

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (ΜΒΑ – ΤQM)



**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**«ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΗΣ ΟΙΝΟΠΟΙΑΣ  
ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ»**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ν. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΗΛ. ΤΣΟΠΕΛΑΚΟΣ**

**ΜΔΕ-ΟΠ/0841**

**ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΦΥΣΙΚΗΣ**

**ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2010**

# РАСЧЕТНО ТЕРА

*Αφιέρωση*

*Στους γονείς μου Ηλία και Χρυσόθεμι  
και στον αδελφό μου Θανάση*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

## Ευχαριστίες

Στον καθηγητή κ. Νικόλαο Β. Γεωργόπουλο, στον οποίο οφείλεται και το ιδιαίτερο ενδιαφέρον μου για το αντικείμενο της πτυχιακής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου για το γνήσιο ενδιαφέρον και την αμέριστη επιστημονική και ηθική του υποστήριξη σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας αυτής καθώς και για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας.

Ευχαριστώ επίσης θερμά όλους τους κ.κ. καθηγητές του Ευρωπαϊκού Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τις επιστημονικές γνώσεις που μου μετέδωσαν και για το αληθινό ενδιαφέρον που έδειξαν προς εμένα αλλά και προς όλους τους φοιτητές του προγράμματος.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες πρέπει να αποδώσω στον Πρόεδρο και Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.», κ. Δημήτριο Λ. Χατζημιχάλη καθώς και στον Οικονομικό Διευθυντή, κ. Χρήστο Ροδόπουλο για τη δυνατότητα που μου έδωσαν να συγκεντρώσω τα στοιχεία και τις πληροφορίες που ήταν αναγκαίες για τη σύνταξη της εργασίας, η ολοκλήρωση της οποίας δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την πολύπλευρη συμπαράστασή τους.

Τέλος, ευχαριστώ όλους εκείνους που με έμαθαν να αμφιβάλλω και να σκέφτομαι.

*«The whole problem with the world is that fools and fanatics are always so certain of themselves, but wiser people so full of doubts».*

*Bertrand Arthur William Russell, 1872-1970*

## Περίληψη

Ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη του κλάδου της οινοποιίας στην Ελλάδα και η κατάσταση που επικρατεί σήμερα στον κλάδο όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο. Στο πρώτο μέρος της εργασίας, ο εξεταζόμενος κλάδος θα αναλυθεί χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το υπόδειγμα του καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, μέσω του οποίου θα εξαχθούν συμπεράσματα για τους παράγοντες που επηρεάζουν το άμεσο περιβάλλον των ελληνικών επιχειρήσεων οίνου. Σε συνέχεια της ανάλυσης θα εξετάσουμε την εταιρεία «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» και θα παράξουμε ένα πλαίσιο στρατηγικής ανάλυσης της εταιρείας μέσω του εργαλείου S.F.A.S. (Strategic Factor Analysis Summary). Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, επικεντρωνόμαστε στη μελέτη του ηλεκτρονικού εμπορίου του οίνου όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα στην Ελλάδα και συνάγουμε συμπεράσματα. Τέλος, εξετάζουμε το ηλεκτρονικό εμπόριο που ασκεί ο όμιλος Χατζημιχάλη χρησιμοποιώντας τις πέντε διαστάσεις ποιότητας που προέρχονται από τη θεωρία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.).

Αναλυτικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο παραθέτουμε προκαταρκτικές πληροφορίες σχετικά με τον οίνο που βοηθούν στην περαιτέρω ανάγνωση της εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, προσεγγίζουμε έννοιες που αφορούν τη θεωρητική ανάλυση της δομής του κλάδου μέσω της εξέτασης των πέντε δυνάμεων κατά Porter και εξετάζουμε το σύνολο των ανταγωνιστικών στρατηγικών που μπορεί να ακολουθήσει μια οικονομική μονάδα. Στο τρίτο κεφάλαιο, παραθέτουμε και αναλύουμε τα στοιχεία που συγκροτούν την επικρατούσα κατάσταση της παγκόσμιας αγοράς οίνου ώστε να γεφυρώσουμε το διεθνές και ειδικότερα το ευρωπαϊκό γίγνεσθαι, με την ελληνική πραγματικότητα. Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύουμε την παρούσα κατάσταση στον ελληνικό κλάδο της οινοποιίας καθώς και τους παράγοντες που τον επηρεάζουν. Στο πέμπτο κεφάλαιο, χρησιμοποιούμε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του καθηγητή Michael Porter για την εξέταση του άμεσου περιβάλλοντος, δηλαδή εκείνου που επιδρά άμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Μέσω της ανάλυσης αυτής, η εκάστοτε οινοπαραγωγική επιχείρηση είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζουμε την εταιρεία «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» και εντοπίζουμε τους παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωσή της στρατηγικής της

εταιρείας με χρήση του εργαλείου της S.W.O.T. (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) ανάλυσης. Για την ολοκλήρωση του πλαισίου της διαμόρφωσης της στρατηγικής της εταιρείας, θα χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) ώστε οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη στρατηγική να είναι εύκολα επεξεργάσιμοι. Στο έβδομο κεφάλαιο, αποσαφηνίσουμε τη δομή του ηλεκτρονικού εμπορίου παρουσιάζοντας τους τρόπους εμπλοκής μιας επιχείρησης με το η-επιχειρείν ώστε να γίνουν κατανοητά τα οφέλη που αυτό προσφέρει σε προμηθευτές και αγοραστές. Στο όγδοο κεφάλαιο, γίνεται περιγραφή της διεξόδου του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα καθώς και η αποδοτικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους δείκτες αποδοτικότητας της Ευρωπαϊκής ένωσης. Στο ένατο κεφάλαιο, επικεντρωνόμαστε στην ανάλυση των ελληνικών ηλεκτρονικών αγορών οίνου και συνάγουμε συμπεράσματα για την παρούσα κατάσταση. Στο δέκατο κεφάλαιο, εξετάζουμε τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης και τις προκλήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα. Στο ενδέκατο κεφάλαιο, αναλύουμε τη διαδικασία υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) προσαρμοσμένη στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Τέλος, στο δωδέκατο κεφάλαιο αναλύουμε το ηλεκτρονικό εμπόριο του ομίλου Χατζημιχάλη με το εργαλείο των πέντε διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών ώστε να ανιχνεύσουμε το βαθμό συμμόρφωσής του με αυτό.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

#### ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΙΝΟ

1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Προλογίζοντας το αμπέλι και το κρασί.....	1
1.3 Προκαταρκτικοί ορισμοί.....	2
1.4 Διάκριση των ελληνικών οίνων .....	3
1.5 Παραγωγική διαδικασία κρασιού.....	6
1.5.1 Παραγωγή ερυθρού οίνου.....	7
1.5.2 Παραγωγή λευκού οίνου .....	7
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	9

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

#### Θεωρητικό υπόβαθρο

2.1 Εισαγωγή.....	10
2.2 Ορισμός κλάδου.....	10
2.3 Ανάλυση της δομής του κλάδου.....	10
2.4 Ανάλυση των δυνάμεων .....	12
2.4.1 Η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις .....	12
2.4.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	14
2.4.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.....	15
2.4.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών .....	15
2.4.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....	16
2.5 Ανταγωνιστικές στρατηγικές .....	17
2.5.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους.....	18
2.5.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης.....	19
2.5.3 Στρατηγική Εστίασης.....	20
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	22

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

#### Περιγραφή της παγκόσμιας αγοράς οίνου

3.1 Εισαγωγή.....	23
3.2 Παγκόσμια παραγωγή και κατανάλωση οίνου .....	23
3.3 Το Διεθνές Εμπόριο Οίνου .....	26

3.3.1 Οι κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου .....	26
3.3.2 Οι κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου .....	29
<b>3.4 Η Αγορά Οίνου στην Ε.Ε.....</b>	<b>311</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>355</b>

#### Κεφάλαιο 4°

##### Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα

4.1 Εισαγωγή.....	36
4.2 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου της οινοποιίας .....	36
4.3 Παράγοντες διαμόρφωσης της ζήτησης.....	38
4.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	38
4.3.2 Διαθέσιμο εισόδημα .....	40
4.3.3 Η τιμή του οίνου με βάση το διαθέσιμο εισόδημα.....	41
4.3.4 Διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών .....	41
4.3.5 Μόδα – Τρόπος ζωής (life style) .....	42
4.3.6 Εποχικότητα .....	42
4.3.7 Τουρισμός .....	43
4.3.8 Διαφήμιση.....	43
4.4 Η Δομή του κλάδου.....	48
4.4.1 Η κατάσταση των ελληνικών οινοπαραγωγικών μονάδων .....	48
4.4.2 Μέρη αγοράς.....	50
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....</b>	<b>56</b>

#### Κεφάλαιο 5°

##### Μελέτη των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του PORTER που αναπτύσσονται στον κλάδο της οινοποιίας

5.1 Εισαγωγή.....	57
5.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.....	57
5.2.1 Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών .....	57
5.2.2 Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς.....	60
5.2.3 Σύνοψη.....	61
5.3 Η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις .....	61
5.3.1 Σύνοψη.....	62
5.4 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	63



5.4.1 Σύνοψη.....	64
5.5 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	64
5.5.1 Σύνοψη.....	66
5.6 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	66
5.6.1 Σύνοψη.....	68
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	69

## Κεφάλαιο 6°

### Παρουσίαση Εταιρείας Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.

6.1 Εισαγωγή.....	70
6.2 Ιστορικό της Εταιρείας.....	70
6.3 Εταιρικό προφίλ της Κτήματα.....	72
6.3.1 Η Φιλοσοφία της εταιρείας.....	72
6.3.2 Η αποστολή της εταιρείας.....	72
6.3.3 Το όραμα της εταιρείας.....	72
6.4 Οίνοι της εταιρείας.....	74
6.5 Αμπελώνες της εταιρείας – Μεγέθη οινοποίησης.....	76
6.6 Πρόσφατα Οικονομικά αποτελέσματα.....	77
6.6.1 Ανάλυση δείκτη μικτού περιθωρίου κέρδους.....	80
6.6.2 Ανάλυση δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους.....	80
6.6.3 Ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων.....	80
6.6.4 Ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων.....	81
6.6.5 Ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας του ενεργητικού.....	82
6.6.6 Ανάλυση του δείκτη οικονομικής μόχλευσης.....	83
6.7 Επιχειρηματική στρατηγική της «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.».....	83
6.8 Μελλοντική πορεία - στρατηγικός προσανατολισμός.....	85
6.9 SWOT ANALYSIS της «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.».....	86
6.10 Ανάπτυξη πίνακα συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων (SFAS:Strategic Factor Analysis Summary) για την Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.....	89
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	97

## Κεφάλαιο 7°

### Η φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου

7.1 Εισαγωγή.....	98
7.2 Παγκοσμιοποίηση και ηλεκτρονικό εμπόριο.....	98

7.3 Σύντομη ιστορική αναδρομή του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	99
7.4 Διαφορά Διαδικτύου (Internet) και Παγκόσμιος Ιστός (www - World Wide Web) .....	101
7.5 Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου .....	101
7.6 Οι διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου .....	103
7.7 Ηλεκτρονικά προϊόντα και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες στον παγκόσμιο ιστό.....	104
7.8 Οι διαφορές του παραδοσιακού εμπορίου με το ηλεκτρονικό εμπόριο.....	106
7.9 Κατηγοριοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) ανάλογα με τη φύση της συναλλαγής.....	107
7.10 Ένταξη των επιχειρήσεων στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	108
7.11 Πλεονεκτήματα των Ηλεκτρονικών Αγορών .....	110
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	113

## Κεφάλαιο 8°

### Η παρούσα κατάσταση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα

8.1 Εισαγωγή.....	115
8.2 Η διείσδυση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες .....	115
8.3 Τα χαρακτηριστικά του διαδικτυακού χρήστη .....	116
8.4 Τα ποσοστά ενσωμάτωσης του ηλεκτρονικού εμπορίου και του Διαδικτύου στην Ελλάδα .....	116
8.5 Ποσοστά του ηλεκτρονικού εμπορίου στο συνολικό κύκλο εργασιών για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα .....	117
8.6 Σύγκριση δείκτη κύκλου εργασιών των ελληνικών επιχειρήσεων του ηλεκτρονικού εμπορίου σε σχέση με αυτόν της Ευρωπαϊκής Ένωσης .....	118
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	119

## Κεφάλαιο 9°

### Το ηλεκτρονικό εμπόριο οίνου στην Ελλάδα

9.1 Εισαγωγή.....	120
9.2 Σύντομη περιγραφή της παγκόσμιας εξέλιξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στον κλάδο της οινοποιίας.....	120
9.3 Τα χαρακτηριστικά του ηλεκτρονικού εμπορίου του οίνου στην Ελλάδα (Η παρούσα κατάσταση του ηλεκτρονικού εμπορίου του οίνου στην Ελλάδα) .....	121
9.3.1 Έναρξη λειτουργίας των ηλεκτρονικών αγορών οίνων στην Ελλάδα .....	122
9.3.2 Η φύση των ηλεκτρονικών αγορών του οίνου .....	122
9.3.3 Οι γλώσσες που χρησιμοποιούνται στις ελληνικές ηλεκτρονικές αγορές του οίνου .....	123
9.3.4 Οικονομικές πράξεις (οικονομικά γεγονότα) που μπορούν να υποστηρίξουν οι ηλεκτρονικές αγορές οίνου στην Ελλάδα.....	124

9.3.5 Το κοινό στο οποίο απευθύνονται πρωταρχικά οι ηλεκτρονικές αγορές οίνου στην Ελλάδα .....	125
9.3.6 Ποσοστά ηλεκτρονικών αγορών που αντιπροσωπεύουν οίνους ίδιας παραγωγής (οργανικούς ή μη) και ποσοστό ηλεκτρονικών αγορών που προωθούν οίνους διαφορετικών παραγωγών .....	126
9.3.7 Αριθμός οίνων που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές αγορές.....	127
9.3.8 Κατανομή των ποικιλιών οίνων που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές αγορές .....	128
9.3.9 Κατανομή των τύπων των ηλεκτρονικών αγορών στην Ελλάδα .....	129
9.3.10 Προέλευση των οίνων που διατίθενται στις ηλεκτρονικές αγορές .....	130
9.4 Συμπεράσματα της έρευνας .....	130
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	132

## Κεφάλαιο 10°

### Η διαφανόμενη εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα

10.1 Εισαγωγή.....	133
10.2 Προοπτικές ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα (ΕΣΠΑ 2007-2013) ....	133
10.3 Διαφαινόμενες τάσεις εξέλιξης του ηλεκτρονικού εμπορίου B2B στον κλάδο της οινοποιίας .....	134
10.4 Οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις των ηλεκτρονικών αγορών B2B στον κλάδο της οινοποιίας .....	136
10.5 Τύποι ηλεκτρονικών αγορών B2B που φαίνεται ότι θα επικρατήσουν μελλοντικά στον κλάδο της οινοποιίας .....	137
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	139

## Κεφάλαιο 11°

### Χρήση της Δ.Ο.Π. (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο

11.1 Εισαγωγή.....	140
11.2 Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. στο ηλεκτρονικό εμπόριο – Φιλοσοφία Δ.Ο.Π. ....	140
11.3 Σχεδιασμός Ποιότητας.....	142
11.3.1 Φάση 1η: Προσδιορισμός πελατών.....	143
11.3.1.1 Εξωτερικοί πελάτες .....	144
11.3.1.2 Εσωτερικοί Πελάτες .....	144
11.3.2 Φάση 2η: Προσδιορισμός αναγκών των πελατών .....	145
11.3.2.1 Ιεράρχηση αναγκών .....	146
11.3.3 Φάση 3η: Μετάφραση απαιτήσεων σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά .....	146
11.3.4 Φάση 4η: Σχεδίαση προϊόντων εξυπηρέτησης και η χρήση των Trust Marks .....	147

11.3.5 Φάση 5η: Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας.....	148
11.4 Έλεγχος Ποιότητας.....	149
11.5 Βελτίωση Ποιότητας.....	150
11.5.1 Βελτιώσεις Ποιότητας Μικρής Εμβέλειας (Προσέγγιση ΚΑΙΖΕΝ).....	150
11.5.2 Βελτιώσεις Ποιότητας Μεγάλης Εμβέλειας (Προσέγγιση με Καινοτομίες).....	150
11.6 Τεχνικές της Δ.Ο.Π. ....	151
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 11ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	153

## Κεφάλαιο 12°

### Ανάλυση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου του Ομίλου Χατζημιχάλη Χρησιμοποιώντας τις Πέντε Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών

