και η συγχώνευση της εταιρείας Μπήτρος με την Spider (με δραστηριότητες στην Ιταλία, στη Ρουμανία και στη Μεγάλη Βρετανία).

Στον τεχνολογικό τομέα, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται με κατεύθυνση τον εκσυγχρονισμό ώστε να διασφαλιστεί η ποιότητα των προϊόντων, να επιτευχθεί μείωση του κόστους παραγωγής, να διευρυνθεί η ποικιλία της παραγωγής, να εφαρμοστεί σε μεγαλύτερη κλίμακα η εξοικονόμηση πόρων μέσω της ανακύκλωσης των πρώτων υλών και να ικανοποιηθεί η αυξημένη ζήτηση με ανάλογη αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας.

Με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών διασφαλίζεται επίσης η σταθερή ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα ιδιαίτερα στο διεθνές περιβάλλον, ώστε να διευκολύνονται οι εξαγωγές. Επίσης μειώνεται το μεταφορικό κόστος και αυξάνεται η πληροφόρηση. Μέσα λοιπόν σε αυτό το πλαίσιο αντιμετωπίζει κανείς πιο εύκολα τους κινδύνους.

Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι περιορισμένη και εντοπίζεται κυρίως σε εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν ανεπτυγμένο μάρκετινγκ. Οι τομείς εφαρμογής των ηλεκτρονικών εφαρμογών συνίστανται στην παραγγελιοληψία, την παραγγελιοδοσία και την υποστήριξη πελατών. Επίσης είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί το σύστημα για την ηλεκτρονική αναζήτηση πελατών και προμηθευτών. Συνοψίζοντας λοιπόν, οι λόγοι εισαγωγής τέτοιων συστημάτων και εφαρμογών ανάγονται στην καλύτερη υποστήριξη πελατών, την εξεύρεση νέων αγορών και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

## **5.6. Προβλήματα και λύσεις**

Το βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κλάδος της μεταλλουργίας είναι ο αθέμιτος ανταγωνισμός που συμβαίνει με την εισαγωγή χαμηλής ποιότητας



προϊόντων, ιδιαίτερα από χώρες που έχουν και το πλεονέκτημα του χαμηλού εργατικού κόστους. Ιδιαίτερα η Τουρκία, λόγω της εγγύτητας της, αποτελεί τη σοβαρότερη απειλή.

Στο εσωτερικό πεδίο αντιμετωπίζεται το πρόβλημα του αυξημένου κόστους της ηλεκτρικής ενέργειας που δεν είναι ανταγωνιστική εν σχέση με τη χρήση του φυσικού αερίου, η οποία όμως δεν έχει υλοποιηθεί ακόμη στον Ελληνικό χώρο. Η ανεπάρκεια κεφαλαίων κίνησης οδηγεί σε καθυστερήσεις στην υλοποίηση επενδύσεων και σε συνδυασμό με το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς που δημιουργεί μικρό σχετικά όγκο πωλήσεων, φέρνει τις ελληνικές επιχειρήσεις σε δυσμενή θέση. Το μικρό μέγεθος δε της ελληνικής αγοράς οφείλεται σε δημογραφικούς λόγους και στην απουσία των κλάδων της μικροηλεκτρονικής και της αυτοκινητοβιομηχανίας στην Ελλάδα που είναι μεγάλοι αγοραστές. Τέλος, σημαντικός αρνητικός παράγοντας είναι η εξάρτηση από τις πρώτες ύλες (κυρίως εισαγόμενες), γεγονός που δίνει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στους προμηθευτές και αυξάνει την ευαισθησία στις τιμές τους.

Τα μέτρα που οφείλουν να εφαρμοστούν για τη στήριξη του κλάδου είναι η ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, η προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων, η παροχή κινήτρων για τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού, η εφαρμογή φιλικότερης ενεργειακής πολιτικής, ο συντονισμός των δράσεων των Ελλήνων παραγωγών και η εφαρμογή νέων μεθόδων κατεργασίας πρώτων υλών και η ανακύκλωση. Δημιουργούνται τέλος ευκαιρίες από την εκμετάλλευση των συνθηκών που προκύπτουν από το τρίτο ΚΠΣ, τους Ολυμπιακούς αγώνες του 2004 και το νέο ΓΟΚ.

### **5.7. Στρατηγικές ομάδες και χαρτογράφηση τους**

Στον κλάδο της Μεταλλουργίας υπάρχουν πολλά κοινά μεταξύ των επιχειρήσεων όσον αφορά στους παραγωγικούς τους πόρους, στη διάρθρωση της αγοράς, στις δυσχέρειες της παραγωγής, στις ιδιαιτερότητες του ανταγωνισμού, στην κυβερνητική πολιτική, στις χρήσεις των προϊόντων τους κ.λπ. Έτσι, ο κλάδος καθίσταται ιδιαίτερα ομοιογενής.

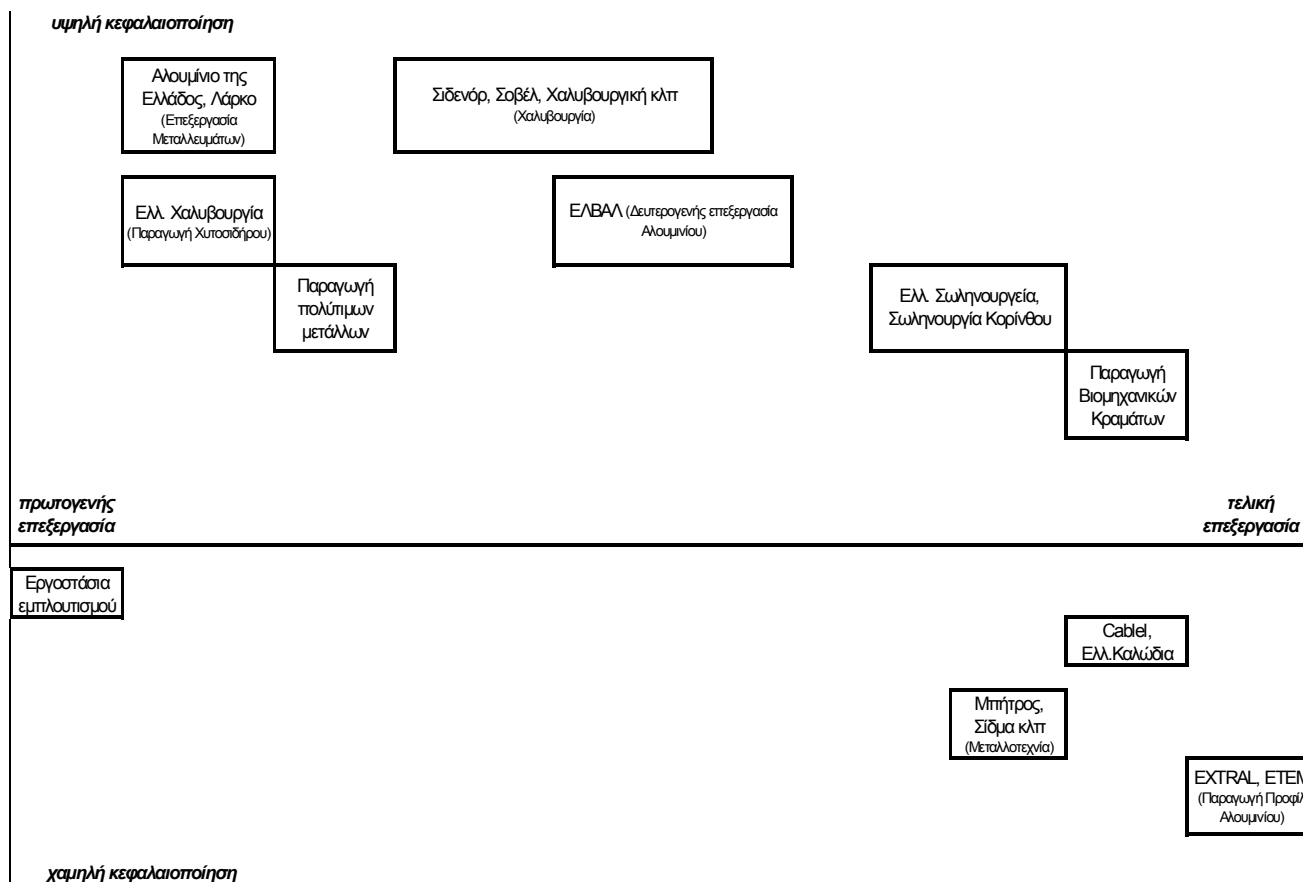


Θα μπορούσε κανείς να ξεχωρίσει ωστόσο τις εταιρείες ανάλογα με την κεφαλαιοποίηση τους και ανάλογα με την συνεισφορά τους στην παραγωγή σε σχέση με το τελικό προϊόν προς τον καταναλωτή. Με αυτόν τον τρόπο διαχωρίζονται οι εταιρείες ως προς τις δυνάμεις του ανταγωνισμού και ως προς τη διάρθρωση του κόστους.

Γίνεται λοιπόν σαφές ότι οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην πρωτογενή παραγωγή (πχ παραγωγή αλουμίνιας και σιδηρονικελίου) απευθύνονται σε βιομηχανικούς αγοραστές, επιζητούν πρωτογενείς πόρους που έχουν πιο περιορισμένη διασπορά και τα προϊόντα τους παρουσιάζουν χαμηλή διαφοροποίηση, ενώ οι ενέργειες του μάρκετινγκ για αυτούς είναι περιορισμένες. Αντίθετα, οι παραγωγοί που απευθύνονται σε τελικούς καταναλωτές (π.χ. παραγωγοί προφίλ αλουμινίου) αντιμετωπίζουν τις συνθήκες της αγοράς για καταναλωτικά προϊόντα και δίνουν έμφαση στο μάρκετινγκ. Οι τελευταίοι μπορούν να απευθυνθούν σε πληθώρα προμηθευτών και αγοραστών. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός είναι σαφώς πιο έντονος και χρειάζεται λοιπόν να καταφεύγουν στη διαφοροποίηση ώστε να επιβιώσουν.

Επίσης, οι επιχειρήσεις που απαιτούν υψηλή κεφαλαιοποίηση αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, γεγονός που διαφοροποιεί τη στρατηγική τους έναντι των υπολοίπων εστιάζοντας κυρίως σε αύξηση της παραγωγής για τον καταμερισμό του σταθερού κόστους. Ωστόσο, σε αυτές τις στρατηγικές ομάδες υπάρχουν υψηλότατα εμπόδια εισόδου. Αντίθετα, στις στρατηγικές ομάδες με μικρή κεφαλαιοποίηση ο παραγωγός είναι πιο ευέλικτος, το κόστος του είναι διαρθρωμένο πιο ισορροπημένα γεγονός που του επιτρέπει να ελιχθεί επιχειρηματικά. Ωστόσο, αντιμετωπίζει ισχυρότερο ανταγωνισμό.

Έτσι σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, είναι δυνατόν να χαρτογραφηθεί ο κλάδος της Μεταλλουργίας, όπως στο παρακάτω σχήμα 5.1. Στον κλάδο αυτό μπορούν να αναγνωριστούν οι στρατηγικές ομάδες των εργοστασίων εμπλουτισμού, της βιομηχανίας αλουμίνιας (Αλουμίνιο της Ελλάδος), της βιομηχανίας παραγωγής σιδηρονικελίου (Λάρκο), της Χαλυβουργίας κ.λπ.



Σχήμα 5.1: Χαρτογράφηση του κλάδου της Μεταλλουργίας

Από όλες τις στρατηγικές ομάδες επιλέγεται ο υποκλάδος της Χαλυβουργίας (υψηλή κεφαλαιοποίηση, πρωτογενής και δευτερογενής επεξεργασία), ο οποίος θα αναλυθεί με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του ανταγωνισμού του Porter.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5**

1. **Σίδηρος, Χάλυβας, Αλουμίνιο.** Έκδοση του οργανισμού Hellenews σε συνεργασία με την εφημερίδα Εξπρές. Μάρτιος 1999
2. **Σύγχρονες εξελίξεις και προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου της Μετ/κής και της Μετ/γίας.** Πρακτικά ημερίδας ΤΕΕ Σ. Αγγελόπουλος. Μάιος 2003
3. **Μεταλλευτική Βιομηχανία.** Εφημερίδα Κέρδος. Ιούνιος 2001
4. **Με ισχυρές αντοχές οι Ελληνικές Μεταλλουργίες μέσα στην κρίση.** Εφημερίδα Ναυτεμπορική. Παρασκευή 21 Μαρτίου 2003
5. **Ο κλάδος της Μεταλλουργίας.** IOBE 2002
6. **Αποτελέσματα ερευνών οικονομικής συγκυρίας.** Ιούλιος 2003. IOBE
7. Έρευνα της Statbank για τη βιομηχανία μετάλλου. [www.statbank.gr](http://www.statbank.gr)



## Κεφάλαιο 6. Γενικά χαρακτηριστικά του υποκλάδου της Χαλυβουργίας

### 6.1. Εισαγωγή – Ιστορικά στοιχεία

Η Μεταλλουργία όπως περιγράφηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, αποτελεί τμήμα της επιστήμης των μετάλλων και περιλαμβάνει τους ακόλουθους τομείς:

- Εξαγωγική Μεταλλουργία
- Μεταλλογνωσία

Η εξαγωγική μεταλλουργία εξετάζει τις μεθόδους εξαγωγής των μετάλλων από τα μεταλλεύματα και από τα ανακυκλούμενα βιομηχανικά προϊόντα ή απορρίμματα. Τα μεταλλεύματα είναι φυσικές ύλες που περιέχουν μέταλλα, συνήθως ενωμένα με οξυγόνο σε οξειδία σε τέτοιες περιεκτικότητες, ώστε να είναι δυνατή από τεχνική άποψη και οικονομικά συμφέρουσα η εξαγωγή των μετάλλων αυτών με βιομηχανικές μεθόδους. Τα μέταλλα αυτά δεν αναφέρονται συνήθως σε καθαρά χημικά στοιχεία αλλά σε κράματα τα οποία, πλην του βασικού μεταλλικού στοιχείου περιέχουν προσμίξεις άλλων στοιχείων σε πολύ μικρότερες αναλογίες. Επίσης, ασχολείται με τη διαδικασία κάθαρσης τους μέχρι τον επιθυμητό για κάθε χρήση βαθμό.

Οι δύο κύριοι κλάδοι της εξαγωγικής μεταλλουργίας είναι:

- Η μεταλλουργία των σιδηρούχων μετάλλων, δηλαδή του σιδήρου και του χάλυβα.
- Η μεταλλουργία των μη σιδηρούχων μετάλλων, δηλαδή του αλουμινίου, χαλκού κ.λπ.

Η μεταλλογνωσία πραγματεύεται τη φύση, τη δομή και τις ιδιότητες των μετάλλων. Ερευνά τη μικροδομή των ατόμων τους και των αποτελούμενων από αυτά ομάδων και ερμηνεύει τα φαινόμενα που παρατηρούνται κατά την εφαρμογή των διάφορων μηχανικών, θερμικών και άλλων κατεργασιών, που χρησιμοποιούνται για τη σχηματοποίηση των μετάλλων και την διαμόρφωση των απαιτούμενων ιδιοτήτων.



Η παραγωγή χάλυβα είναι γνωστή από τα αρχαία χρόνια. Η ανακάλυψη της τοποθετείται στην Μικρά Ασία και στις ακτές του Ευξείνου Πόντου το 1.300 π.Χ. από ένα ελληνικό φύλλο ονόματι Χάλυβες, οι οποίοι ήταν απόγονοι Μινωιτών. Το εν λόγω μέταλλο ήταν ανθεκτικότερο από το σίδηρο, γεγονός το οποίο είχε ως αποτέλεσμα να επιλέγεται για την κατασκευή των όπλων και των εργαλείων.

## **6.2. Μέθοδοι παραγωγής**

Ωστόσο, η ουσιαστική ανάπτυξη της Μεταλλουργίας Χάλυβα καθυστέρησε σημαντικά εν σχέση με την αρχική ανακάλυψη του τρόπου παρασκευής. Ειδικότερα, το πρώτο σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη κατάλληλης μεθόδου μαζικής παραγωγής χάλυβα, πραγματοποιήθηκε το 1857 από τον Άγγλο Bessemer, ο οποίος κατασκεύασε τον ομώνυμο μεταλλάκτη που λειτουργούσε με εμφύσηση αέρα από τον πυθμένα του.

Δέκα χρόνια αργότερα περίπου, ο Siemens επινόησε μια άλλη μέθοδο παραγωγής χάλυβα, κατά την οποία χρησιμοποιούνταν μίγμα χυτοσιδήρου και παλαιοσιδήρου (scrap) το οποίο εκτίθεται επιφανειακά σε φλόγες. Η μέθοδος αυτή η οποία είναι γνωστή ως μέθοδος Siemens- Martin ή καμίνου ανοικτής εστίας, αποτέλεσε μια από τις κυριότερες μεθόδους παραγωγής μέχρι και το 1952. Από το 1952 και μετά όμως άρχισε να εγκαταλείπεται αφού εμφανίστηκε μια νέα μέθοδος με εμφύσηση οξυγόνου.

Συγκεκριμένα, Αυστριακοί και άλλοι μηχανικοί, στο Linz της Αυστρίας, κατάφεραν να κατασκευάσουν με επιτυχία εναλλάκτη με εμφύσηση οξυγόνου και να εγκαταστήσουν αντίστοιχες μονάδες παραγωγής στις πόλεις Linz και Donawitz. Η μέθοδος ονομάστηκε LD από τα αρχικά των δύο αυτών πόλεων και έφθασε να καλύπτει σήμερα τα 2/3 της παγκόσμιας παραγωγής.

Τέλος, άλλη σημαντική μέθοδος είναι η μέθοδος της ηλεκτρικής καμίνου τόξου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από το 1900 και εφαρμόστηκε αρχικά για την παραγωγή ειδικών χαλύβων. Όμως στη συνέχεια διευρύνθηκε η εφαρμογή της και κατέληξε στη σημερινή της σημαντική θέση.



Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στη σύγχρονη πραγματικότητα για την παραγωγή χάλυβα είναι οι εξής:

- Μέθοδος εμφύσησης οξυγόνου (LD)
- Μέθοδος ανοικτής εστίας
- Μέθοδος ηλεκτρικής καμίνου



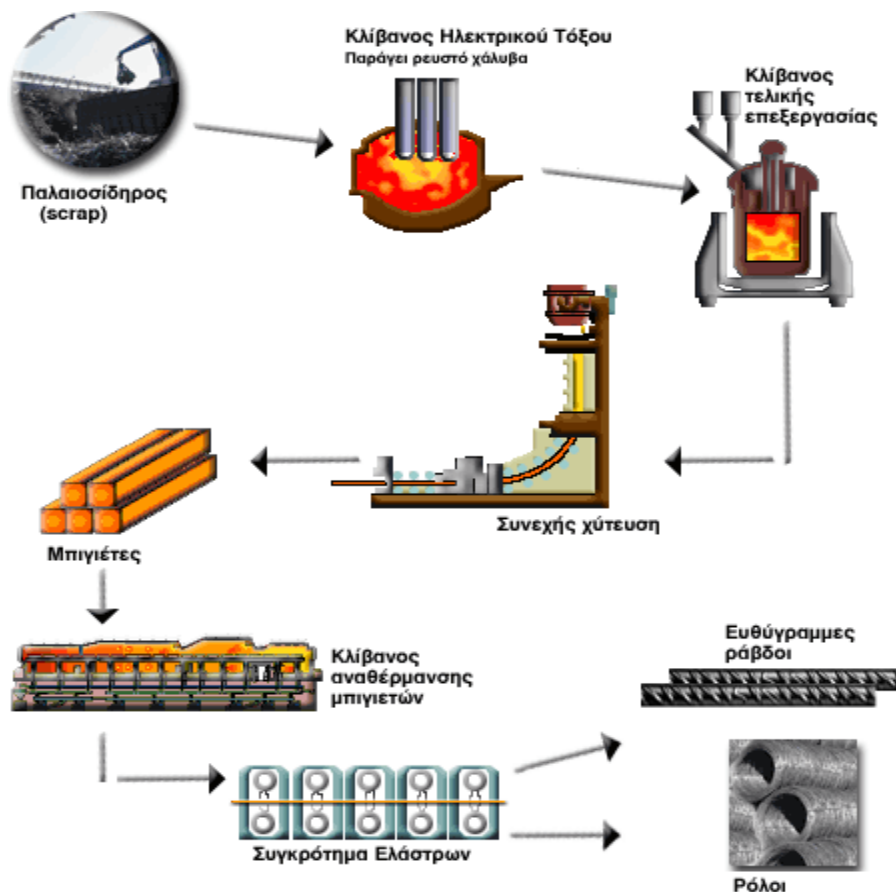
Εικόνα 6.1: Εργοστάσιο παραγωγής χάλυβα – Παραγωγή ελάσματος χάλυβα (πηγή: [www.sidenor.gr](http://www.sidenor.gr))

Η μέθοδος εμφύσησης οξυγόνου αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο και έχει αντικαταστήσει τη μέθοδο της ανοικτής εστίας. Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει είναι το σαφώς μικρότερο κόστος επένδυσης, η μεγάλη ταχύτητα χαλυβοποίησης και η οικονομία χώρου. Εντούτοις οι περιορισμοί στη χρησιμοποίηση scrap αποτελούν το μεγαλύτερο μειονέκτημα της μεθόδου. Συγκεκριμένα, δεν υπάρχει σημαντική ευελιξία στην αναλογία χυτοσιδήρου και scrap με αποτέλεσμα να μην παρέχεται η ευκολία εκμετάλλευσης της διαφοράς και των διακυμάνσεων των τιμών των υλικών αυτών και άρα να επιτυγχάνεται μείωση στο κόστος της πρώτης ύλης. Αντίθετα, η μέθοδος ανοικτής εστίας προσφέρει αυτήν την ευελιξία σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, παρά το αναφερόμενο πλεονέκτημα της, η μέθοδος της ανοικτής εστίας ουσιαστικά εγκαταλείπεται, ενώ παράλληλα οι συνεχείς βελτιώσεις της αρχικής μεθόδου LD την έχουν καταστήσει πιο ευέλικτη.

Στη μέθοδο της ηλεκτρικής καμίνου (εικ. 6.2) η ενέργεια θέρμανσης και τήξης του φορτίου είναι ηλεκτρική σε αντίθεση με τις άλλες μεθόδους που χρησιμοποιούνται υγρά και αέρια καύσιμα. Συγκεκριμένα, η ηλεκτρική ενέργεια προέρχεται από ηλεκτρικά τόξα που σχηματίζονται ανάμεσα στο φορτίο και στα μεγάλου μεγέθους ηλεκτρόδια που εισέρχονται στην κάμινο από την οροφή της. Σε αυτή τη μέθοδο είναι δυνατή και η χρήση σπογγώδους σιδήρου. Έτσι, η μέθοδος αυτή προσφέρεται



για μικρές μονάδες που παράγουν κυρίως επιμήκη προϊόντα (mini χαλυβουργεία). Επιπλέον, το αρχικό κόστος επένδυσης είναι μικρό, ενώ το κόστος των πρώτων υλών είναι επίσης μικρό εξαιτίας της χρήσης ανακυκλωμένου χάλυβα.



Εικόνα 6.2: Διαδικασία παραγωγής προϊόντων χάλυβα με κάμινο ηλεκτρικού τόξου (πηγή: [www.sidenor.gr](http://www.sidenor.gr))

Ο ανακυκλωμένος σίδηρος (εικ. 6.3) διακρίνεται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με την προέλευση του. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνεται ο σίδηρος που γεννάται σε μορφή διάφορων καταλοίπων από την παραγωγική διαδικασία του χάλυβα, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ανήκει το scrap περισυλλογής που αγοράζεται από το εμπόριο και προκύπτει από τα διάφορα στάδια της επεξεργασίας και κατανάλωσης των προϊόντων χάλυβα. Ο προσδιορισμός της ποιότητας του ανακυκλωμένου σιδήρου, βασίζεται σε φυσικά και χημικά κριτήρια. Τα χημικά κριτήρια αναφέρονται στις μέγιστες επιτρεπτές περιεκτικότητες σε μεταλλικά στοιχεία, όπως χρώμιο, νικέλιο, χαλκός, κασσίτερος κ.λπ. Αντίστοιχα τα φυσικά κριτήρια συνίστανται στις διαστάσεις και στην πυκνότητα του scrap.





Εικόνα 6.3: Μονάδα επεξεργασίας παλαιοσιδήρου (πηγή: [www.halyvourgia.gr](http://www.halyvourgia.gr))

Ο χάλυβας που παράγεται από τις παραπάνω μεθόδους, είναι σε ρευστή μορφή και απομακρύνεται από τις καμίνους σε μεγάλους κάδους. Στη συνέχεια είτε διαμορφώνεται σε ημιπροϊόντα με τη μέθοδο της συνεχούς χύτευσης είτε χυτεύεται σε καλούπια για την κατασκευή τελικών χυτών προϊόντων. Η συνεχής χύτευση παρουσιάζει πλεονεκτήματα στην ποιότητα, στην απόδοση και στην εξοικονόμηση ενέργειας.

Επιπλέον, σημαντική είναι και η λεγόμενη δευτερογενής μεταλλουργία χάλυβα από την οποία παράγεται ειδικός χάλυβας με διαδικασίες εξευγενισμού, που έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση των περιεκτικοτήτων ορισμένων στοιχείων και τον καθαρισμό από τις ακαθαρσίες. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ο έλεγχος της σύνθεσης του χάλυβα και συνεπώς και των ιδιοτήτων του.

### **6.3. Η εξέλιξη της χαλυβουργίας στην Ελλάδα**

Στη χώρα μας, τα πρώτα βήματα για την παραγωγή χάλυβα πραγματοποιήθηκαν στη δεκαετία του 1930. Εντούτοις, η σημαντική ανάπτυξη ξεκίνησε μετά το 1960 όταν δημιουργήθηκαν νέες μονάδες και εκσυγχρονίστηκαν οι παλαιότερες.

Η εταιρεία Χαλυβουργική ΑΕ ξεκίνησε την παραγωγή χυτοσιδήρου από σιδηρομετάλλευμα σε υψικάμινους και ακατέργαστου χάλυβα από χυτοσίδηρο σε καμίνους εμφύσησης το 1963. Με την πάροδο των ετών ωστόσο, η παραγωγική διαδικασία εκσυγχρονίστηκε και οι κάμινοι εμφύσησης οξυγόνου αντικαταστάθηκαν από αντίστοιχους ηλεκτρικούς. Αποτέλεσμα της εξέλιξης αυτής είναι το σύνολο της παραγωγής σήμερα να προέρχεται από ηλεκτρικές κάμινους τόξου. Στις ηλεκτρικές

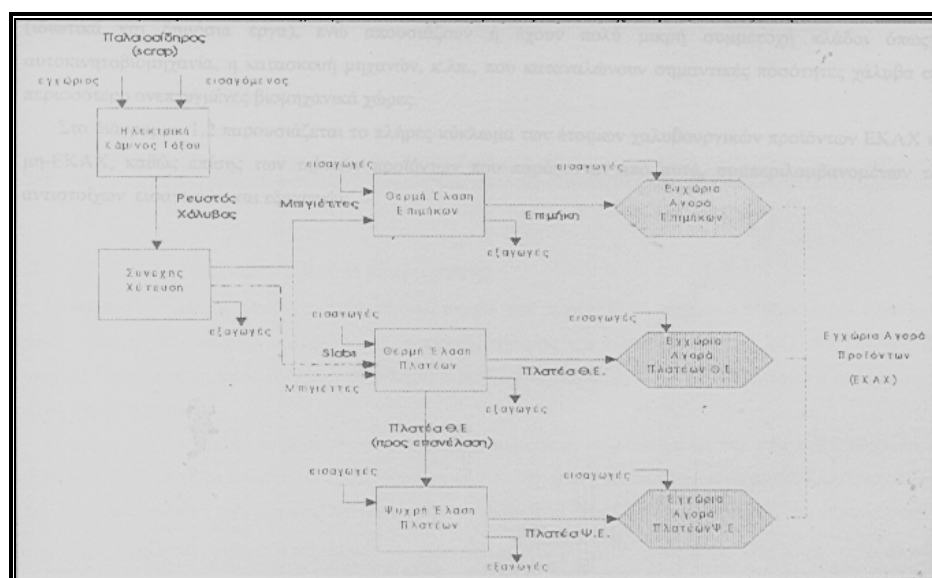


καμίνοους χρησιμοποιούνται scrap ως πρώτη ύλη και με συνεχή χύτευση (εικ. 6.4), παράγεται αρχικά χάλυβας σε μορφή μπιγιετών και στη συνέχεια με έλαση επιμήκη προϊόντα.



Εικόνα 6.4: Χύτευση χυτοσιδήρου (πηγή: [www.halyvourgia.gr](http://www.halyvourgia.gr))

Στο σχήμα 6.1 παρουσιάζεται σχηματικά το συνολικό κύκλωμα παραγωγής, εισαγωγών και εξαγωγών πρώτων υλών, ημιπροϊόντων και ετοιμών προϊόντων χάλυβα στην Ελλάδα, όπως αυτά προβλέπονται από τη Συνθήκη του 1952 της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα. Όπως προκύπτει από τις ροές του διαγράμματος, για την παραγωγή του ρευστού χάλυβα στις ηλεκτρικές καμίνοους τόξου, χρησιμοποιείται εγχώριο και εισαγόμενο scrap. Στη συνέχεια, ο ρευστός χάλυβας μετατρέπεται με χύτευση σε μπιγιέτες που οδεύουν προς τη θερμή έλαση τους.



Σχήμα 6.1: Κύκλωμα πρώτων υλών και προϊόντων χάλυβα στην Ελλάδα (πηγή: ICAP)



Από τη συνεχή χύτευση δεν υπάρχει ουσιαστικά, ροή ημιπροϊόντων προς τη θερμή έλαση πλατέων δεδομένου ότι, η παραγωγή χυτοσιδήρου έχει ανασταλεί σχεδόν εξολοκλήρου στην Ελλάδα. Τα απαιτούμενα συνεπώς slabs είναι αποκλειστικά εισαγόμενα. Όπως και στην περίπτωση των επιμήκων προϊόντων, ένα μέρος των πλατέων προϊόντων θερμής έλασης εξάγεται και το υπόλοιπο, μαζί με τα εισαγόμενα, αποτελούν την εγχώρια κατανάλωση των εν λόγω προϊόντων.

Ως εγχώρια αγορά επιμήκων και πλατέων προϊόντων χάλυβα νοείται το σύνολο των κλάδων της ελληνικής οικονομίας οι οποίοι καταναλώνουν τα προϊόντα ΕΚΑΧ, είτε για περαιτέρω ενδιάμεση κατεργασία (πρωτογενής μεταποίηση), είτε για την παραγωγή σύνθετων τελικών προϊόντων που περιέχουν χάλυβα.

Πρωτογενής μεταποίηση χάλυβα στη χώρα μας πραγματοποιείται κυρίως από τις σωληνουργίες, τις συρματοουργίες και τα λεγόμενα κέντρα εξυπηρέτησης χάλυβα (steel service centers) όπου πέραν της καθαρά εμπορικής δραστηριότητας, γίνεται κοπή και μορφοποίηση προϊόντων χάλυβα.

Η παραγωγή χάλυβα συνίσταται στη μεταλλαγή του λευκού χυτοσιδήρου, δηλαδή τη μείωση της περιεκτικότητας του σε άνθρακα (μικρότερο του 1,7%) και άλλα στοιχεία με τήξη του και οξειδωση των εν λόγω στοιχείων σε ειδικές καμίνους. Επίσης, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί και παλαιοσίδηρος.

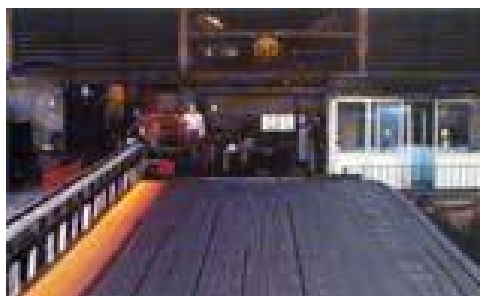
#### **6.4. Προϊόντα Χάλυβα**

Το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων χάλυβα αφορά ελατά προϊόντα (σχήμα 6.2), τα οποία διακρίνονται σε πλατέα (ρολλοί, φύλλα) και επιμήκη (ράβδοι, προφίλ). Η παραγωγή των ελατών προέρχεται από ορθογώνιες πλάκες (slabs) όσον αφορά τα πλατέα και από κορμούς και πρίσματα (μπιγιέτες) όσον αφορά τα επιμήκη.

Η έλαση των προϊόντων (εικ. 6.5) πραγματοποιείται στα ελασματοουργεία των επιχειρήσεων παραγωγής τελικών προϊόντων από χάλυβα και συνίσταται στην προώθηση των ελασμάτων ανάμεσα από δύο έλαστρα ή σειρά ελαστρων, που περιστρέφονται με αντίθετη φορά και σχηματίζουν διάκενο μικρότερο από το πάχος του υλικού που εισάγεται. Η πίεση που ασκείται από τα έλαστρα προκαλεί μια



επιμήκυνση του υλικού, κατά τη φορά της κίνησης του, με ταυτόχρονη μείωση του πλάτους του και χωρίς ουσιαστική αύξηση του πλάτους.

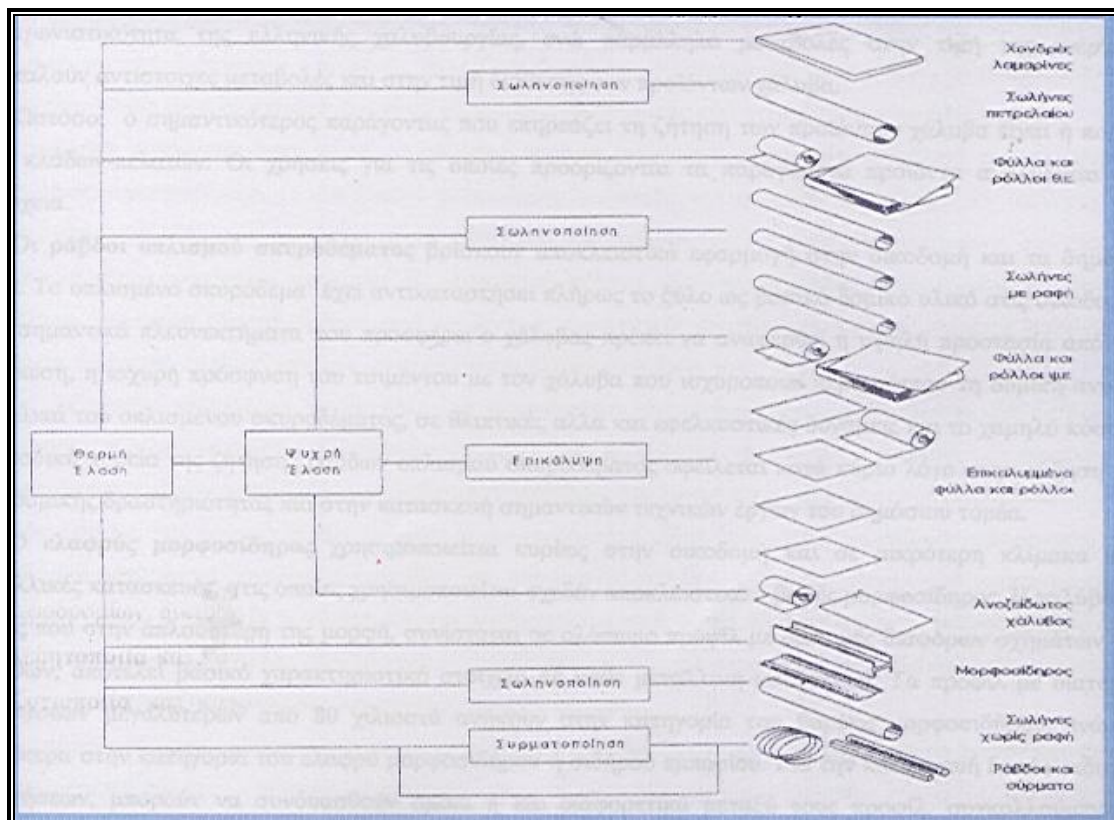


Εικόνα 6.5: Θερμή έλαση (πηγή: [www.halyourgia.gr](http://www.halyourgia.gr))

Η έλαση των ημικατεργασμένων προϊόντων χάλυβα πραγματοποιείται συνήθως σε θερμή κατάσταση, κατά την οποία ο χάλυβας είναι σε ερυθροπυρωμένη κατάσταση. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιείται και η ψυχρή έλαση σε θερμοκρασία περιβάλλοντος, πάντοτε μετά τη θερμή έλαση για την παραγωγή προϊόντων ακόμη μικρότερου πάχους.

Από τη θερμή και ψυχρή έλαση προκύπτουν προϊόντα (σχήμα 6.2) τα οποία προορίζονται είτε για περαιτέρω κατεργασία και παραγωγή νέων προϊόντων χάλυβα είτε για απευθείας χρήση σε διάφορους μεταποιητικούς κλάδους της οικονομίας. Τέτοιοι κλάδοι είναι οι μεταλλικές κατασκευές, η οικοδομή, η αυτοκινητοβιομηχανία κ.λπ. οι οποίοι με τη σειρά τους παράγουν νέα σύνθετα τελικά προϊόντα.

Ιδιαίτερα σημαντική ιδιότητα του χάλυβα, αποτελεί η δυνατότητα ρύθμισης των μηχανικών και φυσικών ιδιοτήτων του. Η διαφοροποίηση των ιδιοτήτων του πραγματοποιείται με την εφαρμογή κατάλληλων μηχανικών, θερμικών και επιφανειακών κατεργασιών, αλλά και με τη μεταβολή της περιεκτικότητας σε χάλυβα. Τέλος, στις επιφανειακές κατεργασίες περιλαμβάνονται η επιψευδαργύρωση του (γαλβανισμός) και η επικασσιτέρωση του. Με την επιψευδαργύρωση, την κάλυψη δηλαδή του χάλυβα με επίστρωμα ψευδαργύρου πετυχαίνεται αντιοξειδωτική προστασία από τα οξείδια της ατμόσφαιρας. Αντίστοιχα, με την επικασσιτέρωση, προφυλάσσεται από τη διάβρωση των οργανικών οξέων. Ο επικασσιτερωμένος χάλυβας, ο επικαλούμενος λευκοσίδηρος, χρησιμοποιείται για την κατασκευή διαφόρων δοχείων συσκευασίας τροφίμων.



Σχήμα 6.2: Προϊόντα χάλυβα θερμής και ψυχρής έλασης

Αναφορικά με την περιεκτικότητα, ο χάλυβας διακρίνεται σε κοινό (ανθρακούχο) και ειδικό (κραματωμένο). Η περιεκτικότητα του χάλυβα σε άνθρακα καθορίζει τη σκληρότητα και ανάλογα και τις υπόλοιπες μηχανικές ιδιότητες του. Ο κοινός χάλυβας περιέχει άνθρακα σε περιεκτικότητα από 0,05% (πολύ μαλακός χάλυβας) ως 0.90% (χάλυβας εργαλείων), χωρίς σημαντικές περιεκτικότητες σε άλλα στοιχεία εκτός από μαγγάνιο και πυρίτιο.

Αντίθετα, οι ειδικοί χάλυβες περιέχουν αυξημένες προσθήκες σε διάφορα στοιχεία τα οποία προσδίδουν νέες ιδιότητες όπως η αντοχή σε ορισμένες διαβρωτικές ουσίες, η αντοχή σε υψηλές ή χαμηλές θερμοκρασίες, συγκεκριμένες ηλεκτρομαγνητικές ιδιότητες κ.λπ. Μια Δε σημαντική κατηγορία ειδικού χάλυβα είναι ο ανοξείδωτος χάλυβας, ο οποίος περιέχει χρώμιο και νικέλιο.



## **6.5. Χρήσεις των προϊόντων χάλυβα**

Οι ράβδοι οπλισμού σκυροδέματος βρίσκουν αποκλειστικά εφαρμογή στην οικοδομή και τα δημόσια έργα. Το οπλισμένο σκυρόδεμα έχει αντικαταστήσει πλήρως το ξύλο ως βασικό υλικό στις οικοδομές. Η ανοδική πορεία της ζήτησης ράβδων οπλισμού σκυροδέματος οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αύξηση της δομικής δραστηριότητας και στην κατασκευή σημαντικών τεχνικών έργων του δημοσίου τομέα.

Ο μορφοσίδηρος χρησιμοποιείται κυρίως στην οικοδομή και σε μεταλλικές κατασκευές (βλέπε σχήμα 6.3). Η χαλύβδινη δοκός που στην απλούστερη της μορφή, συνίσταται σε ολόσωμο προφίλ με διατομές διαφόρων σχημάτων και μεγεθών, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο σε κάθε μεταλλική κατασκευή. Για την κατασκευή δοκών ειδικών απαιτήσεων, μπορούν να συνδυαστούν όμοια ή και διαφορετικά μεταξύ τους προφίλ, συγκολλούμενα ή σχηματίζοντας δικτυώματα.

Τα γαλβανισμένα φύλλα απορροφώνται κυρίως από τη βιομηχανία κατασκευής οικιακών συσκευών, και σε μικρότερο ποσοστό από τη σωληνουργία πάσης φύσεως. Επιπλέον, ορισμένες ποσότητες χρησιμοποιούνται για επικαλύψεις στεγών, κατασκευή εγκαταστάσεων θέρμανσης και ψύξης κ.λπ. Η προστασία των φύλλων από τη διάβρωση επιτυγχάνεται με την τοποθέτηση επιστρώματος ψευδαργύρου (γαλβανισμός).

Τα πλατέα προϊόντα θερμής έλασης απορροφώνται από τη σωληνουργία για την κατασκευή στρογγυλών σωλήνων μεταφοράς υγρών και κοιλοδοκών διαφόρων διατομών, οι οποίες αποτελούν δομικά στοιχεία. Μικρότερο ποσοστό χρησιμοποιείται για την κατασκευή λεβήτων, μεγάλων δεξαμενών, σιλό, και για περαιτέρω επεξεργασία με ψυχρή επανέλαση. Τα πλατέα προϊόντα ψυχρής έλασης χρησιμοποιούνται για την κατασκευή σωλήνων, βαρελιών, ράουλων, φοριαμών, θερμοσιφώνων, ραφιών.



Σχήμα 6.3: Διάρθρωση εγχώριας αγοράς μεταλλικών κατασκευών (2000) (πηγή: ICAP)

Ο χάλυβας είναι ανταγωνιστικός και ως αμιγές κατασκευαστικό υλικό, καθώς παρουσιάζει πλεονεκτήματα έναντι του οπλισμένου σκυροδέματος όπως η γρήγορη κατασκευή, η δυνατότητα κατασκευή μέρους σε άλλο χώρο, η δυνατότητα επεκτάσεων, η ευκολία αλλαγή χρήσης, το χαμηλότερο κόστος και η αντισεισμικότητα.

Ο χάλυβας αποτελεί ενδεδειγμένη λύση σε μια μεγάλη σειρά κατασκευών. Ειδικότερα, σε κατασκευές με μεγάλο άνοιγμα, ο χάλυβας επικρατεί εξαιτίας του υψηλού λόγου αντοχής προς βάρος, την υψηλή αντοχή σε εφελκυσμό και θλίψη, με αποτέλεσμα οι εν λόγω κατασκευές να είναι σχετικά ελαφρές. Επίσης, η ανέγερση και η επένδυση ενός χαλύβδινου κτιρίου γίνεται γρήγορα και με πολλές δυνατότητες προσαρμογών. Ο χάλυβας χρησιμοποιείται και για την κάλυψη των επιφανειών. Τα φύλλα χάλυβα έχουν ως υποκατάστατα τα προϊόντα από πλαστικό, από αλουμίνιο και από ινοτσιμέντο και ανταγωνίζονται στο χαμηλό κόστος, τις θερμομονωτικές ιδιότητες, η αντοχή, η ηχομόνωση, η πυροπροστασία κ.λπ.

Στις γέφυρες, ο χάλυβας ανταγωνίζονται το οπλισμένο σκυρόδεμα. Υπερέχει δε στο μειωμένο κόστος, τα μειωμένα νεκρά φορτία και την απλούστερη διαδικασία ανέγερσης, ενώ υπολείπεται στην αντοχή στο χρόνο και στο υψηλό κόστος συντήρησης.

Στην αυτοκινητοβιομηχανία, η ανάγκη μείωσης του βάρους των οχημάτων οδήγησε στον ανταγωνισμό με το αλουμίνιο που είναι ελαφρύτερο, αν και ακριβό στις



επιδιορθώσεις και δυσκολότερα συγκολλησιμο. Επιπλέον και για τον ίδιο ακριβώς λόγο υποκατάστατο του χάλυβα αποτελεί και το μαγνήσιο.

Στον κλάδο της συσκευασίας, ο χάλυβας αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό του αλουμινίου και των πλαστικών. Ο χάλυβας που χρησιμοποιείται είναι επικασσιτερωμένος και ονομάζεται λευκοσίδηρος και κυριαρχεί στον κλάδο των τροφίμων και ιδιαίτερα σε μεγάλες σχετικά συσκευασίες έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων. Στον κλάδο των αναψυκτικών η κυριαρχία του αλουμινίου είναι αδιαμφισβήτητη, ωστόσο οι χαλυβουργίες, στα πλαίσια της ενίσχυσης της ανταγωνιστικής τους θέσης, ανέπτυξαν τα τελευταία χρόνια λευκοσίδηρο κατά 25% λεπτότερο, διατηρώντας το πλεονέκτημα των πολύ καλών μηχανικών ιδιοτήτων. Ακόμη αναπτύχθηκε και ο επιχρωμιωμένος χάλυβας ο οποίος παρασκευάζεται σε πάχη μέχρι 0,14 mm, ενώ το αντίστοιχο ελάχιστο πάχος για το αλουμίνιο είναι 0,20 mm.

Σχετικά με τους χαλυβδοσωλήνες, αναφέρεται ότι η εγχώρια αγορά περιλαμβάνει σωλήνες μεταφοράς ρευστών (αερίων και υγρών), κατασκευών και μονωτικούς. Διακρίνονται ανάλογα με τη χρήση τους σε σωλήνες ύδρευσης, άρδευσης, αποχέτευσης, βιομηχανικούς κ.λπ., ενώ διακρίνονται ακόμη ανάλογα με την ύπαρξη ή όχι ραφής και τον τρόπο κατασκευής (ψυχρής ή θερμής έλασης).

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6**

1. **Breaking the stalemate; Value creation strategies for the steel industries.**  
BCG Report
1. **Illumination of the East; Case study about the Korean Iron- and Steel Cluster.** – Philipp von Buren
2. **The basic steel industry.** US department of commerce; Office of technology policy. December 1996. Cyert, Fruehan
3. **The steel industry.** Innovest strategic value advisors. November 2000
4. **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002
5. **Μεταλλευτική Βιομηχανία.** Εφημερίδα Κέρδος. Ιούνιος 2001
6. **Σίδηρος, Χάλυβας, Αλουμίνιο.** Έκδοση του οργανισμού Hellenews σε συνεργασία με την εφημερίδα Εξπρές. Μάρτιος 1999





## **Κεφάλαιο 7. Η Ζήτηση των Προϊόντων Χάλυβα**

### **7.1. Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν όλα οι συνθήκες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου που επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων χάλυβα και έτσι διαμορφώνουν την τιμή του .

### **7.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση**

Οι κυκλικές εναλλαγές της οικονομίας επηρεάζουν την κατανάλωση χάλυβα καθώς χρησιμοποιείται σε καταναλωτικά και κατασκευαστικά προϊόντα. Έτσι, επηρεάζεται η παγκόσμια φαινομενική κατανάλωση (βλέπε σχήμα παραρτήματος Π5). Σημαντικοί παράγοντες για τη ζήτηση χάλυβα είναι η ανάγκες των αγοραστών, οι τεχνολογικές καινοτομίες και τα υποκατάστατα προϊόντα. Η ζήτηση των προϊόντων χάλυβα επηρεάζεται ακόμη από την πορεία του κλάδου σε διεθνές επίπεδο, σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες, όπως τα τεχνικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και οι χρήσεις τους. Ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση των προϊόντων χάλυβα είναι η πορεία των κλάδων – πελατών.

Η κατασκευαστική δραστηριότητα αποτελεί επίσης σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης των προϊόντων χάλυβα. Παρατηρείται δε ότι ο ρυθμός μεταβολής των ακαθάριστων επενδύσεων παγίου κεφαλαίου κατά την περίοδο 1997-2000 για τον κλάδο των κατασκευών είναι σχεδόν όμοιος με αυτό της χαλυβουργίας.

Επιπλέον, η ζήτηση επηρεάζεται και από τις διακυμάνσεις που παρουσιάζει η τιμή του χάλυβα. Συγκεκριμένα, όταν αυξάνεται η τιμή αυξάνεται και η ζήτηση του χάλυβα, με σκοπό τη κερδοσκοπία από μελλοντικές πωλήσεις αλλά και την αποφυγή αγορών σε ακόμη υψηλότερες τιμές καθώς αναμένεται περαιτέρω άνοδος αυτών. Το αντίστροφο συμβαίνει όταν αρχίσουν να υποχωρούν οι τιμές και η ζήτηση, λόγω ρευστοποίησης των υπέρογκων αποθεμάτων που έχουν δημιουργηθεί, οπότε και σημειώνεται περαιτέρω μείωση της ζήτησης εξαιτίας των προσδοκιών για χαμηλότερες τιμές στο μέλλον.



Στην Ελλάδα εξάλλου, σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της τιμής, αποτελεί και το κόστος της ηλεκτρικής ενέργειας. Είναι φυσικό η αυξημένη τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος να επιβαρύνει και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής χαλυβουργίας, ενώ παράλληλα μεταβολές στην τιμή της ενέργειας προκαλούν αντίστοιχες μεταβολές και στην τιμή διάθεσης των προϊόντων χάλυβα.

Εξαιτίας του γεγονότος ότι ο χάλυβας αποτελεί βασικό υλικό για τη στήριξη ολόκληρης της βιομηχανίας και βέβαια της πολεμικής βιομηχανίας μιας χώρας, η ζήτηση του είναι εξαρτώμενη της συνολικής οικονομικής δραστηριότητας και παρουσιάζει μεγάλη ελαστικότητα ως προς το εισόδημα. Είναι επίσης ανελαστική ως προς την τιμή με δείκτη που ανέρχεται από -0.3 σε -0.5. Επιπλέον και λαμβάνοντας υπόψη τη φύση του χάλυβα (commodity), το πλεόνασμα της παραγωγής παγκοσμίως και κατά συνέπεια την ανάγκη επίτευξης μεγάλων όγκων πωλήσεων, οι διασταυρούμενες ελαστικότητες μεταξύ των παραγωγών και μεταξύ της εγχώριας και ξένης παραγωγής είναι πολύ υψηλές. Τις περισσότερες φορές δε η λειτουργία μιας επιχείρησης σε πλήρη παραγωγικότητα αναγκάζει τους παραγωγούς να αναζητούν ξένες αγορές για να διαθέσουν το προϊόν τους. Σε ένα κλάδο ο οποίος έχει μεγάλο σταθερό κόστος η πλήρης χρησιμοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας μπορεί να αποδειχθεί σωτήρια ακόμη και αν χρειαστεί να πωληθούν στο εξωτερικό προϊόντα κάτω του κόστους.

Παρατηρείται λοιπόν ότι η τιμή εξαρτάται από τα επίπεδα της ζήτησης παρά το αντίθετο, το οποίο θα ήταν φυσικό για ένα βιομηχανικό κλάδο με παρόμοιο πλεόνασμα στην παραγωγή, γεγονός που οφείλεται στις εκπτώσεις των παραγωγών που στόχο έχουν την επίτευξη μεγάλων όγκων πωλήσεων. Έτσι, η διαμόρφωση της τιμής επηρεάζεται από το ύψος που μπορεί να αντέξει η αγορά, γεγονός που προκαλεί ανομοιομορφίες και συχνές κατηγορίες για τακτικές πώλησης κάτω του κόστους (dumping).

### **7.3. Η τιμή του Χάλυβα**

Η χαλυβουργία και ολόκληρος ο κλάδος της μεταλλουργίας από το Β παγκόσμιο πόλεμο μέχρι τα μέσα του 1970 ακολουθούσε τη δομή με μία κυρίαρχη εταιρεία και πολλούς ανταγωνιστές. Οι ηγέτες ήταν συνήθως οι μεγαλύτεροι και παλαιότεροι



παραγωγοί. Ειδικότερα, εκείνη η επιχείρηση η οποία παρήγαγε με το χαμηλότερο κόστος, εξοικονομώντας με αυτόν τον τρόπο πόρους εκμεταλλευόμενη της οικονομίας κλίμακας και τα χαμηλά κεφαλαιακά κόστη, είχε σαφές πλεονέκτημα. Ο έλεγχος των μεταλλείων και η γνώση της ποιότητας των κοιτασμάτων μπορούσε επίσης να δώσει πλεονέκτημα σχετικά με την επιλογή της τοποθεσίας του εργοστασίου.

Οι ηγέτες της αγοράς ήταν κατά κανόνα καθετοποιημένες μεγάλες παραγωγικές μονάδες με μοναδική στρατηγική τους την ηγεσία κόστους. Όριζαν λοιπόν τις τιμές των προϊόντων με βάση το χαμηλό κόστος τους συν ένα μικρό περιθώριο κέρδους επηρεάζοντας έτσι όλη την αγορά και υψώνοντας εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Ωστόσο, ο ηγέτης όριζε τις τιμές με βάση την παραγωγική ικανότητα και των ανταγωνιστών του ώστε να μην εκκινήσει ολιγοπωλιακές κινήσεις. Έτσι, οι μικροί παραγωγοί πωλούσαν στη δεδομένη τιμή όσο το δυνατόν περισσότερο και σε περιόδους ύφεσης διοχέτευαν την παραγωγή με μικρή έκπτωση. Οι ηγέτες της αγοράς παρείχαν και συνεχίζουν να παρέχουν προστασία στους μικρούς παραγωγούς του κλάδου στηρίζοντας τις τιμές με τον ακόλουθο μηχανισμό:

- Βραχυπρόθεσμα, οι μεταβολές στη ζήτηση δεν επηρεάζουν το επίπεδο των τιμών. Η μεταβολή των αποθεμάτων και της παραγωγικής δυναμικότητας, κυρίως του ηγέτη, εξισορροπούν την αγορά.
- Μακροπρόθεσμα, ο βασικός τρόπος εξισορρόπησης της αγοράς και στήριξης του κλάδου είναι η επέκταση της παραγωγής ώστε να υπάρχει πάντα ικανό απόθεμα ασφαλείας για να εξυπηρετήσει οποιαδήποτε αύξηση στη ζήτηση. Ο ηγέτης της αγοράς εξαιτίας της οικονομικής του δυνατότητας, είναι εκείνη η εταιρεία που θα διατηρήσει τα μεγαλύτερα αποθέματα και το μεγαλύτερο πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας, ώστε να μπορεί να επωφεληθεί στην επόμενη ανάκαμψη της ζήτησης. Σε πιθανή ανάκαμψη οι μικροί παίκτες του κλάδου εκμεταλλεύονται την κατάσταση και μπορούν να αυξήσουν τα μερίδια τους στην αγορά έναντι του ηγέτη.

Σε ορισμένες περιπτώσεις όμως, οι μεγάλοι παίκτες της αγοράς δεν μπορούν να ελέγξουν τον κλάδο:



- Όταν συνεχώς επεκτείνονται οι μικροί παραγωγοί του κλάδου και δημιουργούν ανεπιθύμητη αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, τότε ο ηγέτης δεν κατέχει πια ανάλογο μερίδιο στην αγορά ώστε να μπορέσει να εξισορροπήσει την αστάθεια και να επαναφέρει τις τιμές.
- Σε περιόδους μεγάλων επενδύσεων, το σταθερό κόστος αυξάνεται σε σύγκριση με το συνολικό κόστος εξαιτίας των επιτοκίων και του κόστους κεφαλαίου, αποδυναμώνοντας την ικανότητα ελιγμών του ηγέτη της αγοράς.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν αξεπέραστες δυσκολίες για να εκτιμήσει κανείς τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς ώστε να δημιουργήσει πλεονασματική παραγωγή και να καλύψει τη μελλοντική ζήτηση. Η αύξηση δε της παραγωγικής δυναμικότητας σε μια αγορά που ελέγχεται από τους αγοραστές επηρεάζει σαφώς περισσότερο το επίπεδο των τιμών από το επίπεδο της παραγωγής.

Όσο η δομή του κλάδου αλλάζει και χάνονται οι μεγάλοι παίκτες της αγοράς, τόσο περισσότερο ακολουθούνται επιχειρησιακές στρατηγικές με στόχους αποκλειστικά για την κάθε επιχείρηση, που ενισχύουν τον ανταγωνισμό και αποσταθεροποιούν την αγορά.

Στη συνέχεια η Ευρωπαϊκή Ένωση προσπάθησε ιδιαίτερα μέχρι τα μέσα του 1980 όταν ολοκλήρωσε την εξυγίανση των Ευρωπαϊκών χαλυβουργιών να δημιουργήσει συμφωνίες με τους βασικούς εξαγωγείς χάλυβα προς αυτήν και να υψώσει εμπόδια στις εισαγωγές ώστε να προστατέψει το επίπεδο των τιμών και τα περιθώρια κέρδους των παραγωγών χάλυβα. Σε περιόδους όπου η εισαγωγή προϊόντων χάλυβα αυξανόταν απότομα, εξασκούταν μεγάλη πίεση στην τιμή του χάλυβα, αφού και οι Ευρωπαίοι παραγωγοί αντιδρούσαν υπερβολικά κατεβάζοντας πολύ τις τιμές τους για να είναι ανταγωνιστικοί, πωλώνοντας κάτω του κόστους, ακόμη πιο κάτω και από το κόστος του οριακού παραγωγού, με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλες ζημιές..

Σε περιπτώσεις προσωρινής έλλειψης προσφοράς στην αγορά παρατηρούνται πολύ υψηλές τιμές στα προϊόντα. Σε αυτές τις περιπτώσεις η μεταβολή της ζήτησης είναι τέτοια που να μην μπορεί να καλυφθεί από το πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και τα υπάρχοντα αποθέματα.



Σε περιστάσεις υψηλής ζήτησης, η τιμή -βάση- του χάλυβα που καθορίζεται στην αγορά και πιο ειδικά η τιμή που προσφέρεται στα σύνορα Γαλλίας και Γερμανίας (spot price), είναι υψηλότερη από εκείνες που καθορίζονται από ειδικά και μακροχρόνια συμβόλαια, ενώ το αντίστροφο συμβαίνει σε άλλη περίπτωση. Για αυτό το λόγο συνάπτονται συνήθως βραχυχρόνια συμβόλαια για να εξομαλύνονται αυτές οι διαφορές στην τιμή. Ωστόσο, σε αγορές, όπου οι αγοραστές διατηρούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, συνηθίζουν να πιέζουν τους προμηθευτές προϊόντων χάλυβα προς αναδιαπραγμάτευση κάθε είδους συμφωνίας προς όφελος τους σε κάθε μεταβολή του κλίματος της αγοράς.

### **7.3.1. Το υπόδειγμα του οριακού παραγωγού**

Το παραδοσιακό υπόδειγμα του οριακού παραγωγού είναι συνήθως υπεύθυνο για τη διαμόρφωση των τιμών στη μεταλλουργία.

Σε μία πλήρως ανταγωνιστική αγορά, η ισορροπία θα επέλθει στο σημείο όπου η καμπύλη της ζήτησης τέμνει την καμπύλη του οριακού κόστους. Αντίθετα, σε μια ολιγοπωλιακή αγορά με πλεόνασμα παραγωγής και έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των προμηθευτών, προβλέπεται ότι οι τιμές θα εξισωθούν βραχυπρόθεσμα με το προσωρινό οριακό κόστος της παραγωγής. Η ως άνω θέση ισχύει αν υποθεθεί ότι η καμπύλη του κόστους παραγωγής στη βιομηχανία είναι διαμορφωμένη λαμβάνοντας υπόψη ότι όλοι οι παραγωγοί θα συνεχίσουν να λειτουργούν όσο μπορούν να καλύψουν τα μεταβλητά τους κόστη.

Σε περίπτωση που υπάρχει πλεόνασμα παραγωγής, οι τιμές πέφτουν προς το μεταβλητό κόστος του οριακού παραγωγού. Οι τιμές πέφτουν για να εξισορροπήσουν την προσφορά με τη ζήτηση, μέχρι που η πτώση τους να εξωθήσει τους οριακούς παραγωγούς και να εξισορροπήσει εκ νέου η αγορά με αντίστοιχη αύξηση της ζήτησης. Θα προκληθούν συνεπώς ζημιές και εκροές κεφαλαίων ώστε να καλυφθεί το σταθερό κόστος. Με τη σειρά τους θα οδηγήσουν σε μείωση του πλεονάσματος της παραγωγής και ενδεχομένως σε χρεοκοπίες.

Όταν η ζήτηση αυξάνεται σε έναν κλάδο ο οποίος λειτουργεί στο ανώτατο επίπεδο παραγωγής, τότε ο πελάτης θα πρέπει να πληρώσει στον παραγωγό όχι μόνο το



μεταβλητό κόστος των προϊόντων, αλλά και το σταθερό. Ταυτόχρονα θα επιβαρυνθεί το κόστος δανεισμού για τα κεφάλαια που θα χρειαστούν για την επέκταση της παραγωγής, όπως επίσης και μια δίκαιη απόδοση ενεργητικού. Όταν οι νέες επενδύσεις ολοκληρωθούν και ο κλάδος λειτουργήσει σε λιγότερο από την πλήρη παραγωγική δυναμικότητα ξανά, τότε οι τιμές διαμορφώνονται από την εταιρεία που λειτουργεί στο χαμηλότερο κόστος. Τότε η προσφορά θα έχει ισορροπήσει με την μακροχρόνια ζήτηση, με αποτέλεσμα η τιμή να αυξηθεί και να καλύψει όλο το κόστος προσφέροντας και δίκαια απόδοση κεφαλαίου για την επένδυση.

Το μειονέκτημα αυτού του προτύπου είναι ότι καθορίζει μια συγκεκριμένη επιθετική προς τους ανταγωνιστές συμπεριφορά για τον ηγέτη της αγοράς, χωρίς να υπολογίζει τη στήριξη που συχνά παρέχει στον κλάδο σε περιόδους ύφεσης.

### **7.3.2. Διαμόρφωση της τιμής σε πλήρως ανταγωνιστικές συνθήκες**

Σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού το πρότυπο του οριακού παραγωγού δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, καθώς είναι πολλές φορές δύσκολο να εκτιμήσεις τη συμπεριφορά του ανταγωνιστή σου. Ακόμη υπάρχουν διάφορα μειονεκτήματα στον υπολογισμό της καμπύλης του κόστους παραγωγής σε συνάρτηση με την καμπύλη προσφοράς. Αυτό συμβαίνει καθώς άλλοι παράγοντες εκτός του κόστους, όπως τα εμπόδια εξόδου, η καθετοποίηση, το μερίδιο αγοράς, η οικονομική δυνατότητα απορρόφησης των ζημιών και οι κρατικές επιχορηγήσεις, επηρεάζουν το αν θα παραμείνει ένας παραγωγός στην αγορά πωλώντας λίγο πάνω από το μεταβλητό κόστος. Η θέση αυτή ενισχύεται από τα παρακάτω:

- Μακροπρόθεσμα, η οικονομική δύναμη και οι στόχοι μιας επιχείρησης θα καθορίσουν την ανταγωνιστικότητα της, παρά η κερδοφορία της.
- Αν μια επιχείρηση έχει υψηλό κόστος παραγωγής, θα προσπαθήσει να αυξήσει την παραγωγή της ώστε να επιμερίσει το σταθερό της κόστος και τότε το ζητούμενο είναι να εξασφαλίσει πελάτες για να διοχετεύσει την παραγωγή της και όχι το οριακό της κέρδος.
- Μια επιχείρηση δεν θα σταματήσει τη λειτουργία μιας μονάδας αν το κόστος από την παύση εργασιών είναι μεγάλο. Σε αυτό θα πρέπει να συνυπολογιστεί και το



έμμεσο κόστος που προκύπτει ειδικά σε καθετοποιημένες μονάδες με την εξαφάνιση ενός κρίκου της παραγωγικής διαδικασίας.

### **7.3.3. Τιμολόγηση με βάση τις χρηματορροές**

Ωστόσο στην πράξη, σε οποιεσδήποτε συνθήκες οι τιμές των προϊόντων χάλυβα κινούνται στα επίπεδα του συνολικού λειτουργικού κόστους, υπερβαίνοντας το οριακό κόστος κατά ένα ποσό που καλύπτει το σταθερό κόστος του ανθρώπινου δυναμικού.

### **7.4. Παράγοντες διαμόρφωσης της τιμής του χάλυβα**

Παρόλο που οι Ευρωπαίοι παραγωγοί λογίζουν ολόκληρη την αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης ως την εγχώρια αγορά τους με ομοιογενή χαρακτηριστικά και συμπεριφορά, συνήθως εμφανίζονται ανομοιομορφίες και διαφορετικές τιμές, που οφείλονται:

- Στο βαθμό ομογενοποίησης της εγχώριας αγοράς,
- Στον έλεγχο των καναλιών διανομής που προσφέρει πλεονέκτημα κόστους,
- Στο μεταφορικό κόστος,
- Στις διαφορές στη ζήτηση μεταξύ των χωρών και,
- Στις συναλλαγματικές ισοτιμίες όπου υπάρχουν.

Αν και ο χάλυβας αποτελεί γενικά ένα προϊόν με μικρές διαφοροποιήσεις, η αγορά δεν συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξισώνεται η ζήτηση με την παραγωγική δυναμικότητα. Το πλεόνασμα παραγωγής χάλυβα προκαλεί την αποδυνάμωση των τιμών ακόμη και σε περιόδους όπου η ζήτηση είναι αυξημένη. Παρά ταύτα στην ΕΕ, οι τιμές διατηρούνται σε υψηλότερο επίπεδο από τον υπόλοιπο κόσμο γεγονός που οφείλεται πιθανόν στις εμπορικές διακρατικές συμφωνίες.

Το βασικό στοιχείο για τον καθορισμό των τιμών είναι η ύπαρξη ή μη σταθερής και διαρκούς ζήτησης. Η κατανάλωση του χάλυβα είναι περισσότερο συνδεδεμένη με το επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας παρά με την τιμή. Εξάλλου, ο χάλυβας αποτελεί ενδιάμεσο προϊόν για την παραγωγή άλλων τελικών προϊόντων, γεγονός



που δημιουργεί ανελαστικότητα στην τιμή, και συνεπώς μεγάλη ελαστικότητα εισοδήματος. Αν η οικονομία έχει ανοδικές τάσεις, η τιμές ανεβαίνουν. Αντίθετα σε περιόδους ύφεσης, ορισμένοι προμηθευτές μειώνουν τις τιμές τους για να διατηρήσουν τον όγκο των πωλήσεων τους και οι υπόλοιποι σπεύδουν να ακολουθήσουν τις εξελίξεις της αγοράς ώστε να είναι ανταγωνιστικοί. Με αυτόν τον τρόπο, οι τιμές πέφτουν όσο μειώνεται η ζήτηση. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο των τιμών είναι:

**Τα αποθέματα.** Μια μεταβολή στη ζήτηση θα αποσβεστεί με την αύξηση ή μείωση των αποθεμάτων ώστε να μη μεταβληθεί η παραγωγική ικανότητα του κλάδου

**Το πλεόνασμα της παραγωγής.** Η ύπαρξη πλεονάσματος στην παραγωγή είναι χαρακτηριστική για τη χαλυβουργία αφού η ζήτηση στον κλάδο εμφανίζει κυκλικές εναλλαγές και η παραγωγική ικανότητα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να καλύπτει τη μέγιστη ζήτηση. Στην περίπτωση όπου δεν ικανοποιηθεί η μέγιστη ζήτηση, τότε αυξάνονται οι εισαγωγές που συνήθως διατηρούνται και στη συνέχεια. Ακόμη η ύπαρξη πλεονάσματος οφείλεται στη σταδιακή πτώση της παραγωγικής ικανότητας του μηχανολογικού εξοπλισμού που οφείλεται στις ιδιομορφίες των παγίων που δεν προλαβαίνουν να αποσβεστούν (πίπτουν κόστος) πριν χρειαστεί να αντικατασταθούν. Παράλληλα κανένας προμηθευτής δεν είναι διατεθειμένος να ξεκινήσει το χορό της ορθολογικοποίησης της αγοράς, με την ελπίδα της ανάκαμψης της ζήτησης.