12.1 Εισαγωγή.....	154
12.2 Οι διαστάσεις ποιότητας ως εργαλείο ανάλυσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.....	154
12.3 Η Ιστοσελίδα του «Οινέα».....	156
12.4 Ανάλυση της ιστοσελίδας του «Οινέα» με την χρήση των διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών .....	157
12.4.1 Τα απτά χαρακτηριστικά (tangibles) της ιστοσελίδας του «Οινέα» .....	157
12.4.2 Η ανταποκρισιμότητα (responsiveness) της ιστοσελίδας του «Οινέα» .....	160
12.4.3 Η αξιοπιστία (reliability) της ιστοσελίδας του «Οινέα» .....	161
12.4.3 Η ασφάλεια (assurance) της ιστοσελίδας του «Οινέα» .....	165
12.4.4 Οι μέθοδοι κάλυψης από την ιστοσελίδα του «Οινέα» της ενσυναίσθητης (empathy) ως προς τον πελάτη.....	166
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 12ου ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ .....	168
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	169
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	173
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	176
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	177
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ.....	182

## Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 3.1:	Παγκόσμια έκταση αμπελώνων – Οι χώρες με τη μεγαλύτερη αμπελουργική έκταση.....	24
Πίνακας 3.2:	Εξέλιξη της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης οίνου (2001 - 2007).....	25
Πίνακας 3.8:	Παραγωγή οίνου σε χώρες της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκής Ένωσης).....	32
Πίνακας 3.9:	Γενικό ισοζύγιο παραγωγής – χρήση οίνου στις χώρες της Ε.Ε. (2001-2006).....	33
Πίνακας 4.1:	Πληθυσμός άνω των 15 ετών (2000-2008).....	38
Πίνακας 4.2:	Διαφημιστική δαπάνη αλκοολούχων ποτών σε χιλ. ευρώ (2006-2008).....	44
Πίνακας 4.3:	Τα 10 πρώτα κρασιά σε διαφημιστική δαπάνη σε ευρώ (2008).....	48
Πίνακας 4.4:	Οι πρώτες εταιρίες του κλάδου της οινοποιίας σε όρους κύκλου εργασιών.....	51
Πίνακας 4.5:	Οι πρώτες εταιρίες του κλάδου της οινοποιίας σε όρους αποτελεσμάτων προ φόρων.....	51
Πίνακας 4.6:	Κύκλος εργασιών, κέρδη προ τόκων, φόρων & αποσβέσεων και τα αποτελέσματα προ φόρων των 20 μεγαλύτερων οινοπαραγωγών.....	54
Πίνακας 6.1:	Κυριότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.».....	79
Πίνακας 6.2:	SWOT ανάλυση της «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.».....	87
Πίνακας 6.3:	IFAS (Internal Factor Analysis Summary).....	90
Πίνακας 6.4:	EFAS (External Factor Analysis Summary).....	92
Πίνακας 6.5:	SFAS (Strategic Factor Analysis Summary).....	94
Πίνακας 7.1:	Νέες Δυνατότητες και νέα προβλήματα του Internet και του WWW.	101
Πίνακας 7.2:	Οι διαφορές του παραδοσιακού εμπορίου και του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	106
Πίνακας 7.3:	Συσχετισμός η-επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου.....	109
Πίνακας 9.1:	Ποσοστά ηλεκτρονικών αγορών που αντιπροσωπεύουν ίδιες ή μη και οργανικές ή μη, καλλιέργειες.....	127
Πίνακας 9.2:	Ποσοστά ηλεκτρονικών αγορών σε σχέση με τον αριθμό οίνων που διαθέτουν.....	128
Πίνακας 9.3:	Ποσοστιαία προέλευση οίνων στις ηλεκτρονικές αγορές ανά περιοχή.....	130
Πίνακας 10.1:	Κατανομή του προϋπολογισμού «Ψηφιακή Σύγκλιση».....	134
Πίνακας 11.1:	Περιγραφή βασικών στοιχείων συστήματος ελέγχου ποιότητας.....	149
Πίνακας 11.2:	Τεχνικές – Εργαλεία της Δ.Ο.Π. ....	152

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1:	Παραγωγική διαδικασία οίνου.....	8
Διάγραμμα 2.1:	Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά Porter.....	11
Διάγραμμα 2.2:	Ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	18
Διάγραμμα 3.1:	Εξέλιξη της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης οίνου (2001 - 2007).....	26
Διάγραμμα 3.2:	Οι κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου σε ποσότητα (2005).....	27
Διάγραμμα 3.3:	Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2005.....	27
Διάγραμμα 3.4:	Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2006.....	28
Διάγραμμα 3.5:	Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2007.....	28
Διάγραμμα 3.6:	Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2005.....	29
Διάγραμμα 3.7:	Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου σε ποσότητα (2005).....	30
Διάγραμμα 3.8:	Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2006.....	30
Διάγραμμα 3.9:	Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2007.....	31
Διάγραμμα 4.1:	Ποσοστιαία κατανομή γυναικών κατά ομάδες ηλικιών (2000-2009).....	39
Διάγραμμα 4.2:	Ποσοστιαία κατανομή ανδρών κατά ομάδες ηλικιών (2000-2008).....	40
Διάγραμμα 4.3:	Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία και ανά έτος (2006-2008).....	45
Διάγραμμα 4.4:	Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία προϊόντος (2008).....	46
Διάγραμμα 4.5:	Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης κρασιού ανά μέσο προβολής (2006-2008).....	47
Διάγραμμα 4.6:	Ποσοστιαία συμμετοχή των πέντε πρώτων επιχειρήσεων του κλάδου σε όρους κύκλου εργασιών (2001-2007).....	52
Διάγραμμα 4.7:	Ποσοστιαία συμμετοχή των πέντε πρώτων επιχειρήσεων του κλάδου σε όρους αποτελεσμάτων προ φόρων (2001-2007).....	53
Διάγραμμα 5.1:	Συνολική εγχώρια κατανάλωση οίνου (1988-2007).....	60
Διάγραμμα 5.2:	Προτιμήσεις Ελλήνων καταναλωτών αλκοολούχων ποτών (2008).....	67
Διάγραμμα 5.3:	Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία προϊόντος (2008).....	68
Διάγραμμα 6.1:	Αμπελώνες – Διαχρονική εξέλιξη.....	77
Διάγραμμα 6.2:	Διακύμανση συνολικού κύκλου εργασιών.....	78
Διάγραμμα 7.1:	Οι διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου.....	104
Διάγραμμα 7.2:	e-Προϊόντα στον Παγκόσμιο Ιστό.....	105
Διάγραμμα 7.3:	e-Υπηρεσίες στον Παγκόσμιο Ιστό.....	105
Διάγραμμα 8.1:	Ποσοστό κύκλου εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce).....	118
Διάγραμμα 9.1:	Έναρξη λειτουργίας Wine e-Markets.....	122
Διάγραμμα 9.2:	Η φύση των ηλεκτρονικών αγορών του οίνου.....	123
Διάγραμμα 9.3:	Οι γλώσσες που χρησιμοποιούνται στις ελληνικές ηλεκτρονικές αγορές του οίνου.....	124
Διάγραμμα 9.4:	Οικονομικές πράξεις που υποστηρίζονται από τις ηλεκτρονικές αγορές.....	125
Διάγραμμα 9.5:	Στόχευση των ηλεκτρονικών αγορών.....	126
Διάγραμμα 9.6:	Κατανομή των ποικιλιών του οίνου στις ηλεκτρονικές αγορές.....	128
Διάγραμμα 9.7:	Κατανομή των τύπων των ηλεκτρονικών αγορών.....	129
Διάγραμμα 11.1:	Το τρίγωνο της ΔΟΠ.....	142
Διάγραμμα 11.2:	Φάσεις σχεδιασμού ποιότητας.....	143
Διάγραμμα 11.3:	Ο κύκλος του Deming.....	151

## Κατάσταση Εικόνων

Εικόνα 12.1	Μη γραμμική αναζήτηση.....	158
Εικόνα 12.2	Η F διαδρομή που ακολουθούν τα μάτια στην ανάγνωση των ιστοσελίδων.....	158
Εικόνα 12.3	Η αρχική σελίδα του «Οινέα».....	160
Εικόνα 12.4	Ενδεικτική φόρμα εγγραφής.....	162
Εικόνα 12.5:	Φόρμα εγγραφής μέλους «Οινέα».....	162
Εικόνα 12.6:	Φόρμα παραγγελίας.....	163
Εικόνα 12.7:	Τυπική δομή πληροφόρησης στην ιστοσελίδα του «Οινέα».....	164

# РАВЕЉИШНО СЕРПА



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>: ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΟΙΝΟ

## 1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο, θα κάνουμε μια πρώτη γνωριμία με τον οίνο παραθέτοντας στοιχεία απαραίτητα για την κατανόηση της εργασίας. Αρχικά, αναφέρουμε συνοπτικά στοιχεία από την αρχαιότητα που αφορούν στις ρίζες του οίνου και εν συνεχεία αναφέρουμε ορισμούς σχετικά με τον οίνο. Ακολουθεί η παράθεση του πλαισίου με την οποία γίνεται η σημερινή διάκριση των οίνων και τα γενικά βήματα της παραγωγικής διαδικασίας του. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η απόκτηση εισαγωγικών γνώσεων που θα βοηθήσουν στην περαιτέρω ανάγνωση της εργασίας.

## 1.2 Προλογίζοντας το αμπέλι και το κρασί

Τα ίχνη του αμπελιού, χάνονται στο βάθος των προϊστορικών χρόνων. Στα αρχαία κείμενα του Ομήρου αναφέρονται συχνά χαρακτηρίζοντας πόλεις όπως «πολυστάφυλον Αρνην» της Βοιωτίας, «πολυστάφυλον Ιστιαίαν» της Εύβοιας, «αμπελόεντ' Επίδαιρον» της Αργολίδος. Στην Ελλάδα το αμπέλι καλλιεργείται από τον ΙΕ (15<sup>ο</sup>) αιώνα π.Χ. ενώ στην συνέχεια η καλλιέργειά του επεκτάθηκε και στην λοιπή Ευρώπη.

Η χρονική περίοδος που άρχισε ο άνθρωπος με τη σύνθλιψη των σταφυλιών να παράγει το γλεύκος δεν μπορεί να καθοριστεί με σαφήνεια. Πάντως ο οίνος κατά κόρον αναφέρεται στα αρχαία κείμενα. Στην αρχαία Ελλάδα ο οίνος ήταν απαραίτητος στις φιλοσοφικές και κοινωνικές συζητήσεις, που συνήθως εγίνοντο στα συμπόσια.

Ο οίνος λατρεύτηκε στην χώρα μας σαν θεότητα που μετενσαρκώθηκε στον θεό Διόνυσο. Ο εορτασμός των «Διονυσίων» υποχρέωνε όλους σε οινοποσία η άρνηση της οποίας θεωρείτο ασέβεια. Σύμφωνα με το λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας του Γ. Μπαμπινιώτη, η ετυμολογία της λέξης οίνος, είναι αβέβαιου ετύμου και είναι πάντως ευρύτατα διαδεδομένη στις περισσότερες ινδοευρωπαϊκές γλώσσες, χωρίς ωστόσο να έχει ινδοευρωπαϊκή προέλευση (Πρβλ. λατινικά vinum, γαλλικά vin, ισπανικά vino, γερμανικά wein, αγγλικά wine). Η λέξη κρασί, προέρχεται από την κράση (ανάμειξη)

που δήλωνε αρχικά την ανάμειξη οίνου και νερού, δηλαδή τον κεκραμένον οίνον που χρησιμοποιούσαν στα συμπόσια, για να επεκταθεί αργότερα σε κάθε είδους οίνο.

Στις μέρες μας το κρασί αποτελεί μέρος της παράδοσής μας και συνεχίζει να αποτελεί απαραίτητο συστατικό των κοινωνικών μας συννευρέσεων<sup>1</sup>.

### 1.3 Προκαταρκτικοί ορισμοί

**Νωπά σταφύλια:** ο καρπός του αμπελιού που χρησιμοποιείται στην οινοποίηση, ώριμος ή ακόμα και ελαφρώς λιασμένος, που μπορεί να υποστεί έκθλιψη, να πιεστεί με τα συνήθη μέσα του οινοποιείου και να υποστεί μόνος του αλκοολική ζύμωση.

**Γλεύκος σταφυλιών:** το υγρό προϊόν που λαμβάνεται φυσικώς ή με φυσικές επεξεργασίες από νωπά σταφύλια. Αποκτημένος αλκοολικός τίτλος κατ' όγκο του γλεύκους σταφυλιών που δεν υπερβαίνει το 1% vol. είναι αποδεκτός.

**Συμπυκνωμένο γλεύκος σταφυλιών:** το μη καραμελοποιημένο γλεύκος σταφυλιών που:

- προκύπτει από μερική αφυδάτωση γλεύκους σταφυλιών, η οποία πραγματοποιείται με κάθε επιτρεπόμενη μέθοδο, εκτός από την απευθείας θέρμανση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε η ένδειξη του διαθλασιμέτρου (που χρησιμοποιείται σύμφωνα με μέθοδο που πρόκειται να καθοριστεί) σε θερμοκρασία 20 °C να μην είναι κατώτερη από 50,9%,
- προέρχεται αποκλειστικά από ποικιλίες αμπέλου που ανήκουν στο είδος *Vitis vinifera* ή προέρχονται από διασταύρωση μεταξύ αυτού του είδους και άλλων ειδών του γένους *Vitis*. Εξαιρέση αποτελούν οι ακόλουθες ποικιλίες:
  - Noah
  - Othello
  - Isabelle
  - Jacquez
  - Clinton
  - Herbemont

---

<sup>1</sup> Γιάννης Κορδής, Μελέτη του κλάδου της οινοποιίας στα πλαίσια της ΕΟΚ., Πειραιάς 1987, Ανωτάτη Βιομηχανική σχολή Πειραιώς, σελ. 19-21.

- παρασκευάζεται από γλεύκος σταφυλιών, το οποίο έχει τουλάχιστον τον ελάχιστο φυσικό κατ' όγκο αλκοολικό τίτλο που έχει οριστεί για την αμπελουργική ζώνη όπου συγκομίστηκαν τα σταφύλια.

Αποκτημένος αλκοολικός τίτλος κατ' όγκο του συμπυκνωμένου γλεύκους σταφυλιών που δεν υπερβαίνει το 1% vol. είναι αποδεκτός.

**Χυμός σταφυλιών:** το μη ζυμωθέν, αλλά επιδεκτικό ζυμώσεως, υγρό προϊόν, το οποίο λαμβάνεται με επεξεργασίες που το καθιστούν κατάλληλο για κατανάλωση, το οποίο προέρχεται:

- από νωπά σταφύλια ή από γλεύκος σταφυλιών, ή
- από ανασύσταση:
  - από συμπυκνωμένο γλεύκος σταφυλιών, ή
  - από συμπυκνωμένο χυμό σταφυλιών.

Αποκτημένος αλκοολικός τίτλος κατ' όγκο του χυμού σταφυλιών που δεν υπερβαίνει το 1% vol. είναι αποδεκτός.

**Συμπυκνωμένος χυμός σταφυλιών:** ο μη καραμελοποιημένος χυμός σταφυλιών που προέρχεται από μερική αφυδάτωση του χυμού σταφυλιών, η οποία πραγματοποιείται με κάθε επιτρεπόμενη μέθοδο, εκτός από την απευθείας θέρμανση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε η ένδειξη του διαθλασιμέτρου (που χρησιμοποιείται σύμφωνα με μέθοδο που πρόκειται να καθοριστεί) υπό θερμοκρασία 20 °C, να μην είναι κατώτερη από 50,9%.

Αποκτημένος αλκοολικός τίτλος κατ' όγκο του συμπυκνωμένου χυμού που δεν υπερβαίνει το 1% vol. είναι αποδεκτός.

**Όινος:** το προϊόν που παράγεται αποκλειστικά από ολική ή μερική ζύμωση, νωπών σταφυλιών, τα οποία έχουν υποστεί έκθλιψη ή όχι, ή γλεύκους σταφυλιών<sup>2</sup>.

#### 1.4 Διάκριση των ελληνικών οίνων

Σύμφωνα με τον ισχύοντα κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αποτελεί ταυτόχρονα υποχρεωτικά και ελληνικό δίκαιο, οι οίνοι ταξινομούνται και πρέπει να φέρουν μία εκ των ενδείξεων:

- Ονομασία Προέλευσης Ανωτέρας Ποιότητας (ΟΠΑΠ) (appellation d'origine de qualité supérieure): Περιγράφει οίνους που προέρχονται από μια συγκεκριμένη

<sup>2</sup> Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) αριθμ. 1493/1999 ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 17<sup>ης</sup> Μαΐου 1999 για την κοινή οργάνωση της αμπελοοινικής αγοράς, L179/38-39.