**Η διάρθρωση του κόστους.** Το σταθερό κόστος αποτελεί μεγάλο μέρος του συνολικού κόστους για τους ισχυρούς ανταγωνιστές, οι οποίοι είναι συνήθως καθιερωμένοι, και είναι ίσο με περίπου 20%. Σε αδύναμες οικονομίες, οι χαλυβουργίες αναγκάζονται να πωλούν σε τιμές που καλύπτουν μόνο το μεταβλητό κόστος και συνεισφέρουν οριακά στα γενικά βιομηχανικά έξοδα, με αποτέλεσμα να έχουν μεγάλες ζημιές που μπορεί να συνεχίζονται για χρόνια μέχρι να αποσβεστεί ο εξοπλισμός. Όταν οι τιμές διαμορφωθούν σε επίπεδο που καλύπτει το μεταβλητό και σταθερό κόστος μείον τις αποσβέσεις, τότε πάλι θα υπάρχουν ζημιές με θετικές όμως χρηματοροές.





**Η τεχνολογία.** Οι ηλεκτρικοί κάμινοι για παράδειγμα προσφέρουν πλεονέκτημα κόστους έναντι της παραδοσιακής μεθόδου, μπορούν να λειτουργήσουν δε μόνο με ορισμένες πρώτες ύλες.

**Διακρατικά εμπόδια στο εμπόριο εκτός της δασμολογικής πολιτικής.** Συνήθως αναφέρονται στις διαφορές μεταξύ των τιμών στην ΕΕ ή εκτός αυτής.

**Κρατικές επιχορηγήσεις.** Η κρατική ιδιοκτησία πολλών εκ των χαλυβουργιών στον κόσμο κατά ένα μέρος ή στο σύνολο δημιουργεί κοινωνικές υποχρεώσεις οι οποίες εξαργυρώνονται με κρατική βοήθεια, επιδοτώντας έμμεσα την τιμή του προϊόντος. Για να αντιμετωπιστεί αυτή η ανισότητα εφαρμόζονται δασμοί και φόροι στο διεθνές εμπόριο.

**Νομοθεσία.** Για παράδειγμα η Ευρωπαϊκή Ένωση απαιτεί από τις μεγάλες χαλυβουργικές βιομηχανίες να δημοσιεύουν τα τιμολόγια των βασικών προϊόντων του χάλυβα, που βρίσκονται υπό την προστασία διευρωπαϊκών συμφωνιών και αποτελούν το 80% περίπου της συνολικής ποικιλίας προϊόντων, ελέγχοντας την αγορά και θέλοντας να προστατέψει τον καταναλωτή από κερδοσκοπικές τάσεις του κλάδου.

Κατά τη διαμόρφωση των τιμών καθοριστικό ρόλο παίζουν και οι τιμές κάποιων δεικτών απόδοσης οι οποίοι καταδεικνύουν την ανταγωνιστικότητα των τιμών, που είναι:

**Ο λόγος του οριακού κόστους προς την τιμή:** Δείχνει την τάση των τιμών στο προσεχές μέλλον. Όταν είναι μικρότερος από τη μονάδα, τείνει προς την τιμή αυτή με αποτέλεσμα να προβλέπεται η μείωση των τιμών στο άμεσο μέλλον. Επίσης μπορεί να εξαχθεί ως συμπέρασμα ότι ο κλάδος μπορεί να γίνει πιο αποδοτικός αυξάνοντας την παραγωγή και να μεταβάλλει την τιμή, παρόλο που θεωρητικά οι τιμές του χάλυβα θεωρούνται αδιαπραγμάτευτες. Το αντίθετο συμβαίνει αν η τιμή είναι μεγαλύτερη της μονάδας.

Υπολογίζοντας το οριακό κόστος, μπορεί να αναλυθεί το πόσο κοστίζει στις οικονομίες των διάφορων χωρών για να προμηθεύσει με τους αντίστοιχους πόρους



τη βιομηχανία για την παραγωγή μίας μονάδας προϊόντος. Αν στη συνέχεια υπολογιστεί το οριακό κέρδος ανά τόνο, μπορεί να γίνει κατανοητό το ποιος παραγωγός θα κερδίσει περισσότερο από ενδεχόμενη αύξηση της παραγωγής.

**Ο λόγος μέσου κόστους προς τη μέση τιμή:** Δείχνει αν είναι συμφερότερη η παραγωγή χάλυβα από την εισαγωγή του από άλλες χώρες, λαμβάνοντας υπόψη τις καλύτερες τιμές που μπορούν να επιτευχθούν σε συνθήκες ελεύθερου ανταγωνισμού.

**Ο λόγος του μέσου κέρδους προς τη μέση τιμή:** Δείχνει τη θέληση του καταναλωτή να πληρώσει την τιμή τη διαμορφωμένη τιμή των προϊόντων του χάλυβα, ειδικά σε συνθήκες όπου υπάρχουν ανακατατάξεις στην αγορά και οι τιμές δεν αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές δυνατότητες της αγοράς. Επίσης, για τον ίδιο λόγο υπολογίζεται ο λόγος των μέσων κερδών προς το μέσο περιθώριο κέρδους, ο οποίος αποτελεί ουσιαστικά τη διαφορά της μέσης της τιμής από το μέσο μεταβλητό κόστος.

**Ο λόγος οριακού κόστους προς το μέσο κόστος:** Δείχνει την πιθανότητα αρνητικής εξέλιξης συγκεκριμένων παραγόντων

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7**

1. **Breaking the stalemate; Value creation strategies for the steel industries.** BCG Report
2. **EC steel prices and imports: impact of imports from eastern Europe.** Journal of product and brand management. Vol 8 No 5 1999 p443-454. P.K. Richardson
3. **International cost- competitiveness of Indian steel.** [www.indiainfoline.com/steel](http://www.indiainfoline.com/steel)
4. **Power, Value and Supply chain management.** Supply chain management international journal. Vol 4 No 4 1999 pg 167-175. Andrew Cox
5. **Steel price determination in the European community.** Journal of product and brand management. Vol 7 No 1 1998 p62-73. P.K. Richardson
6. **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002



## Κεφάλαιο 8. Η Προσφορά των Προϊόντων του Χάλυβα

### 8.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα στοιχεία που διαμορφώνουν την προσφορά των προϊόντων χάλυβα. Συγκεκριμένα περιγράφεται η δομή και διάρθρωση του κλάδου και της αγοράς, τα κανάλια διάθεσης των εξεταζομένων προϊόντων και οι επιχειρήσεις του κλάδου.

### 8.2. Δομή και διάρθρωση του κλάδου

Στην Ελλάδα, ο κλάδος Σιδήρου- Χάλυβα (πρωτογενής επεξεργασία) περιλαμβάνεται μεταξύ των βασικών κεφαλαιουχικών υποκλάδων της μεταποίησης συμμετέχοντας σε αυτή κατά περίπου 4% στη συνολική ακαθάριστη αξία παραγωγής (ΑΑΠ) και κατά 2,5% στη συνολική προστιθέμενη αξία (Π.Α.). Στον κλάδο της βασικής μεταλλουργίας τα αντίστοιχα μεγέθη ανέρχονται σε 42,3% του ΑΑΠ και 36% επί της ΠΑ. Ο κλάδος της χαλυβουργίας στη χώρα μας είναι ιδιαίτερα συγκεντρωμένος καθώς αποτελείται μόνο από έξι (6) επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους. Παρουσιάζεται λοιπόν συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 8.1) το ιστορικό τους και η βιομηχανική και εμπορική δραστηριότητα τους.

Πίνακας 8.1: Συνοπτική παρουσίαση των επιχειρήσεων του υποκλάδου της Χαλυβουργίας (πηγή: ICAP)

Συνοπτική παρουσίαση των επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων χάλυβα SOVEL AE	
<b>Διεύθυνση</b>	Έδρα: Λεωφ. Κηφισίας 115, 11524 Αθήνα Τηλ 210-6861111, Fax 2106861347
<b>Προσωπικό</b>	Εργοστάσιο: Τσιγκέλι, 37100 Αλμυρός
<b>Κύκλος εργασιών 2001(€)</b>	500
<b>Δραστηριότητα</b>	54.211.909
<b>Άλλα στοιχεία</b>	<b>Παραγωγή Δομικών υλικών σιδήρου</b> Ιδρύθηκε το 1991 και μέχρι το 1999 βρισκόταν σε αδράνεια. Το 1996 εξαγόρασε τις παραγωγικές εγκαταστάσεις (χαλυβουργείο- ελασματοουργείο) της εταιρίας Μεταλλουργική Χάλυψ ΑΕ. Τον Ιούλιο του 2002 δημοσιεύθηκε σχέδιο σύμβασης συγχώνευσης διά απορροφησεως αυτής από την εταιρία Σιδενόρ ΑΕ. Ανήκει στον όμιλο εταιριών Βιοχάλκο. Διαθέτει πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας ISO 9002. Ασχολείται με την παραγωγή μπιγιετών, χάλυβα οπλισμένου σκυροδέματος S500s σε ράβδους με σήμανση ποιότητας SD, προκατασκευασμένου εγκαρσίου οπλισμού (πλέγμα υποστηλωμάτων και δοκών), δομικού πλέγματος, κοιλοδοκών και σωλήνων. Οι συνολικές επενδύσεις της έχουν ξεπεράσει τα € 150 εκ., ενώ την τελευταία τριετία 1999-2001 πραγματοποίησε επενδυτικό πρόγραμμα ύψους € 110 εκ. για τον εκσυγχρονισμό των παραγωγικών της εγκαταστάσεων. Το τελευταίο διάστημα μπήκε σε λειτουργία νέα γραμμή παραγωγής χαλυβδοτανίας στο ελασματοουργείο, παραγωγικής δυναμικότητας 150.000 τόνων ετησίως. Για την επένδυση αυτή και για άλλες μικρότερες δαπανήθηκαν την περίοδο 2002-2003
<b>Διεύθυνση</b>	<b>Ελληνική Ανώνυμη Εταιρία Χάλυβος</b>
<b>Προσωπικό</b>	Έδρα- Εργοστάσιο: ΤΘ 230, 57008, Ιωνία, Θεσσαλονίκη τηλ. 2310-572100, fax 2310-572189
<b>Κύκλος εργασιών 2001(€)</b>	520
<b>Δραστηριότητα</b>	164.551.623
<b>Άλλα στοιχεία</b>	<b>Παραγωγή χαλύβδινων ύλλων, λευκοσιδήρου και χάλυβα</b> Ιδρύθηκε το 1963. Ασχολείται με την κατασκευή ρολών και φύλλων ψυχρής έλασης μη επικαλυμμένων καθώς και επιπευδαργυρωμένων και επικασσιτερωμένων φύλλων. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής διατίθεται στην εγχώρια αγορά. Πραγματοποιεί εξαγωγές τόσο σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. Ιταλία, Γαλλία, Κύπρος κ.λπ.), όσο και σε τρίτες χώρες (Τουρκία, Ισραήλ κ.λπ.). Η διάθεση των προϊόντων πραγματοποιείται κυρίως απευθείας προς τις βιομηχανίες.



Πίνακας 8.1 (συνέχεια): Συνοπτική παρουσίαση των επιχειρήσεων του υποκλάδου της Χαλυβουργίας

	<b>Ελληνική Χαλυβουργία ΑΕ</b>
<b>Διεύθυνση</b>	Έδρα:Λεωφ. Συγγρού 40-42, 11742 Αθήνα Τηλ 210-9235362, Fax 210-9239889 Εργοστάσιο:Ε.Ο. Αθηνών - Κόρινθου (17ο χλμ), 19300 Ασπρόπυργος
<b>Προσωπικό</b>	411
<b>Κύκλος εργασιών 2001(€)</b>	91.752.049
<b>Δραστηριότητα</b>	<b>Παραγωγή χάλυβα, σιδήρου μπετόν και δομικών πλεγμάτων</b>
<b>Άλλα στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1938. Διαθέτει πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας κατά ISO. Δραστηριοποιείται στην κατασκευή ράβδων οπλισμού σκυροδέματος, χονδροσύρματος και ρολλών θερμής έλασης, τα οποία διαθέτει αποκλειστικά στην εγχώρια αγορά. Η διάθεση των προϊόντων, πραγματοποιείται μέσω δικτύου αντιπροσώπων. Από τα τέλη του 2000 διαθέτει φούρνο αναθέρμανσης μπιγιετών στο ελεσματοουργείο της, ο οποίος λειτουργεί με φυσικό αέριο και επιδοτήθηκε εν μέρει από το επιχειρησιακό πρόγραμμα ενέργειας.
	<b>ΣΙΔΕΝΟΡ ΑΕ</b>
<b>Διεύθυνση</b>	Έδρα:Λεωφ. Κηφισίας 115, 11524 Αθήνα Τηλ 210-6861111 Fax 210-6861422 Εργοστάσιο:Ε.Ο. Θεσσαλονίκης- Βερροίας (12 χλμ), ΤΘ 59, 57008 Ιωνία, Θεσσαλονίκη
<b>Προσωπικό</b>	319
<b>Κύκλος εργασιών 2001(€)</b>	254.625.318
<b>Δραστηριότητα</b>	<b>Παραγωγή προϊόντων σιδήρου και χάλυβα</b>
<b>Άλλα στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1974 με την επωνυμία Βιέμ ΑΕ. Το ίδιο έτος άλλαξε την επωνυμία της σε Έρλικον Βιομηχανία Επεξεργασίας Μετάλλων ΑΕ. Το 1991 απορρόφησε την εταιρία Δόπλε Ανώνυμος Εταιρία Επεξεργασίας Μετάλλων, η οποία είχε ιδρυθεί το 1976. Το 1997 απορρόφησε την εταιρία Σιδενόρ ΑΕ, η οποία ιδρύθηκε το 1962 και είχε ως αντικείμενο την παραγωγή μπιγιετών συνεχούς χύτευσης, σιδήρου μπετόν δομικού πλέγματος και τροποποίησε την ονομασία της στη σημερινή. Το 2001 απέσπασε τον κλάδο πεαραγωγής ηλεκτροδίων και συρματουργίας στην εταιρία Ερλικόν ΑΕ. Τον Ιούλιο του 2002 δημοσιεύθηκε σχέδιο σύμβασης απορρόφησης των εταιριών SOVEL και KEM, καθώς και του κλάδου σωληνουργίας της εταιρίας Μεταλλουργία Αττικής ΑΕ. Ανήκει δε στον όμιλο Βιοχάλκο και είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο.
	Τα προϊόντα της παράγονται σύμφωνα με τις ελληνικές (ΕΛΟΤ) και διεθνείς ( Euronorm, DIN, ASTM, AFNOR) προδιαγραφές. Συγκεκριμένα, ασχολείται με την κατασκευή χάλυβα οπλισμού σκυροδέματος, μπιγιετών, μορφοσιδήρου, πλέγματος, χονδροσύρματος, ηλεκτροδίων, συρμάτων σιδηροταινιών, ενώ διαθέτει και τα πλατέα προϊόντα της θερμής έλασης της εταιρίας Stomana Industry. Το δίκτυο πωλήσεων της αποτελείται από γραφεία της σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, καθώς και από μια σειρά εξειδικευμένων αντιπροσώπων της σε όλη την Ελλάδα. Επίσης, πραγματοποιεί κυρίως εξαγωγές στις Βαλκανικές χώρες και στην Κύπρο. Το 2001 ολοκλήρωσε επενδυτικό πρόγραμμα € 25,3 εκ. που αφορούσε έργα προστασίας του περιβάλλοντος και βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία. Η παραγωγική δυναμικότητα του εργοστασίου στη Θεσσαλονίκη ανέρχεται σε 600.000 τόνους χάλυβα ετησίως.
	<b>Χαλυβουργία Θεσσαλίας ΑΣΕΕ</b>
<b>Διεύθυνση</b>	Έδρα:Υψηλάντου 12 14510 Κηφισιά Τηλ 210-6283400 Fax 210-8015614 Εργοστάσιο:Ε.Ο. Βόλου- Λάρισας (4ο και 10ο χλμ) 38500 Βόλος
<b>Προσωπικό</b>	430
<b>Κύκλος εργασιών 2001(€)</b>	87.353.214
<b>Δραστηριότητα</b>	<b>Παραγωγή και χονδρικό εμπόριο προϊόντων σιδήρου</b>
<b>Άλλα στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1975 με έδρα τον Πειραιά ύστερα από συγχώνευση των εταιριών Χαλυβουργία Βόλου ΑΕ και Χαλυβουργία Θεσσαλίας ΑΕ που είχαν ιδρυθεί το 1972. Ασχολείται με την κατασκευή επιμήκων προϊόντων και ιδιαίτερα ράβδων οπλισμού σκυροδέματος, χονδροσύρματος και ελαφρού μορφοσιδήρου. Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής διατίθεται στην εγχώρια αγορά, ενώ ένα μικρό μέρος εξάγεται τόσο σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και σε τρίτες χώρες. Η παραγωγική της δυναμικότητα ανέρχεται σε 630.000 τόνους ετησίως. Την τριετία 1997- 1999 πραγματοποίησε επενδύσεις άνω των € 44 εκ. για τον εκσυγχρονισμό και αυτοματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Εδώ και περισσότερο από ένα χρόνο, έχει τεθεί σε λειτουργία ένας νέος κλίβανος τήξης παλαιοσιδήρου που χρησιμοποιεί τα καπναέρια από την τήξη για προθέρμανση του. Η διανομή των προϊόντων στην εγχώρια αγορά πραγματοποιείται μέσω αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα. Είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9002, ΕΛΟΤ 971 και DIN 488.
	<b>Χαλυβουργική ΑΕ</b>
<b>Διεύθυνση</b>	Έδρα:Δραγατσάνιου 8 10559 Αθήνα Τηλ 210-3243411 Fax 210-3301965 Εργοστάσιο:19200 Ελευσίνα
<b>Προσωπικό</b>	450
<b>Κύκλος εργασιών 2001(€)</b>	79.009.268
<b>Δραστηριότητα</b>	<b>Παραγωγή βασικού σιδήρου και χάλυβα και σιδηροκραμάτων</b>
<b>Άλλα στοιχεία</b>	Ιδρύθηκε το 1948. Μέχρι το 1981 ασχολούνταν με την παραγωγή χυτοσιδήρου από σιδηρομετάλλευμα σε υψικαμίνους, ενώ διέθετε και καμίνους παραγωγής χάλυβα με τη μέθοδο εμφύσησης οξυγόνου (CLD). Η παραγωγή πραγματοποιείται έκτοτε από ηλεκτρικές καμίνους τόξου που χρησιμοποιούν παλαιοσίδηρο ως πρώτη υλη. Δραστηριοποιείται στην παραγωγή επιμήκων προϊόντων (ράβδοι οπλισμού σκυροδέματος) καθώς και πλατέων (ρολλοί θερμής έλασης και ρολλοί ψυχρής έλασης μη επικαλυμμένοι). Πραγματοποιεί μικρές εξαγωγές κυρίως προς την ΕΕ, ενώ το υπόλοιπο μέρος της παραγωγής διατίθεται στην εγχώρια αγορά. Η διάθεση των προϊόντων της γίνεται τόσο απευθείας όσο και μέσω χονδρεμπόρων.



Στη συνέχεια παρουσιάζονται στον πίνακα 8.2 οι πωλήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου για την περίοδο 1997-2001.

Πίνακας 8.2: Πωλήσεις των επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων χάλυβα (1997-2001)

Πίνακας 3.3					
Πωλήσεις των επιχειρήσεων παραγωγής προϊόντων χάλυβα (1997-2001)					
Επωνυμία	1997	1998	1999	2000	2001
ΣΙΔΕΝΟΡ Α.Ε.	138.930.641	137.775.205	141.147.580	215.820.123	254.625.318
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΧΑΛΥΒΟΣ	139.841.027	155.246.653	128.338.779	170.519.231	164.551.623
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ Α.Ε.	61.189.802	72.911.120	73.071.084	82.853.837	91.752.049
ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ Α.Σ.Ε.Ε.	69.175.539	63.973.529	70.148.584	81.702.627	87.353.214
ΧΑΛΥΒΟΥΡΓΙΚΗ Α.Ε.	127.289.112	87.388.563	95.322.580	97.914.286	79.009.268
SOVEL Α.Ε. (1)	-	-	-	29.422.550	54.211.909
<b>Σύνολο</b>	<b>536.426.121</b>	<b>517.295.070</b>	<b>508.028.607</b>	<b>678.232.654</b>	<b>731.503.381</b>

Ποσά: σε €  
 ΜΔ: Μη Διαθέσιμα στοιχεία  
 (1) Η εταιρία βρισκόταν σε αδράνεια μέχρι τα τέλη του 1999.

Πηγή: ICAP-Δημοσιευμένοι Ισολογισμοί

Οι κύριες κατηγορίες του κλάδου είναι ο ακατέργαστος χάλυβας, τα προϊόντα ψυχρής έλασης, τα προϊόντα θερμής έλασης και οι ράβδοι οπλισμένου σκυροδέματος.

Όσον αφορά στο εύρος των παραγόμενων προϊόντων, το σχετικά μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς, έχει αποτρέψει τις επιχειρήσεις του κλάδου από την παραγωγή μεγάλης ποικιλίας προϊόντων χάλυβα. Ο κατασκευαστικός κλάδος αποτελεί το βασικό καταναλωτή χάλυβα, ο οποίος δημιουργεί ζήτηση για ράβδους οπλισμού σκυροδέματος, δομικά πλέγματα και μορφοσίδηρο. Επίσης, αξιόλογο ποσοστό της παραγωγής αποτελούν τα πλατέα προϊόντα, τα οποία χρησιμοποιούνται για την κατασκευή μεταλλικών ειδών συσκευασίας και αποθήκευσης (π.χ. βαρέλια, δεξαμενές), σωλήνων μεταφοράς υγρών και είδη συσκευασίας λοιπών βιομηχανικών προϊόντων (π.χ. επίπλων κ.λπ.). Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις ασχολούνται με επιμήκη προϊόντα, ενώ η Ανώνυμη Ελληνική Εταιρεία Χάλυβα εξειδικεύεται στην παραγωγή πλατέων προϊόντων ψυχρής έλασης, επικαλυμμένων και μη.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου υλοποιούν μεγάλου ύψους επενδυτικά προγράμματα με στόχο τον εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού εξοπλισμού. Η συνεχής τεχνολογική εξέλιξη στην παραγωγική διαδικασία, ο αυξημένος ανταγωνισμός και η ανάγκη για



διατήρηση του κόστους παραγωγής σε χαμηλά επίπεδα, αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες που συνθέτουν την αυξημένη επενδυτική δραστηριότητα. Το 1997 η αξία του μηχανολογικού εξοπλισμού των βιομηχανιών του κλάδου ανερχόταν σε 66,694 δισ δρχ και πιο συγκεκριμένα 21,776 δισ η Χαλυβουργική ΑΕ, 16,423 δισ η Ελληνική ΑΕ εταιρεία Χάλυβος, 13,953 δισ η Σιδενόρ ΑΕ, 8,398 η Χαλυβουργία Θεσσαλίας και 6,144 δισ η Ελληνική Χαλυβουργία ΑΕ.

Τέλος, η μακροπρόθεσμη οικονομική απόδοση των βιομηχανιών χάλυβα υπήρξε πενιχρή κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Από το 1989 ως το 2000, η συνολική μέση απόδοση των κεφαλαίων της βιομηχανίας και δη τα μερίσματα που δόθηκαν στους μετόχους ήταν κάτω του μηδενός. Αντίθετα, οι υπόλοιποι βασικοί βιομηχανικοί κλάδοι υλικών, όπως η βιομηχανία των μη σιδηρούχων μετάλλων, χάρτου και χαρτοπολτού, βασικών χημικών και διυλιστηρίων πετρελαίου, κατέγραψαν σαφώς καλύτερα αποτελέσματα.

### **8.3. Κανάλια Διάθεσης προϊόντων**

Η διακίνηση των προϊόντων χάλυβα πραγματοποιείται είτε απευθείας από τις χαλυβουργίες, είτε μέσω εμπορικών επιχειρήσεων. Έτσι, ο χάλυβας μπορεί να φθάσει από τις κάμινους απευθείας στον τελικό καταναλωτή, όπως στην περίπτωση μεγάλων και άκρως εξειδικευμένων συμβολαίων (π.χ. στην αυτοκινητοβιομηχανία). Ωστόσο, ο όγκος των πωλήσεων του χάλυβα που εξαρτάται από ειδικά συμβόλαια αγοράς δεν αντιπροσωπεύει παρά ένα μικρό μέρος από τη συνολική αγορά των προϊόντων του χάλυβα. Στο άλλο κανάλι διανομής ενδιάμεσα του παραγωγού και του τελικού καταναλωτή βρίσκονται οι μεταποιητές, οι χονδρέμποροι και όλα τα λεγόμενα κέντρα χάλυβα που καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της αγοράς. Αυτού του είδους οι ενδιάμεσοι συνάπτουν ετήσια συμβόλαια αποκλειστικής ή μη διάθεσης με ευνοϊκούς όρους συνήθως.

Η επιλογή του δικτύου διάθεσης εξαρτάται τόσο από το είδος των προϊόντων, όσο και από τη ζητούμενη ποσότητα. Συνήθως, χρησιμοποιούνται οι εμπορικές επιχειρήσεις για τα προϊόντα που δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες απαιτήσεις και απευθύνονται σε μεγάλο αριθμό εταιρειών. Αντίθετα, στις περιπτώσεις που η ζητούμενη ποσότητα είναι υψηλή και οι απαιτήσεις των πελατών είναι



εξειδικευμένες, επιλέγεται η απευθείας πώληση. Οι εμπορικές επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται σε εισαγωγικές, σε μικτές και σε αυτές που προβαίνουν σε εμπόριο εγχωρίως παραγόμενων προϊόντων. Επιπλέον, ανάλογα με το μέγεθος τους μπορούν να διακριθούν σε μεγάλες ή μεσαίες χονδρεμπορικές επιχειρήσεις και σε μικρές λιανεμπορικές.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό τμήμα του δικτύου διανομής των χαλυβουργικών προϊόντων, ενώ σταδιακά αναλαμβάνουν δραστηριότητες που διαφέρουν από τις παραδοσιακές, της απλής μεταπώλησης προϊόντων. Ορισμένες εμπορικές επιχειρήσεις έχουν πλέον αναπτύξει κάποιο είδος μεταποιητική δραστηριότητα, προετοιμάζοντας τα προϊόντα για χρήση από τις βιομηχανίες. Πραγματοποιούν εργασίες όπως είναι η επιπέδωση και η κοπή λαμαρινών σε ορθογώνια φύλλα ή διάφορα άλλα σχήματα, το σχίσιμο ρολών λαμαρίνας κατά μήκος σε στενότερες ταινίες, η κοπή επιμηκών προϊόντων και η αμμοβολή και βαφή λαμαρινών και μορφοσιδήρου. Οι εν λόγω εμπορικές επιχειρήσεις ονομάζονται «κέντρα εξυπηρέτησης χάλυβα» (steel service centers). Διαθέτουν μεγάλους αποθηκευτικούς χώρους και διατηρούν ψηλά αποθέματα υλικών σε μεγάλη ποικιλία μεγεθών, σχημάτων και διαστάσεων, ώστε να έχουν τη δυνατότητα άμεσης παράδοσης από τη λήψη της σχετικής παραγγελίας.

Οι χαλυβουργικές μονάδες έχουν συνεχή παραγωγική διαδικασία, για λόγους μείωσης του κόστους και δεν έχουν τη δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης στις απαιτήσεις των βιομηχανιών. Ως εκ τούτου, τα κέντρα χάλυβα λειτουργούν συμπληρωματικά, καθώς παρέχουν υπηρεσίες αποθήκευσης, ελαφριάς μεταποίησης και διακίνησης προϊόντων. Είναι άλλωστε αρκετά συνηθισμένο το φαινόμενο οι χαλυβουργίες να έχουν τον έλεγχο των κέντρων χάλυβα.

Ανάλογα με το βαθμό ελέγχου των κέντρων χάλυβα από τις χαλυβουργικές επιχειρήσεις, διαμορφώνεται και ο βαθμός καθετοποίησης του κλάδου. Στην περίπτωση που το κέντρο χάλυβα ελέγχεται από συγκεκριμένη χαλυβουργία, συνήθως προωθεί αποκλειστικά τα προϊόντα της και τελικά λειτουργεί ως αντιπρόσωπος. Στην αντίθετη περίπτωση, το κέντρο χάλυβα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύεται προϊόντα από οποιαδήποτε πηγή διαθέτοντας μεγάλη ευελιξία, ως



προς το είδος, την προέλευση και τις τιμές των χαλυβουργικών προϊόντων και προσφέρει περισσότερες επιλογές στους πελάτες του.

Σημειώνεται ότι, στην πρωτογενή μεταποίηση του χάλυβα ανήκει και η μεταποίηση των προϊόντων των χαλυβουργιών, από την οποία παράγονται σωλήνες και σύρματα. Ωστόσο, δεν μπορούν να θεωρηθούν ως κέντρα εξυπηρέτησης χάλυβα, οι επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά και μόνο με την παραγωγή των προϊόντων αυτών καθώς είναι καθαρά κατασκευαστικές, εξειδικεύονται στην παραγωγή των συγκεκριμένων προϊόντων και δεν διαθέτουν τον εμπορικό χαρακτήρα των κέντρων εξυπηρέτησης.

Ορισμένες από τις επιχειρήσεις που μπορούν να χαρακτηριστούν ως κέντρα εξυπηρέτησης χάλυβα στη χώρα μας, είναι οι: Α. Καλπίνης- Ν. Σίμος ΑΕΒΕ, Μπήτρος ΑΕΒΕ, Σίδμα ΑΕ, Σιδηρεμπορική Μακεδονίας, Κόντι Ελληνική Εταιρεία Χάλυβος ΑΒΕΕ.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8**

1. **The basic steel industry.** US department of commerce; Office of technology policy. December 1996. Cyert, Fruehan
2. **The steel industry.** Innovest strategic value advisors. November 2000
3. **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002
4. **US steel industry competitiveness.** US government
5. **Χαλυβουργία.** Κλαδικές Μελέτες ICAP 2002
6. **Σίδηρος, Χάλυβας, Αλουμίνιο.** Έκδοση του οργανισμού Hellenews σε συνεργασία με την εφημερίδα Εξπρές. Μάρτιος 1999





## **Κεφάλαιο 9. Η Αγορά των προϊόντων χάλυβα,**

### **9.1. Γενικά**

Η εξέλιξη της εγχώριας παραγωγής προϊόντων χάλυβα κατά την περίοδο 1993-2001 εμφάνισε διακυμάνσεις και κατέληξε στους 1.281 χιλιάδες τόνους το 2001. Στην αύξηση των τελευταίων ετών συνέτεινε κυρίως η SOVEL AE. Επίσης, διακρίνεται ότι η παραγωγή τελικών προϊόντων κυμαίνεται σε αρκετά υψηλότερα επίπεδα από την παραγωγή ακατέργαστου χάλυβα. Η διαφορά αυτή καλύπτεται από εισαγωγές ημιπροϊόντων για θερμή έλαση ή ψυχρή επανέλαση. Η συνολική παραγωγή ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων χάλυβα παρουσίασε συνεχή άνοδο και διαμορφώθηκε το 2001 στους 2.275 χιλιάδες τόνους.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής αφορά επιμήκη προϊόντα, τα οποία κατέλαβαν μερίδιο 72,5% το 2001. Τα πλατέα προϊόντα ψυχρής έλασης κάλυψαν το 22,1% της παραγωγής ενδιάμεσων και ετοιμών προϊόντων, ενώ τα πλατέα θερμής έλασης αντιπροσώπευσαν το 5,4%.

Η εγχώρια αγορά επιμηκών προϊόντων χάλυβα ακολούθησε ανοδική πορεία μετά το 1995, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 9,9%. Ειδικότερα το 2001 ανήλθε σε 1.650 χιλιάδες τόνους.

Το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής επιμηκών προϊόντων καταλαμβάνουν οι ράβδοι οπλισμού σκυροδέματος, με ποσοστό 78,8%. Η παραγωγή χονδροσύρματος ακολούθησε σε γενικές γραμμές ανοδική πορεία με μέσο ρυθμό αύξησης 11,6% ετησίως. Η παραγωγή μορφοσιδήρου κινήθηκε σε χαμηλά επίπεδα. Η παραγωγή των λοιπών μορφών του χάλυβα παρουσίασε αυξομειώσεις, δηλαδή τα γαλβανισμένα και επικασσιτερωμένα φύλλα και τα πλατέα προϊόντα ψυχρής και θερμής έλασης.

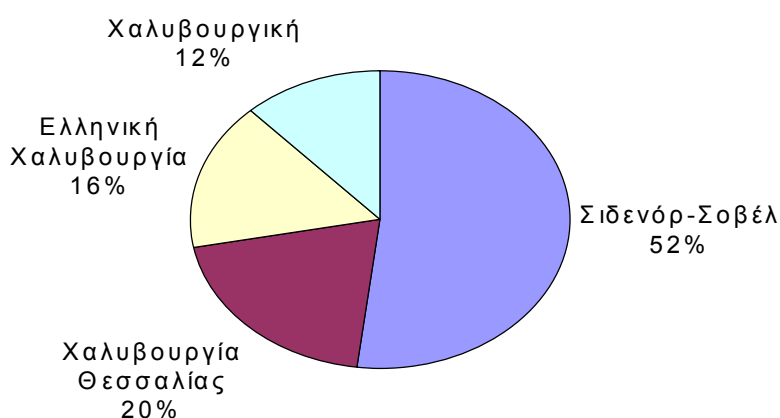
### **9.2. Μερίδια παραγωγής και αγοράς**

Από την ανάλυση της αγοράς σύμφωνα με τα στοιχεία της ICAP προκύπτει ότι τα μερίδια παραγωγής αναλύονται ως παρακάτω. Οι Σιδενόρ – SOVEL καλύπτουν το 52% περίπου της συνολικής παραγωγής, η Χαλυβουργία Θεσσαλίας καλύπτει το



20%, η Ελληνική Χαλυβουργία διατηρεί ποσοστό 16% και η Χαλυβουργική παράγει το 12% περίπου επί του συνόλου των παραγόμενων προϊόντων.

Στο σχήμα 9.1 εμφανίζονται τα μερίδια των παραγωγικών επιχειρήσεων του κλάδου με βάση το μέγεθος της εγχώριας αγοράς επιμήκων προϊόντων για το έτος 2001. Όπως προκύπτει τα μερίδια αγοράς είναι ανάλογα των μεριδίων παραγωγής.