τοποθεσία ή περιοχή, η ονομασία των οποίων έχει αναγνωριστεί με διοικητική πράξη και οι οίνοι αυτοί πρέπει να πληρούν τους ακόλουθους όρους:

- παράγονται από σταφύλια εκλεκτών ποικιλιών αμπέλου του είδους *Vitis vinifera* τα οποία προέρχονται αποκλειστικά από τη γεωγραφική αυτή ζώνη και η παραγωγή τους πραγματοποιείται εντός της ζώνης
  - παράγονται από σταφύλια αμπελώνων χαμηλών στρεμματικών αποδόσεων
  - η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά τους οφείλονται κυρίως ή αποκλειστικά στο ιδιαίτερο γεωγραφικό περιβάλλον που συμπεριλαμβάνει τους φυσικούς και ανθρώπινους παράγοντες.
- Ονομασία Προέλευσης Ελεγχόμενη (ΟΠΕ) (*appellation d'origine contrôlée*): Οι οίνοι «Ονομασία Προέλευσης Ελεγχόμενη - ΟΠΕ» πρέπει να πληρούν απαραίτητως του όρους των οίνων «Ονομασίας Προελεύσεως Ανωτέρας Ποιότητας - ΟΠΑΠ» και επιπλέον:
    - παράγονται από σταφύλια επιλεγμένων αμπελώνων, χαμηλών στρεμματικών αποδόσεων που καλλιεργούνται σε εδάφη κατάλληλα για την παραγωγή οίνων ποιότητας
    - πληρούν συγκεκριμένους όρους όσον αφορά στο σύστημα κλάδευσης των αμπελώνων και την ελάχιστη περιεκτικότητα του γλεύκους σε σακχαρα.
  - Οίνος γλυκός φυσικός (*vin doux naturel*): Οίνοι που ανήκουν στην κατηγορία «Ονομασία Προέλευσης Ελεγχόμενη» ή «Ονομασία Προέλευσης Ανωτέρας Ποιότητας» και επιπλέον πληρούν τις ακόλουθες απαιτήσεις:
    - προέρχονται από γλεύκους με αρχικό φυσικό αλκοολικό τίτλο τουλάχιστον 12% vol,
    - έχουν αποκτημένο αλκοολικό τίτλο τουλάχιστον 15% vol και όχι ανώτερο από 22% vol,
    - έχουν ολικό αλκοολικό τίτλο τουλάχιστον 17,5% vol.
  - Οίνος φυσικός γλυκός (*vin naturellement doux*): Οίνοι που ανήκουν στην κατηγορία «Ονομασία Προέλευσης Ελεγχόμενη» ή «Ονομασία Προέλευσης Ανωτέρας Ποιότητας» και επιπλέον πληρούν τους ακόλουθους όρους:
    - παράγονται από σταφύλια που έχουν αφηθεί στον ήλιο ή τη σκιά

- παράγονται χωρίς την προσθήκη γλεύκους, συμπυκνωμένου γλεύκους, αλκοόλης ή αποστάγματος
- έχει φυσικό αλκοολικό τίτλο τουλάχιστον 17% vol (ή 300 γραμμάρια σακχάρων ανά λίτρο).
- Ονομασία κατά παράδοση (appellation traditionnelle): Οίνοι που παράγονται αποκλειστικά στη γεωγραφική επικράτεια της Ελλάδος και επιπλέον:
  - προκειμένου για τους οίνους με ονομασία κατά παράδοση Ρετσίνα παράγονται από γλεύκους σταφυλιών επεξεργασμένο με ρητίνη Πεύκης Χαλεπίου και
  - προκειμένου για τους οίνους με ονομασία κατά παράδοση Βερντέα παράγονται από σταφύλια αμπελώνων της νήσου Ζακύνθου και πληρούν συγκεκριμένους όρους σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες ποικιλίες σταφυλιών, τις στρεμματικές αποδόσεις των αμπελώνων και την περιεκτικότητα του γλεύκους σε σάκχαρα.
- Τοπικός οίνος (vin de pays): Η ένδειξη που αναφέρεται σε μια περιοχή ή μια συγκεκριμένη τοποθεσία ή οποία έχει αναγνωριστεί με διοικητική πράξη, για να περιγράψει οίνους που πληρούν τους ακόλουθους όρους:
  - έχουν συγκεκριμένη ποιότητα, φήμη ή άλλα χαρακτηριστικά που οφείλονται στην εν λόγω προέλευσή του
  - τουλάχιστον το 85% των σταφυλιών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους προέρχονται αποκλειστικά από τη γεωγραφική αυτή ζώνη και η παραγωγή τους πραγματοποιείται εντός της ζώνης
  - προέρχονται από ποικιλίες αμέλου συνιστώμενες ή/και επιτρεπόμενες για την περιοχή
  - παράγονται από σταφύλια αμπελώνων που βρίσκονται σε εδάφη κατάλληλα για αμπελοκαλλιέργεια, με χαμηλές στρεμματικές αποδόσεις
  - έχουν συγκεκριμένο – κατά περίπτωση – φυσικό και αποκτημένο αλκοολικό τίτλο<sup>3</sup>.

Σημειώνεται ότι για τις κατηγορίες ΟΠΑΠ και ΟΠΕ έχουν νομοθετηθεί επιπλέον ενδείξεις “Reserve” (επιλεγμένα) και “Grande Reserve” (ειδικά επιλεγμένα που έχουν υποστεί παλαίωση).

<sup>3</sup> Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) αριθ.607/2009 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 14<sup>ης</sup> Ιουλίου 2009, L 193/101.

Τέλος, οι οίνοι διακρίνονται με βάση το χρώμα τους (σε λευκούς, ερυθρούς και ροζέ), με βάση την περιεκτικότητά τους σε σάκχαρα (σε ξηρούς, ημίξηρους και γλυκείς), καθώς και με βάση την περιεκτικότητά τους σε διαλυμένο διοξείδιο του άνθρακα (σε ήσυχους, αφρώδεις και ημιαφρώδεις)<sup>4</sup>.

### 1.5 Παραγωγική διαδικασία κρασιού

Η παραγωγική διαδικασία της οινοποίησης ξεκινά με τον τρύγο κατά τη διάρκεια του οποίου συλλέγονται τα ώριμα σταφύλια και οδηγούνται άμεσα στο οινοποιείο όπου και φυλάσσονται σε ανοξείδωτες δεξαμενές (σταφυλοδόχος), προκειμένου να μην επηρεαστεί η τελική ποιότητα του κρασιού<sup>5</sup>. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο χρόνος συγκομιδής του σταφυλιού, καθώς η πρόωρη συγκομιδή οδηγεί σε χαμηλές περιεκτικότητες. Στα ψυχρά κλίματα, όπως στη βόρεια Ευρώπη και την ανατολική πλευρά των Ηνωμένων Πολιτειών, η έλλειψη ικανοποιητικής θερμότητας για να παραγάγει την ωρίμανση μπορεί να απαιτήσει τη συγκομιδή των σταφυλιών προτού να φθάσουν στην πλήρη ωριμότητα. Η ανεπάρκεια ζάχαρης που προκύπτει μπορεί να διορθωθεί από την άμεση προσθήκη ζάχαρης ή από την προσθήκη συμπυκνωμένου χυμού σταφυλιών. Τα σταφύλια που αφήνονται ώστε να φθάσουν στην πλήρη ωριμότητα στην άμπελο ή που είναι μερικώς ξηρά από την έκθεση στον ήλιο, μετά τη συγκομιδή εμφανίζουν υψηλή περιεκτικότητα σε ζάχαρη ως αποτέλεσμα της φυσικής απώλειας υγρασίας (όπως στην παραγωγή των κρασιών Malaga στην Ισπανία).

Στη σύγχρονη μηχανοποιημένη παραγωγή κρασιού, τα σταφύλια συνήθως συνθλίβονται και αποσπάται το κοτσάνι τους συγχρόνως από έναν θραυστήρα, που αποτελείται από ένα διάτρητο κύλινδρο που περιέχει πτερύγια που περιστρέφονται με 600 έως 1.200 στροφές το λεπτό (εκρογιστήριο)<sup>6</sup>. Από το στάδιο αυτό και έπειτα η διαδικασία διαφοροποιείται με βάση το παραγόμενο προϊόν: σε περίπτωση παραγωγής ερυθρού οίνου οι φλοιοί των σταφυλιών παραμένουν μέσα στο σταφυλοχυμό, ενώ στην

---

<sup>4</sup> Εγκυκλοπαίδεια του Κρασιού, Petit Larousse des Vines, Εκδόσεις οξύ 2008, Larousse 2005, Κεφάλαιο: Οι χώρες τις Μεσογείου, σελ. 446.

<sup>5</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 32.

<sup>6</sup> <http://www.food-info.net/gr/products/wine/prod.htm>

παραγωγή λευκού οίνου απομακρύνονται. Η διαφοροποίηση στην παραγωγή ερυθρού ή λευκού οίνου παρουσιάζεται σχηματικά στο διάγραμμα 1.1.

### 1.5.1 Παραγωγή ερυθρού οίνου

Στην παραγωγή ερυθρού οίνου οι ρόγες του σταφυλιού μεταφέρονται στο θλιπτήριο από όπου παραλαμβάνεται ο σταφυλοπολτός, ο οποίος οδηγείται σε ανοξείδωτες δεξαμενές. Ακολουθεί το στάδιο της αλκοολικής ζύμωσης κατά το οποίο τα ένζυμα που περιέχονται στο φλοιό του σταφυλιού επιδρούν στο σταφυλοχυμό που αυξάνει τον αλκοολικό του βαθμό. Λόγω αύξησης της θερμοκρασίας του σταφυλοχυμού κατά τη ζύμωση χρησιμοποιούνται ειδικά ψυκτικά πρόσμικτα, ώστε το μίγμα να διατηρεί την επιθυμητή θερμοκρασία (25-28°C). Η απομάκρυνση των φλοιών από το μούστο λαμβάνει χώρα αφού ο σταφυλοχυμός αποκτήσει το επιθυμητό χρώμα, ενώ σε πολλές περιπτώσεις ακολουθεί και μια δεύτερη διαδικασία, η μηλογαλακτική ζύμωση, όπου με τη βοήθεια βακτηρίων το μηλικό οξύ του μούστου μετατρέπεται σε γαλακτικό συμβάλλοντας στη διαδικασία της ωρίμανσής του.

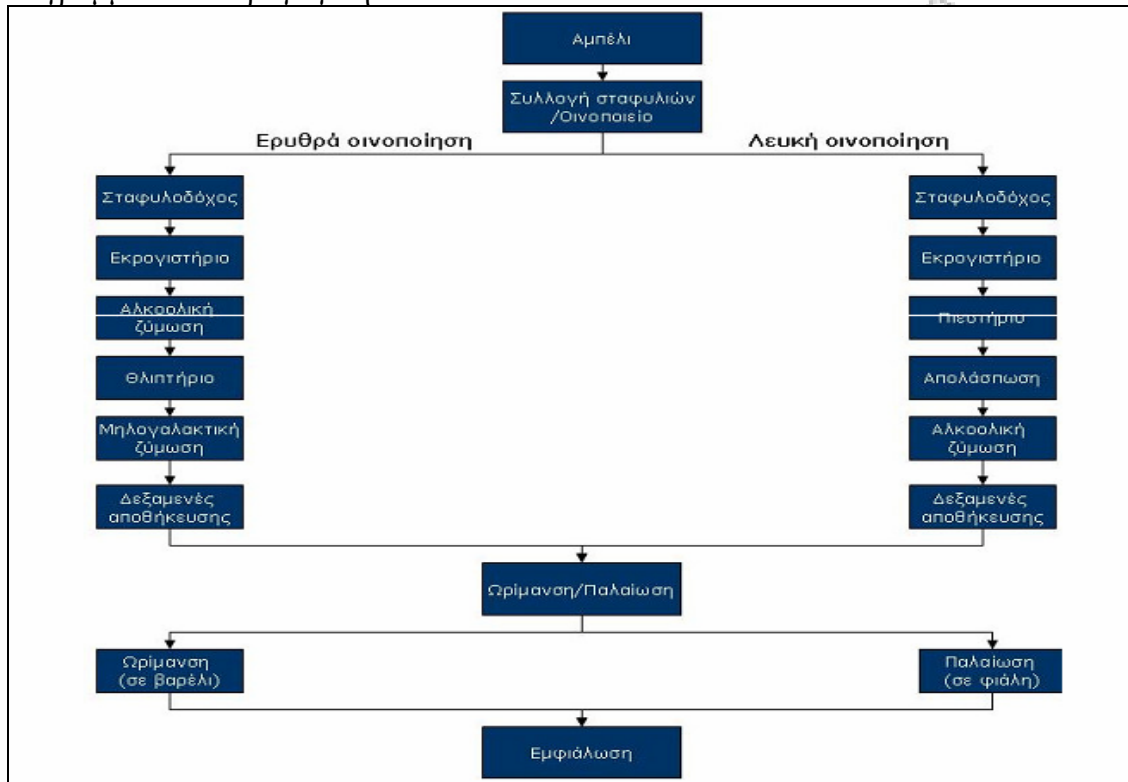
### 1.5.2 Παραγωγή λευκού οίνου

Στην παραγωγή λευκού οίνου οι ρόγες μεταφέρονται στο πιεστήριο από το οποίο παραλαμβάνεται ο μούστος απαλλαγμένος από φλοιούς σταφυλιών και ακολουθεί η διαδικασία της απολάσπωσης και ψύξης του χυμού. Το τελευταίο στάδιο πριν από τη μεταφορά στις δεξαμενές αποθήκευσης αφορά στην αλκοολική ζύμωση, όπου η επιθυμητή θερμοκρασία περιορίζεται στους 18°C.

Επόμενο στάδιο τόσο για τον ερυθρό όσο και για το λευκό οίνο είναι η ωρίμανση, που λαμβάνει χώρα σε ξύλινα βαρέλια κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες υγρασίας (70-75%) και θερμοκρασίας (10-14°C), καθώς και η παλαίωση που πραγματοποιείται μέσα στη φιάλη και βελτιώνει τα αρωματικά και γευστικά χαρακτηριστικά του. Η εμφιάλωση είναι το τελικό και πλήρως αυτοματοποιημένο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας και περιλαμβάνει αυτόματα μηχανήματα πλύσης φιαλών, γεμίσματος και μηχανήματα εφαρμογής πωμάτων και ετικετών<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 32.

Διάγραμμα 1.1: Παραγωγική διαδικασία οίνου



**Πηγή:** Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 32.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία:**

- Γιάννης Κορδής, Μελέτη του κλάδου της οινοποιίας στα πλαίσια της ΕΟΚ,, Πειραιάς 1987, Ανωτάτη Βιομηχανική σχολή Πειραιώς.
- Εγκυκλοπαίδεια του Κρασιού, Petit Larousse des Vines, Εκδόσεις οξύ 2008, Larousse 2005.

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- <http://www.food-info.net/gr/products/wine/prod.htm>

### **Έρευνες – Μελέτες:**

- Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009.

### **Νομικές διατάξεις:**

- Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) αριθμ. 1493/1999 ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 17<sup>ης</sup> Μαΐου 1999 για την κοινή οργάνωση της αμπελοοινικής αγοράς, L179/38-39.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) αριθ.607/2009 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 14<sup>ης</sup> Ιουλίου 2009, L 193/101.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Θεωρητικό υπόβαθρο**

### **2.1 Εισαγωγή**

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα προσεγγίσουμε έννοιες που αφορούν τη θεωρητική ανάλυση της δομής του κλάδου μέσω της εξέτασης των πέντε δυνάμεων κατά Porter. Τέλος, εξετάζουμε τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση με βάση την ανάλυση του κλάδου και την αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών της. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η θεωρητική κατανόηση του υποδείγματος Porter που θα αποτελέσει το μεθοδολογικό εργαλείο της ανάπτυξης του πρώτου μέρους της εργασίας.

### **2.2 Ορισμός κλάδου**

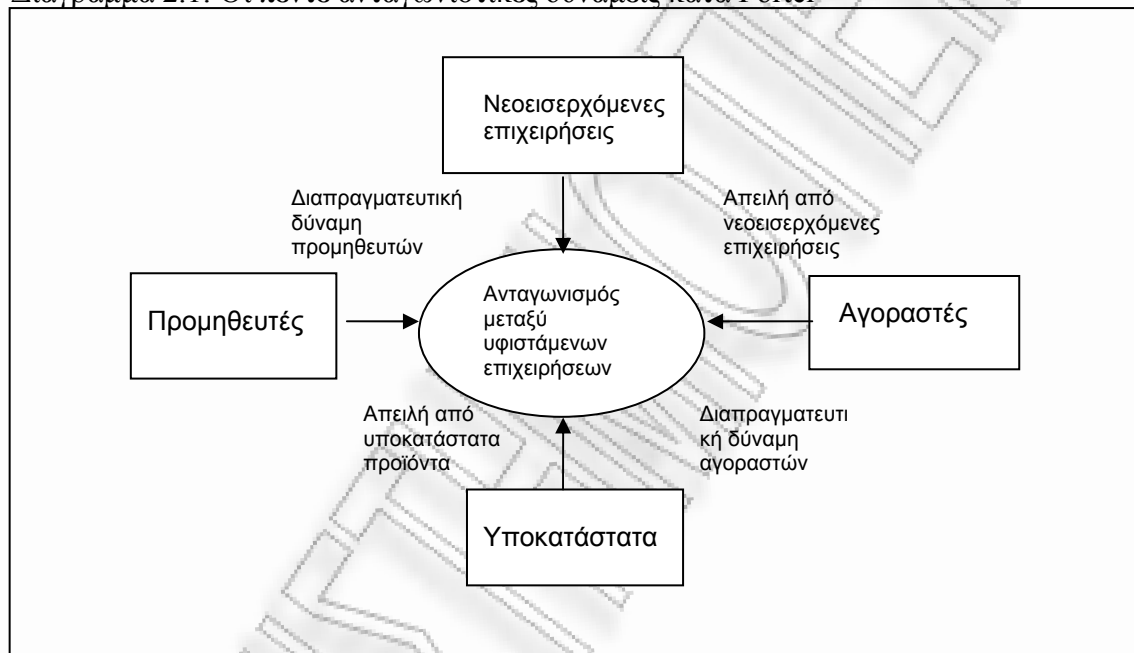
Κλάδος είναι μία ομάδα επιχειρήσεων οι οποίες παράγουν ένα παρόμοιο, παρεμφερές προϊόν ή υπηρεσία.