Σχήμα 9.1: Μερίδια Παραγωγής επιμηκών προϊόντων 2001

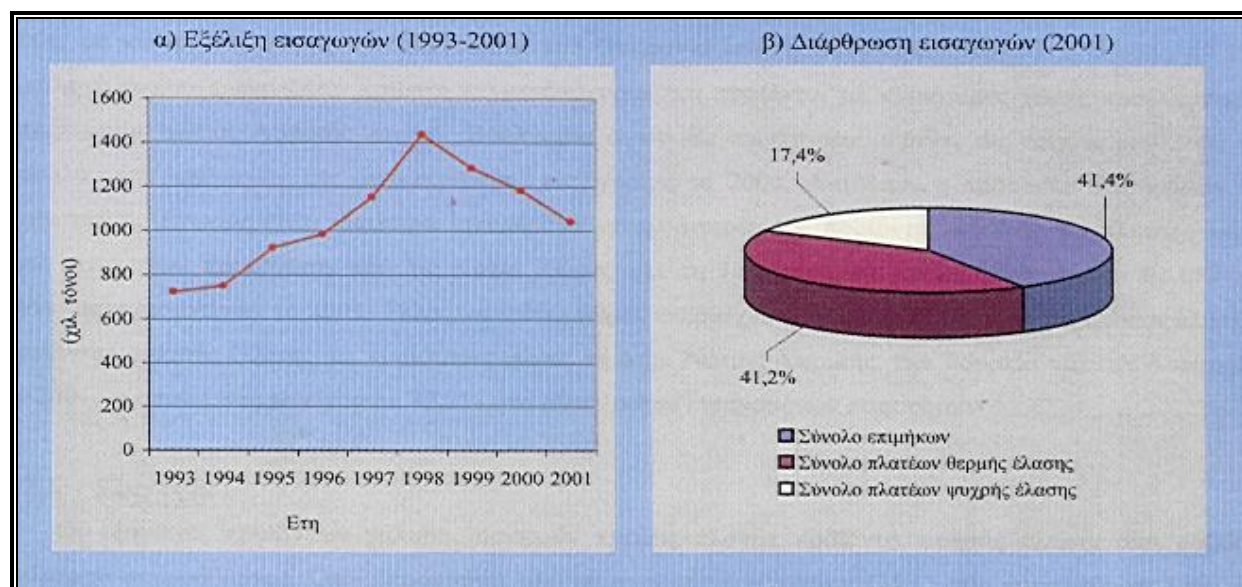
### 9.3. Εισαγωγές

Το εμπορικό ισοζύγιο των προϊόντων χάλυβα είναι αρνητικό, καθώς οι εισαγωγές ξεπερνούν τις εξαγωγές. Οι εισαγωγές περιλαμβάνουν κυρίως παλαιοσίδηρο, ακατέργαστο χάλυβα και ημιέτοιμα προϊόντα (βλέπε σχήμα 9.2).

Οι εισαγωγές ενδιαμέσων και ετοιμών προϊόντων χάλυβα ακολούθησαν ανοδική πορεία κατά την περίοδο 1993-1998 με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 14%, ενώ τα επόμενα έτη εμφάνισαν πτωτική πορεία εξαιτίας της επέκτασης της παραγωγής των ελληνικών επιχειρήσεων. Έτσι, το 2001 οι εισαγωγές τελικών και ενδιαμέσων προϊόντων διαμορφώθηκαν στους 1.545 χιλιάδες τόνους. Τα επιμήκη προϊόντα κατέλαβαν την πρώτη θέση, γεγονός που οφείλεται στην ανάλογα μεγάλη ζήτηση αυτών. Ακολούθησαν τα πλατιά προϊόντα θερμής έλασης, όπου παρατηρήθηκε μεγάλες εισαγωγές ενδιαμέσων προϊόντων για επανέλαση γεγονός που φανερώνει



την έλλειψη παραγωγικής δυναμικότητας ακατέργαστου χάλυβα και προϊόντων πρωτογενούς παραγωγής στην Ελλάδα.

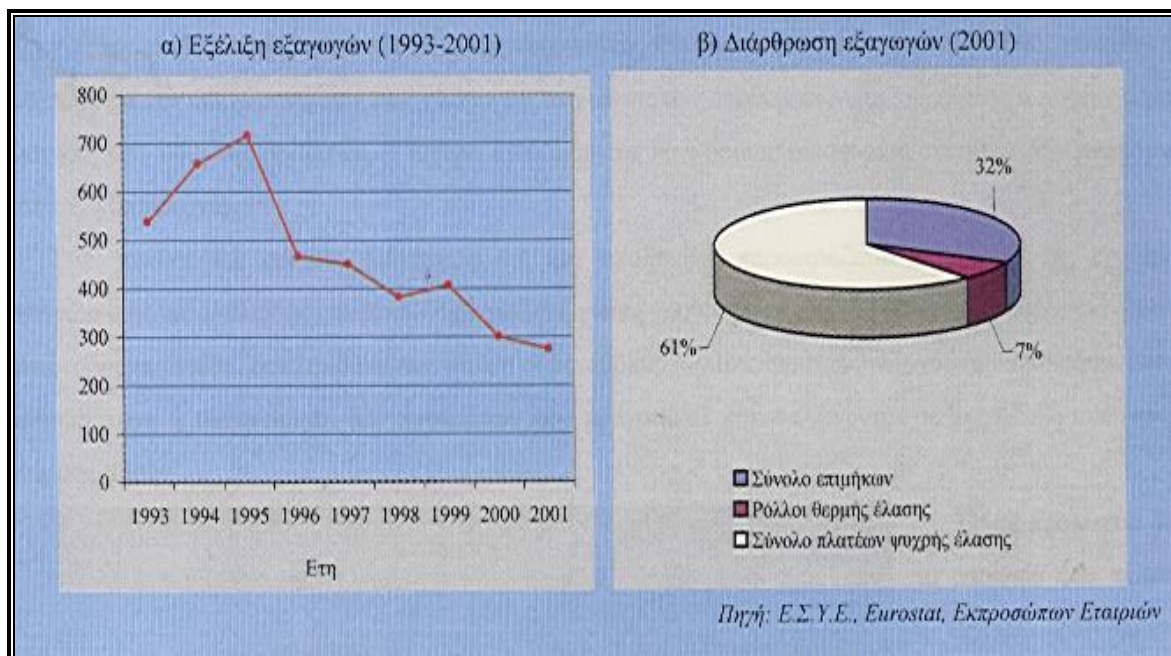


Σχήμα 9.2: Εισαγωγές προϊόντων χάλυβα (πηγή: Ε.ΣΥ.Ε., Eurostat)

#### 9.4. Εξαγωγές

Το 1998 και για πρώτη φορά μετά από σχεδόν 50 χρόνια η ΕΕ έχασε τον εξαγωγικό προσανατολισμό της στην αγορά χάλυβα σε όρους όγκου πωλήσεων, με αύξηση των εισαγωγών κατά 50% και μείωση των εξαγωγών κατά 13%. Ωστόσο, ως προς την αξία των αγαθών, η ΕΕ παρέμεινε ισχυρός εξαγωγέας, καθώς το σύνολο των εξαγωγών αποτέλεσαν βασικά προϊόντα χάλυβα για κοινές χρήσεις ή για περαιτέρω επεξεργασία. Στα σχήματα Π6 και Π7 του παραρτήματος παρουσιάζονται οι βασικοί εισαγωγείς και εξαγωγείς ανά τον κόσμο, καθώς και μερικά στοιχεία για την παγκόσμια εμπορική δραστηριότητα.

Η εξαγωγική δραστηριότητα του κλάδου στην Ελλάδα (σχήμα 9.3) αφορά κυρίως εξαγωγές ράβδων οπλισμού σκυροδέματος ( 32% το 2001) και πλατέων προϊόντων ψυχρής έλασης (61% το 2001). Το 2001 οι συνολικές εξαγωγές διαμορφώθηκαν στους 275 χιλιάδες τόνους και την τελευταία οκταετία ακολούθησαν πτωτική τάση με κύρια αιτία την αυξημένη εγχώρια ζήτηση.



Σχήμα 9.3: Εξαγωγές προϊόντων χάλυβα

### 9.5. Η εγχώρια αγορά προϊόντων χάλυβα

Η εγχώρια αγορά χάλυβα επηρεάζεται από την πορεία της ελληνικής οικονομίας σε συνδυασμό με την ευρωπαϊκή και παγκόσμια εμπειρία, παρουσιάζοντας ύφεση στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η παγκόσμια ανάκαμψη που παρατηρήθηκε στα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας οδήγησε σε μεγάλη αύξηση των τιμών και της ζήτησης και θεαματική βελτίωση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων του κλάδου. Ωστόσο οι ανοδικές τάσεις των τιμών μετά το 1995 αντιστράφηκαν εξαιτίας της επιβράδυνσης της ανάπτυξης μετέπειτα, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα την υποχώρηση των τιμών λόγω της ανάλωσης των αποθεμάτων και της πίεσης των εισαγωγών. Ωστόσο, στα τέλη της δεκαετίας παρατηρήθηκε ανάκαμψη του κλάδου της χαλυβουργίας εκ νέου.

Στον πίνακα 9.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται, η εξέλιξη της εγχώριας φαινομενικής κατανάλωσης των προϊόντων χάλυβα, για την περίοδο 1993-2001. Σημειώνεται δε ότι σε αυτά τα ποσά δεν λαμβάνονται υπόψη οι μεταβολές των αποθεμάτων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ελαφρά διαφοροποιημένα ποσά. Παρατηρούμε ότι η φαινομενική κατανάλωση στην Ελλάδα έχει αυξητική πορεία κατά το υπό μελέτη διάστημα.



Πίνακας 9.1: Εγχώρια φαινομενική κατανάλωση προϊόντων χάλυβα

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές/ Εισαγωγική Διείσδυση	Εξαγωγές/ Βαθμός Εξωστρέφειας	Φαινομενική Κατανάλωση
1993	1.541	726 (42%)	539 (35%)	1.728
1994	1.565	753 (45%)	658 (42%)	1.660
1995	1.742	925 (47%)	717 (41%)	1.950
1996	1.496	988 (49%)	467 (31%)	2.017
1997	1.690	1.156 (48%)	451 (27%)	2.395
1998	1.775	1.440 (51%)	383 (22%)	2.832
1999	1.852	1.288 (47%)	408 (22%)	2.732
2000	2.090	1.186 (40%)	301 (14%)	2.975
2001	2.225	1.045 (35%)	275 (12%)	2.995

(σε χιλ. τόνους)

Πηγή: Eurostat, ΕΣΥΕ, Εκτιμήσεις Αγοράς - ICAP

Η εγχώρια παραγωγή καλύπτει το μεγαλύτερο μέρος της ζήτησης, (65%) το 2001. Όπως παρατηρείται, η εισαγωγική διείσδυση ακολούθησε ανοδική πορεία μέχρι και το 1998, οπότε αντιπροσώπευε το 51% της εγχώριας αγοράς. Έκτοτε εμφάνισε πτωτικές τάσεις, με αποτέλεσμα το 2001 να διαμορφωθεί σε 35%. Είναι αξιοσημείωτο ότι ενώ παρατηρείται αύξηση της εγχώριας παραγωγής, παράλληλα περιορίζεται ο βαθμός εξωστρέφειας.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την παραγωγή ποικιλίας προϊόντων. Αυτό επιτυγχάνεται εξαιτίας του μειωμένου κόστους μεταφοράς μεταξύ των παραγωγικών μονάδων. Αντίθετα, οι μικρές επιχειρήσεις που παράγουν έτοιμα προϊόντα χάλυβα με πρώτη ύλη ακατέργαστο χάλυβα ή ημιέτοιμα προϊόντα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και αυξημένο κόστος μεταφοράς, αποθήκευσης και ενέργειας.

Ωστόσο, συχνά επιτυγχάνουν καλύτερη αποδοτικότητα και οικονομικούς δείκτες. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της ευελιξίας στο μέγεθος της παραγωγής που μπορεί να προσαρμοστεί στις συνθήκες χωρίς μεγάλο κόστος και την ευελιξία μετατροπής των προϊόντων σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

## 9.6. Η παγκόσμια αγορά Χάλυβα

Η παγκόσμια παραγωγή ακατέργαστου χάλυβα από το 1950 ως το 2001 παρουσιάζεται στο σχήμα του παραρτήματος Π1. Παρατηρείται ότι η παραγωγή



ακατέργαστου χάλυβα κατά αυτή την περίοδο σημείωσε αύξηση. Οι μεγαλύτεροι ρυθμοί ανάπτυξης σημειώθηκαν κατά τα έτη 1950 ως 1970, ενώ τη δεκαετία του 1990 η αύξηση ήταν της τάξης του 10%. Το 2001 η παγκόσμια παραγωγή διαμορφώθηκε στους 848 εκ. τόνους.

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και με αφορμή την κατάρρευση των οικονομιών της Σοβιετικής Ένωσης και των λοιπών χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, σημειώθηκε μετατόπιση της παραγωγής χάλυβα σε αναπτυσσόμενες χώρες με αποτέλεσμα να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, μια νέα ισορροπία διαμορφώθηκε (όπως φαίνεται στα σχήματα του παραρτήματος Π2, Π3 και Π4) και άλλαξε η διάρθρωση της παγκόσμιας παραγωγής χάλυβα, παράλληλα και με την παγκόσμια αναδιάρθρωση και τις συγχωνεύσεις που παρατηρήθηκαν. Η εξέλιξη αυτή είχε ως συνέπεια τα αναπτυσσόμενα κράτη να περιορίσουν τις εισαγωγές χάλυβα από τις ήδη ανεπτυγμένες χώρες, καθώς και να αυξήσουν τις εξαγωγές τους προς αυτές.

Στην υπερπροσφορά προστέθηκε και ο ανταγωνισμός από το πλεόνασμα της παραγωγής των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης, οι οποίες στράφηκαν σε πωλήσεις κάτω του κόστους (dumping) για να εξασφαλίσουν το απαραίτητο συνάλλαγμα.

Σε αυτές τις συνθήκες η Κίνα αναδείχθηκε στην πρώτη παραγωγό χώρα με ποσοστό 17,6% το 2001, ενώ η Ιαπωνία ακολούθησε με ποσοστό 12,2%.

Σημαντική εξέλιξη στην παγκόσμια αγορά του χάλυβα αποτέλεσε επίσης, η αναδιάρθρωση του κλάδου μέσω των ιδιωτικοποιήσεων σημαντικών χαλυβουργιών στη Δυτική Ευρώπη και μέσω μεγάλων συγχωνεύσεων.

Τις προηγούμενες δεκαετίες κυρίως στην Ευρώπη, ο χάλυβας θεωρούνταν στρατηγικό υλικό, λόγω της σημασίας κατασκευής των όπλων και στον τομέα της απασχόλησης. Ωστόσο, η τάση σταδιακής αποχώρησης του κράτους από τις αμιγείς παραγωγικές δραστηριότητες, επηρέασε και τη βιομηχανία χάλυβα με αποτέλεσμα σημαντικές χαλυβουργίες να ιδιωτικοποιηθούν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η γαλλική Usinor Sacilor και η ιταλική Riva.



Η συγκεκριμένη εξέλιξη είχε σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία της αγοράς χάλυβα. Οι κρατικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονταν από σχετικά περιορισμένες δυνατότητες αντίδρασης στις μεταβολές της ζήτησης και του ανταγωνισμού, ενώ παράλληλα οι κρατικές επιχορηγήσεις αποτελούσαν προστατευτικό δίκτυο στις απειλές του ανταγωνισμού. Επίσης η πλειοψηφία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στόχευε στην κάλυψη των εθνικών αναγκών σε χάλυβα και απέφευγε τις εξαγωγές σε άλλες χώρες, γεγονός που θα προϋπόθετε περισσότερο ευέλικτες διοικητικές δομές και μεγαλύτερη έκθεση στο διεθνή ανταγωνισμό. Οι κρατικές επιδοτήσεις, που είχαν ως στόχο να διατηρήσουν τόσο τις τιμές όσο και την παραγωγή σε συγκεκριμένα επίπεδα, δημιουργούσαν στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό και συνέτειναν στην αποδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου.

Οι ιδιωτικοποιήσεις συνέβαλαν στην απελευθέρωση σημαντικού μέρους της παραγωγής από την κρατική προστασία και στον ορθολογικότερο τρόπο αξιοποίησης του παραγωγικού δυναμικού, αφού οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερες ικανότητες ανταπόκρισης στις ευμετάβλητες συνθήκες. Επιπλέον, η διαμόρφωση συνθηκών υπερπροσφοράς σε παγκόσμιο επίπεδο, ευνόησε την αναδιάρθρωση του κλάδου, που έλαβε τη μορφή συγκέντρωσης (συγχωνεύσεις και εξαγορές) και εξειδίκευσης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ταυτόχρονης συγχώνευσης και εξειδίκευσης αποτελεί ο όμιλος των γερμανικών εταιρειών Krupp- Hoesch- Thyssen και η κατανομή της παραγωγής σε αποκλειστικά ειδικούς χάλυβες στην πρώτη, κοινό χάλυβα στη δεύτερη και μορφοσίδηρο και σωλήνες στην Τρίτη. Ανάλογη περίπτωση ήταν αυτή του ομίλου Usinor- Sacilor, όπου έγινε κατανομή της παραγωγής πλατέων και επιμήκων προϊόντων στις διάφορες επιχειρήσεις. Γενικότερα, η χαλυβουργία οδηγείται σε παγκοσμιοποίηση ή σε ενοποιημένη ανάπτυξη σε διάφορες περιοχές της υφελίου. Η πρώτη παγκόσμια εταιρεία χάλυβα είναι η Trico Steel , η οποία προήλθε από τις εταιρείες LTV Steel (ΗΠΑ), Sumitomo Metal Industries (Ιαπωνία) και η British Steel (Μ. Βρετανία) το 1994 (βλ. σχήμα Π2).

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 9**

1. **The steel industry.** Innovest strategic value advisors. November 2000
2. **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002
3. **Χαλυβουργία.** Κλαδικές Μελέτες ICAP 2002



## Κεφάλαιο 10. Οι δυνάμεις του ανταγωνισμού

### 10.1. Ανταγωνισμός

Οι παραγωγοί χάλυβα χρειάζεται να υιοθετήσουν συστήματα δημιουργίας και διατήρησης συνθηκών ανταγωνιστικότητας για τα προϊόντα τους. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, είναι αναγκαία η επανατοποθέτηση των κεφαλαίων προς επένδυση σε άλλους τομείς. Ο στόχος λοιπόν είναι ο εκσυγχρονισμός των βιομηχανιών και η προσαρμογή στις διεθνείς τεχνολογικές εξελίξεις και στις απαιτήσεις των πελατών, βάζοντας στην άκρη μερικές φορές τις στρατηγικές αύξησης της παραγωγής. Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό λοιπόν στη Χαλυβουργία περιγράφονται στη συνέχεια.

#### 10.1.1 Χρηματοοικονομικοί παράγοντες

##### Διάρθρωση Κόστους

Το μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας επί του συνολικού κόστους στη χαλυβουργία αποτελεί η ενέργεια και οι πρώτες ύλες. Ωστόσο, σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τα παραπάνω είναι η ποιότητα του παραγόμενου χάλυβα, η οποία μπορεί να αλλάξει τις συσχετίσεις. Ένας άλλος σημαντικός παράγων είναι το κόστος κεφαλαίου, καθώς τα υψηλά επιτόκια επιβαρύνουν σημαντικά τη χαλυβουργία και οποιαδήποτε άλλο κλάδο που περιοριστικός του παράγων είναι ο κεφαλαιουχικός εξοπλισμός. Ωστόσο, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι αποσβέσεις που αποτελούν επιπλέον κόστος και ρυθμίζονται αυστηρά από κρατικές αρχές.

Ο λόγος του μέσου κόστους προς τη μέση τιμή δείχνει το πόσο υψηλά είναι τα εμπόδια εισόδου στην αγορά. Στη χαλυβουργία ανά τον κόσμο ο λόγος αυτός πλησιάζει στη μονάδα, που σημαίνει ότι το περιθώριο κέρδους είναι μικρό, τα εμπόδια εισόδου είναι πολύ υψηλά και υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην ανακύκλωση των πόρων ώστε να προστατευθούν οι εθνικές βιομηχανίες. Ωστόσο, με αυτόν τον τρόπο προκαλείται ύφεση καθώς οι πόροι δεν αναδιατάσσονται σε παγκόσμια κλίμακα σε πιο αποδοτικές χρήσεις.





## **Οικονομική και Κεφαλαιακή Απόδοση**

Η Χαλυβουργία είναι εξαιρετικά εντάσεως κεφαλαίου. Το κεφαλαιακό κόστος εξαρτάται από τη διαδικασία παραγωγής και κυμαίνεται μεταξύ 20 και 35% του συνολικού κόστους. ,

## **Επενδύσεις και κεφαλαιακή κατανομή**

Είναι δύσκολο να διατηρηθεί ισορροπία μεταξύ της ανάγκης δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών ταυτόχρονα με τη δημιουργία προστιθέμενη αξίας στα προϊόντα ώστε να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα. Για το λόγο αυτό απαιτούνται όμως ακριβές επενδύσεις που ανατρέπουν την χρηματοοικονομική εικόνα της εταιρείας. Το κόστος του κεφαλαίου παίζει καταλυτικό ρόλο στον υπολογισμό της βιωσιμότητας και του ύψους των επενδύσεων και εξαρτάται από τα επιτόκια, και οι δείκτες απόδοσης της επένδυσης.

## **Συναλλαγματικές ισοτιμίες.**

Η συναλλαγματική πολιτική της κάθε χώρας επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της εξαιτίας της διεθνοποίησης της αγοράς χάλυβα.

## **Κρατικές επιχορηγήσεις**

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι περίοδοι κρίσης στη διεθνή χαλυβουργία δημιουργούνται όταν εμφανίζεται έκτακτη ζήτηση για χαλυβουργικά προϊόντα, όταν η προσφορά αυξάνεται εξαιτίας των πολιτικών διατήρησης πλεονάσματος στην παραγωγή και όταν οι κυβερνήσεις επιχορηγούν τις εθνικές χαλυβουργίες δημιουργώντας αθέμιτο ανταγωνισμό. Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί νομοθεσίες που επιβάλλουν δασμούς σε προϊόντα τα οποία προέρχονται από χώρες που δεν εφαρμόζουν τους διεθνείς κανόνες της ελεύθερης αγοράς και επιδοτούν τις χαλυβουργίες τους για εθνικούς λόγους. Έτσι έχουν αποκατασταθεί κάποιες ισορροπίες προστατεύοντας τα προϊόντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας.



### **10.1.2 Διάφοροι παράγοντες**

#### **Η σημασία του διεθνούς ανταγωνισμού**

Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να έχει εξωτερικό προσανατολισμό ανεξάρτητα από τον προσανατολισμό της οικονομίας της χώρας. Ο διεθνής ανταγωνισμός επιτρέπει στην εταιρεία να ανιχνεύσει αν τοποθετεί τους πόρους της στις πιο κερδοφόρες χρήσεις. Εξάλλου, το εμπόριο είναι αποδοτικό όταν ανταλλάσσονται τα προϊόντα που παράγονται με αποδοτικό τρόπο με άλλα που δεν είναι ιδιαίτερα κερδοφόρος η παραγωγή τους. Σε μια ελεύθερη οικονομία είναι επιβεβλημένο να παράγει κανείς αποδοτικά έτσι ώστε να ισοσκελιστεί το ισοζύγιο του εξωτερικού εμπορίου και να μη χάνεται συνάλλαγμα, μειώνοντας έτσι το ΑΕΠ συνεχώς.

#### **Διαθεσιμότητα Παλαιομετάλλων, Τιμή και Υποκατάστατα**

Ιστορικά το κόστος παραγωγής χάλυβα με σιδηρούχο μέταλλευμα ως πρώτη ύλη ήταν υψηλότερο από την αντίστοιχη τιμή των παλαιομετάλλων και για αυτό το λόγο οι παραγωγοί που χρησιμοποιούσαν ηλεκτρικές κλιβάνους βρισκόνταν σε πλεονεκτική θέση, όμως η αυξημένη ζήτηση παλαιομετάλλων και η αναδιάρθρωση της παραγωγής άλλαξαν τις ισορροπίες και έτσι οι εκάστοτε συνθήκες της αγοράς διαμορφώνουν το κόστος.

#### **Ανθρώπινο δυναμικό**

Παράγοντα ανταγωνισμού αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι απαραίτητη λοιπόν η ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου των επιχειρήσεων με εκπαιδευτικά προγράμματα σε τεχνικά και επιστημονικά θέματα ώστε να αποκτηθεί ευελιξία στην κατανομή του προσωπικού. Ιδιαίτερη σημασία χρειάζεται να δοθεί σε θέματα υγείας, ασφάλειας, εργασίας, συνταξιοδότησης και της ευχαρίστησης από την εργασία. Με αυτή την τακτική ο εργαζόμενος σε οποιαδήποτε βαθμίδα έχει το κίνητρο και ξέρει τον τρόπο για να κάνει πιο αποτελεσματική και πιο παραγωγική την εργασία του. Επίσης, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να μειώσει το προσωπικό της στο ελάχιστο δυνατό με άμεση θετική επίπτωση στο κόστος των προϊόντων καθώς και να βελτιώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων της (βλέπε σχήμα παραρτήματος Π8 και Π9). Επιπλέον, είναι απαραίτητη η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις της διοίκησης για τα προϊόντα και την παραγωγή ώστε



να αφουγκράζεται την εμπειρία τους που δύσκολα διαθέτει ίσως κάποιος εξωτερικός παράγοντας ή τη γνώμη τους για την αλλαγή που θα επέλθει στην εργασία τους.

### **10.1.3 Διασφάλιση ποιότητας**

Μια σύγχρονη βιομηχανία χάλυβα που αποσκοπεί στην παραγωγή προϊόντων υψηλής και σταθερής ποιότητας πρέπει να εφαρμόζει ένα άριστα οργανωμένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες της σύστημα διασφάλισης ποιότητας το οποίο εξασφαλίζει την παραγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται σε εθνικά και διεθνή πρότυπα, καθώς και στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών. Σήμερα οι προηγμένες τεχνολογικά βιομηχανίες χάλυβα έχουν υιοθετήσει και εφαρμόζουν το διεθνές πρότυπο ISO 9001.

Η εισαγωγή, εφαρμογή και συνεχής βελτίωση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά ISO προϋποθέτει την πλήρη υποστήριξη της διεύθυνσης της εταιρείας, όπως αυτή εκφράζεται από την πολιτική της για την ποιότητα, καθώς και την ύπαρξη ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας, το οποίο εφαρμόζει την πολιτική ποιότητας της εταιρείας.

Το τμήμα διασφάλισης ποιότητας είναι ανεξάρτητο από την παραγωγή και αναφέρεται απευθείας στη γενική διεύθυνση της εταιρείας. Η λειτουργία του απαιτεί την επάνδρωση του με προσωπικό υψηλού επιπέδου και μεγάλης εξειδίκευσης, που παρακολουθεί τις εξελίξεις του χώρου μέσω διαρκούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης για τα θέματα ποιότητας.

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας κατά ISO καλύπτει όλους τους τομείς δραστηριότητας της εταιρείας, από την προμήθεια και έλεγχο των πρώτων υλών, τη διαχείριση των παραγγελιών, τον προγραμματισμό της παραγωγής, τη διαχείριση των παραγωγικών διαδικασιών, την επιθεώρηση και έλεγχο των παραγωγικών προϊόντων, μέχρι τη συσκευασία, αποθήκευση, διατήρηση και παράδοση των τελικών προϊόντων.

Όπως είναι φυσικό, ένα μεγάλο και κρίσιμο τμήμα της διασφάλισης ποιότητας συνδέεται με τον ποιοτικό έλεγχο, που αφορά κυρίως τις επιθεωρήσεις και δοκιμές



πρώτων υλών, ημιέτοιμων και ετοιμών προϊόντων, τη διαχείριση των οργάνων μετρήσεων και δοκιμών και τη διαχείριση του μη συμμορφούμενου προϊόντος.

Η λειτουργία τμήματος ποιοτικού ελέγχου απαιτεί επίσης τη χρήση υπερσύγχρονου εξοπλισμού, ο οποίος ικανοποιεί με μεγάλη ακρίβεια και αξιοπιστία τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις ελέγχου, που προδιαγράφονται στα εθνικά και διεθνή πρότυπα.

Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου σε μια σύγχρονη χαλυβουργία θα πρέπει απαραίτητως εκτός των άλλων, να διαθέτει πλήρως εξοπλισμένα εργαστήρια χημικών αναλύσεων και μηχανικών δοκιμών. Ο εξοπλισμός περιλαμβάνει όργανα ελέγχου και δοκιμών υψηλής τεχνολογίας όπως φασματογράφους υψηλής εκπομπής για τον ταχύτατο και ακριβέστατο προσδιορισμό της χημικής σύνθεσης του χάλυβα και μηχανές εφέλκυσμού για την ακριβή μέτρηση των μηχανικών χαρακτηριστικών των τελικών προϊόντων.

Η εύρυθμη λειτουργία των οργάνων και συσκευών του ποιοτικού ελέγχου απαιτεί, εκτός από τη σωστή συντήρησή τους και την τακτική διακρίβωση /βαθμονόμηση τους, η οποία γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και από ανεξάρτητους εξωτερικούς διαπιστευμένους φορείς.

#### **10.1.3.1. Πιστοποίηση ποιότητας**

Η διατήρηση και βελτίωση ενός αξιόπιστου συστήματος διασφάλισης ποιότητας κατά ISO προϋποθέτει εκτός από τακτικό εσωτερικό έλεγχο και αξιολόγηση του, τον έλεγχο και την πιστοποίηση του σε διαρκή βάση, από κάποιον ανεξάρτητο διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης. Επιπροσθέτως, η υποχρέωση απόκτησης πιστοποιητικού συμμόρφωσης ποιότητας για τους χάλυβες οπλισμού σκυροδέματος οδηγεί τις εταιρείες στην απόκτηση ανάλογων πιστοποιητικών. Όμως, το κόστος αυτών είναι ιδιαίτερα σημαντικό αν στο ετήσιο σταθερό κόστος συνυπολογιστούν τα ποσοστά επί των πωλήσεων και τα έξοδα μετάβασης και διαμονής των επιθεωρητών, μεταφοράς και δοκιμής των δειγμάτων.



### **10.1.3.2. Αναγνώριση- Ταυτοποίηση**

Αναπόσπαστο μέρος της ποιότητας των προϊόντων θεωρείται η διασφάλιση της ιχνηλασιμότητας τους, δηλαδή η δυνατότητα ταυτοποίησης της παρτίδας παραγωγής του χάλυβα. Αυτό επιτυγχάνεται με τη χρήση κατάλληλων κωδικών που χαρακτηρίζουν την κάθε παρτίδα και ακολουθούν το προϊόν σε όλα τα στάδια της παραγωγής. Απώτερος σκοπός είναι η εξασφάλιση της αναγνωρισιμότητας του χάλυβα στα στάδια που ακολουθούν την παραγωγή του μέχρι και την τελική διάθεση του στο χρήστη.

### **10.1.3.3. Αποθήκευση και Διακίνηση**

Οι σύγχρονες χαλυβουργίες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στον τομέα της αποθήκευσης και διακίνησης των προϊόντων, με σκοπό τη διατήρηση της υψηλής ποιότητας τους μέχρι την παράδοση τους στον τελικό χρήστη. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται κατά την παραγωγή του χάλυβα υπερσύγχρονα μέσα αυτόματης δεματοποίησης και κατάλληλα μέσα ακριβούς ζύγισης, μεταφοράς, αποθήκευσης και φορτοεκφόρτωσης, ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε αλλοίωση της υψηλής ποιότητας που επιτυγχάνεται κατά την παραγωγή. Ακόμη χρησιμοποιείται κατάλληλο σύστημα διακίνησης προϊόντων (FIFO) που επιτρέπει τη διάθεση τους με τη σειρά παραγωγής.

Η ταχύτατη αξιόπιστη και ασφαλής διακίνηση του χάλυβα προς τους πελάτες υποβοηθάται σημαντικά από την ανάπτυξη ενός πυκνού δικτύου αντιπροσώπων και πωλητών. Η αμεσότητα και η σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες θεωρούνται πλέον εκτός από στρατηγικές εμπορικής εκμετάλλευσης και βασικοί παράγοντες της ποιότητας.

### **10.1.4. Περιβαλλοντική προστασία**

Ο κλάδος της χαλυβουργίας δημιουργεί σημαντικές επιπτώσεις στο περιβάλλον και περιοδικά επηρεάζεται από τις συνθήκες που δημιουργούνται σε αυτό. Τα τελευταία χρόνια η διοικήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου έχουν πολύ πιο δύσκολο έργο εξαιτίας των προβλημάτων που δημιουργούνται από την αυξημένη απαίτηση της



αγοράς για προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον, από την αυστηρότερη περιβαλλοντική νομοθεσία που επιβάλλεται, από τις επιχειρησιακές στρατηγικές και την υψηλή επιστημονική αβεβαιότητα.

Περισσότερο ίσως από κάθε άλλη βιομηχανία, τα περιβαλλοντικά ζητήματα δημιουργούν προκλήσεις που έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην κερδοφορία και στην πορεία των μετοχών στο χρηματιστήριο. Τα πιο σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν είναι τα παρακάτω:

- Τοξικά απόβλητα.: Η χαλυβουργία δημιουργεί πολύ μεγάλο όγκο τοξικών αποβλήτων και αποτελεί έναν από τους κύριους παραγωγούς αυτών. Για παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, η χαλυβουργίες εκβάλλουν το 27% όλων των τοξικών αποβλήτων της χώρας, είναι οι πρώτες σε εκπομπή μονοξειδίου του άνθρακα, ενώ ταυτόχρονα κατέχουν την τρίτη θέση στην εκπομπή σωματιδίων. Σε ότι αφορά τις εκπομπές ρύπων και παραγωγή αποβλήτων οι ΗΠΑ μπορούν να θεωρηθούν ως ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα της χαλυβουργίας σε όλο τον κόσμο.
- Περιβαλλοντικοί περιορισμοί εξαιτίας των διεργασιών της παραγωγής: Σήμερα, οι χαλυβουργίες λειτουργούν είτε με τους παραδοσιακούς κάμινους με κώκ είτε με φούρνους ηλεκτρικού τόξου. Στη δεύτερη περίπτωση χρησιμοποιούνται κυρίως παλαιομέταλλα (scrap) ως πρώτη ύλη και για αυτό το λόγο, με αυτή τη μέθοδο οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί είναι πολύ λιγότεροι.
- Χαρακτηριστικά των Προϊόντων: Τα προηγούμενα τριάντα χρόνια υποκατάστατα προϊόντα όπως το πλαστικό και το αλουμίνιο, αντικατέστησαν σταδιακά τη χρήση του χάλυβα σε πολλές χρήσεις και ιδιαίτερα στα αυτοκίνητα εξαιτίας της επιζητούμενης ελάττωσης του βάρους των κατασκευών και της μείωσης του κόστους. Ωστόσο, το περιβάλλον αποτέλεσε επίσης μια πολύ σημαντική παράμετρος στη διαμόρφωση των παραπάνω στρατηγικών.
- Συμβολή στην αύξηση της θερμοκρασίας της γης: Έχει αποδειχθεί ότι οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα της χαλυβουργίας αντιπροσωπεύουν το 34% των εκπομπών όλης της παγκόσμιας βιομηχανίας και το 5% των συνολικών εκπομπών σε όλη τη γη. Είναι λοιπόν σαφές πως η μεταβολή των συνθηκών του περιβάλλοντος θα επηρεάσουν το μέλλον του κλάδου.