### **2.3 Ανάλυση της δομής του κλάδου**

Ο πρώτος θεμελιώδης προσδιοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας μιας επιχείρησης, είναι η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να προκύψει από μία βαθιά κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Ο απώτερος σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να αντεπεξέλθει και, ιδανικά, να αλλάξει αυτούς τους κανόνες προς όφελος της επιχείρησης. Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται σύμφωνα με τον Michael Porter στο ότι το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων είναι να γνωρίζουν την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου στον οποίο υπάγονται και δραστηριοποιούνται. Η ένταση αυτή του ανταγωνισμού καθορίζεται από βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις όπως παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2.1. Η ένταση των πέντε δυνάμεων ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και μπορεί να αλλάξει καθώς ο κλάδος εξελίσσεται. Η συλλογική ένταση που προκύπτει από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει το

τελικό δυνητικό κέρδος που μπορεί να παράξει ο κλάδος, όπου το δυνητικό κέρδος μετράται με όρους μακροπρόθεσμων εσόδων σε επενδυόμενο κεφάλαιο (long-run return on invested capital). Επομένως, όλοι οι κλάδοι δεν είναι το ίδιο κερδοφόροι. Όταν η πίεση των πέντε δυνάμεων αυξάνει τότε η κερδοφορία του κλάδου μειώνεται και συνεπώς μειώνεται η ελκυστικότητά του. Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία γιατί επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων του κλάδου, στοιχεία που καθορίζουν το δυνητικό κέρδος.

Διάγραμμα 2.1: Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις κατά Porter



Πηγή: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985.

Οι επιχειρήσεις εξετάζοντας τον κλάδο τους θα πρέπει να εκτιμήσουν τη σημαντικότητα της κάθε μιας από τις πέντε δυνάμεις που έχει θέσει ο Porter. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι εξής: η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις, ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Όσο ισχυροποιείται κάθε μια από τις δυνάμεις αυτές τόσο περιορίζεται η δυνατότητα των επιχειρήσεων να αυξήσουν τις τιμές και να αποκτήσουν υψηλότερο κέρδος.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών καθώς και η απειλή από υποκατάστατα επηρεάζει τις τιμές που μπορούν να χρεώσουν οι επιχειρήσεις για τα προϊόντα τους. Η δύναμη των αγοραστών μπορεί επίσης να επηρεάσει τις δαπάνες και τις επενδύσεις γιατί

οι ισχυροί αγοραστές απαιτούν και δαπανηρές υπηρεσίες. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζει το κόστος των πρώτων υλών και άλλων εισροών. Η ένταση του ανταγωνισμού των υφιστάμενων επιχειρήσεων επηρεάζει τις τιμές των προϊόντων καθώς και τις δαπάνες του ανταγωνισμού σε τομείς όπως η παραγωγή, η προώθηση των προϊόντων, η ανάπτυξη νέων προϊόντων, ο εμπορικός στόλος κλπ. Η απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων θέτει ένα όριο στις τιμές των προϊόντων και καθορίζει τις επενδύσεις που απαιτούνται για την αποτροπή της εισαγωγής στον κλάδο των επιχειρήσεων αυτών.

Χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Michael Porter είναι φανερό ότι μια ισχυρή δύναμη θεωρείται ως απειλή που πιθανά θα μειώσει τα κέρδη, ενώ αντιθέτως μια μειωμένη (εξασθενημένη) δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως μια ευκαιρία, διότι μπορεί μια επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της. Βραχυπρόθεσμα οι δυνάμεις αυτές δρουν περιοριστικά για τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων, όμως μακροπρόθεσμα είναι δυνατόν για μια επιχείρηση, μέσω της επιλογής της στρατηγικής της, να αλλάξει την ισχύ μιας ή ακόμα και περισσότερων δυνάμεων ώστε να επωφεληθεί η επιχείρηση.

Η δομή του κλάδου είναι μια συνάρτηση της ισχύος κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις, ή αλλιώς οι δυνάμεις αυτές αποτελούν τους θεμέλιους λίθους των οικονομικών και τεχνικών χαρακτηριστικών του κλάδου. Η δομή του κλάδου αλλάζει με τον χρόνο όσο ο κλάδος εξελίσσεται. Οι δομικές αλλαγές μετατοπίζουν τη συνολική και σχετική ισχύ των δυνάμεων με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η κερδοφορία του κλάδου θετικά ή αρνητικά<sup>8,9</sup>.

## **2.4 Ανάλυση των δυνάμεων**

### **2.4.1 Η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις**

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο προκαλεί ανακατατάξεις αφού οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο αγοράς και διεκδικούν σημαντικούς πόρους για να πετύχουν τον στόχο αυτό. Οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν επομένως απειλή για τις καθιερωμένες επιχειρήσεις του κλάδου. Η απειλή της εισόδου

---

<sup>8</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985, σελ.4-5.

<sup>9</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson International Edition, Eleventh Edition, Part Two, Chapter Four, Pages 82-85.

εξαρτάται από την παρουσία φραγμάτων (στεγανών) και από την απόκριση αντίδρασης των υφιστάμενων επιχειρήσεων στην επερχόμενη είσοδο. Τα φράγματα αυτά που εμποδίζουν την είσοδο των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων είναι συνοπτικά:

- Οικονομίες κλίμακας: Οι οικονομίες κλίμακας που έχουν δημιουργήσει οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου και αφορούν στην παραγωγή ενός προϊόντος, προσδίδουν σε αυτές ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των νέων διεκδικητών.
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων: Είναι σύνηθες το φαινόμενο κάποιες επιχειρήσεις ενός κλάδου να δημιουργούν υψηλά εμπόδια εισόδου σε νέες επιχειρήσεις που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο, μέσω εντατικής διαφήμισης και προώθησης των προϊόντων τους. Η διαφοροποίηση που επιτυγχάνεται μέσω του τρόπου αυτού καθιστά δύσκολη την είσοδο νέων επιχειρήσεων, οι οποίες πρέπει να υπερνικήσουν την πιστότητα που δείχνουν οι καταναλωτές σε ορισμένα σήματα.
- Η ανάγκη σε κεφάλαιο: Οι υποψήφιες νέες επιχειρήσεις χρειάζεται να επενδύσουν υπέρογκους οικονομικούς πόρους ώστε να αποκτήσουν τις απαιτούμενες εγκαταστάσεις και δομές ώστε να παράξουν προϊόντα και υπηρεσίες εφάμιλλες με αυτές των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου.
- Δαπάνες προσαρμογής: Σε περιπτώσεις που αφορούν συστήματα τεχνολογιών και προτύπων που έχουν καθιερωθεί στην αγορά, είναι δύσκολο για νέες επιχειρήσεις να προτείνουν το δικό τους προϊόν. Αυτό συμβαίνει διότι για την επιχείρηση που θα επιλέξει το νέο προϊόν απαιτούνται υψηλά έξοδα εκπαίδευσης του προσωπικού και τα μελλοντικά εχέγγυα διατήρησης και συμβατότητας του προϊόντος με άλλα ομοειδή είναι μικρά.
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής: Οι νέες επιχειρήσεις δυσκολεύονται να συνάψουν συνεργασίες με διανομείς, διότι παρατηρείται ότι ειδικά οι μεγάλοι διανομείς δίνουν προτεραιότητα στις καθιερωμένες επιχειρήσεις του κλάδου.
- Κυβερνητική πολιτική: Οι εκάστοτε Κυβερνήσεις μπορούν να περιορίσουν τις εισόδους νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο μέσω νομολογιών για συγκεκριμένες απαιτήσεις (προϋποθέσεις) που πρέπει να πληρούν όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο αυτό. Οι νέες επιχειρήσεις συχνά δυσκολεύονται να εναρμονιστούν με τις απαιτήσεις (προϋποθέσεις) που απαιτούνται.

## 2.4.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Στους περισσότερους κλάδους, οι επιχειρήσεις είναι αμοιβαία εξαρτώμενες. Μια ανταγωνιστική κίνηση από μια επιχείρηση αναμένεται να έχει εμφανές αντίκτυπο στους ανταγωνιστές της και επομένως μπορεί να προκαλέσει ανάλογες κινήσεις από τις θιγόμενες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Michael Porter, ο σκληρός ανταγωνισμός συνδέεται με την παρουσία αρκετών παραγόντων, όπως:

- Ο αριθμός των ανταγωνιστών: Καθοριστικής σημασίας είναι ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών, ώστε κάθε επιχείρηση να μπορεί να συγκριθεί και να αντιστοιχίσει τις κινήσεις της με αυτές των ομολόγων σε δραστηριότητες επιχειρήσεων.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου: Κάθε μείωση του ρυθμού ανάπτυξης πυροδοτεί έντονες δράσεις από τις επιχειρήσεις, (όπως πόλεμο τιμών) ώστε να κερδηθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, διότι σε τέτοιες περιπτώσεις ο μόνος τρόπος να μεγαλώσει η εκάστοτε επιχείρηση είναι να πάρει μερίδιο αγοράς από τον ανταγωνιστή της.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας: Ένα προϊόν μπορεί να αποτελεί αγαθό (commodity) δηλαδή προϊόν με τα ίδια χαρακτηριστικά ανεξαρτήτως ποιος είναι ο πωλητής ή να είναι ένα διαφοροποιημένο προϊόν με μοναδικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τα αντίστοιχα προϊόντα. Επομένως, ο τρόπος με τον οποίο ανταγωνίζονται οι επιχειρήσεις διαφέρει με το πώς αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής το προϊόν ως αγαθό ή ως διαφοροποιημένο προϊόν.
- Το ποσό (του σταθερού κόστους) των σταθερών δαπανών (fixed costs): Οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τον τρόπο που ανταγωνίζονται με βάση την δυνατότητα διαμόρφωσης του σταθερού κόστους. Αν δεν μπορεί να μειωθεί το σταθερό κόστος ανά παραγωγή τότε λαμβάνονται ποικίλα μέτρα για να ανταγωνιστούν μεταξύ τους και να κάνουν το προϊόν τους πιο ελκυστικό, όπως για παράδειγμα προβαίνοντας σε εκπτώσεις.
- Τη δυναμικότητα της μονάδας παραγωγής: Προκειμένου να υπάρχει το χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα εκροής απαιτείται η μονάδα παραγωγής να λειτουργεί στο βέλτιστο σημείο. Δηλαδή ο όγκος παραγωγής να είναι τέτοιος ώστε να επιμερίζεται σε κάθε προϊόν το ελάχιστο κόστος. Οι επιχειρήσεις

αποσκοπούν στο να πετύχουν αυτό το σημείο ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν βάσει του περιθωρίου κέρδους που μπορούν να πετύχουν.

- Η ποικιλομορφία ανάμεσα στους ανταγωνιστές: Οι ανταγωνιστές που έχουν πολύ διαφορετικές ιδέες στον τρόπο με τον οποίο ανταγωνίζονται είναι πολύ πιθανό να διασταυρωθούν και ακούσια να κλονίσουν την τοποθέτηση που έχει πετύχει ο καθένας τους στην αγορά<sup>10</sup>.

### **2.4.3 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες**

Ένα υποκατάστατο προϊόν/υπηρεσία είναι το προϊόν/υπηρεσία που εκλαμβάνεται από τον καταναλωτή ως εναλλακτική λύση ικανοποίησης μιας ανάγκης του. Η υποκατάσταση που προσφέρει το προϊόν/υπηρεσία σπανίως καλύπτει πλήρως την ανάγκη του καταναλωτή ενώ μεταβάλλεται αναλόγως της τιμής του προϊόντος/υπηρεσίας, των χαρακτηριστικών του και της λειτουργίας του<sup>11</sup>. Σύμφωνα με τον Porter τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες περιορίζουν την κερδοφορία ενός κλάδου θέτοντας ένα όριο στις τιμές που δυνητικά μπορούν να βάλουν στα προϊόντα/υπηρεσίες οι εταιρίες του κλάδου. Στο βαθμό που το κόστος αλλαγής (switching cost) του καταναλωτή, από ένα προϊόν/υπηρεσία σε ένα άλλο, είναι μικρό τα υποκατάστατα μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό ένα κλάδο.

### **2.4.4 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο από την ικανότητά τους να προκαλέσουν τη μείωση των τιμών, μέσω διαπραγματεύσεων για υψηλότερη ποιότητα ή για περισσότερες παροχές και υπηρεσίες με ταυτόχρονη απαίτηση για μείωση των τιμών. Με τον τρόπο αυτό οδηγούν τις επιχειρήσεις του κλάδου να ανταγωνίζονται εντονότερα μεταξύ τους. Ένας αγοραστής ή μια ομάδα αγοραστών καθίσταται δυνατή εάν ισχύει ένα τουλάχιστον από τους παρακάτω παράγοντες:

- Ο αγοραστής αγοράζει μεγάλες ποσότητες από τον προμηθευτή
- Ο αγοραστής έχει τη δυνατότητα να προβεί σε καθετοποίηση προς τα πίσω

<sup>10</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Part Two, Pearson International Edition, Eleventh Edition, Chapter Four, Pages 82-85.

<sup>11</sup> <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S>

- Οι εναλλακτικοί προμηθευτές είναι άφθονοι διότι το προϊόν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο (π.χ. αγαθό)
- Η διαδικασία αλλαγής προμηθευτή έχει μικρό κόστος
- Το αγοραζόμενο προϊόν (συνήθως για μεταπώληση ή για ενσωμάτωση σε νέο προϊόν) αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του κόστους του αγοραστή και επομένως αναζητά φθηνότερες εναλλακτικές λύσεις
- Ο αγοραστής έχει πολύ μικρό περιθώριο κέρδους και επομένως αναζητά συνεχώς το φθηνότερο προϊόν
- Το αγοραζόμενο προϊόν δεν είναι σημαντικό για την τελική ποιότητα ή την τιμή του νέου προϊόντος στο οποίο θα το ενσωματώσει ο αγοραστής και επομένως μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί χωρίς να επηρεάσει το προϊόν δυσμενώς

#### 2.4.5 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν έναν κλάδο μέσω της δυνατότητας που έχουν να αυξάνουν τις τιμές ή να μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Ένας προμηθευτής ή μια ομάδα προμηθευτών καθίσταται δυνατή εάν ισχύει ένα τουλάχιστον από τους παρακάτω παράγοντες:

- Όταν ο κλάδος στον οποίο ανήκει ο προμηθευτής κυριαρχείται από λίγες επιχειρήσεις, αλλά έχει μεγάλο όγκο πωλήσεων
- Όταν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παρέχονται από τους προμηθευτές είναι μοναδικά και η αλλαγή τους προξενεί μεγάλα έξοδα (δαπάνες) προσαρμογής
- Όταν δεν υπάρχουν υποκατάστατα των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρουν οι προμηθευτές
- Όταν οι προμηθευτές μπορούν να εύκολα να προβούν σε καθετοποίηση προς τα εμπρός και να ανταγωνιστούν άμεσα τον παρόντα πελάτη τους
- Όταν μια επιχείρηση αγοράζει μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό από το μίγμα προϊόντων του προμηθευτή και επομένως ο αγοραστής καθίσταται ασήμαντος για τον προμηθευτή<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Part Two, Pearson International Edition, Eleventh Edition, Chapter Four, Pages 82-85.



## 2.5 Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Εφόσον οι δυνάμεις που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου έχουν διαγνωστεί και τα υποκείμενα αίτια του έχουν αναλυθεί, τότε η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές της σε σχέση με τον κλάδο. Μια αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική λαμβάνει επιθετικά και αμυντικά μέτρα έτσι ώστε να δημιουργήσει μια υπερασπιστική γραμμή απέναντι στις πέντε δυνάμεις. Η τοποθέτηση καθορίζει κατά πόσο κερδοφόρα μπορεί να είναι μια επιχείρηση σε σχέση με τον μέσο όρο του κλάδου. Μια καλή τοποθέτηση μπορεί να αποφέρει μεγάλους ρυθμούς απόδοσης (rate of return) ανεξαρτήτως της ελκυστικότητας της δομής του κλάδου.