- Νομοθεσία για τις εκπομπές αερίων που δημιουργούν το φαινόμενο του θερμοκηπίου: Οι βιομηχανίες ανά τον κόσμο υπόκεινται σε διαφορετική νομοθεσία και πλήττονται οικονομικά από αυτήν ανάλογα με τη γεωγραφική τους θέση, τη στρατηγική και την τεχνολογική τους ανάπτυξη.
- Η τεχνολογική υποδομή ως μόνη λύση για την αειφόρο ανάπτυξη της χαλυβουργίας: Τις τελευταίες δεκαετίες εξαιτίας της τεχνολογικής ανάπτυξης κατέστη δυνατή η μείωση της παραγωγής των τοξικών αποβλήτων, η μείωση της καταναλούμενης ενέργειας και η αποδοτικότερη εκμετάλλευση των πρώτων υλών. Με αυτόν τον τρόπο η χαλυβουργία εξελίχθηκε ώστε να προλάβει τις σύγχρονες απαιτήσεις για το περιβάλλον και άλλους τομείς.
- Στρατηγικές ευκαιρίες κερδοφορίας: Ο χάλυβας αποτελεί το περισσότερο ανακυκλούμενο υλικό στον κόσμο σε ποσοστό που φτάνει το 49%. Για αυτό το λόγο και με την εφαρμογή της μεθόδου παραγωγής με φούρνους ηλεκτρικού τόξου, που χρησιμοποιεί ανακυκλούμενο χάλυβα κυρίως, δημιουργούνται ευκαιρίες για μεγαλύτερο κέρδος.

Χωρίς αμφιβολία, ο τομέας στον οποίο έχει επέλθει μεγαλύτερη βελτίωση της βιομηχανίας χάλυβα στις ανεπτυγμένες τεχνολογικά χώρες, κατά την τελευταία δεκαετία, είναι αυτός της προστασίας του περιβάλλοντος και του σεβασμού της ασφάλειας και της υγιεινής του προσωπικού.

Η ραγδαία βελτίωση των συνθηκών εργασίας και των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος από τη ευρωπαϊκή χαλυβουργία, δεν βασίστηκε μόνο στην ευαισθητοποίηση του κοινού σε οικολογικά ζητήματα και τη θέσπιση αυστηρής νομοθεσίας. Βασίστηκε κυρίως σε μια βαθύτερη κατανόηση εκ μέρους των βιομηχανιών, της ανάγκης εφαρμογής μιας ορθολογικοποιημένης και συμβατής με το περιβάλλον ανάπτυξης, που θα επέφερε τη μετεξέλιξη της βιομηχανίας χάλυβα σε μια ολοένα και πιο φιλική προς τον άνθρωπο και το περιβάλλον δραστηριότητα.

Η περιβαλλοντική διαχείριση στη βιομηχανία χάλυβα ακολούθησε τρεις βασικές αρχές ως προς τα παραπροϊόντα και τα απόβλητα:

- αποφυγή παραγωγής
- επαναχρησιμοποίηση



- ορθολογική διάθεση

Η εφαρμογή στην πράξη των παραπάνω αρχών, απαιτεί ιδιαίτερα μεγάλες επενδύσεις, τόσο στον τομέα του εξοπλισμού όσο και σε αυτόν του ανθρώπινου δυναμικού. Επιτυγχάνεται δε μόνο με σημαντικές μεταβολές στη χρήση των πρώτων υλών, τεχνολογική πρόοδο, βελτιστοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών και χρήση των Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών (BAT). Το κόστος των επενδύσεων για την προστασία του περιβάλλοντος, φθάνει, σύμφωνα με μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε γερμανικές χαλυβουργίες στα 28 Ευρώ ανά τόνο χάλυβα.

Τα βασικότερα μέτρα που λαμβάνονται για την προστασία του περιβάλλοντος στις χαλυβουργίες είναι τα ακόλουθα:

- Σχεδιασμός και εγκατάσταση συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης κατά ISO 14000 ή EMAS.
- Έλεγχοι πρώτων υλών και τελικών προϊόντων.
- Χρήση μορφών ενέργειας που ελαχιστοποιούν τις εκπομπές ρύπων.
- Εγκατάσταση συγκροτήματος φίλτρων συλλογής σκόνης ηλεκτρικού κλιβάνου.
- Εγκατάσταση συστήματος επανατροφοδοσίας στερεών παραπροϊόντων στον ηλεκτρικό κλίβανο.
- Εγκατάσταση μονάδας ανακύκλωσης και καθαρισμού υδάτων.
- Εγκατάσταση μονάδας βιολογικού καθαρισμού.
- Διαχείριση και διάθεση στερεών παραπροϊόντων .
- Εγκατάσταση και λειτουργία οργάνων συνεχούς ελέγχου αερίων ρύπων.
- Αναλύσεις στερεών και υγρών αποβλήτων.
- Αναλύσεις αποβλήτων από εξωτερικούς φορείς.

### **10.1.5 Διεθνής Τεχνολογική εξέλιξη**

Η τεχνολογική εξέλιξη επηρεάζει σημαντικά τον ανταγωνισμό, όσο και την παραγωγική διαδικασία. Ανάμεσα στις σχετικά πρόσφατες εξελίξεις, αξιοσημείωτη είναι η εμφάνιση μικρών χαλυβουργείων που στηρίζονται κυρίως στην τεχνολογία παραγωγής χάλυβα από ηλεκτρικές καμίνους.





Οι ουσιαστικές μεταβολές στην τεχνολογία της ηλεκτρικής καμίνου (δηλαδή η αύξηση μεγέθους των καμίνων, η εγκατάσταση συστημάτων υπέρ – υψηλής ενέργειας και η βελτίωση των ηλεκτροδίων), είχαν ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα παραγωγής προϊόντων χάλυβα από παλαιοσίδηρο (scrap). Το γεγονός ότι αρχικά η συγκεκριμένη μέθοδος είχε περιορισμένη δυναμικότητα, την κατέστησε ελκυστική για την εφαρμογή της από μικρού μεγέθους χαλυβουργίες, αλλά ανεπαρκή για μεγάλου μεγέθους μονάδες. Η εν λόγω εξέλιξη ήταν ιδιαίτερα σημαντική καθώς επέτρεψε τη δημιουργία μικρών χαλυβουργείων, με χαμηλό σχετικά κόστος επένδυσης και κόστος παραγωγής. Η συνεχής χύτευση επέτρεπε σε μικρού μεγέθους επιχειρήσεις να παράγουν αποδοτικά κάποια προϊόντα χάλυβα, χωρίς τις απαραίτητες για μεγαλύτερους όγκους παραγωγής οικονομίες κλίμακας και άρα τις κατέστησε ανταγωνιστικές σε διεθνές επίπεδο.

Τα μικρά χαλυβουργεία σημείωσαν επιτυχία στις ΗΠΑ και την Ιταλία με αποτέλεσμα να εξαπλωθούν παντού. Οι συγκεκριμένες μικρές μονάδες παρήγαγαν επιμήκη προϊόντα και κατόρθωσαν να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο στις αγορές, αφού διέθεταν μεγαλύτερη ευελιξία σε μια αγορά που παραδοσιακά κυριαρχούσαν οι μεγάλες μονάδες. Σε μικρό μόνο χρονικό διάστημα, οι μεγάλες καθετοποιημένες χαλυβουργίες με υψικαμίνους και καμίνους LD έγιναν μη ανταγωνιστικές.

Το μέγεθος των μικρών χαλυβουργείων έχει αυξηθεί και σε συνδυασμό με την αστάθεια των τιμών και την ποιότητα του (scrap) παλαιοσιδήρου περιορίστηκε η ανταγωνιστικότητά τους.

Η αντίδραση των μικρών χαλυβουργείων στις παραπάνω εξελίξεις ήταν η διεύρυνση της ποικιλίας των προϊόντων τους και η επέκτασή τους σε νέες αγορές, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο περισσότερο τον διεθνή ανταγωνισμό. Επιπλέον, εξετάζεται η δυνατότητα επέκτασής τους στην παραγωγή πλατέων προϊόντων. Από τεχνικής πλευράς, αν και η ηλεκτρική μέθοδος έχει χρησιμοποιηθεί από καιρό για την παραγωγή περιορισμένης ποικιλίας φύλλων και ταινιών, κρίνεται ότι η παραγωγή των περισσότερων πλατέων προϊόντων είναι πάνω από τις δυνατότητες των μικρών χαλυβουργείων, λόγω του απαιτούμενου μεγάλου μεγέθους που συνδέεται παραδοσιακά με τη χύτευση μπιγιετών και τη θερμή έλαση πλατέων προϊόντων. Εντούτοις, οι σημαντικές προσπάθειες που πραγματοποιούνται για τη χύτευση



λεπτού πάχους μπιγιετών με περιορισμένες ανάγκες έλασης, επιτρέπουν σταδιακά στις συγκεκριμένες χαλυβουργίες να εισέλθουν στην αγορά πλατέων.

Σημαντική τεχνολογική εξέλιξη, επίσης αποτελεί η προσπάθεια για άμεση παραγωγή χάλυβα, χωρίς τη χρησιμοποίηση υψικαμίνων και ηλεκτρικών καμίνων τόξου. Βασικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι οι περιορισμένοι ατμοσφαιρικοί ρύποι, καθώς δεν χρησιμοποιείται κώκ για την αναγωγή του σιδηρομεταλλεύματος, διαδικασία που προκαλεί αυξημένες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Αξιόλογη τεχνολογική εξέλιξη είναι η μερική υποκατάσταση του κώκ από άνθρακα σε σκόνη, ο οποίος περιορίζει τη ρύπανση.

Ωστόσο ακόμη και στην περίπτωση επιτυχούς αποτελέσματος από τις προσπάθειες για την άμεση παραγωγή χάλυβα, δεν αναμένεται να σημειωθεί σε εμπορικό επίπεδο, πλήρης στροφή των καθετοποιημένων μονάδων στη νέα τεχνολογία. Ωστόσο, η νέα τεχνολογία θα αυξήσει τις επιλογές των νέων χαλυβουργικών μονάδων, κυρίως σε περιοχές με φυσικό αέριο, ενώ αναμένεται να δημιουργήσει υποκατάστατα πρώτης ύλης για την παραγωγή χάλυβα και θα αποδεσμεύσει τα μικρά χαλυβουργεία από τις διακυμάνσεις στις τιμές και στην ποιότητα του παλαιοσιδήρου.

Ως προς το ποσοστό συμμετοχής των διαφόρων μεθόδων παραγωγής χάλυβα στην παγκόσμια παραγωγή, κατά το 2001 η μέθοδος εμφύσησης οξυγόνου κατέχει το 58% περίπου της παγκόσμιας παραγωγής, ενώ η ηλεκτρική μέθοδος το 35% περίπου. Η μέθοδος της ανοικτής εστίας αποτελεί το 4% μόνο της παραγωγής και συναντάται κυρίως σε πρώην κομμουνιστικές χώρες. Στην Ελλάδα χρησιμοποιείται αποκλειστικά η μέθοδος των ηλεκτρικών καμίνων τόξου για την παραγωγή ακατέργαστου χάλυβα. Η μέθοδος της συνεχούς χύτευσης χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τη σχηματοποίηση του ακατέργαστου χάλυβα σε μπιγιέτες. Ως εκ τούτου, η Ελλάδα μπορεί να συμπεριληφθεί μεταξύ των προηγμένων τεχνολογικά χωρών, αναφορικά με το συγκεκριμένο προϊόν.

Σημαντική διαφορά ανάμεσα στις δύο μεθόδους καταγράφεται και στη χρησιμοποιούμενη μορφή ενέργειας. Στις υψικαμίνους χρησιμοποιείται ο άνθρακας, ενώ στις ηλεκτρικές καμίνους το κόστος παραγωγής εξαρτάται από την τιμή της ηλεκτρικής ενέργειας. Η χρήση του άνθρακα από τη μέθοδο της εμφύσησης



οξυγόνου, της προσδίδει σημαντικό πλεονέκτημα αφού ο άνθρακας χαρακτηρίζεται από χαμηλή τιμή, σε σχέση με την ακριβή ηλεκτρική ενέργεια που αποτελεί απαραίτητο πόρο για την ηλεκτρική μέθοδο.

Τέλος, τα έξοδα σε Έρευνα και Ανάπτυξη των χαλυβουργιών ανέρχονται σε 0,5-2,5% επί των πωλήσεων για τους παραγωγούς με κάμινους κώκ, ενώ ως 0,5% για τους παραγωγούς με ηλεκτρικούς κλιβάνους. Γενικά, έχει αναγνωριστεί η ανάγκη συνεχούς έρευνας στους παρακάτω τομείς:

- Απόδοση Παραγωγής. Για να επιτευχθούν βελτιώσεις στην αποδοτική χρήση της ενέργειας ώστε να μειωθεί η μόλυνση, το κόστος ελέγχου παραγωγής και ο κίνδυνος απώλειας ενέργειας.
- Ανακύκλωση. Για να αυξηθεί η χρήση παλαιομετάλλων και η ανακύκλωση των στερεών αποβλήτων.
- Περιβαλλοντική Μηχανική. Για να μειωθούν οι αέριες και εκπομπές και τα υγρά απόβλητα και για να αναπτυχθούν διαδικασίες αποφυγής της μόλυνσης.
- Ανάπτυξη Προϊόντων. Για να επιτευχθεί ευκαμψία στις δυνατότητες παραγωγής, για να εφαρμοστούν προηγμένες διαδικασίες ελέγχου και για να παραχθούν υψηλής ποιότητας προϊόντα με αυξημένη σκληρότητα, συγκολλησιμότητα και κατεργασιμότητα.

Μετά την ως άνω ανάλυση του διεθνούς τεχνολογικού περιβάλλοντος προκύπτει ότι η τεχνολογία επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα με δύο κυρίως τρόπους:

- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα λόγω εκλογής μεθόδου παραγωγής που βασίζεται σε μετάλλευμα ως πρώτη ύλη ή σε παλαιομέταλλα.
- Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στη βιομηχανία εξαιτίας τεχνολογικών εφαρμογών που βελτιώνουν τις διεργασίες.

Οι τεχνολογικές καινοτομίες είναι σημαντικές για τον κλάδο της χαλυβουργίας επειδή χρειάζεται να ικανοποιούνται οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών, να μειώνεται το παραγωγικό κόστος και να επιλέγεται η πιο κατάλληλη και αποδοτική τεχνολογία. Για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των παραγόντων της αλυσίδας αξίας και των τελικών καταναλωτών ώστε να ανιχνεύονται τα πεδία που χρειάζονται βελτιώσεις. Με την τακτική αυτή έχει ήδη ξεκινήσει για παράδειγμα η προσπάθεια για την κατασκευή ελαφρών χαλύβδινων



αμαξωμάτων αυτοκινήτων (ULSAB), και η εφαρμογή νέων ανθεκτικότερων χαλύβων μεγαλύτερης διάρκειας στον κατασκευαστικό τομέα. Εργαλεία για την επίτευξη του στόχου αποτελούν η ορθολογικοποίηση της χρήσης των πρώτων υλών, η μείωση των ρύπων, η βέλτιστη χρήση της ενέργειας και η καλύτερη αξιοποίηση των κεφαλαίων με κατάλληλη επιλογή επενδύσεων.

Ωστόσο στη Χαλυβουργία, η τεχνολογία και η τεχνογνωσία είναι διαθέσιμες σε χαμηλό κόστος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια εταιρεία δεν μπορεί να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με εφαρμογή και χρήση νέων τεχνολογιών, καθώς αν είναι αποδοτικές αντιγράφονται και χρησιμοποιούνται ευρέως. Μερικές τεχνολογίες που εφαρμόστηκαν και επέτυχαν μείωση του κόστους παραγωγής ή βελτίωση του προϊόντος είναι οι ηλεκτρικοί κλίβανοι, οι απαεριωτές, η συνεχής επαναφορά και η χύτευση σε μικρού πάχους μπιγιέτες.

## **10.2. Υποκατάστατα προϊόντα**

Στα σημαντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει ο χάλυβας πρέπει να αναφερθεί η υψηλή προστασία από την οξειδωση, η ισχυρή πρόσφυση του τσιμέντου με τον χάλυβα, που ισχυροποιεί περισσότερο τη δομική αντοχή συνολικά του οπλισμένου σκυροδέματος και το χαμηλό κόστος. Ωστόσο εξαιτίας της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας, τα υποκατάστατα προϊόντα πλέον έχουν πληθύνει και έτσι έχουν δημιουργηθεί διάφορα προβλήματα. Περιγράφονται παρακάτω λοιπόν τα αντίστοιχα προβλήματα που εμφανίζονται για τις βασικές αγορές στις οποίες κινείται η Χαλυβουργία.

Η αυτοκινητοβιομηχανία ίσως είναι η μεγαλύτερη αγορά για τον χάλυβα και ακόμη κατέχει πολύ σημαντική θέση σε αυτή, παρόλο που έχουν γραφεί πολλά για την αυξημένη χρησιμοποίηση κατά τα τελευταία χρόνια του αλουμινίου και σύνθετων υλικών. Ωστόσο για να διατηρηθεί αυτή η κατάσταση, χρειάζεται εκ μέρους της βιομηχανίας αειφόρος ανάπτυξη.

Το αλουμίνιο έχει κάποια ελκυστικά χαρακτηριστικά, όπως το μικρό ειδικό βάρος και την υψηλή αντίσταση σε διάβρωση, όμως υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί στην



παραγωγή μεγάλων όγκων υλικού στην κατεργασιμότητα και τη συγκολλησιμότητα. Επίσης, η παραγωγή του αλουμινίου είναι δεδομένη και πρέπει να μοιραστεί σε διάφορες ανταγωνιστικές εφαρμογές. Τέλος θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι σε εφαρμογές που δεν είναι πρώτης προτεραιότητας ιδιότητα η εμφάνιση, ο χάλυβας υπερτερεί σε όλες τις μηχανικές ιδιότητες εξαιτίας των ισχυρών δεσμών του σιδήρου.

Για τους παραπάνω λόγους η χαλυβουργία πρέπει να ανταποκρίνεται σε τεχνολογικές αλλαγές στην ασφάλεια και στην ανακύκλωση, πρέπει να συνεργάζεται στενά με τους προμηθευτές και πρέπει να είναι καινοτόμος ώστε να είναι ανταγωνιστική.

Τα τελευταία 20 χρόνια στις κατασκευές αυξάνεται σταθερά η χρήση του χάλυβα στις κατασκευές εξαιτίας των πλεονεκτημάτων στην ευκολία κατασκευής και στη δομική συμπεριφορά του έναντι του σκυροδέματος. Ωστόσο άλλα υλικά έχουν υποκαταστήσει το χάλυβα στις εφαρμογές εσωτερικού χώρου. Ακόμη στις μεγάλες κατασκευές, όπου ζητούμενο είναι η μεγάλη διάρκεια ζωής, το σκυρόδεμα κατέχει την κυριαρχία στη χρήση.

Στην αγορά των οικιακών συσκευών έχει ξεκινήσει να διεισδύει ξανά ο χάλυβας και να λαμβάνει τη θέση των πλαστικών σε κάποιες εφαρμογές ιδιαίτερα μετά τη χρήση τεχνολογιών επικαλύψεων και επιφανειακών κατεργασιών.

Στον τομέα των δοχείων για τρόφιμα, ο χάλυβας έχει να ανταγωνιστεί πολλά διαφορετικά υλικά, όπως χαρτί, αλουμίνιο, πλαστικά κλπ.

Αποκλειστική χρήση χάλυβα εντοπίζεται στις πετρελαιοπηγές, στους πετρελαιοαγωγούς και στα πετρελαιοφόρα πλοία, τα οποία ανακατασκευάζονται σε όλο τον κόσμο εξαιτίας της υποχρεωτικής εισαγωγής του διπλού κύτους.

### **10.3. Αγοραστές**

Γενικότερα οι κλάδοι οι οποίοι καταναλώνουν χάλυβα ομαδοποιούνται ως εξής:



- Πρωτογενής μεταποίηση χάλυβα: Κατασκευή χυτών και σφυρήλατων αντικειμένων, συρμάτων, σωλήνων.
- Μηχανολογικές κατασκευές: Κατασκευή μεγάλων μηχανών, αγροτικών μηχανών, γερανών, μηχανών γραφείου.
- Ηλεκτρολογικές κατασκευές: Κατασκευή μονωμένων συρμάτων και καλωδίων, ηλεκτρικών κινητήρων, γεννητριών, μετασχηματιστών, διακοπών, οπτικοακουστικών συσκευών.
- Ναυπήγηση πλοίων: Ναυπήγηση και επισκευή πλοίων όλων των τύπων, κατασκευή ναυτικών εξαρτημάτων.
- Αυτοκινητοβιομηχανία και βιομηχανία λοιπών μεταφορικών μέσων: Κατασκευή και επισκευή οχημάτων, κατασκευή ειδικών εξαρτημάτων, όπως φρένα, κιβώτια ταχυτήτων, σιδηροτροχιές, μέρη της ατράκτου αεροπλάνων.
- Δομικά έργα χάλυβα: Μεγάλες μεταλλικές κατασκευές αλλά και δομικά μέρη.
- Οικοδομή και Δημόσια έργα: Κατασκευή δρόμων, κτιρίων, τηλεπικοινωνιακών δικτύων και δικτύων μεταφοράς ενέργειας.
- Λεβητοποιία και κατασκευή μεγάλων δοχείων: Λέβητες, δεξαμενές, βαρέλια.
- Κυτιοποιία και κατασκευή μικρών δοχείων: Δοχεία και κουτιά για συσκευασία τροφίμων.
- Κατασκευή άλλων μεταλλικών αντικειμένων: Έπιπλα, βίδες, ελατήρια, αλυσίδες, εργαλεία, κλειδαριές, μαχαίρια.
- Λοιποί καταναλωτικοί κλάδοι: Ορυχεία, λατομεία.

Υπάρχουν διαφορετικοί τύποι πελατών, οι οποίοι αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο. Στους μεγάλους αγοραστές όπως η αυτοκινητοβιομηχανία, οι χαλυβουργικές επιχειρήσεις συνάπτουν συμβόλαια συνεργασίας διάρκειας περίπου ενός έτους. Παράλληλα το 40% της παραγωγής στην Ευρώπη διατίθεται μέσω των κέντρων χάλυβα ή άλλων χονδρεμπόρων με βραχεία συμβόλαια. Για να διευκολυνθούν οι σχέσεις με τους αγοραστές, γίνεται χρήση όλο και περισσότερο τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφόρησης.

Είναι ξεκάθαρο ότι οι πελάτες της χαλυβουργίας αναζητούν συνεχώς καλύτερη ποιότητα και βελτιωμένα προϊόντα. Αυτές οι αυστηρότερες απαιτήσεις οδηγούν στην ανάπτυξη νέων διεργασιών παραγωγής. Παρόλο που ο κλάδος βελτίωσε την



ανταγωνιστική του θέσης, αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις ώστε να αυξήσει το μερίδιό του στις αγορές.

Η ευρωπαϊκή κυρίως χαλυβουργία κατάφερε να αποσπάσει πολύ θετικά αποτελέσματα εξαιτίας της αποτελεσματικής συνεργασίας της με τους αγοραστές με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και των ιδιοτήτων των προϊόντων (ελαστικότητα, αντοχή, αντίσταση στη διάβρωση κ.λπ.). Η ποικιλία των προϊόντων χάλυβα εμπλουτίζεται συνεχώς με την προσθήκη νέων ειδικών χαλύβων, με αποτέλεσμα τη διεύρυνση των χρήσεων τους και την αύξηση της προστιθέμενης αξίας τους στην αλυσίδα αξίας. Ως αποτέλεσμα ο χάλυβας ενισχύει τη θέση του έναντι των υποκατάστατων του και ταυτόχρονα χρησιμοποιείται σε νέες εφαρμογές ως συμπληρωματικό προϊόν αυτών. Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η χαλυβουργία της Ευρώπης συνέτεινε στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας άλλων κλάδων που εξαρτώνται από το χάλυβα, δηλαδή οι μεταφορές, ο μηχανολογικός εξοπλισμός και η συσκευασία.

Η ποιότητα ενός προϊόντος και των υπηρεσιών που το συνοδεύουν περιγράφεται γλαφυρά στο παρακάτω ρητό: «Οι πελάτες θα ικανοποιηθούν όταν αγοράσουν αυτό ακριβώς που θέλουν, στον τόπο και χρόνο που το θέλουν και όπως το θέλουν» (Kotler, 1985). Το τι θέλουν αναφέρεται στις προδιαγραφές του προϊόντος που επιζητούν, ενώ ο χρόνος και ο τόπος διαπραγματεύεται στους όρους παράδοσης κατά την αγορά. Η κρίσιμη πτυχή είναι το «πώς» το θέλουν, η οποία συχνά είναι δυσδιάκριτη ή αμφιλεγόμενη και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση. Οι υπηρεσίες που αναζητά ο αγοραστής είτε αποτελούν ευθύνη του ανθρώπινου δυναμικού είτε εξαρτώνται από την ύπαρξη κατάλληλου μηχανολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού.

Οι υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από το ανθρώπινο δυναμικό που η κάθε εταιρεία οφείλει να διαθέτει για την εξυπηρέτηση των πελατών της είναι:

- Η παροχή πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένης και της ηλεκτρονικής σύνδεσης του τμήματος μάρκετινγκ της χαλυβουργίας με τον αγοραστή,
- Η ανάπτυξη προϊόντων τα οποία να είναι συμβατικά με την υπάρχουσα τεχνολογία,



- Η συνεχής επικοινωνία με στόχο την ανίχνευση των αναγκών των αγοραστών και την προσαρμογή των προϊόντων σε αυτές.

Οι υπηρεσίες της πώλησης που απαιτούν την ύπαρξη ανάλογου μηχανολογικού εξοπλισμού είναι η διεργασίες της μεταλλοτεχνίας, οι μηχανικές κατεργασίες (η κοπή, η διάτρηση, η κάμψη, οι λοξοτομές, η αμμοβολή κ.λπ.).

Για κάθε αγοραστή προϊόντων χάλυβα κάποιο διαφορετικό τεχνικό χαρακτηριστικό του προϊόντος αποτελεί το κριτήριο για την αγορά ανάλογα με τη χρήση που το προορίζει καθώς επίσης και η παροχή κάποιας υπηρεσίας κατά την πώληση ή μετά από αυτήν. Από διάφορες έρευνες λοιπόν, όπως και σε ανάλογη έρευνα στην Ινδία (Sinha και Ghoshal, 1997), προκύπτει ότι οι παρακάτω παράγοντες καθορίζουν την ελκυστικότητα κάποιου προϊόντος:

- Η έγκαιρη παράδοση και ανεφοδιασμός,
- Η ανταγωνιστική τιμή,
- Ευνοϊκοί όροι πληρωμής,
- Απλές διαδικασίες πώλησης,
- Η σωστή διαχείριση των παραπόνων των αγοραστών,
- Η παροχή τεχνικής υποστήριξης μετά την πώληση,
- Η διεξαγωγή ερευνών για τη βελτιστοποίηση των προϊόντων,
- Η εισαγωγή νέων σύγχρονων προϊόντων και,
- Η ενίσχυση των δεσμών του αγοραστή με τη χαλυβουργία.
- Η έγκαιρη παράδοση των πιστοποιητικών ποιότητας και η αυθεντικότητα τους,
- Η διαθεσιμότητα επιπλέον αποθεμάτων για την κάλυψη των έκτακτων αναγκών της αγοράς και,
- Η επίλυση των λειτουργικών προβλημάτων των αγοραστών που οφείλονται σε χαρακτηριστικά του υλικού,

Οι Zeithaml et Al (1990) πρότειναν ένα μοντέλο που περιγράφει την επιδιωκόμενη ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών που το συνοδεύουν, καθώς επίσης και το χάσμα που προκαλεί τη δυσαρέσκεια των πελατών. Συνήθως, το χάσμα οφείλεται στη διαφορά μεταξύ των αναγκών των πελατών και των αντιλήψεων των διοικητικών στελεχών. Οι διαφορές προκύπτουν λόγω της αδυναμίας της διοίκησης να αφογκραστεί τον κόσμο και να κατανοήσει τις απαιτήσεις σχετικά με την





ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών πριν και μετά την πώληση. Σε άλλες περιπτώσεις οι πολιτικές που εφαρμόζουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων του κλάδου δεν είναι προσανατολισμένες στον πελάτη, αλλά είναι σχεδιασμένες με βάση κάποιον άλλο πόρο ή περιορισμό. Η σημαντικότητα των αποτελεσμάτων από την ικανοποίηση των πελατών δεν έχει εκτιμηθεί μέχρι σήμερα όσο θα έπρεπε, όμως οι σύγχρονες τάσεις απαιτούν πλέον τον προσανατολισμό στην αγορά.

Ωστόσο για την κατανόηση και εκμετάλλευση των αναγκών των πελατών, χρειάζεται επαναδιαπραγμάτευση της στρατηγικής που ακολουθείται. Σύμφωνα λοιπόν με το πρότυπο SG, συστήνεται:

- Η ολοκλήρωση προς τα εμπρός ή η συμμετοχή σε εμπορικά σχήματα κέντρων χάλυβα ή η σύναψη μακροχρόνιων εμπορικών συμφωνιών, δίνοντας στο προϊόν μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία,
- Ο εμπλουτισμός των εγκαταστάσεων παραγωγής με νέο εξοπλισμό μηχανικής κατεργασίας,
- Η αμεσότερη συνεργασία με μεγάλους πελάτες και,
- Η συνεργασία με κέντρα χάλυβα για να ικανοποιηθούν η ζήτηση που προκύπτει από μικρούς και μεσαίους πελάτες, λαμβάνοντας ωστόσο τη διαβεβαίωση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών πώλησης.

Τα κέντρα χάλυβα προσδίδουν σε ορισμένες περιπτώσεις σημαντική προστιθέμενη αξία στο προϊόν, αφού για να χρησιμοποιηθεί συνήθως από τον αγοραστή χρειάζεται να υποστεί μηχανικές κατεργασίες που δεν μπορεί να τις πραγματοποιήσει ο ίδιος. Έτσι, αν τις αναλάβει ο παραγωγός, θα επωφεληθεί της προστιθέμενης αξίας που πάντως θα είναι χαμηλότερη από εκείνη σε περίπτωση τρίτου μεταποιητή.

Σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα αποτελεί η μέθοδος JIT, δηλαδή της παράδοσης ακριβώς με την παραγγελία. Η παραπάνω μέθοδος έχει σημαντική επίδραση στην παροχή τεχνολογικής καθοδήγησης για την εξεύρεση καινοτομικών λύσεων για την αποδοτικότερη εκμετάλλευση της παραγωγικής ικανότητας, την προσφορά ειδικών και σύγχρονων χαλύβων και την τεχνική υποστήριξη σε οποιοδήποτε πρόβλημα.



Η επικοινωνία με τους αγοραστές και η διαμόρφωση ευνοϊκών προς αυτούς στρατηγικών θα οδηγήσει σε μια μακροπρόθεσμη και αμοιβαία ευεργετική σχέση. Εξίσου σημαντική είναι η σταθερή ροή των λειτουργικών πληροφοριών από το τμήμα μάρκετινγκ στον πελάτη. Σε μια ριζική μετατροπή του παραδοσιακού τμήματος μάρκετινγκ των χαλυβουργιών, προβλέπεται η ύπαρξη τμήματος εξυπηρέτησης πελατών ή έστω αντίστοιχος διευθυντής με στόχο την αίσθηση των αναγκών και των προοπτικών της αγοράς. .

Είναι λοιπόν σαφές ότι σε μια αγορά στην οποία συναλλάσσονται τα βασικά προϊόντα (commodity) του χάλυβα, οι αγοραστές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη αφού η προτυποποίηση τους επιτρέπει να αλλάξουν προμηθευτή χωρίς μεγάλο κόστος μετακίνησης, εστιάζοντας παράλληλα σε χαμηλές τιμές. Ωστόσο, για να αντιμετωπίσουν αυτή τη δυσχέρεια, οι χαλυβουργίες προσπαθούν να διαφοροποιηθούν είτε ως προς το προϊόν είτε ως προς τις υπηρεσίες τους προς τον πελάτη πριν, μετά και κατά την πώληση οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω.

Με αυτήν την προσπάθεια, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν υψηλότερη προστιθέμενη αξία στο προϊόν τους. Έτσι, εξυπηρετούνται και οι αγοραστές αφού αποφεύγουν διάφορα λειτουργικά κόστη που απορρέουν από την πώληση.

#### **10.4. Προμηθευτές**

Ο σίδηρος αποτελεί τη βασική πρώτη ύλη του χάλυβα και βασικό μέρος του τελικού κόστους. Η ανεύρεση φθηνού και ποιοτικού αποδεκτού σιδήρου έχει γίνει μια ακριβή αναζήτηση και για το λόγο αυτό αναζητούνται νέες διέξοδοι μέσω της ανακύκλωσης των προϊόντων χάλυβα. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η έμμεση προστασία του περιβάλλοντος που την διέπει, η μείωση του κόστους αφού ως πρώτη ύλη χρησιμοποιείται ήδη κατεργασμένη πρώτη ύλη και η ανάγκη μικρότερων επενδύσεων για την αγορά κατάλληλου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

Τα μεταλλικά πρόσθετα αποτελούν μια αναπτυσσόμενη αγορά σε αναλογία με την έξαρση της ανάπτυξης ειδικών χαλύβων.



Η ενέργεια αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης του τελικού κόστους, αφού η παραγωγική διαδικασία είναι ενεργειοβόρος. Εδώ σημαντικό ρόλο παίζουν οι κυβερνήσεις οι οποίες ελέγχουν την αγορά της ενέργειας λιγότερο ή περισσότερο και επιβάλλουν τιμολόγια ανάλογα με την πολιτική τους. Επίσης, οι επενδύσεις που γίνονται προς την κατεύθυνση της ενεργειακής αυτονομίας μιας χώρας και της εξασφάλισης φθηνών πηγών ενέργειας, όπως το φυσικό αέριο επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της χαλυβουργίας.