Η θεμελιώδης αρχή μιας μακροπρόθεσμης απόδοσης μεγαλύτερης του μέσου όρου του κλάδου είναι η δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αν και μια επιχείρηση μπορεί να έχει μυριάδων δυνάμεων και αδυναμιών, υπάρχουν δύο βασικοί τύποι ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που μια επιχείρηση μπορεί να κατέχει: χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Η σημαντικότητα οποιασδήποτε δύναμης ή αδυναμίας που κατέχει μια επιχείρηση απορρέει από την επίπτωση που αυτή (δύναμη ή αδυναμία) έχει στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης<sup>13</sup>.

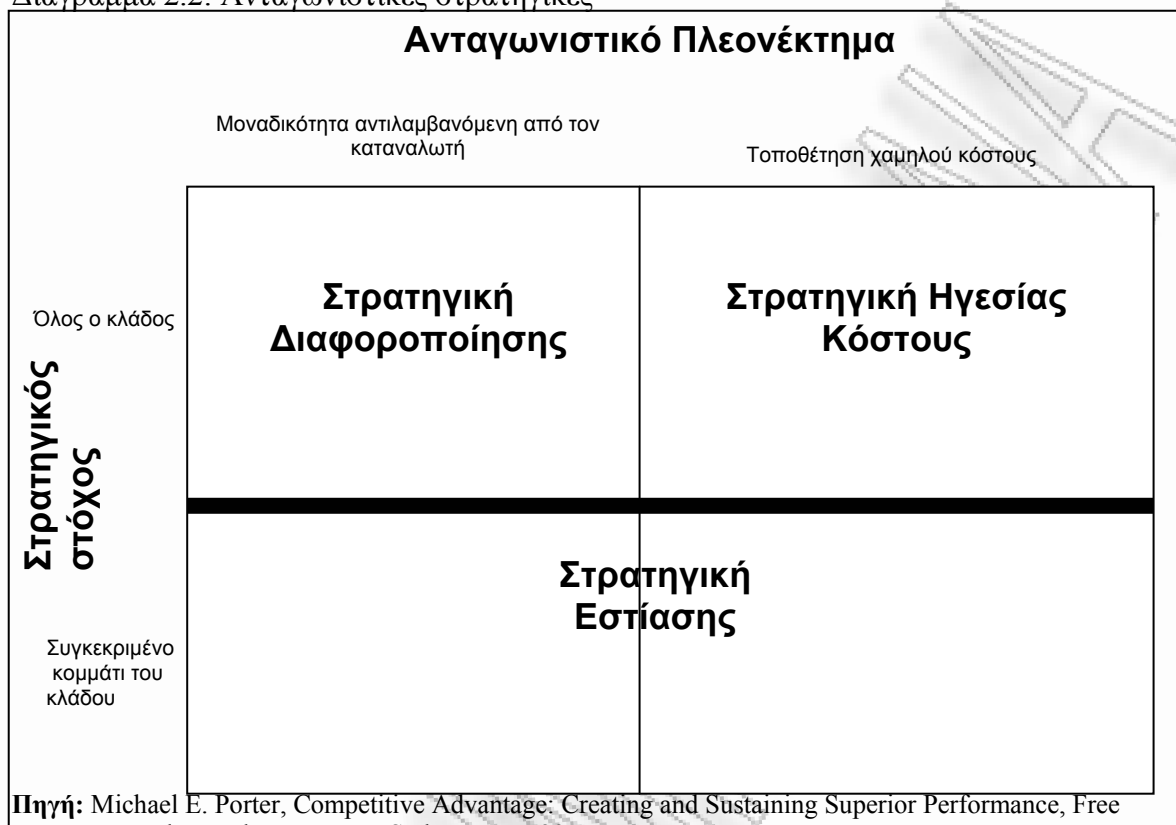
Οι δύο βασικοί τύποι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδυαζόμενοι με τη σφαίρα των δραστηριοτήτων της εκάστοτε επιχείρησης οδηγούν σε τρεις γενικές στρατηγικές, οι οποίες παρουσιάζονται στο διάγραμμα 2.2 και είναι: ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Η στρατηγική εστίασης έχει δύο εναλλακτικές μορφές, την εστίαση κόστους και την εστίαση διαφοροποίησης<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985, σελ.11-12.

<sup>14</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980, σελ. 29.

Διάγραμμα 2.2: Ανταγωνιστικές στρατηγικές



### 2.5.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους αποσκοπεί να παράγει προϊόντα με το χαμηλότερο κόστος. Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κόστους είναι ποικίλες και εξαρτώνται από τη δομή του κλάδου. Οι πηγές αυτές μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την αναζήτηση οικονομιών κλίμακας, αποκλειστική χρήση τεχνολογιών, προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες κ.α.<sup>15</sup>.

Η λογική της στρατηγικής ηγεσίας κόστους προϋποθέτει ότι μόνο μια επιχείρηση μπορεί να είναι η ηγέτιδα κόστους. Όταν υπάρχουν περισσότερες από μια επίδοξες επιχειρήσεις που αποσκοπούν να γίνουν ηγέτιδες κόστους, τότε ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα άγριος διότι κάθε κομμάτι της αγοράς κρίνεται ως ζωτικό. Ωστόσο μία επιχείρηση πάρει το προβάδισμα της παραγωγής με χαμηλό κόστος και καταφέρει να πείσει τους ανταγωνιστές της να εγκαταλείψουν την στρατηγική αυτή, οι συνέπειες για την κερδοφορία των επιχειρήσεων που λαμβάνουν μέρος στον ανταγωνισμό μπορεί να είναι καταστροφικές.

<sup>15</sup> Michael E. Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, 1985, σελ.12-13.

Όταν η στρατηγική ηγεσίας κόστους επιτευχθεί από μία επιχείρηση, παρέχει σε αυτή υψηλά περιθώρια κέρδους, τα οποία είναι σε θέση να επανεπενδυθούν σε νέα μηχανήματα, τεχνολογίες και εγκαταστάσεις, έτσι ώστε να διατηρηθεί η θέση της ηγεσίας κόστους<sup>16</sup>.

### 2.5.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Στη στρατηγική διαφοροποίησης μια επιχείρηση αναζητεί να καταστεί μοναδική στον κλάδο της αναφορικά με κάποιες διαστάσεις που αξιολογούνται ευρέως ως σημαντικές από τους καταναλωτές. Η επιχείρηση επιλέγει ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά που το καταναλωτικό κοινό του κλάδου εκλαμβάνει ως σημαντικά, και τοποθετείται μοναδικά ώστε να καλύψει τις ανάγκες αυτές. Η λογική της στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η επιχείρηση να ανταμειφθεί για τη μοναδικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών με υψηλές τιμές ενδεικτικές της υπερέχουσας αξίας που προσδίδει το προϊόν/υπηρεσία στον καταναλωτή.

Ο τρόπος επίτευξης της διαφοροποίησης ποικίλει ανάλογα με τον κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να στηρίζεται καθεαυτή στο προϊόν, στο σύστημα παράδοσης με το οποίο πωλείται, στην προσέγγιση μάρκετινγκ και ακόμα σε ένα μεγάλο πλήθος παραγόντων.

Εάν η διαφοροποίηση επιτευχθεί, αποτελεί βιώσιμη στρατηγική διότι αποδίδει κέρδη πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου, αφού δημιουργεί μια υπερασπιστική γραμμή απέναντι στις πέντε δυνάμεις, αν και με διαφορετικό τρόπο από ότι η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η διαφοροποίηση παρέχει απομόνωση απέναντι στον ανταγωνισμό λόγω της αφοσίωσης που προκαλεί στους καταναλωτές (brand loyalty), με συνέπεια να μειώνει την ευαισθησία τους έναντι της τιμής του διαφοροποιημένου προϊόντος/υπηρεσίας. Συνεπακόλουθα, τα περιθώρια κέρδους αυξάνουν και έτσι αποφεύγεται η στρόφη της επιχείρησης σε στρατηγικές χαμηλού κόστους.

Η επίτευξη της διαφοροποίησης συνήθως αποκλείει την απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς, αφού η φύση της διαφοροποίησης απαιτεί μια αντίληψη αποκλειστικότητας που είναι ασυμβίβαστη με τα υψηλά μερίδια αγοράς<sup>17,18</sup>.

<sup>16</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980, σελ. 35.

<sup>17</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985, σελ. 14.

<sup>18</sup> Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980, σελ. 37-38.

### 2.5.3 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική εστίασης είναι διαφορετική από τις προηγούμενες δύο που περιγράψαμε διότι στηρίζεται στην επιλογή μιας στενότερης ανταγωνιστικής επιρροής εντός του κλάδου. Η εστιάζουσα επιχείρηση επιλέγει ένα τμήμα ή κομμάτι τμήματος ενός κλάδου και προσαρμόζει την στρατηγική της ώστε να υπηρετεί το τμήμα αυτό, σε αποκλεισμό των υπόλοιπων τμημάτων. Με τη βελτιστοποίηση της στρατηγικής της στο στοχοθετημένο κομμάτι, η εστιάζουσα επιχείρηση αναζητά να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τμήμα αυτό αν και δεν κατέχει ένα συνολικά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική εστίασης έχει δύο εναλλακτικές μορφές, την εστίαση κόστους και την εστίαση διαφοροποίησης. Στην εστίαση κόστους μια επιχείρηση αναζητά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους στο στοχοθετημένο τμήμα, ενώ στην εστίαση διαφοροποίησης η επιχείρηση αναζητά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφοροποίησης στο στοχοθετημένο τμήμα. Η εστίαση κόστους επωφελείται από τις ανάγκες που έχουν ορισμένα τμήματα για προϊόντα/υπηρεσίες χαμηλού κόστους, ενώ η εστίαση διαφοροποίησης επωφελείται από τις συγκεκριμένες ανάγκες που έχουν ορισμένα τμήματα για ιδιαίτερα προϊόντα/υπηρεσίες. Αυτές οι διαφορές υπονοούν ότι κάποια τμήματα της αγοράς ικανοποιούνται αναποτελεσματικά από στρατηγικές ευρείας στοχοθέτησης του κλάδου. Επομένως, η εστιάζουσα επιχείρηση μπορεί να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να αφοσιωθεί αποκλειστικά σε ένα συγκεκριμένο τμήμα που δεν ικανοποιείται επαρκώς.

Εάν μια επιχείρηση μπορεί να επιτύχει διατηρήσιμη στρατηγική εστίασης κόστους ή εστίασης διαφοροποίησης στο στοχοθετημένο τμήμα του κλάδου και το τμήμα αυτό είναι ελκυστικό, τότε η εστιάζουσα επιχείρηση θα έχει απόδοση πάνω από το μέσο όρο του κλάδου που δραστηριοποιείται. Η ελκυστικότητα του τμήματος είναι απαραίτητη προϋπόθεση διότι κάποια τμήματα ενός κλάδου είναι πολύ λιγότερο κερδοφόρα από ότι κάποια άλλα. Υπάρχει χώρος για ποικίλες διατηρήσιμες στρατηγικές εστίασης, αρκεί οι εστιάζουσες επιχειρήσεις να διαλέξουν διαφορετικά τμήματα του κλάδου. Οι περισσότεροι κλάδοι έχουν πληθώρα τμημάτων και κάθε ένα από αυτά αποτελεί υποψηφιότητα για την εφαρμογή εστιασμένης στρατηγικής<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985, σελ.15-16.

Συμπερασματικά, πρέπει να τονίσουμε ότι η υιοθέτηση οποιασδήποτε στρατηγικής δεν αποκλείει στοιχεία που εμπεριέχονται στην άλλη. Δηλαδή η εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους δεν απαιτεί πάντα την πλήρη απουσία της διαφοροποίησης και το αντίστροφο. Κάποιες φορές, επιχειρήσεις πετυχαίνουν δραματική μείωση του κόστους χωρίς επιπτώσεις στη διαφοροποίηση. Πάντως, όταν ο ανταγωνισμός πιέζει για τον καθορισμό του ηγέτη κόστους, μια επιχείρηση σίγουρα θα φτάσει σε ένα σημείο πέραν του οποίου θα αναγκαστεί να θυσιάσει τη διαφοροποίηση προς όφελος της χαμηλής τιμής. Από την άλλη, μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης δεν μπορεί να αγνοήσει τα μέτρα που λαμβάνει για τη μείωση του κόστους. Οι υπερβολικά υψηλές τιμές των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης θα αποδυναμωθούν από άλλες φθηνότερες τιμές διαφοροποιημένων προϊόντων/υπηρεσιών. Επομένως, όσο αφορά τη μείωση κόστους, η διαφοροποιημένη επιχείρηση στοχεύει σε μείωση κόστους παρόμοια με αυτήν των ανταγωνιστών που όμως δεν θα επηρεάζει τα στοιχεία διαφοροποίησης του προϊόντος/υπηρεσίας.

Τέλος, μια επιχείρηση η οποία επιδίδεται ταυτοχρόνως σε κάθε ανταγωνιστική στρατηγική αλλά αδυνατεί να επιτύχει σε κάποια από αυτές είναι καταδικασμένη να βρίσκεται «αποκλειόμενη στη μέση» (stuck in the middle) και δεν κατέχει κανένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτή η στρατηγική τοποθέτηση οδηγεί την εκάστοτε επιχείρηση σε αποδόσεις κάτω του μέσου όρου του κλάδου διότι τέτοιες επιχειρήσεις δεν μπορούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά σε κανένα κομμάτι της αγοράς. Μια επιχείρηση που είναι «αποκλειόμενη στη μέση» θα έχει ικανοποιητικά κέρδη μόνο εάν η δομή του κλάδου είναι υψηλά ελκυστική ή οι ανταγωνιστές του κλάδου βρίσκονται και αυτοί «αποκλειόμενη στη μέση». Το να βρίσκεται μια επιχείρηση «αποκλειόμενη στη μέση» δείχνει συχνά μια απροθυμία της επιχείρησης να προβεί σε αλλαγές που αφορούν τον τρόπο που θα ανταγωνίζεται<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, 1985, σελ.116-17.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ξένη βιβλιογραφία:**

- Michael E. Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, 1985.
- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980.
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson International Edition, Eleventh Edition.

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: Περιγραφή της παγκόσμιας αγοράς οίνου**

### **3.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παραθέσουμε και θα αναλύσουμε τα στοιχεία που συγκροτούν την επικρατούσα κατάσταση της παγκόσμιας αγοράς οίνου. Για να συνθέσουμε την εικόνα αυτή θα εξετάσουμε αρχικά την παγκόσμια παραγωγή και κατανάλωση οίνου. Εν συνεχεία θα καταγράψουμε τις κυριότερες χώρες εισαγωγής και εξαγωγής οίνου καθώς και την εξέλιξη της παγκόσμιας εξαγόμενης και εισαγόμενης ποσότητας οίνου των τελευταίων ετών. Τέλος, θα επικεντρωθούμε στην αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα ρύθμισης του εμπορίου οίνου τόσο στο διεθνές όσο και στο ελληνικό τοπίο. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η δόμηση μιας ολοκληρωμένης εικόνας της παγκόσμιας κατανομής των μεριδίων αγοράς και κατανάλωσης οίνου που εν συνεχεία θα δράσει επεξηγηματικά στην ανάλυση της ελληνικής πραγματικότητας. Με το κεφάλαιο αυτό, επιχειρούμε να γεφυρώσουμε το διεθνές και ειδικότερα το ευρωπαϊκό γίγνεσθαι, με την ελληνική πραγματικότητα που θα εξετάσουμε στη συνέχεια της εργασίας και να επισημάνουμε την έντονη αλληλεπίδρασή τους.

### **3.2 Παγκόσμια παραγωγή και κατανάλωση οίνου**

Η εξέλιξη της παγκόσμιας έκτασης αμπελώνων παρουσίασε μικρές διακυμάνσεις την περίοδο 2002-2007 (μέσος ετήσιος ρυθμός - 0,4%), όπως παρατηρείται και στο πίνακα 3.1. Οι εκτάσεις των αμπελώνων σε παγκόσμια κλίμακα εκτιμώνται σε επίπεδα της τάξης των 7.900 χιλιάδων εκταρίων. Η Ευρωπαϊκή ήπειρος (περιλαμβανομένων χωρών της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ.) εκτιμάται ότι κατέχει μερίδιο περίπου 59% του παγκόσμιου αμπελώνα (έναντι αντιστοίχου μεριδίου 69% στη δεκαετία του 1980). Όσον αφορά τους αμπελώνες των χωρών της Ε.Ε., η έκτασή τους παρουσίασε πτωτικές τάσεις τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα, από 4.121 χιλ. εκτάρια το 2000 να διαμορφωθούν σε

3.844 χιλ. εκτάρια το 2007. Αντίθετα, στις περιοχές εκτός της Ε.Ε. παρατηρήθηκε αύξηση της έκτασης των αμπελώνων την εξεταζόμενη περίοδο, γεγονός που εξισορρόπησε την παγκόσμια εξέλιξη των αμπελώνων.