Το μεταφορικό κόστος των προϊόντων του χάλυβα αποτελεί το 5 – 15% επί της τιμής των προϊόντων. Το 30% των προϊόντων χάλυβα παγκοσμίως προορίζονται για εξαγωγή, γεγονός που καθιστά το κόστος αυτό πολύ σημαντικό. Για του λόγου το αληθές, ο χάλυβας αποτελεί το δεύτερο σε μεταφορικούς όγκους προϊόν στις μεταφορές με πλοία παγκοσμίως.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι οι χαλυβουργίες εξαρτώνται από τη διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και για αυτό συχνά καταφεύγουν σε τρίτες απομακρυσμένες χώρες για την εξασφάλιση τους. Συνεπώς επενδύουν μεγάλα ποσά σε εξαγορές μεταλλευτικών επιχειρήσεων ώστε να διασφαλίσουν την επάρκεια πρώτων υλών και να αποφύγουν τους έντονους περιβαλλοντικούς περιορισμούς που επιβάλλουν κυρίως οι ανεπτυγμένες χώρες. Φαίνεται λοιπόν πως η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μεγάλη.

Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις δεν μπορούν μέσω εξαγορών ή άλλων στρατηγικών κινήσεων να εξασφαλίσουν πρώτες ύλες, χρειάζεται να ανατρέξουν σε εξωτερικούς προμηθευτές. Σε αυτήν την περίπτωση η προτυποποίηση των προϊόντων και των διαδικασιών είναι η μόνη παράμετρος που μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Έτσι, ο προμηθευτής στη σύγχρονη πραγματικότητα οφείλει:

- Χορήγηση αναλυτικού τιμοκαταλόγου (προϊόντα, τιμή, εκπτώσεις, διακανονισμοί, διάρκεια προσφοράς) και ενημέρωση για οποιαδήποτε άλλη επιβάρυνση στον πελάτη (πχ μεταφορικό κόστος)
- Χορήγηση πλήρους τεχνικού φακέλου για τα προϊόντα του (χώρα και μονάδα παραγωγής, πιστοποιητικά ποιότητας) για την πλήρη ταυτοποίηση του τύπου



του προϊόντος με τις συμβατικές υποχρεώσεις που ο αγοραστής έχει έναντι του κύριου του έργου.

- Χορήγηση τεχνικών πληροφοριών και υποστήριξη σχετικά με τον ορθό τρόπο εφαρμογής των προϊόντων του.
- Σαφή περιγραφή σε τιμολόγια/ δελτία αποστολής των παραδιδόμενων προϊόντων και της ποιοτικής κλάσης τους σύμφωνα με την προτυποποίηση των αρμοδίων οργανισμών
- Παροχή πιστοποιητικού δοκιμών και αναλύσεων του εργοστασίου παραγωγής για την παρτίδα του προϊόντος που θα παραδοθεί.
- .Αναγραφή της ταυτότητας τους
- Δέσμευση για την προθεσμία παράδοσης των υλικών και την τοποθέτηση της παραγγελίας του αγοραστή.
- Γνωστοποίηση προϊόντων που δεν υπάρχουν σε διαρκή παρακαταθήκη και απαιτείται έγκαιρη τοποθέτηση παραγγελίας ή ελάχιστη ποσότητα για την προμήθεια τους.

### **10.5. Εμπόδια εισόδου**

Το μεγάλο κόστος του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας περιοριστικός παράγοντας για τη Χαλυβουργία. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει αλλαγές με στόχο την μείωση αυτού του κόστους. Οι προσπάθειες στόχευσαν σε κεφαλαιακές επενδύσεις, στην απόκτηση τεχνογνωσίας, σε αλλαγές της κουλτούρας και στη βελτιωμένη παραγωγικότητα μέσω σύγχρονων πρακτικών για τη διοίκηση προσωπικού. Μία από τις πιο αποτελεσματικές πρακτικές είναι η χρησιμοποίηση ομάδων εργασίας με πολύπλευρη κατάρτιση και ευρύτερο πεδίο ευθύνης.

Τα υψηλά κοινωνικά κόστη όπως τα έξοδα για υγειονομική περίθαλψη και συνταξιοδότηση του προσωπικού παραμένουν βασικός παράγοντας του συνολικού κόστους. Το κόστος αυτό ανέρχεται για μια πλήρως σύγχρονη και τεχνολογικά αναβαθμισμένη επιχείρηση , σε 30 με 70 Ευρώ ανά τόνο παραγγελίας ή 7-45% επί της τιμής πώλησης. Οι παλαιότερες επιχειρήσεις με παρωχημένες τεχνολογίες μπορεί να χρειαστεί να καταβάλουν τετραπλάσια ποσά.



Το υψηλό κόστος απόκτησης και χρήσης του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού αποθαρρύνει επίσης την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 10**

1. **An analysis of the South Korean automotive, shipbuilding and steel industries.** Benchmarking for quality management & technology. Vol 3 No 2 1996 pg 15-30. A. Sohal & B. Ferme
2. **Breaking the stalemate; Value creation strategies for the steel industries.** BCG Report
3. **Etat de la competitivite de l' industrie siderurgique de l' union europeene.** La comission Europeene, UE
4. **From EDI to Internet commerce: The BHP steel experience.** Electronic networking applications and policies. Vol 10 No 1 2000 pg 72-82. Caroline Chan, Paula Swatman
5. **German co- determination. Quo vadis? A study of the implementation of new management concepts in a German steel company.** Employee Relations. Vol 19 No 1 1997 pg 27-37. Hartmut Wachter
6. **Illumination of the East; Case study about the Korean Iron- and Steel Cluster.** – Philipp von Buren
7. **International cost- competitiveness of Indian steel.** [www.indiainfo.com/steel](http://www.indiainfo.com/steel)
8. **Quality customer services strategic advantage for the Indian steel industry.** Managing quality service. Vol 9 No 1 1999 pg 32-39. GautamSinha, Taposh Ghoshal
9. **Steel price determination in the European community.** Journal of product and brand management. Vol 7 No 1 1998 p62-73. P.K. Richardson
10. **Strategic alignment and the supply chain for the steel stockholder sector: an exploratory case study analysis.** Supply chain management international journal. Vol 6 No 2 2001 pg 83-94. R. McAdam, L. Brown
11. **Technical efficiency and productivity change of China's iron and steel industry.** International journal of production economics Vol 76 2002 pg 293-312. J. Ma, D. Evans, R. Fuller, D. Stuart



12. **The basic steel industry.** US department of commerce; Office of technology policy. December 1996. Cyert, Fruehan
13. **The steel industry.** Innovest strategic value advisors. November 2000
14. **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002
15. **US steel industry competitiveness.** US government
16. **Ο κλάδος της Μεταλλουργίας.** IOBE 2002
17. **Σίδηρος, Χάλυβας, Αλουμίνιο.** Έκδοση του οργανισμού Hellenews σε συνεργασία με την εφημερίδα Εξπρές. Μάρτιος 1999



## **Κεφάλαιο 11. Ευκαιρίες και απειλές**

### **11.1. Ευκαιρίες ανάπτυξης**

Κύριοι λόγοι ώθησης της βιομηχανίας χάλυβα είναι:

- Η συσσωρευμένη πείρα των τελευταίων ετών. Εδώ και αρκετά χρόνια υλοποιούνται σημαντικά έργα, που έδωσαν τη δυνατότητα σε όλο το κύκλωμα Δημόσιο- Κατασκευαστικές εταιρείες- Βιομηχανία να εκσυγχρονιστούν, να μάθουν να συνεργάζονται και να αποκτήσουν πολύ πιο επαγγελματική νοοτροπία.
- Εξασφαλισμένο αντικείμενο για τα επόμενα χρόνια. Η συνέχιση των έργων για τους Ολυμπιακούς Αγώνες και το τρίτο κοινοτικό πλαίσιο στήριξης εξασφαλίζουν την ύπαρξη αντικειμένου για τα επόμενα χρόνια στην εγχώρια αγορά.
- Η συνένωση των τεχνικών εταιρειών σε ισχυρά σχήματα. Με πολλές συγχωνεύσεις και εξαγορές που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια, δημιουργούνται νέα σχήματα ικανά για να αντιμετωπίσουν την εισβολή μεγάλων ευρωπαϊκών ομίλων στην εγχώρια αγορά αλλά και να διεκδικήσουν την εξάπλωση σε όλα τα Βαλκάνια.
- Ο εκσυγχρονισμός του Δημοσίου: Τα τελευταία χρόνια το κράτος σωστά δεν αποδέχεται εύκολα αδικαιολόγητες εκπτώσεις, διευκολύνει τις ενώσεις και συγχωνεύσεις εταιρειών, προωθεί αυτοχρηματοδοτούμενα έργα και εστιάζει στον έλεγχο της ποιότητας και έχει εκσυγχρονίσει τον τρόπο δημοπράτησης.
- Η ανάπτυξη νέων χώρων δράσης (στις τηλεπικοινωνίες, στην ενέργεια κλπ)
- Η διαμόρφωση του σύγχρονου χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος όπου οι τράπεζες διαθέτουν κεφάλαια για δανεισμό και το κόστος δανεισμού είναι μικρό.
- Η αναζωογόνηση της οικοδομής (νέος ΓΟΚ κλπ)

### **11.2. Προβλήματα**

Για να επεκταθούν οι ευκαιρίες δημιουργίας πραγματικής και διαρκούς αξίας στο προϊόν, Η χαλυβουργική βιομηχανία πρέπει να αντιμετωπίσει τους 4 βασικούς λόγους για την ύπαρξη των υπαρχουσών δυσχερειών.

- Πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας



- Η φύση του χάλυβα ως βασικό αγαθό (commodity)
- Η ομαλότητα της καμπύλης προσφοράς
- Η κατάτμηση της βιομηχανίας

### **Πλεόνασμα Παραγωγικής Δυναμικότητας**

Στη βιομηχανία χάλυβα αυτή τη στιγμή κυριαρχεί μια νοοτροπία που αναδεικνύει την ποσότητα της παραγωγής ως κυρίαρχο στοιχείο της αξίας μιας επιχείρησης. Έτσι, οι διευθύνοντες των εταιρειών ωθούνται στην τμηματοποίηση της αγοράς κατά προϊόν χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο πελάτης και οι ανάγκες του. Επίσης, η επίτευξη κερδοφορίας και αποδοτικότητας δεν αποτελούν την πρώτη προτεραιότητα των διευθυνόντων και θυσιάζονται στο βωμό της αύξησης της παραγωγής. Ο Gattorna για αυτό σημειώνει ότι: Πολλοί οργανισμοί προσπαθούν να λειτουργήσουν με αναποτελεσματικές δομές και διαδικασίες που δεν έχουν καμία σχέση με τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών, παρά με την εσωτερική τους ικανότητα να παράγουν. Παρόλα ταύτα ο προσανατολισμός στην αγορά για τις χαλυβουργίες μπορεί να προσφέρει πολλά στον κλάδο.

Σήμερα, υπάρχει μεγαλύτερη παραγωγική δυναμικότητα από τις ανάγκες της κατανάλωσης. Από το 1991 ως το 2001, η ζήτηση για προϊόντα χάλυβα αυξήθηκε κατά μέσο όρο 2.1% ανά χρόνο, ενώ για τα επόμενα δέκα χρόνια ο ετήσιος ρυθμός αύξησης θα μειωθεί στο 1,5%. Επίσης, θα παρατηρηθεί μεγαλύτερη ζήτηση στις χώρες της Ασίας που βρίσκονται σε τροχιά ανάπτυξης.

Η αργή ανάπτυξη της ζήτησης χάλυβα θα φανεί ιδιαίτερα στους τομείς των αυτοκινητοβιομηχανιών, της οικοδομικής δραστηριότητας και των ηλεκτρικών συσκευών εξαιτίας της τάσης αντικατάστασης των χαλύβδινων μερών τους από άλλα υλικά, όπως πλαστικά ή μη σιδηρούχα μέταλλα και της βελτίωσης των μηχανικών και τεχνολογικών ιδιοτήτων των προϊόντων της χαλυβουργίας (ιδιαίτερα τη σκληρότητα, την αντοχή στη τριβή, στη διάβρωση, στη μηχανική καταπόνηση και στην κόπωση). Η βελτίωση των ιδιοτήτων επιτρέπει στους πελάτες να χρησιμοποιούν μικρότερου πάχους ή βάρους χάλυβα για τις ίδιες εφαρμογές και με τα ίδια αποτελέσματα.





Παρόλο όμως που η ζήτηση δεν ακολουθεί τους αναμενόμενους αυξητικούς ρυθμούς, η παραγωγική δυναμικότητα δεν μειώνεται από μέρους των παραγωγών επειδή υπάρχουν πολύ μεγάλα εμπόδια εξόδου, λόγω αυξημένου κόστους. Ακόμη και η προσωρινή μείωση της παραγωγής δεν είναι εύκολη εξαιτίας της μη ευελιξίας της παραγωγής με τους παραδοσιακούς κάμινους με κωκ. Αυτό οφείλεται στις αλληλεξαρτώμενες δραστηριότητες της παραγωγής όπως οι φούρνοι, τα μηχανήματα έλασης, οι εγκαταστάσεις τροφοδοσίας με κωκ κ.α. Και αν για παράδειγμα σταματήσει η λειτουργία ενός φούρνου, τότε μπορεί να πάθει ανεπανόρθωτη βλάβη κατά την απόψυξη και να ρωγματοωθεί η επένδυσή του. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις δημιουργούν αποθέματα με σκοπό να τα πωλήσουν σε τιμή κάτω του κόστους, ωστόσο κερδίζοντας οριακά επί του μεταβλητού κόστους των προϊόντων.

Φυσικά, η μόνιμη μείωση της παραγωγής έχει μεγαλύτερο κόστος εξαιτίας των αποζημιώσεων στο προσωπικό, περιβαλλοντικών περιορισμών και πολιτικής βούλησης. Η τελευταία αιτία αναφέρεται καθώς οι χαλυβουργίες βρίσκονται σε παλιές συνήθως βιομηχανικές ζώνες σε περιοχές που μαστίζονται από ανεργία, λόγω του κλεισίματος μεγάλων επιχειρήσεων της παλιάς λεγόμενης βαριάς βιομηχανίας.

Υπολογίζοντας σε παγκόσμια βάση η παραγωγή κατά τα έτη 1990 ως 2000 αποτελούσε το 70-80% της παραγωγικής δυναμικότητας. Φαίνεται λοιπόν από ανάλογη μελέτη της Boston Consulting Group ότι σε ποσοστό 92% χρήσης της παραγωγικής δυναμικότητας, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι ο κλάδος είναι υγιής.

Ταυτόχρονα εξαιτίας της ορθολογικοποίησης της διαδικασίας της παραγωγής και της πολυετούς εμπειρίας των περισσότερων χαλυβουργιών που τους φέρνει πολύ χαμηλά στην καμπύλη μάθησης, τα τελευταία χρόνια η παραγωγική δυναμικότητα αυξήθηκε.

Επιπλέον, η συστημική συμπεριφορά που παρουσιάζει η χαλυβουργική βιομηχανία τείνει να εξομαλύνει την επίδραση στα κέρδη ακόμη και σε μικρές μεταβολές της ζήτησης και των τιμών. Η αλυσίδα αξίας του κλάδου αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύπλοκο σύστημα σε ότι αφορά στη ζήτηση από τις βιομηχανίες που



καταναλώνουν χάλυβα και στη συμπεριφορά και στην πολιτική διατήρησης αποθεμάτων των χονδρεμπόρων και των παραγωγών. Οι περιορισμοί στη διατήρηση των αποθεμάτων -λαμβάνοντας υπόψη ότι η παραγωγή προσανατολίζεται στη βέλτιστη χρήση της παραγωγικής δυναμικότητας και όχι στη ζήτηση- δημιουργούν μεγάλες διακυμάνσεις στην τιμή των προϊόντων, περισσότερο από τις μεταβολές που αναμένονται εξαιτίας των μεταβολών στην αγορά και ζήτηση. Τελικά, το σύστημα τείνει να εξομαλύνει οποιαδήποτε στη ζήτηση ή άλλη μεταβολή.

### **Η φύση του χάλυβα ως βασικό αγαθό (commodity)**

Ένα δεύτερο ζήτημα που προκύπτει για τους παραγωγούς χάλυβα παγκοσμίως είναι ότι το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής είναι commodity με έμφαση στο κόστος. Οι προδιαγραφές του χάλυβα είναι αυστηρά προτυποποιημένες, για οικονομικούς λόγους και για λόγους ασφάλειας. Παρόλο που πολλές χώρες δημιούργησαν πρότυπα για το χάλυβα (ASTM: ΗΠΑ, JIS: Ιαπωνία, BS: Μ. Βρετανία, DIN: Γερμανία) για να το διαφοροποιήσουν, ελέγξουν την ποιότητα και συνεπώς την προστιθέμενη αξία, οι περισσότερες ποσότητες προϊόντων παγκοσμίως διακινούνται χωρίς περιορισμό προδιαγραφών.

Οι χαλυβουργίες αναζητούν τρόπους για να διαφοροποιήσουν τις ιδιότητες του προϊόντος τους καθώς δεν μπορεί αυτό να πραγματοποιηθεί με παροχή οποιασδήποτε υπηρεσίας. Στη βιομηχανία, οι παράμετροι της πώλησης σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως ο χρόνος παράδοσης, η περιεκτικότητα του προϊόντος ή η διαδικασία παράδοσης- παραλαβής, καθορίζονται από τον πελάτη και για αυτό αποτελούν προϋπόθεση της πώλησης και όχι στοιχείο διαφοροποίησης. Έτσι πολλές επιχειρήσεις έχουν καταλήξει να παράγουν υψηλής τεχνολογίας προϊόντα, όπως χάλυβα υψηλής αντοχής.

Ωστόσο, αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στην ανάπτυξη ή την απόκτηση τεχνογνωσίας και στη διατήρηση περισσότερων αποθεμάτων επειδή οι πελάτες είναι διάσπαρτοι και οι παραγγελίες μικρότερου μεγέθους.

### **Η ομαλότητα της καμπύλης ζήτησης**

Στις αρχές του 2002, οι τιμές εξαγωγής των Ευρωπαϊκών προϊόντων ανέρχονταν σε 210 \$ ανά τόνο για προϊόντα θερμής έλασης και 275 \$ ανά τόνο για προϊόντα



ψυχρής έλασης. Οι τιμές αυτές αποτελούν ένα από τα χαμηλότερα επίπεδα διαμόρφωσης τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με τη μακροοικονομική θεωρία, η μακροπρόθεσμη τιμή των προϊόντων commodity ισοδυναμεί με τις εκροές χρηματικών μονάδων του οριακού παραγωγού ανά μονάδα προϊόντος. Η μέση αυτή τιμή καθορίζει την ομαλότητα της καμπύλης προσφοράς.

Όσο οι ανταγωνιστές δημιουργούν νέα εργοστάσια χαμηλού κόστους παραγωγής, οι παραγωγοί με υψηλό κόστος εκτοπίζονται προς το δεξί μέρος της καμπύλης προσφοράς και αντικαθίστανται από πιο αποδοτικές επιχειρήσεις. Έτσι, εξαιτίας της αυξανόμενης παραγωγικής δυναμικότητας στους παραγωγούς με νέες αποδοτικές εγκαταστάσεις, πιέζεται η μέση τιμή πώλησης προς τα κάτω, αφού μετακινείται δυναμικά ολόκληρη η καμπύλη προσφοράς προς τα δεξιά. Επίσης, αρνητικός παράγοντας είναι και η κυκλικότητα των τιμών του χάλυβα. Παρόλο που αυτό το φαινόμενο παρατηρείται σε όλες τις βιομηχανίες υλικών, είναι πιο έντονο στη χαλυβουργία, καθώς η καμπύλη προσφοράς είναι εξαιρετικά ομαλή. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ του ηγέτη και του πιο αδύναμου ανταγωνιστή της αγοράς στην κερδοφορία (της τάξης του 30-50% ενώ στη βιομηχανία αλουμινίου η διαφορά ανέρχεται σε 80-100%), και στη συγκεκριμένη περίπτωση όλοι εμφανίζουν χαμηλή κερδοφορία και έχουν μικρά περιθώρια κέρδους.

Οι χαλυβουργίες ανέκαθεν προσπαθούσαν να μειώσουν το κόστος τους και να τοποθετηθούν σε καλύτερο σημείο της καμπύλης προσφοράς. Ωστόσο, πολλές από τις επιχειρήσεις είναι παλιές και έχουν φθάσει σε πολύ χαμηλό σημείο στην καμπύλη μάθησης. Για αυτό το λόγο οι διαφορές στο κόστος παραγωγής είναι ελάχιστες μεταξύ τους. Επιπλέον, η τεχνολογία είναι διαθέσιμη και εύκολα ανιχνεύσιμη, καθώς διατίθεται ελεύθερα από τρίτες εταιρείες όπως η Danieli, η SMS Demag και η VAI. Σημειώνεται όμως ότι παρατηρείται μεγάλη διαφορά στο κόστος μεταξύ της παραδοσιακής μεθόδου παραγωγής με κάμινους κωκ και της νέας σχετικά μεθόδου με κάμινους ηλεκτρικού τόξου. Η δεύτερη και πιο σύγχρονη μέθοδος είναι σαφώς πιο οικονομική όμως δεν παράγει τόσο υψηλής ποιότητας προϊόντα όσο η παραδοσιακή μέθοδος. Για αυτό το λόγο διατηρείται μια ισορροπία μεταξύ των δύο μεθόδων στην παγκόσμια παραγωγή.



Μεταξύ των παραγωγών που χρησιμοποιούν τις παραδοσιακές κάμινους, τα περιθώρια για μείωση του κόστους είναι μικρά επειδή το άμεσο λειτουργικό κόστος καθορίζεται από το μέγεθος των παραγωγικών εγκαταστάσεων και ο μόνος τρόπος εξοικονόμησης πόρων είναι τα διοικητικά έξοδα και έξοδα πωλήσεων και διαφήμισης. Έτσι, η μείωση του κόστους που μπορεί να επιτευχθεί με τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις είναι σχετικά μικρό.

Στη χαλυβουργική βιομηχανία όπου η ζήτηση ακολουθεί ομαλή πορεία χωρίς εξαιρετικές μεταβολές, ο μόνος τρόπος ανάκαμψης για μια επιχείρηση είναι η απόσπαση μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές ή εκτοπισμός τους από κάποιες αγορές. Όμως η τακτική του επιθετικού ανταγωνισμού σε μια αργά αναπτυσσόμενη με χαμηλά περιθώρια κέρδους βιομηχανία ίσως καταστρέψει την αξία των προϊόντων, καθώς είναι μακρά και δύσκολη η περίοδος ανάνηψης από ένα πόλεμο τιμών. Έτσι μια συγχώνευση ή εξαγορά θα είναι αποδοτική μόνο αν η νεοσχηματιζόμενη επιχείρηση έχει μεγαλύτερη κερδοφορία με μικρότερο αναλογικά κόστος.

Για παράδειγμα στη συγχώνευση των Arbed, Aceralia και Usinor το Φεβρουάριο του 2001, όταν δημιουργήθηκε η Arcelor, το λειτουργικό κόστος ανήλθε στο 2,3% του συνολικού όγκου των πωλήσεων, ενώ αναμένετο απόδοση κεφαλαίων ίση με 1,2% για τα επόμενα τέσσερα χρόνια. Τα νούμερα αυτά είναι συνήθη για τη χαλυβουργία, αλλά πολύ χαμηλότερα από άλλους κλάδους όπως οι φαρμακοβιομηχανίες και οι αεροπορικές εταιρείες.

Ένας τρόπος μείωσης του κόστους λειτουργίας στην περίπτωση των συγχωνεύσεων στη χαλυβουργία είναι η αποτελεσματική εκμετάλλευση των διαφορών κόστους ανά περιοχή στα εργατικά, στην απόκτηση γης και πρώτων υλών, στα μεταφορικά κ.α. Επίσης, δημιουργείται συγκριτικό πλεονέκτημα στους παραγωγούς της Ασίας και της Ανατολικής Ευρώπης σε σχέση με τη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη εξαιτίας των χαμηλών ισοτιμιών συναλλάγματος και των υποτιμημένων νομισμάτων. Για την αντιμετώπιση αυτής της ανισότητας λαμβάνονται μέτρα, όπως δασμοί και εθνικές επιχορηγήσεις που όμως δεν μπορούν να ανασχέσουν το διεθνές εμπόριο.



## Η κατάτμηση της Βιομηχανίας

Παρά τις πρόσφατες συγχωνεύσεις σε Αμερική και Ευρώπη, η παγκόσμια χαλυβουργική βιομηχανία είναι ακόμη κατατμημένη. Το 2001, οι πέντε μεγαλύτεροι αγωνιστές κατείχαν αθροιστικά μερίδιο αγοράς μικρότερο από 20%, ενώ οι αντίστοιχες πέντε μεγαλύτερες αυτοκινητοβιομηχανίες (κύριος πελάτης) κατείχαν μερίδιο 70% στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται ανισορροπίες και αποκτούν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη οι αγοραστές.

Η κατάτμηση που παρατηρείται οφείλεται στην πολιτική πρωτοβουλία δημιουργίας εθνικών παραγωγών χάλυβα ώστε να προμηθεύουν τη στρατιωτική τους βιομηχανία και τον κατασκευαστικό κλάδο, που έχουν στρατηγική σημασία. Όμως, το μέγεθος αυτών των επιχειρήσεων που είναι εκ των πραγμάτων περιορισμένο, δεν τους επέτρεψε να επηρεάσουν την αγορά και τη ζήτηση του προϊόντος. Έτσι, δημιουργούνται αντίξοες συνθήκες στην αγορά.

### **11.3. Κίνδυνοι για την Ελληνική Χαλυβουργία**

Υπάρχει μεγάλος κίνδυνος αφανισμού του κλάδου από τον αθέμιτο ανταγωνισμό, τις τιμές ντάμπινγκ και τα προϊόντα- «μαϊμούδες» που εισάγονται και χρησιμοποιούνται χωρίς έλεγχο στις οικοδομές κυρίως από την Τουρκία. Αν η ελληνική χαλυβουργία διευκολυνθεί μέσα από την τιμολογιακή πολιτική του ηλεκτρικού ρεύματος και αν ελεγχθούν οι εισαγωγές απαράδεκτης ποιότητας προϊόντων, η ελληνική εγχώρια παραγωγή έχει μεγάλες δυνατότητες να κερδίσει μεγάλο ποσοστό στην εγχώρια και ευρωπαϊκή αγορά.

Οι τουρκικές μονάδες δεν έχουν να επιδείξουν κάποια τεχνολογική πρωτοπορία. Αντίθετα οι περισσότερες από αυτές διαθέτουν παρωχημένη τεχνολογία. Αυτό λοιπόν, είναι ένα θέμα που πρέπει να ευαισθητοποιήσει τις ελληνικές αρχές σε θέματα ελέγχου ποιότητας. Εξάλλου πολλοί Τούρκοι Rerollers (μη καθετοποιημένοι παραγωγοί) εισάγουν αμφίβολης ποιότητας πρώτη ύλη (μπιγιέτα) για να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος. Στην περίπτωση αυτή ο παραγόμενος σίδηρος περιέχει διάφορες ακαθαρσίες και προσμίξεις που αλλοιώνουν την ποιότητα του. Και εκτός



τούτου η ποιότητα αυτή έχει και άλλες επικίνδυνες ιδιότητες (τοξικότητα, ραδιενέργεια κλπ)

Για αυτό το λόγο πρέπει να εντατικοποιηθούν οι έλεγχοι στις αποθήκες των αντιπροσώπων με ταυτόχρονο έλεγχο των παραστατικών. Πρέπει επίσης να γίνεται αυστηρότερος και ουσιαστικότερος έλεγχος από τον ΕΛΟΤ και το Υπουργείο Ανάπτυξης. Και φυσικά θα πρέπει να αποκλειστούν όλα τα προϊόντα που δεν διαθέτουν ευρωπαϊκές προδιαγραφές.

Ο έλεγχος της ποιότητας των υλικών: Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι ενώ περιγράφονται οι προδιαγραφές ποιότητας των χρησιμοποιούμενων υλικών, κατά την εκτέλεση ορισμένες φορές δεν υπάρχει αρκετά αυστηρός έλεγχος ως προς το κατά πόσο τα προς ενσωμάτωση υλικά συνοδεύονται από τα απαραίτητα πιστοποιητικά συμμόρφωσης (ποιότητας) και πιστοποιητικά ποιότητας του παραγωγού για τη συγκεκριμένη παρτίδα προϊόντων.

Η αυστηρή εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου στα εισαγόμενα προϊόντα. Η μεγέθυνση της αγοράς όπως ήταν φυσικό, δημιούργησε το έδαφος και τις προσδοκίες κερδοφορίας για την εισαγωγή σημαντικών ποσοτήτων προϊόντων. Πρέπει να σημειώσουμε ότι το θεσμικό πλαίσιο που είχε προβλεφθεί επιβάλλει την εισαγωγή ποιοτικών υλικών και εξασφαλίζει τον έλεγχο της ποιοτικής κλάσης όπως αυτά έχουν διαβαθμιστεί από τον αρμόδιο οργανισμό (ΕΛΟΤ). Η πίεση όμως εκ μέρους μεγάλων εισαγωγέων για συνοπτικές διαδικασίες ώστε να αποφύγουν επιπλέον κόστος, οδηγούν ορισμένες φορές σε ατελή έλεγχο.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 11**

- 1 **Breaking the stalemate; Value creation strategies for the steel industries.** BCG Report
- 2 **Etat de la competitivite de l' industrie siderurgique de l' union europeene.** La comission Europeene, UE
- 3 **German co- determination. Quo vadis? A study of the implementation of new management concepts in a German steel company.** Employee Relations. Vol 19 No 1 1997 pg 27-37. Hartmut Wachter



- 4 **Illumination of the East; Case study about the Korean Iron- and Steel Cluster.** – Philipp von Buren
- 5 **International cost- competitiveness of Indian steel.**  
[www.indiainfoline.com/steel](http://www.indiainfoline.com/steel)
- 6 **Technical efficiency and productivity change of China's iron and steel industry.** International journal of production economics Vol 76 2002 pg 293-312. J. Ma, D. Evans, R. Fuller, D. Stuart
- 7 **The basic steel industry.** US department of commerce; Office of technology policy. December 1996. Cyert, Fruehan
- 8 **The steel industry.** Innovest strategic value advisors. November 2000
- 9 **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002
- 10 **US steel industry competitiveness.** US government
- 11 **Ο κλάδος της Μεταλλουργίας.** IOBE 2002
- 12 **Σίδηρος, Χάλυβας, Αλουμίνιο.** Έκδοση του οργανισμού Hellenews σε συνεργασία με την εφημερίδα Εξπρές. Μάρτιος 1999



## **Κεφάλαιο 12. Στρατηγική**

### **12.1. Εισαγωγή**

Ύστερα από την ανάλυση του ανταγωνισμού του κλάδου και του εξωτερικού περιβάλλοντος εν γένει, οι επιχειρήσεις προχωρούν σε διαμόρφωση στρατηγικής ανάλογα με το εσωτερικό τους περιβάλλον. Ωστόσο, διεθνώς στη Χαλυβουργία παρατηρείται το φαινόμενο να ακολουθούνται ορισμένες στρατηγικές δράσεις που οφείλονται σε διεθνή δεδομένα και στο εξωτερικό περιβάλλον παρά στις δυνάμεις και τις αδυναμίες της κάθε επιχείρησης. Οι πιο σημαντικές από αυτές περιγράφονται σε αυτό το κεφάλαιο.

### **12.2. Επανατοποθέτηση του Κλάδου**

Στις περιπτώσεις όπου οι συνθήκες της αγοράς δεν επιτρέπουν στους παραγωγούς να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία στο προϊόν, μειώνονται τα κέρδη τους. Για αυτό το λόγο πρέπει να βρεθούν τρόποι ώστε να επανατοποθετηθεί το προϊόν με πιο αποτελεσματικές στρατηγικές από πλευράς των παραγωγών. Μερικοί από αυτούς είναι οι κάτωθι:

#### **Περιφερειακή Συνένωση**

Παρόλο που διεθνώς η χαλυβουργία είναι κατατμημένη, στη Δυτική Ευρώπη τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες συγκέντρωσης της παραγωγής, με αποτέλεσμα το 80% της παραγωγής να ανήκει στις πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, ενώ το 40% μόνο στον ηγέτη της αγοράς (Arcelor). Η τάση των συγχωνεύσεων έγινε πράξη στην Ευρώπη κατά κύριο λόγο και στην Ασία (η NKK και η Kawasaki συνενώθηκαν και δημιούργησαν την JFE), επειδή υπήρχε πολιτική βούληση να ξεπεραστούν τα νομικά κωλύματα, σε αντίθεση με τις ΗΠΑ μέχρι τώρα. Αναμένεται λοιπόν να συνεχιστεί η συγκέντρωση για τρεις λόγους:

- Για τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις είναι πιο οικονομικό να εξαγοράσουν παρά να δημιουργήσουν από την αρχή.
- Οι συνενώσεις αυξάνουν τη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των αγοραστών.





- Μειώνοντας τους παίκτες είναι περισσότερο εύκολα να επιβληθεί πειθαρχία όσον αφορά στην πολιτική τιμών και στην αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας, χωρίς όμως μεγάλες διακυμάνσεις προσφοράς και ζήτησης.

Σε όλες τις χώρες υπάρχουν ακόμη φωνές που προωθούν τη δημιουργία εθνικών παραγωγών χάλυβα για να στηριχθούν οι βιομηχανικοί κλάδοι που χρησιμοποιούν το χάλυβα για πρώτη ύλη, ωστόσο αυτό το ενδεχόμενο δύσκολα θα πραγματοποιηθεί επειδή:

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις που καταναλώνουν χάλυβα ως πρώτη ύλη (αυτοκινητοβιομηχανίες κλπ) έχουν ήδη διεθνοποιήσει τη λειτουργία τους.
- Ιστορικά έχει αποδειχθεί ότι εξαιτίας πολιτικών κυρίως παραγόντων ήταν δύσκολο να επιβιώσουν οικονομικά τέτοια επιχειρηματικά σχήματα παρά με ιδιωτικοποιήσεις ή κρατικές επιχορηγήσεις που πλέον όμως αντίκειται στους νόμους της ελεύθερης αγοράς και της νομοθεσίας περί αθέμιτου ανταγωνισμού..

### **Εξειδίκευση της Παραγωγής και Παραγωγή προϊόντων που βρίσκονται πιο μπροστά στην αλυσίδα παραγωγής**

Οι περισσότερες χαλυβουργίες προσπαθούν να διατηρήσουν και να αυξήσουν τα περιθώρια κέρδους που έχουν είτε εξειδικεύοντας το προϊόν τους είτε παράγοντας προϊόντα με μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία. Η εξειδίκευση μπορεί να σημαίνει την επέκταση των δραστηριοτήτων και σε άλλα υλικά εκτός του χάλυβα.. Για παράδειγμα υψηλής αντοχής σύνθετα μεταλλικά υλικά ή σύνθετα πλαστικά που χρησιμοποιούνται κατά κόρον πλέον στην αυτοκινητοβιομηχανία, στις ηλεκτρικές συσκευές και σε άλλους πολλούς τομείς εκτοπίζοντας το χάλυβα.

Επίσης, η παραγωγή προϊόντων υψηλής τεχνολογίας και γενικότερα η μετακίνηση σε πιο επικερδή προϊόντα είναι μια αποτελεσματική λύση. Έτσι, οι χαλυβουργίες μπορούν να επεκταθούν σε επιμεταλλωμένο χάλυβα, σε παραγωγή εξαρτημάτων ή και παροχή υπηρεσιών διανομής, εφοδιασμού και μηχανουργικών κατεργασιών. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που προγραμματίζουν μια τόσο μεγάλη μετάβαση πρέπει να γνωρίζουν ότι θα πρέπει να αλλάξουν τρόπο λειτουργίας και η έμφαση τους να μετακινηθεί από τις παραγωγικές διεργασίες στην εμπορική εκμετάλλευση και άλλες



λειτουργίες. Θα πρέπει επίσης να ανταγωνιστούν πρώην ή νυν πελάτες τους. Με αυτόν τον τρόπο όμως η επιχείρηση θα πολλαπλασιάσει τους τομείς ανταγωνισμού και θα μπορεί ευκολότερα να αντιδράσει σε αντίξοες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος για κάποιο από τα προϊόντα της.

Ούτως ή άλλως όμως, πρέπει να ανταποκριθούν με τα νέα τους προϊόντα στις ανάγκες των πελατών τους για μείωση του κόστους τους ή διαφοροποίηση του δικού τους προϊόντος. Ακόμη πρέπει να αποφασίσουν αν θα σταματήσουν την παραγωγή του παραδοσιακού προϊόντος τους, δηλαδή του χάλυβα, ή θα δημιουργήσουν παράλληλες δραστηριότητες και αν ναι σε ποιο βαθμό. Βέβαια ας γίνει αντιληπτό ότι οι κολοσσοί της χαλυβουργίας δύσκολα μπορούν να στραφούν σε αγορές εξειδικευμένες (niche) επειδή πρέπει για να το πετύχουν αυτό να αλλάξουν τρόπο εσωτερικής οργάνωσης και στρατηγική.

### **Αποδόμηση του συστήματος αξίας και Παγκόσμιες συνεργασίες**

Η αλυσίδα αξίας μπορεί να αναδείξει την ικανότητα μείωσης του κόστους, βελτίωσης των υπηρεσιών και εν γένει της διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν τα συνεργαζόμενα μέρη μπορούν να υιοθετήσουν κοινούς στόχους και να συντονίσουν τις ενέργειες τους. Το σύστημα αξίας πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία οντότητα που περικλείει περισσότερες από μία εταιρείες. Έτσι, οφείλει να εξαλείφει τις συνθήκες σύγκρουσης μεταξύ αυτών, που έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Για να γίνει αυτό πρέπει να κατανοηθεί η συγκεκριμένη ανάγκη από τις διοικήσεις των εταιρειών και να δημιουργηθούν οι κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας.

Δύο βασικά μειονεκτήματα της αλυσίδας αξίας όπως διατυπώθηκαν από το Gattorna είναι:

1. η πίστη ότι μπορεί να δημιουργηθεί κοινό όραμα μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη αλυσίδα αξίας
2. η εξάρτηση των στόχων από τη δυνατότητα αλλαγής της συμπεριφοράς όχι μόνο εσωτερικά στην εταιρεία, αλλά και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Και σημειώνει: Η αποτυχία συμβαίνει όταν οι κρίκοι της αλυσίδας αξίας δεν προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους ώστε να ομαλοποιηθεί η ροή των πόρων. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, χρειάζεται να δεχθούν οι εταιρείες τους κοινούς



στόχους όλου του καναλιού και να αναδιαρθρώσουν την παραγωγή τους αν χρειαστεί.

Η αποδόμηση του συστήματος αξίας είναι ένα σύνηθες φαινόμενο στις βασικές βιομηχανίες όπως του πετρελαίου, της ενέργειας, των πλαστικών και του χάρτου. Με την μετακίνηση εμπρός και πίσω στο σύστημα αξίας, μπορεί να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις ακολουθώντας νέα επιχειρηματικά πρότυπα και εστιάζοντας στις προδιαγραφές ποιότητας μόνο σε ένα αναβαθμισμένο προϊόν της προηγούμενης αλυσίδας αξίας. Αυτή η ευκαιρία υπάρχει στο χάλυβα. Σε όρους προγραμματισμού, ελέγχου και παραγωγής η χαλυβουργική βιομηχανία είναι μια αρκετά εκτεταμένη βιομηχανία, καθώς οι διεργασίες ποικίλλουν σε κάθε στάδιο της παραγωγής. Ως αποτέλεσμα δεν είναι καθόλου σπάνιο για μια χαλυβουργία να παράγει με εκατοντάδες προδιαγραφές για κάθε ένα από τα δεκάδες προϊόντα της. Εξαιτίας αυτού δημιουργείται μεγάλο λειτουργικό κόστος, το οποίο μπορεί να μειωθεί αν περιοριστεί η παραγωγή για τα προϊόντα με χαμηλή προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση σε μόνο βασικούς τύπους και να εστιάσει στις προδιαγραφές και πρότυπα των προϊόντων για τα οποία έχει μεγάλα σχετικά περιθώρια κέρδους.

Ένας τέτοιος διαχωρισμός ευσταθεί επειδή τα επιχειρηματικά μοντέλα που ακολουθούνται στα δύο άκρα του συστήματος αξίας είναι τελείως διαφορετικά. Δηλαδή η στρατηγική που ακολουθείται στα πρώτα στάδια του συστήματος αξίας έχει ως κύριους άξονες την τιμολογιακή πολιτική και το κόστος, ενώ για το άλλο άκρο ή πιο κατάλληλη στρατηγική είναι η διαφοροποίηση του προϊόντος με στόχο την απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος. Σε αυτό το άκρο, οι πελάτες είναι πρόθυμοι να αγοράσουν προϊόντα με υψηλότερη προστιθέμενη αξία και για αυτό το λόγο το κόστος των πρώτων υλών, η ενέργεια και οι αποσβέσεις δεν έχουν καθοριστική σημασία. Αντίθετα, λόγω της εγγύτητας στον πελάτη, δημιουργούνται περιορισμοί στον ανταγωνισμό που έχουν σχέση με την έρευνα και ανάπτυξη, την εφοδιαστική (logistics) και την τεχνική υποστήριξη του προϊόντος.

Εξαιτίας λοιπόν των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ προϊόντων σε διαφορετικά επίπεδα της αλυσίδας αξίας, μπορούν να γίνουν διαχωρισμοί, όπως για παράδειγμα στο ανθρώπινο δυναμικό. Θα ήταν λοιπόν αποτελεσματικό να παράγονται φύλλα χάλυβα σε κάποια ασιατική χώρα, με χαμηλό εργατικό και εν γένει λειτουργικό



κόστος, τα οποία να μεταποιοούνται σε κάποιο υψηλής τεχνολογίας εργοστάσιο στη Δυτική Ευρώπη ώστε να βρίσκονται κοντά στις αγορές και να αξιοποιείται η τεχνογνωσία και προηγμένη τεχνολογία αυτών των χωρών. Ιδεατά ο συγκεκριμένος παραγωγός θα συνεργαζόταν με διάφορες μεταποιητικές βιομηχανίες διαφόρων βαθμίδων εξειδίκευσης και ιδιαίτερα σε μέρη κοντά σε πολύτιμους πελάτες του, αναπτύσσοντας παράλληλα ένα οργανωμένο σύστημα εφοδιαστικής. Ένας τέτοιος συνδυασμός ανεπιφύλακτα θα έδινε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην πραγματικότητα όμως σήμερα δεν υπάρχει κάποιος παραγωγός που να λειτουργεί κατ' αυτό τον τρόπο. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του φόβου έγερσης πολιτικών συγκρούσεων, του υψηλού κόστους οργάνωσης και λειτουργίας ενός παρόμοιου συστήματος και της ανασφάλειας για την επάρκεια των εμπορευμάτων. Επίσης εγκαταλείποντας τα βασικά προϊόντα, δημιουργούνται εξαρτήσεις από τους προμηθευτές και τους μεταποιητές. Τελικά όμως, οι ανησυχίες για την ανεπάρκεια πόρων μπορούν να κατευναστούν με μακρά συμβόλαια συνεργασίας και συνενώσεις.

### **12.3. Αναδιάρθρωση**

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός οδήγησε τους επενδυτές να αποδεχθούν χαμηλότερες αποδόσεις των κεφαλαίων τους, έτσι ώστε να επιβιώσουν οι εταιρείες τους. Ακόμη ορισμένοι επενδυτές αλλά και ολόκληρες χώρες ανέλαβαν μεγάλους επιχειρηματικούς κινδύνους, για να τονώσουν την αγορά και να δώσουν μια ώθηση στις εταιρείες τους, προχωρώντας σε αναδιάρθρωση. Η αναδιάρθρωση εκτελείται στα κάτωθι βήματα:

**Φάση 1, Αναχαίτιση:** Σε αυτή τη φάση οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την ύφεση ως προσωρινό φαινόμενο και δίνουν προτεραιότητα σε στρατηγικές αύξησης της παραγωγικής τους δυναμικότητας ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν μελλοντική αύξηση στη ζήτηση.

**Φάση 2, Προσαρμογή:** Περικόπτεται η παραγωγή για να μειώσει τη ζημιά αλλά και για τη συγκράτηση των τιμών. Λαμβάνονται μέτρα για να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές χρηματοροές εξαιτίας της πτώσης των τιμών.



**Φάση 3, Μακροπρόθεσμες πολιτικές:** Συγκέντρωση της παραγωγής σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές, όπου οι τοπικές συνθήκες ευνοούν την παραγωγή με χαμηλό κόστος. Είναι απαραίτητη επίσης η αναδιάρθρωση των επενδύσεων με σκοπό τη μείωση του κόστους παραγωγής.

**Φάση 4, Αναδιάρθρωση:** Η μείωση του κόστους από μόνη της δεν αποτελεί μακροπρόθεσμη λύση για τη βιωσιμότητα μιας εταιρείας. Χρειάζεται λοιπόν η αναδιάρθρωση της παραγωγής και κατεύθυνση της σε τομείς όπου τα περιθώρια κέρδους είναι μεγαλύτερα και οι προοπτικές ανάπτυξης ευοίωνες. Για να γίνει αυτό, πρέπει να αναγνωρισθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες της κάθε επιχειρήσεις και ανάλογα να προσανατολιστεί σε νέα δεδομένα.

### 12.3.1 Τάσεις αναδιάρθρωσης

#### Αμυντική αναδιάρθρωση

Όταν μια επιχείρηση δεν μπορεί να καλύψει τις υποχρεώσεις της ή να έχει επαρκή απόδοση κεφαλαίων μακροπρόθεσμα, πρέπει να ακολουθήσει αμυντική στρατηγική ως εξής:

- αναδιαρθρώνοντας το ενεργητικό με τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού, τακτικές περισυλλογής και περιορισμού της παραγωγής, την αναδιαπραγμάτευση του κόστους των εισερχόμενων πόρων κ.λπ.
- αναδιοργανώνοντας τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού, όπως την ενίσχυση της διοίκησης, εφαρμογή νέων τακτικών προώθησης των προϊόντων κ.λπ.
- μειώνοντας τις υποχρεώσεις με την αναδιαπραγμάτευση των όρων του δανεισμού, με μετατροπές δανείων κ.λπ.
- αποσβένοντας την αξία των υποχρεώσεων, με την ρευστοποίηση στοιχείων ενεργητικού για την χρηματοδότηση νέων επενδύσεων. Έσχατη λύση αποτελεί η χρεωκοπία.

#### Θετική Αναδιάρθρωση

Η χρησιμοποίηση των πόρων της εταιρείας με πιο αποδοτικούς τρόπους και σε νέες περιοχές δραστηριοποίησης ή διαδικασίες παραγωγής μπορεί να αλλάξει κατά πολύ το μέλλον μιας εταιρείας.



### **Αλλαγή των πολιτικών παραγωγής**

Ο ασκούμενος έλεγχος των κυβερνήσεων στα κοιτάσματα των ορυκτών σε παγκόσμια κλίμακα οδήγησε τις εταιρείες να εγκαταλείψουν τις προσδοκίες για καθετοποίηση προς τα πίσω. Αντίθετα κατευθύνθηκαν σε ανάπτυξη προς τα εμπρός εξαγοράζοντας μεταποιητικές επιχειρήσεις ή συγχωνεύοντας τις. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίστηκε αυξημένη προστιθέμενη αξία στο προϊόν και η σημαντική θέση στην αλυσίδα παραγωγής. Σε άλλες περιπτώσεις όπου υπάρχει πρόσβαση σε μεταλλεία και ορυχεία, η εταιρεία εστιάζει σε μεταλλευτικές επενδύσεις ώστε να μειώσει το κόστος και να ανεξαρτητοποιηθεί μερικώς από τους προμηθευτές που ασκούν ιδιαίτερες πιέσεις στον κλάδο. Ακόμη της δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλευθεί με καλύτερο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό της και να είναι ευέλικτη στην παραγωγή της.

### **Οικονομική αναδιάρθρωση**

Αν μια επιχείρηση χρειαστεί για την επιβίωση της χρηματοδότηση από νέους επενδυτές, τότε εκείνοι δεν είναι διατεθειμένοι τις περισσότερες φορές να αναλάβουν τις υποχρεώσεις ή ορισμένα στοιχεία του παθητικού της εταιρείας εις βάρος της απόδοσης της επένδυσής τους. Έτσι, στο παρελθόν και όποτε χρειάστηκε εξωτερική χρηματοδότηση, πολλές εταιρείες αναγκάστηκαν να αποπληρώσουν χρέη με συνέπεια να χρεοκοπήσουν ή να αναλάβουν οι μέτοχοι το πύπτον κόστος ορισμένων αναπόσβεστων επενδύσεων για να βρεθούν εξωτερικοί χρηματοοικονομικοί πόροι. Για να ενισχυθεί η οικονομική δύναμη των εταιρειών, ακολουθήθηκαν μέθοδοι όπως οι συμμετοχές σε άλλες εταιρείες βασικών μετάλλων ή επενδύσεις σε χρυσό, ώστε να μπορούν να ανασχέσουν ενδεχόμενη ύφεση. Ακόμη δημιουργήθηκαν προνόμια και άλλα είδη επενδυτικών σχημάτων για να εξασφαλιστούν νέοι πόροι.

### **Εξεύρεση νέας δυναμικής ανάπτυξης**

Η αποτυχία ορισμένων στρατηγικών για την εξασφάλιση ικανού μεριδίου αγοράς στο παρελθόν, οδήγησε σε νέες στρατηγικές:

- Εξεύρεση νέων ευκαιριών σε αναπτυσσόμενες αγορές
- Εκμετάλλευση της προσωρινής ανεπάρκειας ικανοποίησης της ζήτησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές
- Ανακάλυψη εξειδικευμένων αγορών (niche market) και ικανοποίηση τους
- Εξεύρεση νέων χρήσεων για τα προϊόντα, υποκαθιστώντας κάποια άλλα παραδοσιακά στη χρήση



- Ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη σε ότι αφορά τις προδιαγραφές ποιότητας που επηρεάζουν την τελική αξία του προϊόντος του
- Μετακίνηση κοντά στις αγορές των καταναλωτών με εξαγορά τοπικών μεταποιητικών μονάδων
- Καθετοποίηση προς τα εμπρός στην περίπτωση όπου η επιχείρηση βρίσκεται μακριά από την αγορά των βιομηχανικών πελατών της, αλλά κοντά στην αγορά των καταναλωτών.

### **Διαρθρωτικές αλλαγές**

**Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση:** Ο ρυθμός ανάπτυξης της ζήτησης πλέον είναι δύσκολο να εκτιμηθεί σε βάθος χρόνου εξαιτίας των τεχνολογικών αλλαγών που συμβαίνουν δημιουργώντας νέες συνθήκες στην αγορά (νέα υποκατάστατα κ.λπ.) επηρεάζοντας έτσι την ελαστικότητα των τιμών.

**Παράγοντες που επηρεάζουν το κόστος:** Η ανάγκη συμπίεση του κόστους είναι μεγάλη στις μέρες μας. Έτσι, σε όλο τον κόσμο παρατηρείται ελαφρά αύξηση των δαπανών για κεφαλαιουχικό εξοπλισμό ώστε να εκσυγχρονιστεί η παραγωγή και να μειωθεί το κόστος πρώτων υλών και της ενέργειας, και το εργατικό κόστος.

**Παράγοντες που επηρεάζουν τα περιθώρια κέρδους:** Εξαιτίας της έντονης υποκατάστασης, των νεοεισερχομένων, της διαποίκισης των μεγάλων πολυεθνικών και της καθετοποίησης προς τα πίσω των αγοραστών των προϊόντων της μεταλλουργίας, οι πιέσεις στην τιμολογιακή πολιτική είναι αφόρητες. Συνεπώς μειώνονται δραματικά τα περιθώρια κέρδους.

Η θέση του ηγέτη της αγοράς αποδυναμώνεται όταν συμβαίνουν οι παρακάτω εξελίξεις.

- Όταν η ζήτηση αυξάνεται και η επέκταση της παραγωγής είναι επιβεβλημένη, τότε το μοναδιαίο κόστος παραγωγής των μικρών παραγωγών μειώνεται και πλησιάζει σε αυτό του ηγέτη. Επίσης, εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων, είναι δυνατό να αποκτήσει ένας από τους μικρούς παραγωγούς ηγεσία κόστους στον κλάδο.
- Καθώς ο ανταγωνισμός αυξάνεται, είναι δύσκολο να υλοποιηθούν ολιγοπωλιακές κινήσεις από μέρους του ηγέτη της αγοράς. Συχνά οι συνθήκες



της αγοράς επιβάλλουν μια πολιτική εκπτώσεων στα προϊόντα σε σημείο που να μην μπορεί ούτε ο ηγέτης της αγοράς να πωλήσει όλη την παραγωγή του στην κανονική τιμή πώλησης. Τα περιθώρια κέρδους ελαχιστοποιούνται και αυτή η εξέλιξη βλάπτει περισσότερο τον ηγέτη της αγοράς. Ειδικά σε περιόδους ύφεσης, οι υψηλές τιμές οδηγούν σε τάση υποκατάστασης των προϊόντων.

- Αυξημένος κίνδυνος και αβεβαιότητα. Το αυξημένο κόστος των επενδυτικών σχεδίων, τα μειωμένα περιθώρια κέρδους, το συνεχώς αυξανόμενο οριακό κόστος και το επίπεδο των τιμών δημιουργούν επιχειρηματικό κίνδυνο και μείωση των μεριδίων των μεγάλων παικτών της αγοράς.
- Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός δημιουργεί συνθήκες διαφοροποίησης στην στρατηγική των μεγάλων παικτών με συνέπεια να αποσταθεροποιείται η αγορά. Άλλοι εφαρμόζουν αμυντικές στρατηγικές για να μη χάσουν το μερίδιό τους και άλλοι προσπαθούν μέσω στρατηγικών διαποίκισης και άλλων να στραφούν σε άλλα μέσα επαναπόκτησης των διαφυγόντων κερδών τους.

Όταν οι καταναλωτές ακολουθούν το ίδιο πρότυπο και συντονίζουν τις απαιτήσεις τους, τότε δημιουργούν πλεονέκτημα έναντι των παραγωγών.

### 12.3.2 Παράδειγμα επιτυχούς στρατηγικής

Τέλος, είναι χρήσιμο να περιγραφεί το παράδειγμα μίας από τις επιτυχημένες Χαλυβουργίες παγκοσμίως, η οποία για πολλά χρόνια έχει εφαρμόσει τις ως άνω στρατηγικές, προσπαθώντας συνεχώς να προλαμβάνει τα γεγονότα και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής. Η εταιρεία POSCO είναι ίσως η πιο επιτυχημένη εταιρεία της Νότιας Κορέας. Η ετήσια παραγωγική της δυναμικότητα ανέρχεται σε 21 εκατομμύρια μετρικούς τόνους ακατέργαστου χάλυβα. Είναι επίσης ίσως η μεγαλύτερη χαλυβουργική επιχείρηση που έχει έσοδα. Η POSCO διαθέτει υψηλής ποιότητας προϊόντα σε χαμηλό κόστος. Χρησιμοποιεί δε τις πλέον σύγχρονες εγκαταστάσεις και έχει ετήσιο κύκλο πωλήσεων που αγγίζει τα 12.5 δισεκατομμύρια δολάρια. Τα προϊόντα της πωλούνται 20 ως 40% φθηνότερα από τα αντίστοιχα ιαπωνικά.

Οι στόχοι της επιχείρησης επιτυγχάνονται μέσω ενός καλά εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θεωρείται από την εταιρεία ως ο πιο καθοριστικός παράγοντας. Η συνολική φιλοσοφία της POSCO που περιγράφεται στο ρητό «Οι





πόροι είναι περιορισμένοι, αλλά η δημιουργικότητα απεριόριστη» δείχνει την πίστη της εταιρείας στο ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, η επιχείρηση δεν σχεδιάζει να προσθέσει επιπλέον παραγωγική δυναμικότητα αλλά να εφαρμόσει καλύτερες διοικητικές πρακτικές. Η POSCO έχει ξεκινήσει λοιπόν μια τριπλή συνεργασία με το μεγαλύτερο ιδιωτικό επιστημονικό ινστιτούτο της χώρας (RIST) και ένα ακόμη που ίδρυσε εκείνη (POSTECH). Τελικά, επέλεξε να εφαρμόσει και μια περιβαλλοντικά φιλική διαχείριση ενισχύοντας την ποιότητα των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 12**

1. **Etat de la competitivite de l' industrie siderurgique de l' union europeene.** La comission Europeene, UE
2. **International cost- competitiveness of Indian steel.** [www.indiaonline.com/steel](http://www.indiaonline.com/steel)
3. **The basic steel industry.** US department of commerce; Office of technology policy. December 1996. Cyert, Fruehan
4. **The steel industry.** Innovest strategic value advisors. November 2000
5. **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002
6. **US steel industry competitiveness.** US government



## **Κεφάλαιο 13. Συμπεράσματα και Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

### **13.1. Συμπεράσματα**

Από την παρούσα διπλωματική εργασία προκύπτει ότι ο υποκλάδος της Χαλυβουργίας αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα στη σύγχρονη εποχή τα οποία τον καθιστούν γενικά μη ελκυστικό για οποιαδήποτε νέα επένδυση, ενώ οι ήδη υφιστάμενοι επενδυτές καλούνται να επενδύσουν μεγάλα χρηματικά ποσά σε τεχνολογικό εξοπλισμό και έρευνα για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Πιο συγκεκριμένα, η Χαλυβουργία χρειάζεται να συνεχίσει το έργο της αναδιάρθρωσης της που έχει ξεκινήσει εδώ και μερικές δεκαετίες, καθώς η ανάπτυξη των υλικών είναι ραγδαία και πλέον ο χάλυβας κινδυνεύει να χάσει την ανταγωνιστικότητά του στις περισσότερες χρήσεις του, κυρίως εξαιτίας του υψηλού σχετικά κόστους παραγωγής του. Χρειάζεται δηλαδή να ξεφύγει από την εξάρτηση της σε σχέση με το εργατικό δυναμικό, να υιοθετηθούν νέες μέθοδοι παραγωγής ή διαδικασίες, να παραχθούν υψηλότερης τεχνολογίας προϊόντα που να προσφέρουν ειδικές υπηρεσίες στον αγοραστή δικαιολογώντας με αυτό τον τρόπο το αυξημένο κόστος κ.λπ.

Η ζήτηση των προϊόντων χάλυβα στην Ελλάδα επηρεάζεται κυρίως από την κατασκευαστική δραστηριότητα, αφού τα κυριότερα προϊόντα του κλάδου χρησιμοποιούνται σε όλο το εύρος των κατασκευών. Άλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση είναι οι κυκλικές εναλλαγές της οικονομικής δραστηριότητας.

Από την πλευρά της προσφοράς παρατηρείται σημαντική συγκέντρωση, αφού η εγχώρια παραγωγή προέρχεται ουσιαστικά από 6 κύριες βιομηχανικές μονάδες, ενώ σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων παρατηρούνται συνθήκες μονοπωλίου. Σε επίπεδο εμπορικών επιχειρήσεων αναπτύσσεται ανταγωνισμός, ο οποίος εκδηλώνεται μέσω εκπτώσεων, ελαστικότερων όρων πληρωμής, μειωμένων χρόνων παράδοσης και γενικότερα καλύτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες.



Η τεχνολογική ανάπτυξη στην Ελλάδα είναι σημαντική αφού οι ανταγωνιστές προσπαθούν με συνεχείς επενδύσεις να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους και την αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Εντούτοις και παρά την κατάταξη της Ελλάδας στις ανεπτυγμένες τεχνολογικά χώρες, εξαιτίας της γεωγραφικής της θέσης αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από τα χαμηλότερης ποιότητας και κυριότερα χαμηλότερου κόστους προϊόντα από τις χώρες της ανατολικής Ευρώπης και ανατολικής Μεσογείου.

Ως προς την ένταση των δυνάμεων του ανταγωνισμού, η Χαλυβουργία αντιμετωπίζει ισχυρές πιέσεις από τους προμηθευτές της, καθώς οι παραγωγικοί πόροι διανέμονται από περιορισμένους και είναι άνισα κατανομημένοι γεωγραφικά σε παγκόσμια κλίμακα. Επιπλέον ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι σκληρός και για αυτό το λόγο οι παραγωγοί αναγκάζονται να προβαίνουν σε ενέργειες που αντιτίθενται στα βραχυπρόθεσμα συμφέροντα και στόχους της επιχείρησης, μόνο και μόνο για να διασφαλίσουν την μακροχρόνια επιβίωσή τους και ελπίζοντας στη χρεοκοπία των ανταγωνιστών τους, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη συρρίκνωση του κλάδου. Οι κυριότεροι παράγοντες του ανταγωνισμού του κλάδου είναι η διάρθρωση του κόστους της παραγωγής, η πιστοποιούμενη ποιότητα των προϊόντων, οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί και η τεχνογνωσία παραγωγής. Επίσης σημαντική είναι η επιρροή των προμηθευτών και των πελατών του κλάδου, αφού η μείωση βρίσκονται συγκεντρωμένοι γεωγραφικά και οι δε συγκεντρωμένοι σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις σε μερικούς κλάδους ή ικανοί να πιέσουν για ευνοϊκούς όρους αγοράς εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης.

Η μελλοντική πορεία του κλάδου εξαρτάται άμεσα από την εξέλιξη της κατασκευαστικής δραστηριότητας. Η υλοποίηση του Γ ΚΠΣ που περιλαμβάνει την κατασκευή μεγάλου αριθμού υποδομών, παράλληλα με την κατασκευή τεχνικών έργων για την διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, δημιουργεί ιδιαίτερα θετικές συνθήκες για τη ζήτηση των προϊόντων Χάλυβα. Η διατήρηση της ζήτησης σε υψηλά επίπεδα αναμένεται ότι θα διαρκέσει τουλάχιστον μέχρι την ολοκλήρωση των μεγάλων τεχνικών έργων που βρίσκονται σε εξέλιξη. Ύστερα από τη παρούσα συγκυρία ωστόσο, ουσιαστικό ρόλο στη διατήρηση της ζήτησης σε υψηλά επίπεδα θα διαδραματίσει η ιδιωτική οικοδομική δραστηριότητα σε συνδυασμό με την επέκταση στις αγορές των Βαλκανίων. Η αβεβαιότητα για την πορεία του κλάδου



κατά την επόμενη δεκαετία και ο ισχυρός διεθνής ανταγωνισμός δημιουργεί συνθήκες πίεσης για αναδιάρθρωση. Έτσι, αναμένεται οι Χαλυβουργίες να καθετοποιηθούν περισσότερο ιδιαίτερα προς τα εμπρός, δηλαδή να αναλάβουν την εμπορική δραστηριότητα πλήρως, όπως επίσης και να υπάρξει περαιτέρω συγκέντρωση στον κλάδο για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις πιέσεις του ανταγωνισμού.

### **13.2. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Αφού λοιπόν αναλύθηκε ο ανταγωνισμός στον υποκλάδο της Χαλυβουργίας, από εδώ και στο εξής μπορεί να επεκταθεί η μελέτη στις επιχειρήσεις του κλάδου ξεχωριστά. Είναι δυνατόν λοιπόν να χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία της εργασίας για να επιτελεστεί ανάλυση των ανταγωνιστών του κλάδου. Στη συνέχεια μπορούν να αναγνωρισθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, αφού αναλυθούν με περισσότερη ακρίβεια οι ευκαιρίες και απειλές του κλάδου με βάση τις ως άνω περιγραφόμενες συνθήκες του ανταγωνισμού. Το τελικό στάδιο μιας πιθανής μελέτης είναι η διαμόρφωση στρατηγικής προσαρμοσμένης σε κάποια συγκεκριμένη επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της. Η στρατηγική στη συνέχεια εφαρμόζεται στις διάφορες λειτουργίες και τμήματα της επιχείρησης και έτσι διαμορφώνονται οι επιμέρους στρατηγικές και επιμέρους ετήσιοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι, όπως για παράδειγμα ο ετήσιος προγραμματισμός της παραγωγής και το ετήσιο σχέδιο εμπορικής εκμετάλλευσης (Marketing Plan).

Επεκτείνοντας τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, είναι δυνατόν να προχωρήσει κάποιος την έρευνα προς τα πίσω και να αναλύσει τον κλάδο της Μεταλλουργίας εν γένει. Αφού εξαντληθούν λοιπόν οι κατακόρυφες σχέσεις, είναι δυνατόν να συγγραφεί μια αντίστοιχη διπλωματική εργασία σε κάποιο άλλο κλάδο που έχει οριζόντια σχέση (πχ. Βιομηχανία Αλουμινίου), υποστηρικτική λειτουργία (πχ Προμηθευτές ακατέργαστου Χάλυβα, Βιομηχανίας επεξεργασίας Λατερίτη) ή συνεργατική σχέση (πχ Τσιμεντοβιομηχανίες). Τα στοιχεία της διπλωματικής εργασίας ταύτης είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν επεκτεινόμενα σε λεπτομέρεια σε μελέτες σκοπιμότητας πιθανών νεοεισερχομένων επιχειρήσεων ή επιχειρηματικά σχέδια των ήδη υφιστάμενων με σκοπό την επέκταση, την αύξηση της παραγωγικής τους δυναμικότητας κλπ.



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, αναπληρωτή Καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για τη βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη συγγραφή της Διπλωματικής μου εργασίας είτε στο στάδιο της εύρεσης βιβλιογραφίας είτε δίνοντας μου συμβουλές για τη δομή και το περιεχόμενο της μελέτης ή στο στάδιο της τελικής διόρθωσης. Θεωρώ πως χωρίς τη βοήθεια του θα είχα καθυστερήσει σημαντικά. Πιστεύω επίσης πως η αμεσότητα στην επικοινωνία και η ευθύτητα στη συνεργασία που τον διέπει, συνετέλεσαν στην αποτελεσματικότερη μεταξύ μας συνεργασία. Δια τούτο λοιπόν τον ευχαριστώ.

Ακόμη θεωρώ χρέος μου να αναφέρω την πολύτιμη συμβολή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων στην πνευματική καλλιέργεια και την επιστημονική κατάρτιση μου, καρπός της οποίας αποτελεί η παρούσα διπλωματική εργασία. Και τούτο διότι κατά τα δύο έτη των σπουδών μου όλο το ανθρώπινο δυναμικό του προγράμματος συνέτεινε στην ποιοτική και αποτελεσματική διδασχή του γνωστικού αντικειμένου της διοίκησης και του επιχειρείν προς όλους τους φοιτητές και εμού του ίδιου.