Πίνακας 3.1: Παγκόσμια έκταση αμπελώνων – Οι χώρες με τη μεγαλύτερη αμπελουργική έκταση

	2002	2003	2004	2005	2006*	2007**
<b>Παγκόσμιο σύνολο</b>	<b>7.955</b>	<b>7.953</b>	<b>7.899</b>	<b>7.928</b>	<b>7.908</b>	<b>7.899</b>
Ισπανία	1.202	1.207	1.200	1.169	1.174	1.169
Γαλλία	898	888	889	867	887	867
Ιταλία	872	862	849	840	843	840
Κίνα	421	455	460	485	490	490
Η.Π.Α.	415	415	398	399	406	409
Πορτογαλία	251	249	247	248	249	248
Ρουμανία	243	239	222	217	213	205
Αργεντινή	208	211	213	219	223	230
Χιλή	184	185	189	193	195	197
Αυστραλία	159	157	164	167	169	174
Μολδαβία	153	149	146	147	147	147
Νότια Αφρική	129	132	133	134	134	135
Ελλάδα	130	125	112	113	112	116
Γερμανία	102	102	102	102	102	102
<i>Ποσότητα: σε χιλιάδες εκτάρια</i>						
<i>*Προσωρινά στοιχεία</i>						
<i>**Εκτιμήσεις</i>						

Πηγή: OIV: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις του διεθνούς οργανισμού OIV (Organisation Internationale de la Vigne et du Vin) η παγκόσμια παραγωγή οίνου ανήλθε το (2007) σε 266,7 εκατ. hl (hectolitre: εκατό λίτρα) μειωμένη κατά 11,1% σε σχέση με το 2004 όπως παρατηρείται στον πίνακα 3.2 και στο διάγραμμα 3.1. Η Ευρώπη εξακολουθεί να κυριαρχεί στην παγκόσμια παραγωγή με μερίδιο περίπου 69%, σημαντικά κατώτερα από το αντίστοιχο (78%) που κατείχε την δεκαετία 1980. Αυτή η μείωση ίσως οφείλεται στη μείωση



παραγωγής οίνου το 2007 στην Πορτογαλία ,στην Ιταλία και στη Γαλλία. Ακολουθεί η Αμερικάνικη ήπειρος, με μερίδιο 17% της παγκόσμιας παραγωγής.

Πίνακας 3.2: Εξέλιξη της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης οίνου (2001 - 2007)

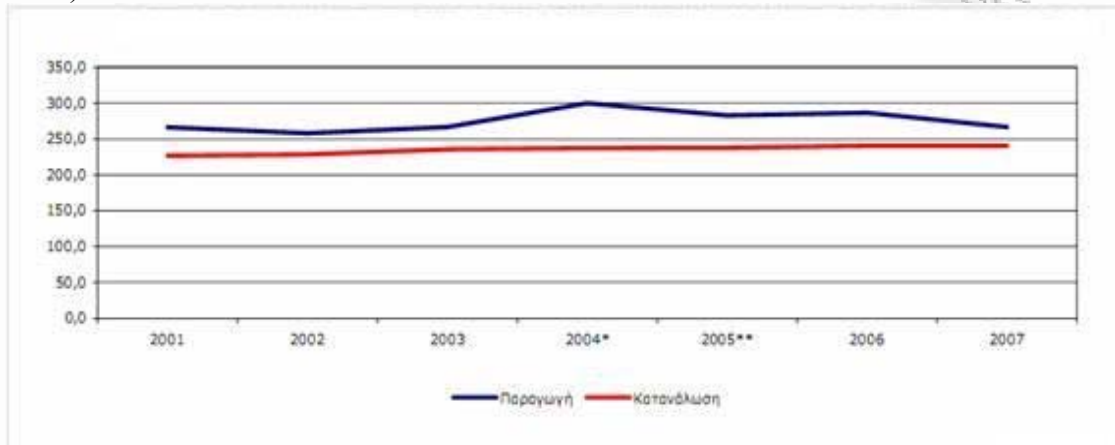
Έτος	Παραγωγή	Κατανάλωση
2001	266,6	226,9
2002	257,8	228,6
2003	266,8	235,9
2004	300,0	237,4
2005	282,8	237,7
2006*	286,6	240,7
2007**	266,7	240,6

Ποσότητα: σε εκατ. εκατόλιτρα (Mhl)  
 \*Προσωρινά στοιχεία  
 \*\*Εκτιμήσεις

Πηγή: OIV: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin.

Όπως παρουσιάστηκε στον πίνακα 3.2 και στο διάγραμμα 3.1, η παγκόσμια κατανάλωση οίνου παρουσιάζει σταθεροποιητικές τάσεις τα τελευταία έτη, με το 2007 να υπολογίζεται σε 240,6 εκατ. hl. Το μερίδιο της Ευρωπαϊκής ηπείρου στην παγκόσμια κατανάλωση οίνου παραμένει κορυφαίο και κυμαίνεται στα επίπεδα του 67%. Η διαχρονική σταθερότητα οφείλεται στη εξισορρόπηση εξαιτίας της μείωσης της κατανάλωσης σε παραγωγικές χώρες που παραδοσιακά καταλάμβαναν σημαντικό μέρος της παγκόσμιας κατανάλωσης (όπως είναι οι χώρες της Ε.Ε. και ιδιαίτερα η Γαλλία και η Ιταλία) και της αύξησης που παρατηρείται σε μη παραγωγικές χώρες της Βόρειας Ευρώπης (Ην. Βασίλειο άνοδος 3,4%). Άνοδο παρουσίασε επιπλέον η αγορά των Η.Π.Α. και της Αργεντινής, το 2007 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (2,3% και 0,54% αντίστοιχα). Η αυξημένη κατανάλωση οφείλεται κυρίως στην αύξηση των καταναλωτών οίνου, παρά στη διεύρυνση της κατά κεφαλήν κατανάλωσης.

Διάγραμμα 3.1: Εξέλιξη της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης οίνου (2001 - 2007)



Πηγή: OIV: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin

Η διαφορά μεταξύ της παγκόσμιας παραγωγής και κατανάλωσης οίνου το 2007 εκτιμάται σε 26,1 εκατ. hl, έντονα μειωμένη σε σχέση με το 2006 και το 2005, οπότε η διαφορά ήταν 45,9 και 45,1 αντίστοιχα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των αποθεμάτων και την αύξηση της τιμής του σταφυλιού ιδιαίτερα στις χώρες της Ε.Ε.<sup>21</sup>.

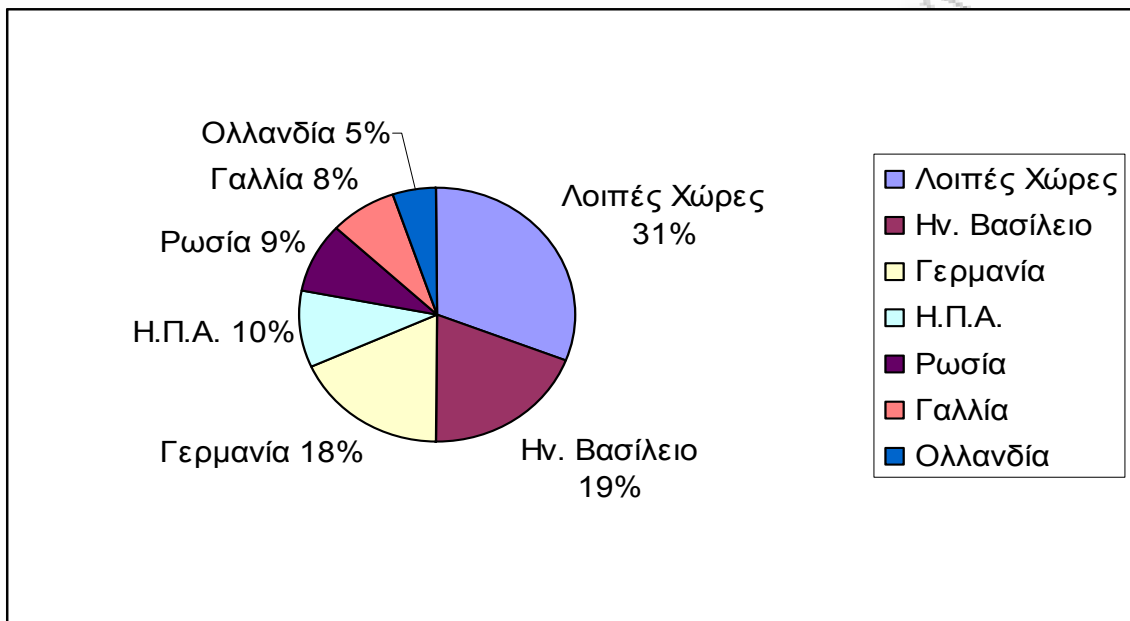
### 3.3 Το Διεθνές Εμπόριο Οίνου

#### 3.3.1 Οι κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου

Σύμφωνα με την Faostat (Food & Agriculture Organization Of the United Nations), για τα έτη 2000-2005, η σημαντικότερη αγορά εισαγωγής οίνου αποτελεί η Μ. Βρετανία και η Γερμανία, των οποίων οι εισαγωγές κινούνται περί τους 1.300 χιλ. τόνους και απορροφούν το 19% και το 18% αντίστοιχα της παγκόσμιας εισαγόμενης ποσότητας, για το 2005. Έπονται οι Η.Π.Α. με ποσοστό περίπου 10% και η Ρωσία με 9%. Σημαντικούς δέκτες οίνου αποτελούν επίσης η Γαλλία και η Ολλανδία (Διάγραμμα: 3.2). Οι παραπάνω 6 χώρες απορροφούν το 69% του συνόλου των εισαγωγών οίνου.

<sup>21</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ.102-103

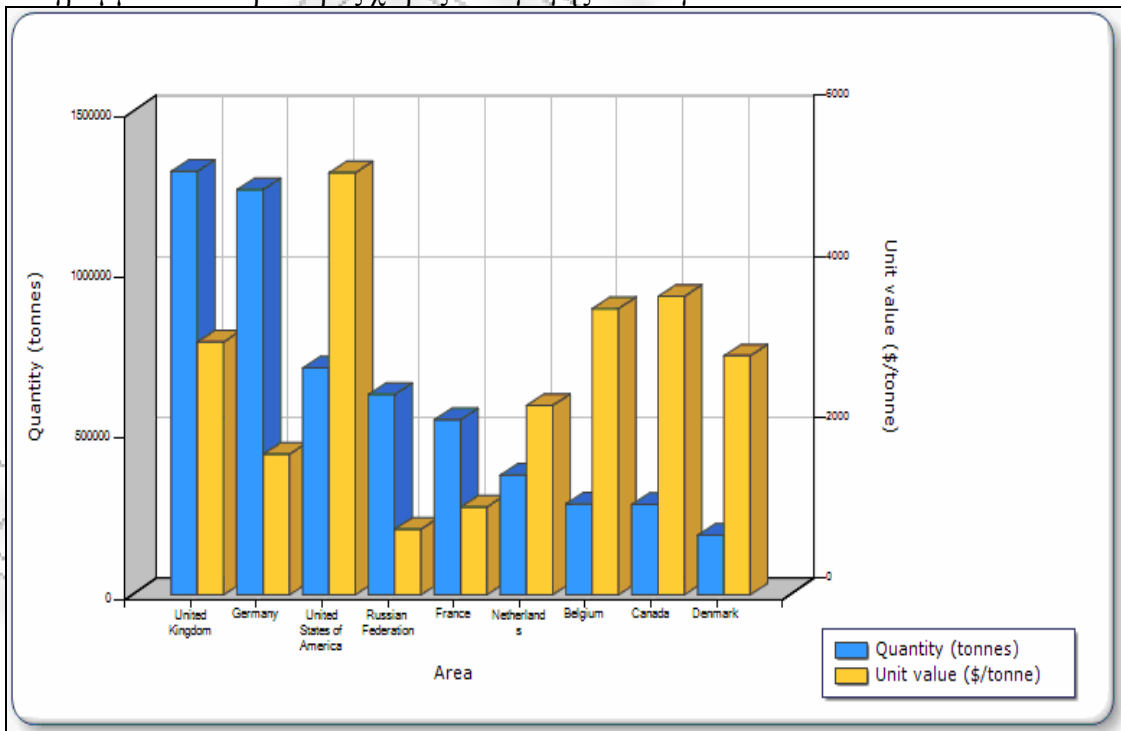
Διάγραμμα 3.2: Οι κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου σε ποσότητα (2005)



Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

Συνολικά, το ύψος των παγκόσμιων εισαγωγών παρουσίασε ανοδικές τάσεις την πενταετία 2000-2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 7,3% και διαμορφώθηκε (το 2005), σε 6,8 εκατ. τόνους όπως προκύπτει από το διάγραμμα 3.3.

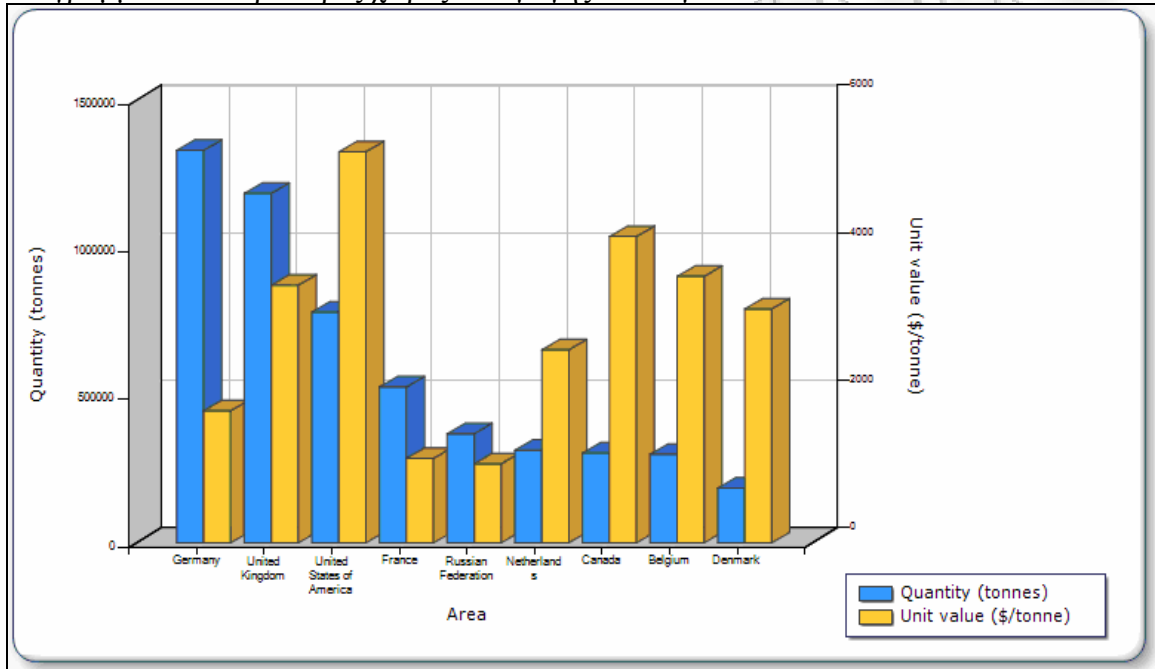
Διάγραμμα 3.3: Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2005



Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

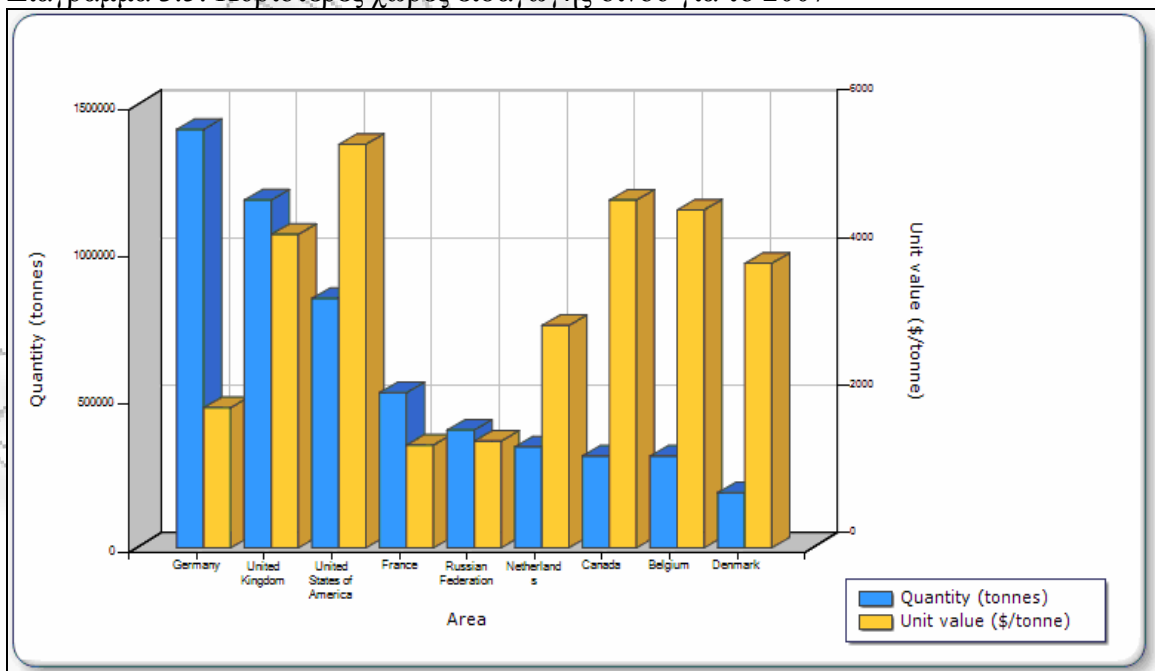
Για τα έτη 2006 και 2007 παραθέτουμε τα διαγράμματα 3.4 και 3.5 με τις κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου παγκοσμίως. Στο παράρτημα Α περιλαμβάνουμε τους πίνακες Α1 και Α2 στους οποίους αναφέρονται οι ακριβείς ποσότητες εισαγωγής και η αξία τους.

Διάγραμμα 3.4: Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2006



Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

Διάγραμμα 3.5: Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2007

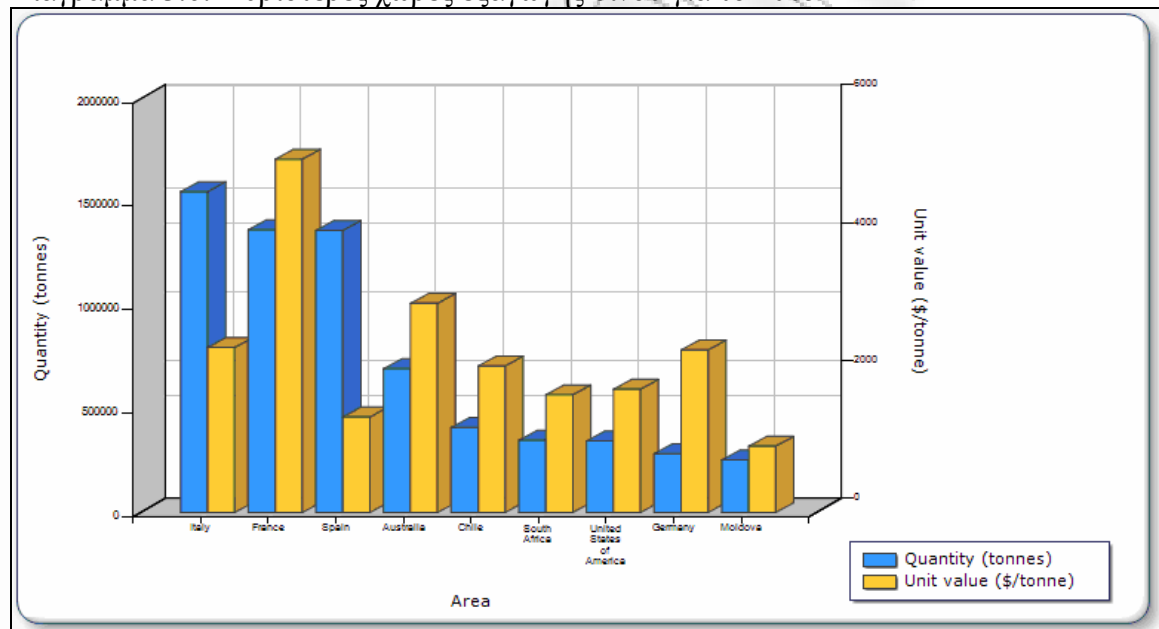


Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

### 3.3.2 Οι κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου

Η εξέλιξη της παγκόσμιας εξαγόμενης ποσότητας εμφανίζεται θετική, καθώς από 6 εκατ. τόνους το 2000 διαμορφώθηκε σε 7,7 εκατ. τόνους το 2005, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανόδου 5,3%. Αναφορικά με τις κυριότερες εξαγωγικές χώρες οίνου, στις πρώτες θέσεις κατατάσσονται και πάλι οι χώρες της Ε.Ε. Η Ιταλία εξήγαγε το 2005 περίπου 1,6 εκατ. τόνους οίνου όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.6 (οι ακριβείς ποσότητες και αξίες του εξαγόμενου οίνου παρατίθενται στο παράρτημα Α στον πίνακα Α3), ποσότητα η οποία αντιστοιχεί στο 20% του παγκόσμιου συνόλου, ενώ ποσοστά περί το 18% κατέλαβαν η Γαλλία και η Ισπανία.

Διάγραμμα 3.6: Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2005

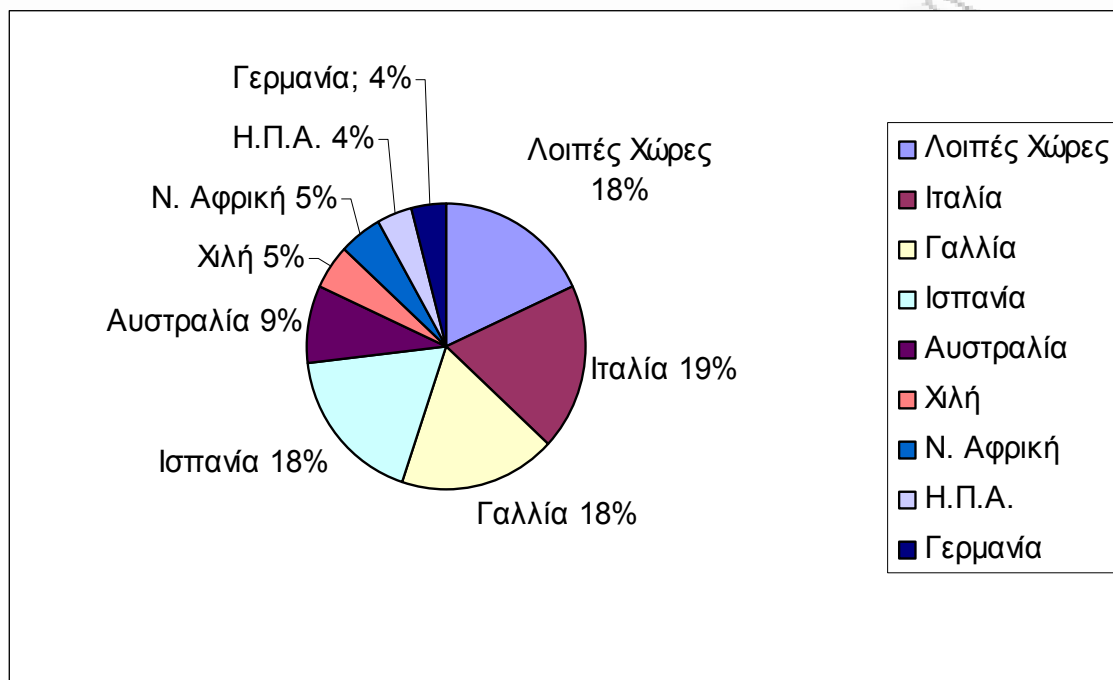


Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

Σημαντική άνοδο παρουσίασαν το διάστημα 2000-2005 οι εξαγωγές της Αυστραλίας, με αποτέλεσμα να υπερδιπλασιαστούν και να καλύψουν ποσοστό 9% των διεθνών εξαγωγών το 2005. Το μερίδιο της Χιλής και της Ν. Αφρικής διαμορφώθηκε σε 5,5% και 4,5% αντίστοιχα, ενώ το ποσοστό που αντιστοιχεί στις Η.Π.Α. και τη Γερμανία ήταν 4,5% και 3,7% αντίστοιχα. Συνολικά οι 8 παρουσιαζόμενες στο διάγραμμα 3.7 χώρες καλύπτουν το 82% των παγκόσμιων εξαγωγών οίνου<sup>22</sup>, ενώ οι ακριβείς ποσότητες παρατίθενται στο παράρτημα Α στον πίνακα Α3.

<sup>22</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ.104-105.

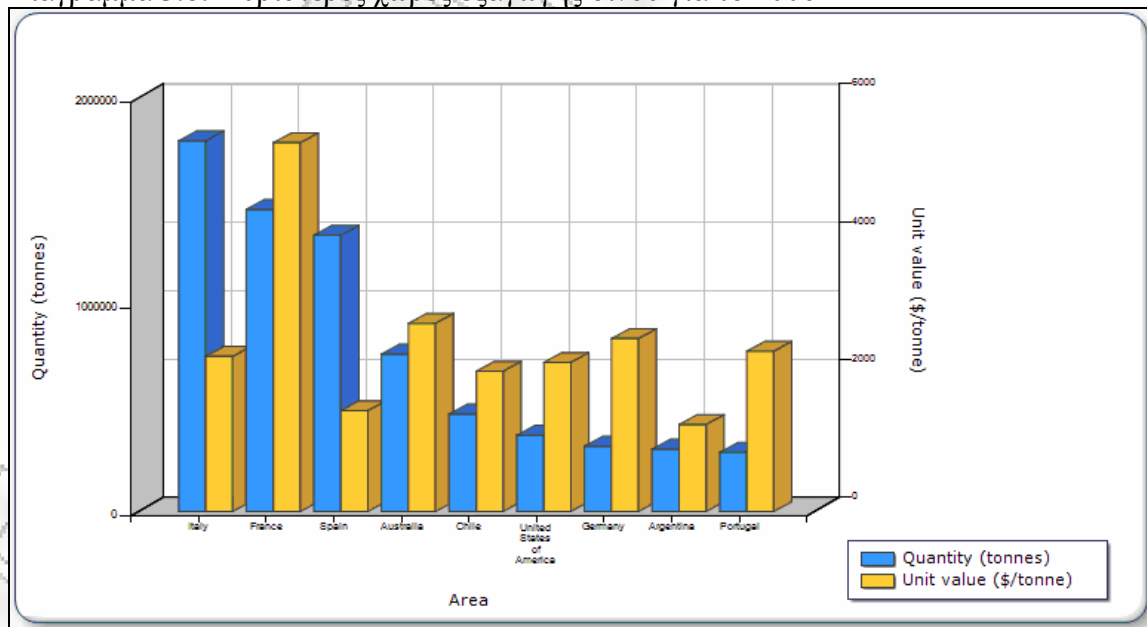
Διάγραμμα 3.7: Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου σε ποσότητα (2005)



Πηγή: Faostat

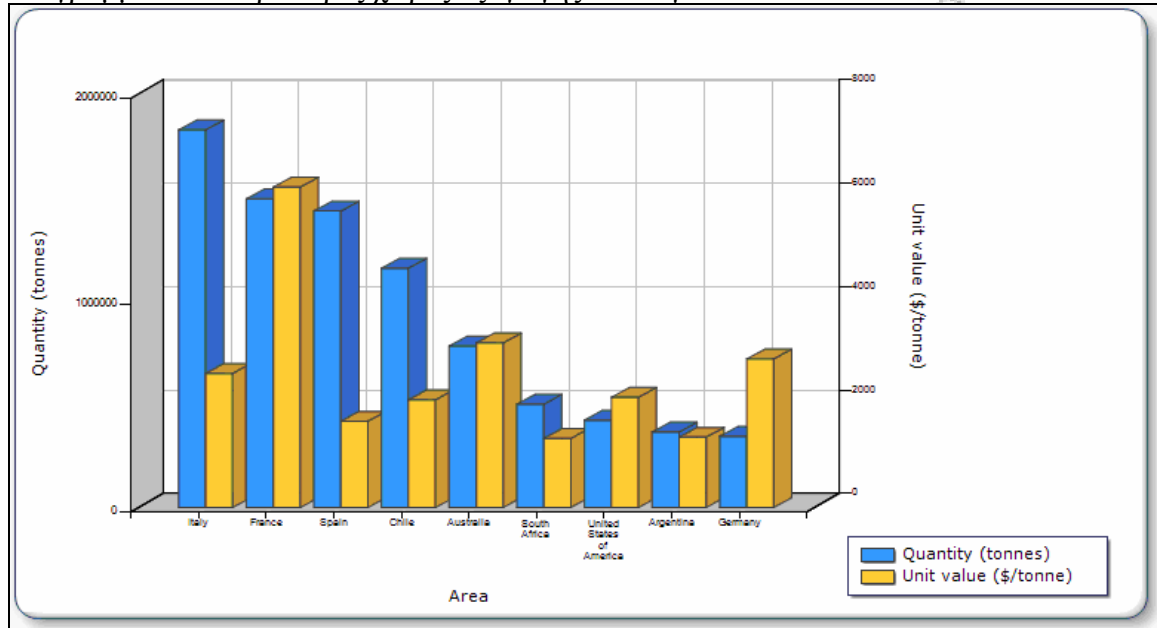
Για τα έτη 2006 και 2007 παραθέτουμε τα διαγράμματα 3.8 και 3.9 με τις κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου παγκοσμίως ενώ στο παράρτημα Α παρατίθενται οι πίνακες Α4 και Α5 με τις ακριβείς ποσότητες εξαγωγής και τη αξία τους.

Διάγραμμα 3.8: Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2006



Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

Διάγραμμα 3.9: Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2007



Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

### 3.4 Η Αγορά Οίνου στην Ε.Ε.

Οι χώρες της Ε.Ε. κυριαρχούν στη διεθνή αγορά οίνου, καθώς διαθέτουν μακράιωνη παράδοση και ποιότητα σε αυτόν το τομέα. Η ανάλυση της αγοράς οίνου στην Ε.Ε., κρίνεται σκόπιμη λόγω της έντονης επίδρασής της στον εγχώριο οινοποιητικό κλάδο.

Η συνολική παραγωγή οίνου στην Ε.Ε. σημείωσε υποχώρηση την οινική περίοδο 2005-2006, σε σχέση με τη σοδειά της προηγούμενης περιόδου. Την οινική περίοδο 2005-2006 η παραγωγή διαμορφώθηκε σε 178,701 χιλ. hl, για την Ε.Ε. των 25. Η Γαλλία και η Ιταλία αντιπροσωπεύουν ποσοστό της τάξης του 30% της παραπάνω ποσότητας η καθεμία, ενώ η Ισπανία καλύπτει ποσοστό 22,3%. Η Ελλάδα την ίδια περίοδο κατέλαβε την 6<sup>η</sup> θέση με ποσοστό 2,3% επί της συνολικής παραγωγής οίνου της Ε.Ε. (Πίνακας 3.8).

Πίνακας 3.8: Παραγωγή οίνου σε χώρες της Ε.Ε. (Ευρωπαϊκής Ένωσης)

<b>Χώρα</b>	<b>2001-2002</b>	<b>2002-2003</b>	<b>2003-2004</b>	<b>2004-2005*</b>	<b>2005-2006**</b>
Γαλλία	55.339	51.966	47.519	58.845	53.300
Ιταλία	52.293	46.200	46.650	55.000	52.600
Ισπανία	33.937	39.419	47.300	49.926	39.900
Γερμανία	8.980	9.984	8.289	10.147	9.470
Πορτογαλλία	7.790	6.651	7.283	7.483	6.645
Ελλάδα	3.477	3.085	3.815	4.295	4.093
Ουγγαρία	5.450	3.500	3.900	5.272	2.900
Αυστρία	2.531	2.599	2.556	2.734	2.190
<b>Σύνολο EU 25</b>	<b>172.620</b>	<b>165.599</b>	<b>169.840</b>	<b>196.349</b>	<b>178.701</b>
<i>Ποσότητα σε χιλ. Εκατόλιτρα                      Τα έτη αναφέρονται σε οινοποιητικές περιόδους 1/8 – 31/7                      *Προσωρινά στοιχεία                      **Εκτιμήσεις της European Commission</i>					

Πηγή: European Commission

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το γενικό ισοζύγιο παραγωγής-χρήσης οίνου στις χώρες μέλη της Ε.Ε., κατά τη χρονική περίοδο 2001-2006 (Πίνακας 3.9). Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πίνακα, η συνολική ανθρώπινη κατανάλωση οίνου εμφανίζει σημαντικές διακυμάνσεις κατά τα έτη 2001-2006, ενώ το τελευταίο έτος διαμορφώθηκε σε 133,5 εκατ. hl. Ανάλογη πορεία διαγράφει το ύψος της κατά κεφαλήν κατανάλωσης οίνου, η οποία κυμάνθηκε το εν λόγω χρονικό διάστημα μεταξύ 31,6 και 35,4 λίτρων/άτομο. Από τη συνολική ανθρώπινη κατανάλωση οίνου στην Ε.Ε., ποσοστό 46,4% αφορούσε κατανάλωση επιτραπέζιων οίνων, ενώ ένα ακόμη ποσοστό 16,7% (επιτραπέζιων οίνων) οδηγήθηκε σε κοινοτική απόσταξη. Όπως παρατηρείται την περίοδο 2005-2006 τα αποθέματα μειώθηκαν κατά 6.196 χιλ. hl μετά την εφαρμογή της απόσταξης<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ.106-107.