## Βιβλιογραφία

1. **Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance.** - Michael Porter
2. **An analysis of the South Korean automotive, shipbuilding and steel industries.** Benchmarking for quality management & technology. Vol 3 No 2 1996 pg 15-30. A. Sohal & B. Ferme
3. **Breaking the stalemate; Value creation strategies for the steel industries.** BCG Report
4. **Business research as an educational problem –solving heuristic- the case of Porter’s diamond.** *European Journal of Marketing.* Vol 33 No 7 1999 pg 736-745. Laurence o Connel, Paula Clancy, Chris van Egeraat
5. **Competitive advantage.** *Journal of business and industrial marketing.* Vol 9 No 4 1994 pg 42-53. U. Juttner, H.P. Wehrli
6. **Competitive Strategy.** – Michael Porter
7. **Competitive strategy; Techniques for analysing industries and competitors.** Weirton steel. [www.oak.cats.ohio.edu](http://www.oak.cats.ohio.edu)
8. **Creating competitive advantage in industrial services.** *Journal of business & industrial management.* Vol 13 No 4 1998 pg 339-355. Paul Mathyssens, Koen Vanderbempt.
9. **EC steel prices and imports: impact of imports from eastern Europe.** *Journal of product and brand management.* Vol 8 No 5 1999 p443-454. P.K. Richardson
10. **Etat de la competitivite de l’ industrie siderurgique de l’ union europeene.** La comission Europeene, UE
11. **European Business Strategies.** – Richard Lynch
12. **Firm Analysis.** [www.westga.edu](http://www.westga.edu)
13. **From EDI to Internet commerce: The BHP steel experience.** *Electronic networking applications and policies.* Vol 10 No 1 2000 pg 72-82. Caroline Chan, Paula Swatman
14. **German co- determination. Quo vadis? A study of the implementation of new management concepts in a German steel company.** *Employee Relations.* Vol 19 No 1 1997 pg 27-37. Hartmut Wachter



15. **Henry Fayol as strategist.** Management decision. Vol 39 No 6 2001 pg 475-487. D. Wren
16. **How competitive forces shape strategies.** [www.wiredcottage.com](http://www.wiredcottage.com)
17. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review. Michael Porter
18. **Illumination of the East; Case study about the Korean Iron- and Steel Cluster.** – Philipp von Buren
19. **Industry analysis.** [www.westga.edu](http://www.westga.edu)
20. **International cost- competitiveness of Indian steel.** [www.indiaonline.com/steel](http://www.indiaonline.com/steel)
21. **Mapping Strategic Groups: an international example.** Journal of Business and Industrial Marketing. Vol 12 No 1 1997 pg 66-75. Β. Φέκα, Δ. Ξουρής και Γ. Τσιότρας
22. **Michael Porter competitive strategy, Competitive advantage and industry strategy: resume.** [www.geocities.com/plarmuseau/mporter3.htm](http://www.geocities.com/plarmuseau/mporter3.htm)
23. **Michael Porter's competitive advantage revisited.** Management decision Vol 34 No 6 1996 pg 12-20. N. 'o Shaughnessy
24. **Power, Value and Supply chain management.** Supply chain management international journal. Vol 4 No 4 1999 pg 167-175. Andrew Cox
25. **Quality customer services strategic advantage for the Indian steel industry.** Managing quality service. Vol 9 No 1 1999 pg 32-39. GautamSinha, Taposh Ghoshal
26. **Quality, Strategy & Structural configuration.** Journal of organisational change management. Vol 7 No 2 1994 pg 15-30. Abraham Shani, Martin Rogberg
27. **Resource based competition and the new operations strategy.** International Journal of operations & production management. Vol 19 No 2 1999. Pg 125-138
28. **Resources, mobility barriers and the international competitive position of an industry.** Journal of international management Vol 130 2003 pg 1-18. Claudio Carpano, Manzur Rahman, Kendall Roth
29. **Steel price determination in the European community.** Journal of product and brand management. Vol 7 No 1 1998 p62-73. P.K. Richardson
30. **Strategic alignment and the supply chain for the steel stockholder sector: an exploratory case study analysis.** Supply chain management international journal. Vol 6 No 2 2001 pg 83-94. R. McAdam, L. Brown



31. **Strategic Management and Business Policy.** – Thomas L. Wheelen & J. David Hunger
32. **Strategic Purchasing & Supply Chain Management,** Malcolm Saunders
33. **Suppliers' International Strategies.** European Journal of Marketing. Vol 36 No 1 pg 86-110. Svante Andersson
34. **Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource based strategy.** Management decision. Vol 37 No 1 1999. Pg 45-50. R. Lynch & K. Chaharbaghi
35. **Technical efficiency and productivity change of China's iron and steel industry.** International journal of production economics Vol 76 2002 pg 293-312. J. Ma, D. Evans, R. Fuller, D. Stuart
36. **The basic steel industry.** US department of commerce; Office of technology policy. December 1996. Cyert, Fruehan
37. **The delta model; Discovering new sources of profitability.** European management journal. Vol 19 No 4 2001 pg 379-391. A. Hax, Dean Wilde II
38. **The five forces model.** [www.wiley.co.uk](http://www.wiley.co.uk)
39. **The steel industry.** Innovest strategic value advisors. November 2000
40. **The Steel Industry.** International Iron and Steel Institute. January 2002
41. **The strategic states model: optimum strategies to reach high performance.** Management decision. Vol 39 No 6 2001. Pg 441-447
42. **US steel industry competitiveness.** US government
43. **Αποτελέσματα ερευνών οικονομικής συγκυρίας.** Ιούλιος 2003. IOBE
44. **Έρευνα της Statbank για τη βιομηχανία μετάλλου.** [www.statbank.gr](http://www.statbank.gr)
45. **Με ισχυρές αντοχές οι Ελληνικές Μεταλλουργίες μέσα στην κρίση.** Εφημερίδα Ναυτεμπορική. Παρασκευή 21 Μαρτίου 2003
46. **Μεταλλευτική Βιομηχανία.** Εφημερίδα Κέρδος. Ιούνιος 2001
47. **Ο κλάδος της Μεταλλουργίας.** IOBE 2002
48. **Σίδηρος, Χάλυβας, Αλουμίνιο.** Έκδοση του οργανισμού Hellenews σε συνεργασία με την εφημερίδα Εξπρές. Μάρτιος 1999
49. **Στρατηγικό Μάνατζμεντ,** Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος
50. **Σύγχρονες εξελίξεις και προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου της Μεταλλευτικής και της Μεταλλουργίας.** Πρακτικά ημερίδας ΤΕΕ Σ. Αγγελόπουλος. Μάιος 2003
51. **Χαλυβουργία.** Κλαδικές Μελέτες ICAP 2002





# Παράρτημα

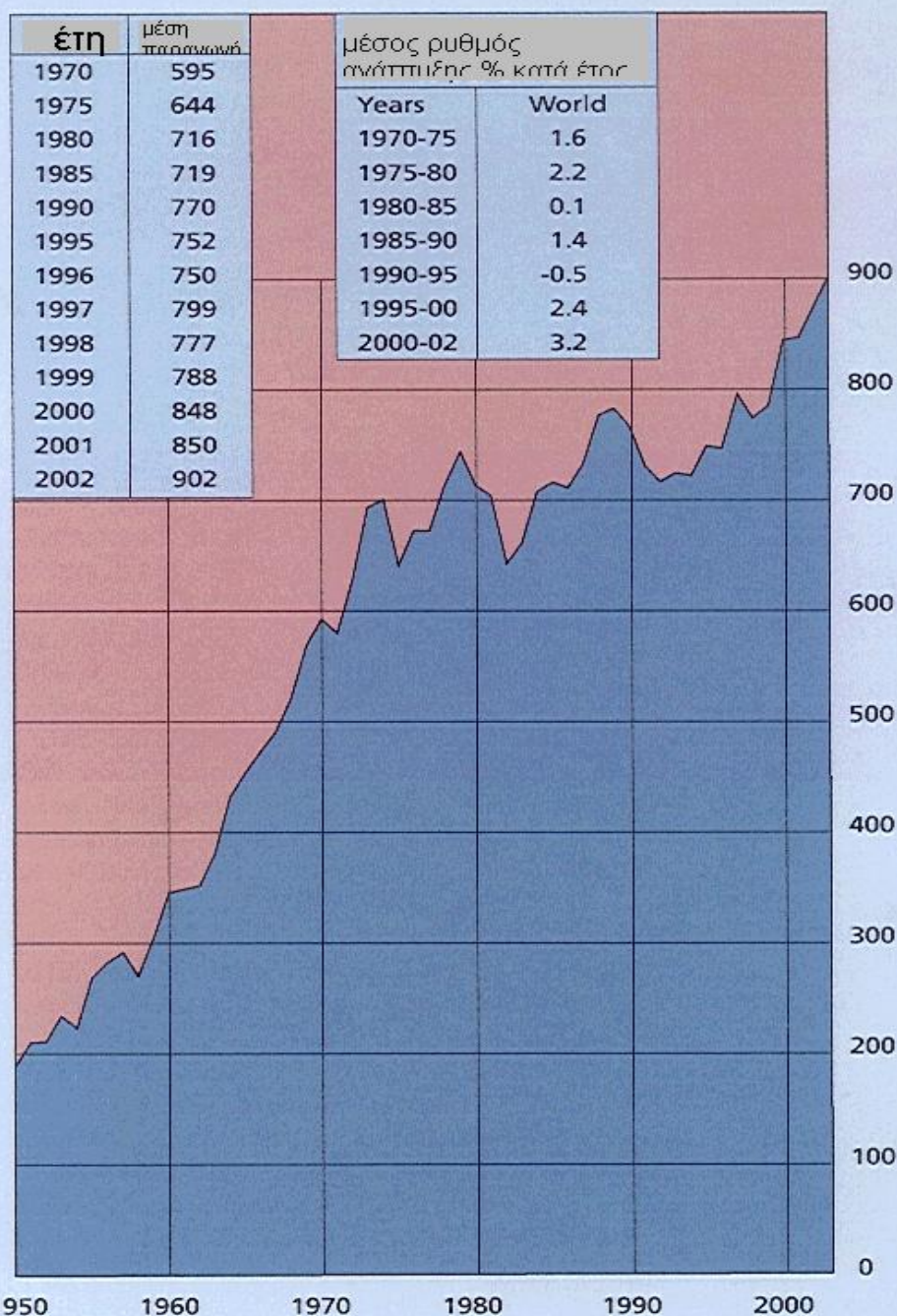


## Παγκόσμια παραγωγή Χάλυβα

World crude steel production,

1950 to 2002

million metric tons σε εκατομύρια μετρικούς τόνους



page 1

Σχήμα Π1: Παγκόσμια παραγωγή Χάλυβα (πηγή: IISI)



## Οι μεγαλύτερες χαλυβοπαραγωγές επιχειρήσεις The largest steel producing companies, 2001 and 2002

million metric tons crude steel output

σε εκατομύρια μετρικούς τόνους παραγωγής ακατέργαστου χάλυβα

2002		2001				2002		2001			
1	44.0	1	43.2	Arcelor	41	5.0	58	3.6	Panzhuhua		
2	34.8	4	19.2	LNM Group	42	4.9	49	4.1	Hualin		
3	29.8	3	26.2	Nippon Steel	43	4.9	39	4.8	CST		
4	28.1	2	27.8	POSCO	44	4.8	46	4.2	Baotou		
5	19.5	5	19.1	Shanghai Baosteel	45	4.7	41	4.7	Azovstal		
6	16.8	6	18.1	Corus	46	4.7	45	4.5	Stelco		
7	16.4	7	16.2	Thyssen Krupp	47	4.6	42	4.6	USIMINAS		
8	15.2	9	14.8	NKK	48	4.6	43	4.5	Erdemir Group		
9	15.0	8	15.0	Riva	49	4.5	61	3.4	Handan		
10	14.4	11	12.8	US Steel	50	4.5	44	4.5	Techint		
11	13.7	10	13.3	Kawasaki	51	4.4	48	4.1	Dofasco		
12	12.4	13	11.2	Nucor	52	4.2	47	4.2	Rautaruukki		
13	11.8	12	11.7	Sumitomo	53	3.9	64	3.2	Jinan		
14	11.5	22	7.2	Gerdau	54	3.9	57	3.7	TISCO		
15	11.4	14	10.8	SAIL	55	3.9	51	4.0	Zaporozstahl		
16	11.0	15	10.3	Magnitogorsk	56	3.9	53	3.8	SSAB		
17	10.5	16	10.3	China Steel	57	3.9	78	2.5	COSIPA		
18	10.1	17	8.8	Anshan	58	3.9	55	3.8	Chelyabinsk (Mechel)		
19	9.6	19	8.1	Severstal	59	3.9	62	3.2	Duferco Group		
20	8.6	21	7.9	Novolipetsk	60	3.8	54	3.8	Nisshin Steel		
21	8.2	18	8.2	Shougang	61	3.8	63	3.2	Tokyo Steel		
22	8.1	20	8.0	Bethlehem Steel	62	3.7	56	3.8	Lucchini		
23	7.6	23	7.1	Wuhan	63	3.7	65	3.2	SIDOR		
24	7.3	24	6.9	NISCO	64	3.6	75	2.5	Sugang		
25	7.3	27	6.6	INI Steel	65	3.6	60	3.4	Hadeed		
26	6.9	25	6.9	Krivorozstal	66	3.4	72	2.7	Anyang		
27	6.6	26	6.7	Kobe Steel	67	3.3	67	3.0	RINL		
28	6.4	28	6.0	BHP Steel	68	3.2	97	1.9	Nangang		
29	6.2	38	4.9	Benxi	69	3.2	68	2.9	Alchevsk		
30	6.1	31	5.8	Mariupol (Ilyich)	70	3.1	69	2.8	Taiyuan		
31	5.9	30	5.8	Polskie Huty Stali	71	3.0	91	2.0	EZZ		
32	5.8	34	5.3	voestalpine	72	2.9	66	3.0	AHMSA		
33	5.7	32	5.6	Zapsib	73	2.9	79	2.4	Laiwu		
34	5.4	40	4.8	Maanshan	74	2.9	87	2.1	Nosta		
35	5.3	35	5.2	Nizhny Tagil	75	2.9	96	1.9	Lion Group		
36	5.3	36	5.2	AK Steel	76	2.8	76	2.5	Nová Hut Kuncice		
37	5.2	33	5.4	National Steel	77	2.8	71	2.8	Celsa		
38	5.1	37	5.1	Salzgitter	78	2.8	83	2.2	Hylsamex		
39	5.1	50	4.0	CSN	79	2.8	74	2.6	Rouge Steel		
40	5.1	52	3.9	Tangshan	80	2.8	81	2.3	Petrovka		

Σχήμα Π2: Οι μεγαλύτερες χαλυβοπαραγωγικές επιχειρήσεις (πηγή: IISI)



## Οι μεγαλύτερες χαλυβοπαραγωγές χώρες The major steel-producing countries, 2001 and 2002

million metric tons crude steel production

σε εκατομύρια μετρικούς τόνους παραγωγής ακατέργαστου χάλυβα

Country	Χώρα	2002		2001	
		Rank	Tonnage	Rank	Tonnage
China		1	181.6	1	150.9
Japan		2	107.7	2	102.9
United States		3	92.2	3	90.1
Russia		4	59.8	4	59.0
South Korea		5	45.4	6	43.9
FR Germany		6	45.0	5	44.8
Ukraine		7	33.4	7	33.1
Brazil		8	29.6	9	26.7
India		9	28.8	8	27.3
Italy		10	26.1	10	26.5
France		11	20.3	11	19.3
Chinese Taipei		12	18.2	12	17.3
Turkey		13	16.5	15	15.0
Spain		14	16.4	13	16.5
Canada		15	16.0	14	15.3
Mexico		16	14.1	17	13.3
United Kingdom		17	11.7	16	13.5
Belgium		18	11.3	18	10.8
South Africa		19	9.1	19	8.8
Poland		20	8.4	20	8.8
Australia		21	7.5	21	7.0
Iran		22	7.3	22	6.9
Czech Republic		23	6.5	23	6.3
Austria		24	6.2	25	5.9
Netherlands		25	6.1	24	6.0
Sweden		26	5.8	26	5.5
Romania		27	5.5	27	4.9
Kazakhstan		28	4.8	28	4.7
Argentina		29	4.4	29	4.1
Egypt		30	4.3	34	3.8
Slovakia		31	4.3	31	4.0
Venezuela		32	4.2	33	3.8
Malaysia (e)		33	4.1	30	4.1
Finland		34	4.0	32	3.9
Saudi Arabia		35	3.6	35	3.4
Indonesia (e)		36	2.8	36	2.8
Luxembourg		37	2.7	37	2.7
Thailand (e)		38	2.3	38	2.1
Hungary		39	2.1	40	2.0
			22.3		22.3
<b>World</b>			<b>902.2</b>		<b>850.3</b>

Σχήμα Π3: Οι μεγαλύτερες χαλυβοπαραγωγικές χώρες (πηγή: IISI)



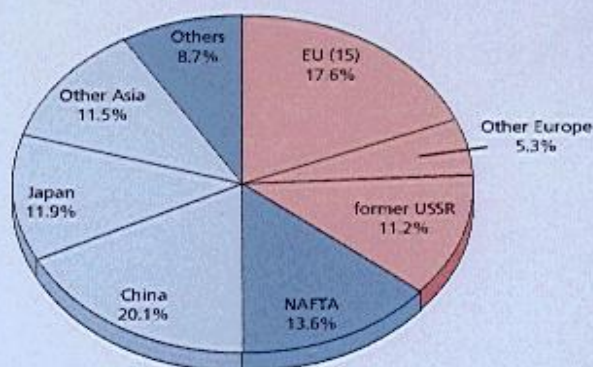
## Steel production and consumption: Παραγωγή και κατανάλωση χάλυβα geographical distribution, 2002 γεωγραφική κατανομή

World Total: 845 million metric tons crude steel

Παγκόσμιο σύνολο: 845 εκ. μετρ. τόνους παραγ. ακατεργ. χάλυβα

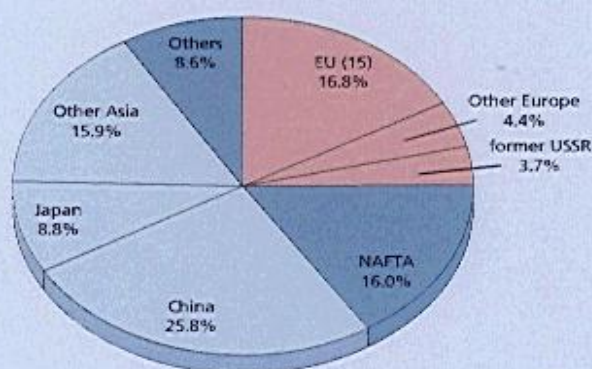
### Production Παραγωγή

Others comprise:	<b>Οι άλλες χώρες περιλαμβάνουν:</b>	
Africa	1.5%	Central and South America 4.5%
Middle East	1.2%	Australia and New Zealand 1.1%



### Κατανάλωση (σε ισοδύναμο ακατεργ. χάλυβα) Consumption (crude steel equivalent)

Others comprise:	<b>Οι άλλες χώρες περιλαμβάνουν:</b>	
Africa	2.0%	Central and South America 3.5%
Middle East	2.0%	Australia and New Zealand 0.9%



Σχήμα Π4: Παραγωγή και κατανάλωση Χάλυβα κατά γεωγραφική περιφέρεια (πηγή: IISI)



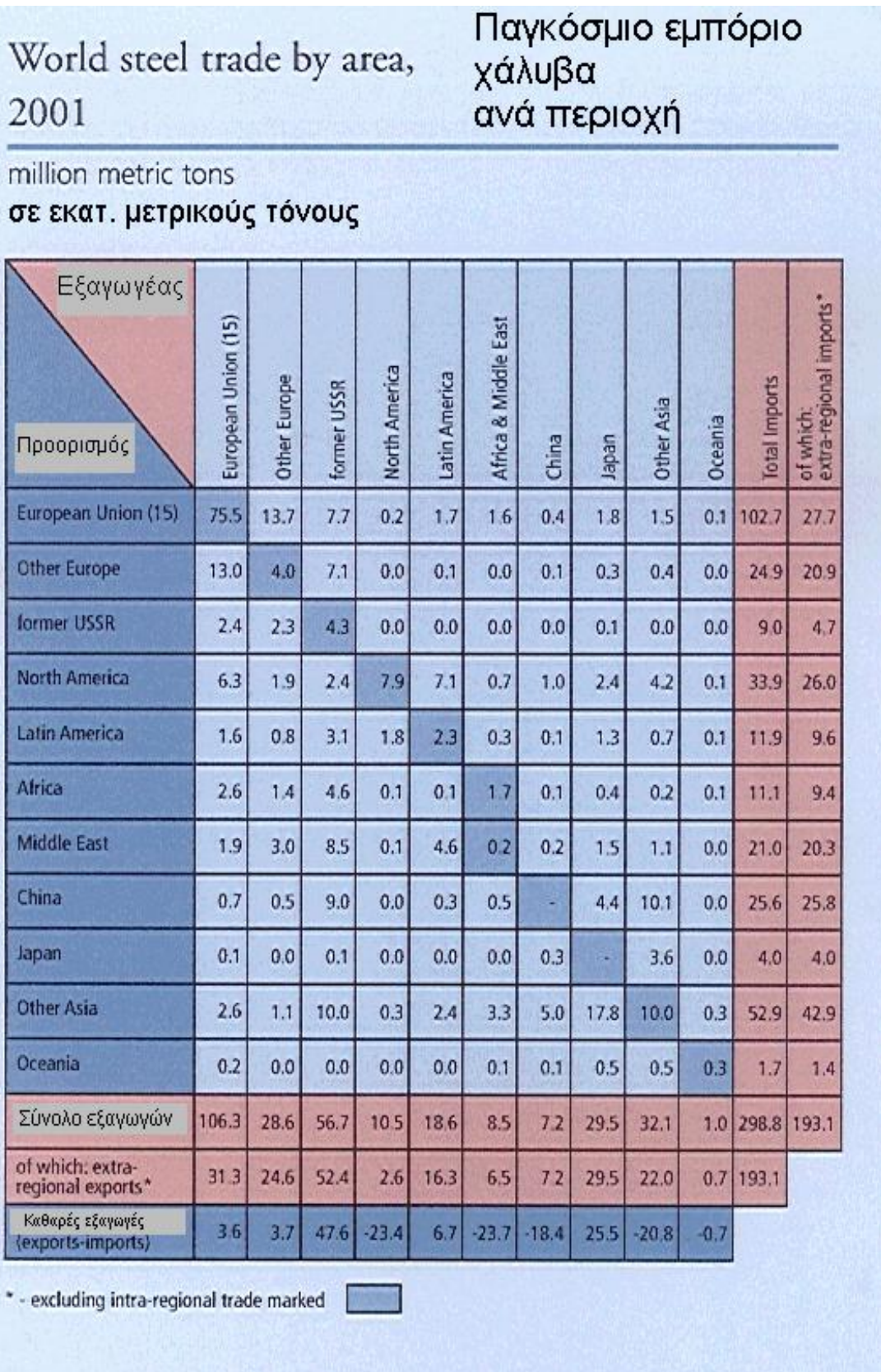
## Apparent Steel Consumption, Φαινομενική Κατανάλωση Χάλυβα 1996 to 2002

million metric tons finished steel products

σε εκατ. μετρ. τόνους τελικών προϊόντων χάλυβα

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Austria	2.8	3.5	3.9	3.8	4.2	3.9	4.3
Belgium-Luxembourg	3.7	3.9	4.3	3.9	4.1	3.6	3.7
France	14.0	15.5	16.6	16.5	18.0	16.5	16.3
FR Germany	31.6	34.0	34.6	35.2	37.0	35.6	34.2
Italy	23.3	27.5	29.3	29.6	30.6	30.1	29.1
Netherlands	4.6	4.7	5.6	5.1	4.7	4.5	4.3
Spain	11.6	13.7	15.6	17.5	17.4	18.9	19.3
Sweden	2.9	3.1	3.5	3.5	3.6	3.1	3.1
United Kingdom	13.1	14.0	14.5	13.5	13.1	13.3	12.6
Other EU	8.3	9.7	10.2	9.8	11.2	10.8	11.0
<b>European Union (15)</b>	<b>115.8</b>	<b>129.6</b>	<b>138.1</b>	<b>138.3</b>	<b>144.0</b>	<b>140.3</b>	<b>137.9</b>
Czech Republic	3.2	3.7	3.7	3.3	3.9	4.0	4.1
Poland	6.1	6.1	6.6	6.7	7.6	7.1	6.9
Romania	3.5	3.3	2.8	2.1	2.6	2.7	2.8
Turkey	10.1	11.9	12.1	11.0	12.7	11.0	13.2
Others	8.6	9.0	9.3	8.5	8.6	8.8	9.1
<b>Other Europe</b>	<b>31.5</b>	<b>34.0</b>	<b>34.5</b>	<b>31.6</b>	<b>35.3</b>	<b>33.6</b>	<b>36.1</b>
<b>Europe</b>	<b>147.3</b>	<b>163.6</b>	<b>172.6</b>	<b>169.9</b>	<b>179.3</b>	<b>173.9</b>	<b>174.0</b>
Russia	16.4	15.6	15.4	19.8	22.5	24.2	21.4
Ukraine	5.4	4.1	3.0	2.4	2.1	2.7	2.7
Other former USSR	4.9	6.1	3.5	3.6	5.7	6.1	6.0
<b>former USSR</b>	<b>26.7</b>	<b>25.8</b>	<b>21.9</b>	<b>25.8</b>	<b>30.3</b>	<b>33.0</b>	<b>30.1</b>
Canada	13.3	15.4	15.8	16.2	17.8	15.2	15.8
Mexico	8.0	11.1	12.6	12.8	14.1	13.1	13.9
United States	103.1	108.0	115.7	110.9	114.7	101.6	101.7
<b>NAFTA</b>	<b>124.4</b>	<b>134.5</b>	<b>144.1</b>	<b>139.9</b>	<b>146.6</b>	<b>129.9</b>	<b>131.4</b>
Argentina	3.2	3.7	3.8	3.1	3.0	2.6	1.8
Brazil	13.0	15.3	14.5	14.1	15.8	16.7	16.5
Venezuela	2.1	2.5	1.9	1.7	2.2	2.2	2.0
Others	4.0	4.3	4.3	3.0	4.0	7.2	7.1
<b>Central and South America</b>	<b>22.3</b>	<b>25.8</b>	<b>24.5</b>	<b>21.9</b>	<b>24.9</b>	<b>28.7</b>	<b>27.5</b>
Egypt	3.9	4.6	4.6	5.1	4.0	4.4	3.7
South Africa	4.0	4.5	4.0	3.8	4.0	4.2	4.9
Other Africa	5.4	6.0	7.7	6.0	7.1	7.4	7.4
<b>Africa</b>	<b>13.3</b>	<b>15.0</b>	<b>16.4</b>	<b>14.9</b>	<b>15.1</b>	<b>16.0</b>	<b>15.9</b>
Iran	5.7	6.9	5.7	6.1	7.8	6.9	7.2
Other Middle East	8.5	9.0	10.1	10.2	9.9	11.8	12.5
<b>Middle East</b>	<b>14.2</b>	<b>15.9</b>	<b>15.8</b>	<b>16.2</b>	<b>17.7</b>	<b>18.7</b>	<b>19.7</b>
China	97.3	103.5	113.9	130.8	141.2	174.2	211.2
India	22.8	22.9	23.2	25.1	26.3	27.1	29.5
Japan	80.6	82.1	70.3	68.9	76.1	73.2	72.0
South Korea	37.6	38.1	24.7	33.8	38.5	38.3	43.7
Chinese Taipei	18.0	21.0	20.2	20.4	21.1	17.7	20.4
Other Asia	40.6	42.9	28.9	31.5	35.2	36.2	36.8
<b>Asia</b>	<b>296.9</b>	<b>310.5</b>	<b>281.3</b>	<b>310.5</b>	<b>338.5</b>	<b>366.6</b>	<b>413.6</b>
Australia and New Zealand	6.5	6.5	6.6	6.6	6.3	6.2	7.0
<b>World</b>	<b>651.6</b>	<b>697.6</b>	<b>683.2</b>	<b>705.7</b>	<b>758.7</b>	<b>773.0</b>	<b>819.2</b>

Σχήμα Π5: Φαινομενική κατανάλωση Χάλυβα (πηγή: IISI)



Σχήμα Π6: Παγκόσμιο εμπόριο Χάλυβα ανά γεωγραφική περιοχή (πηγή: IISI)



## The major importers and exporters of steel, 2001 Οι βασικοί εισαγωγείς και εξαγωγείς χάλυβα

million metric tons

σε εκατομύρια μετρικούς τόνους

Rank	Σύνολο εξαγωγών Total Exports	Rank	Σύνολο Total Imports
1	Japan 29.5	1	United States 27.8
2	Russia 25.6	2	China 25.6
3	Ukraine 24.4	3	FR Germany 19.0
4	FR Germany 23.9	4	Italy 17.2
5	Belgium-Luxembourg 20.5	5	France 16.1
6	France 16.9	6	Belgium-Luxembourg 11.5
7	South Korea 14.0	7	South Korea 10.7
8	Italy 11.8	8	Spain 10.0
9	Turkey 10.6	9	Chinese Taipei 8.3
10	Brazil 9.3	10	Hong Kong 8.2
11	Chinese Taipei 8.0	11	United Kingdom 8.1
12	China 7.5	12	Thailand 7.2
13	United Kingdom 6.9	13	Canada 6.3
14	Netherlands 6.2	14	Netherlands 5.6
15	Spain 5.9	15	Turkey 5.5
16	United States 5.7	16	Mexico 5.3
17	Austria 5.1	17	Iran 4.7
18	Canada 4.6	18	Malaysia 4.6
19	Czech Republic 4.4	19	Japan 4.1
20	South Africa 4.3	20	Vietnam 3.5

Rank	Καθαρές Net Exports (exports-imports)	Rank	Καθαρές Net Imports (imports-exports)
1	Japan 25.4	1	United States 22.1
2	Ukraine 24.0	2	China 18.1
3	Russia 22.5	3	Hong Kong 5.8
4	Belgium-Luxembourg 9.1	4	Thailand 5.6
5	Brazil 8.2	5	Italy 5.4
6	Turkey 5.1	6	Iran 4.1
7	FR Germany 4.8	7	Spain 4.1
8	South Africa 4.0	8	Vietnam 3.5
9	South Korea 3.3	9	Philippines 2.8
10	Kazakhstan 2.9	10	Portugal 2.4
11	Austria 2.3	11	Singapore 2.3
12	Slovakia 2.2	12	United Arab Emirates 2.2
13	Czech Republic 1.5	13	Malaysia 2.1
14	India 1.4	14	Indonesia 2.1
15	Argentina 1.3	15	Greece 2.0

Σχήμα Π7: Οι βασικοί εξαγωγείς και εισαγωγείς χάλυβα (πηγή: IISI)





## Employment in the steel industry 1975 - 2002 Απασχόληση στη χαλυβουργία

thousand at end of year

σε χιλιάδες στο τέλος του έτους

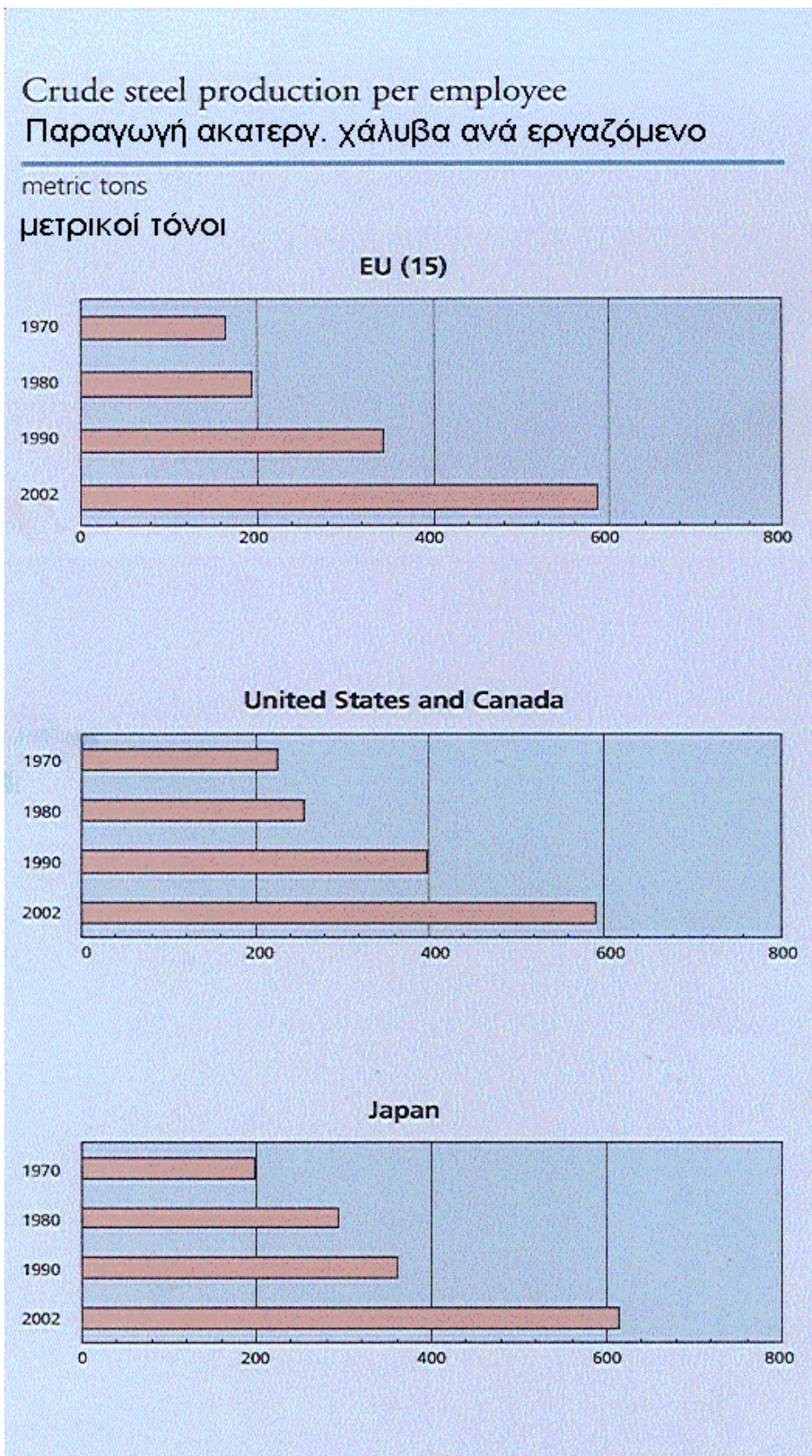
	1975	1980	1985	1990	1995	2000	2001	2002
Austria	42	39	34	21	13	12	12	12
Belgium	58	45	35	26	24	20	21	19
Denmark	3	2	2	1	1	1	1	1
Finland	14	15	10	10	7	9	9	9
France	156	105	76	46	39	37	37	37
FR Germany (1)	213	197	151	125	93	77	76	74
Greece	0	4	4	3	3	2	2	2
Ireland	0	1	1	1	0	0	0	0
Italy	96	100	67	56	42	39	38	37
Luxembourg	21	15	13	9	6	4	4	4
Netherlands	25	21	19	17	13	12	11	11
Portugal	5	7	6	4	3	2	1	1
Spain	91	81	54	36	25	22	22	23
Sweden	51	48	31	26	21	20	19	19
United Kingdom	184	112	59	51	38	27	26	21
<b>European Union</b>	<b>958</b>	<b>792</b>	<b>561</b>	<b>434</b>	<b>328</b>	<b>284</b>	<b>280</b>	<b>269</b>
Serbia and Montenegro (2)	74	n/a	56	69	17	15	10	9
Canada	54	61	69	53	56	58	56	58
United States	457	399	238	204	171	151	140	124
Brazil	124	132	133	115	78	65	65	65
South Africa	71	70	65	54	39	24	20	19
Japan	447	380	349	305	252	197	186	176
South Korea	n/a	n/a	n/a	67	67	57	57	57
Australia	38	n/a	30	30	22	21	20	19
<b>Total of above</b>	<b>2 223</b>	<b>1 834</b>	<b>1 500</b>	<b>1 331</b>	<b>1 030</b>	<b>872</b>	<b>834</b>	<b>796</b>

(1) - includes former German Democratic Republic after 1990.

(2) - Yugoslavia 1975-1990

Totals are rounded. United States figures are averages for 12 months. Various other differences in coverage and definition exist, so that inter-country comparisons are of dubious value.

**Πίνακας Π8: Η απασχόληση στη Χαλυβουργία (πηγή: IISI)**



Πίνακας Π9: Παραγωγή ακατέργαστου Χάλυβα ανά εργαζόμενο (πηγή: IISI)