Πίνακας 3.9: Γενικό ισοζύγιο παραγωγής – χρήση οίνου στις χώρες της Ε.Ε. (2001-2006)

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005*	2005/2006**
<b>Σύνολο οίνου</b>					
Παραγωγή <sup>1</sup>	158.555	150.548	163.475	196.277	172.787
Μεταβολή αποθεμάτων	-4.898	-8.633	3.949	21.070	-6.196
Εισαγωγές	8.885	9.646	48.023	50.427	51.500
Εξαγωγές	12.789	12.896	50.568	51.075	51.523
Ενδοκοινοτικό εμπόριο	35.149	36.039	37.106	38.751	39.000
Εσωτερική χρήση	159.515	155.931	146.650	163.286	170.556
Απώλειες	977	959	1.055	1.055	1.055
Μεταποίηση	37.359	24.885	24.638	28.570	36.001
Ανθρώπινη κατανάλωση	121.179	130.088	120.957	133.661	133.500
Κατά κεφαλήν κατανάλωση (lt/άτομο)	32,1	34,7	31,6	35,4	35,3
Βαθμός αυτάρκειας (%)	120,9	107,2	117,1	128,9	114,2
<b>Σύνολο οίνου ποιότητας (VQPRD)</b>					
Παραγωγή <sup>1</sup>	66.193	66.014	62.304	74.127	68.295
Εγχώρια χρήση	56.244	62.262	57.893	60.145	60.876
<b>Σύνολο Επιτραπέζιου οίνου</b>					
Παραγωγή <sup>1</sup>	84.132	80.313	94.745	105.046	86.118
Εγχώρια χρήση εκ της οποίας:	85.644	77.387	71.024	83.276	88.511
-ανθρώπινη κατανάλωση	57.979	60.337	53.594	62.746	62.000

-κοινοτική απόσταξη	23.431	12.075	13.189	16.288	22.269
<p><i>Ποσότητα: σε χιλ. εκατόλιτρα</i>  <i>Ως την περίοδο 2003/2004 τα μεγέθη αφορούν την EU-15</i>  <sup>1</sup><i>Η παραγωγή τις περιόδους 2001/2002 και 2002/2003 αναφέρεται σε χρησιμοποιούμενη παραγωγή</i>  <sup>2</sup><i>Εξαιρούνται οι αποστάξεις που προορίζονται για την παραγωγή αποσταγμάτων οίνου ονομασίας προέλευσης καθώς και οι αποστάξεις που γίνονται σε επίπεδο κρατών μελών (για τις περιόδους 2001/2002 και 2002/2003)</i>  <i>*Προσωρινά στοιχεία</i>  <i>**Εκτιμήσεις της European Commission</i></p>					

**Πηγή:** European Commission

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### Διαδικτυακοί τόποι:

- European Commission: ([http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm))

- <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>

- OIV: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin  
(<http://www.oiv.org/uk/accueil/index.php>)

### Έρευνες – Μελέτες:

- ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008.

ΓΑΛΛΙΑΣΤΕΛΕΜΟΓΕΡΑΝ

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα

### 4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναλύσουμε την παρούσα κατάσταση στον ελληνικό κλάδο της οινοποιίας. Αρχικά, θα προβούμε σε μια γενική περιγραφή των βασικών χαρακτηριστικών του κλάδου και εν συνεχεία θα εξειδικεύσουμε στους παράγοντες που επηρεάζουν την διαμόρφωση της ζήτησης στην Ελλάδα. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου αυτού θα αναλύσουμε λεπτομερώς την δομή του κλάδου παραθέτοντας στοιχεία για τις ελληνικές οινοπαραγωγικές μονάδες και τα μερίδια αγοράς τους. Σκοπός του κεφαλαίου είναι, η όσο το δυνατόν καλύτερη περιγραφή της σύγχρονης ελληνικής οινοποιίας και η κατανόηση των παραγόντων που την επηρεάζουν.

### 4.2 Γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου της οινοποιίας

Βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου της οινοποιίας είναι όπως προείπαμε η μακράιωνη παράδοση της αμπελουργίας – οινοποιίας στην Ελλάδα. Ωστόσο, ο κλάδος άρχισε να εκσυγχρονίζεται και να αναπτύσσεται με τη σημερινή του μορφή από την δεκαετία του '60, οπότε μεγάλες επιχειρήσεις πραγματοποίησαν σημαντικές επενδύσεις και προσανατολίστηκαν προς την παραγωγή εμφιαλωμένου κρασιού.

Τη σύγχρονη εικόνα της εγχώριας οινοποιίας συνθέτουν ένας μικρός αριθμός μεγάλων οινοβιομηχανιών, πλήθος μικρομεσαίων οινοποιητικών επιχειρήσεων, αγροτικοί συνεταιρισμοί και εισαγωγικές επιχειρήσεις<sup>24</sup>. Σημειώνεται ότι αρκετές εταιρείες του κλάδου επιδεικνύουν παραγωγική δραστηριότητα και σε άλλα αλκοολούχα ποτά, όπως το τσίπουρο, το λικέρ, το ούζο και το μπράντυ<sup>25</sup>. Συγκεκριμένα, ο κλάδος της παραγωγής οίνου αποτελείται από 680 οινοποιεία και 40 συνεταιρισμούς περίπου, που παράγουν περισσότερες από 1.500 διαφορετικές ετικέτες

<sup>24</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ.1.

<sup>25</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Hellastat Industry Snapshots, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Φεβρουάριος 2009, σελ. 2.

κρασιού<sup>26</sup>. Οι μεγάλες εταιρείες ελέγχουν σημαντικά μερίδια της εγχώριας αγοράς εμφιαλωμένων κρασιών (παράγουν ετησίως 1 εκατ. φιάλες), και διακινούν τα προϊόντα τους μέσω χονδρεμπόρων ή με απευθείας πωλήσεις σε Supermarket και εστιατόρια, καλύπτοντας μέσω των εκτεταμένων αυτών δικτύων διανομής το σύνολο της χώρας.

Όσον αφορά τις μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις, ορισμένες παράγουν τόσο χύμα όσο και εμφιαλωμένο κρασί το οποίο διατίθεται στην τοπική αγορά, ενώ άλλες παράγουν εμφιαλωμένο κρασί «περιορισμένης παραγωγής» με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η διανομή του οποίου πραγματοποιείται συνήθως μέσω ειδικευμένων εταιρειών. Οι επιχειρήσεις αυτές στο σύνολό τους επιδεικνύουν παραγωγή μεγαλύτερη των 150 χιλ. φιαλών. Τη δραστηριότητα διανομής συχνά αναλαμβάνουν και ορισμένες εισαγωγικές επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν αναπτυγμένο δίκτυο διανομής. Εισάγουν κρασιά από την Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Ένωση), ενώ παράλληλα ασχολούνται και με την εισαγωγή αλκοολούχων ποτών, σε αντίθεση με τις παραγωγικές εταιρείες όπου η παραγωγή και η εμπορία κρασιού αποτελεί, τη βασική (ή και αποκλειστική) τους δραστηριότητα.

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα και η φήμη των εμφιαλωμένων ελληνικών κρασιών έχει βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τις συνεχείς βραβεύσεις που αποσπών σε διεθνείς διαγωνισμούς. Πολλές επιχειρήσεις έχουν πραγματοποιήσει επενδύσεις εκσυγχρονισμού, οι οποίες ενίοτε εντάσσονται σε επιδοτούμενα προγράμματα.

Ο εξαγωγικός προσανατολισμός των (μεγάλων ιδιαίτερα) επιχειρήσεων του κλάδου είναι έντονος. Ως κυριότερες αγορές των ελληνικών κρασιών αναδεικνύονται η Γερμανία, οι Η.Π.Α., ο Καναδάς, η Γαλλία και η Κύπρος, όπου στις τρεις πρώτες βρίσκονται ισχυρές ομογενειακές κοινότητες που σύμφωνα με παράγοντες της αγοράς απορροφούν μεγάλο μέρος των εξαγωγών.

Η αγορά του κρασιού διακρίνεται στην «κρύα», που περιλαμβάνει κυρίως τους χώρους διασκέδασης και εστίασης, καθώς και στη «ζεστή», που αφορά την οικιακή κατανάλωση. Η διανομή των προϊόντων πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο μέσω χονδρεμπόρων και αντιπροσώπων, ενώ τα Supermarket και οι κάβες αποτελούν τα βασικότερα σημεία λιανικής πώλησης<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 12.

<sup>27</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ.1-2.

### 4.3 Παράγοντες διαμόρφωσης της ζήτησης

Οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης για τον οίνο είναι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η οικονομική κατάσταση των καταναλωτών, η τιμή του οίνου σε σχέση με το διαθέσιμο εισόδημα, οι διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών, η μόδα, η εποχικότητα, η τουριστική κίνηση και η διαφήμιση.

#### 4.3.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της χώρας αποτελούν παράγοντα της ζήτησης εφόσον μπορούν να επηρεάσουν την ζητούμενη ποσότητα παραγωγής οίνου αλλά και το είδος του οίνου, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες του συνολικού πληθυσμού, των διαμορφούμενων ηλικιακών ομάδων και οι τάσεις που καθεμιά διαμορφώνει.

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (Ε.Σ.Υ.Ε.) για τον πληθυσμό της Ελλάδας άνω των 15 ετών για την περίοδο 2000-2008.

Πίνακας 4.1: Πληθυσμός άνω των 15 ετών (2000-2008)

Έτος	Άνδρες	Γυναίκες	Σύνολο
2000	4.525.205	4.683.996	9.209.201
2001	4.560.157	4.720.158	9.280.315
2002	4.591.805	4.751.094	9.342.899
2003	4.619.663	4.776.823	9.396.486
2004	4.641.555	4.799.669	9.441.224
2005	4.664.531	4.820.012	9.484.543
2006	4.688.378	4.843.296	9.531.674
2007	4.710.095	4.865.115	9.575.210
2008	4.465.037	5.147.948	9.612.985

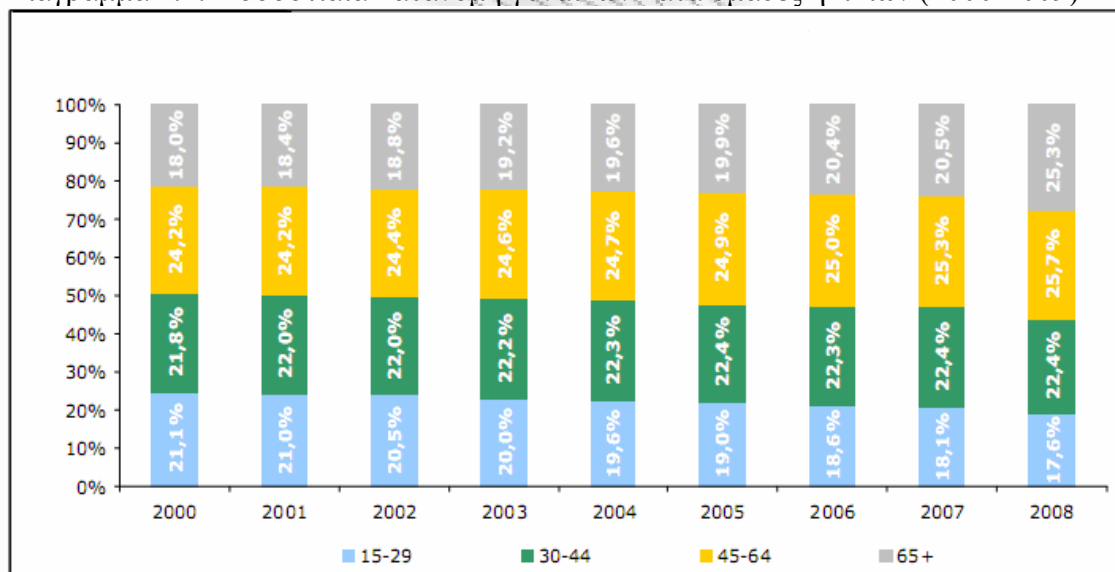
Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με τον Νόμο 3730/2008 απαγορεύεται η πώληση αλκοολούχων ποτών σε ανηλίκους, ωστόσο δεν μπορούμε να αγνοήσουμε την ηλικιακή

ομάδα κάτω των 18 ετών, εφόσον οι έλεγχοι στα σημεία πώλησης και στα κέντρα εστίασεως είναι ελλιπείς ενώ η κατανάλωση κατ' οίκον είναι υπαρκτή. Από τα δημογραφικά στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται ότι οι ετήσιες μεταβολές του πληθυσμού είναι οριακές (μέσος ρυθμός μεταβολής: 0,5%), με συνέπεια να παραμένει ουσιαστικά σταθερός ο αριθμός των οιονεί καταναλωτών κρασιού.

Ωστόσο, η ποσοστιαία κατανομή του πληθυσμού της χώρας ανά φύλο και ανά ομάδα ηλικίας παρουσιάζει μεταβολές την εξεταζόμενη περίοδο, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.1. Αναλυτικότερα, όσον αφορά στις γυναίκες, την τελευταία διετία έχει αυξηθεί το μερίδιο των γυναικών άνω των 65 ετών, σε βάρος των υπολοίπων ηλικιακών ομάδων, γεγονός που συνεπάγεται κυρίως μείωση της ζήτησης αλκοόλ, για λόγους υγείας. Σημειώνεται επίσης ότι οι γυναίκες, οι οποίες έχουν διαφορετικά καταναλωτικά πρότυπα από τους άνδρες (προτιμούν συνήθως ποτά μικρότερου αλκοολικού βαθμού και κυρίως κρασί έναντι των «σκληρών» οινοπνευματωδών ποτών) αποτελούν την πλειοψηφία του πληθυσμού άνω των 15 ετών (μερίδιο 53,6% για το 2008).

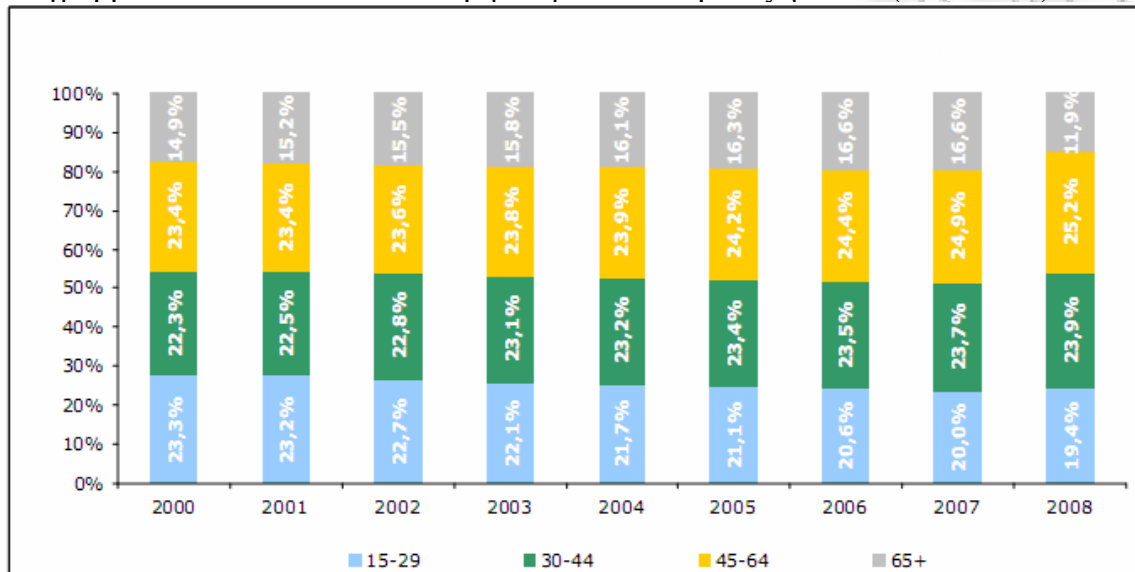
Διάγραμμα 4.1: Ποσοστιαία κατανομή γυναικών κατά ομάδες ηλικιών (2000-2009)



Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Αντιθέτως, τα στοιχεία της ποσοστιαίας κατανομής των ανδρών ανά ηλικιακή ομάδα όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.2, δείχνουν ότι την τελευταία διετία αυξάνονται τα μερίδια των ηλικιακών ομάδων μεταξύ 15 και 65 ετών, γεγονός που θεωρητικά ευνοεί τη ζήτηση αλκοόλ.

Διάγραμμα 4.2: Ποσοστιαία κατανομή ανδρών κατά ομάδες ηλικιών (2000-2008)



Πηγή: Ε.Σ.Υ.Ε.

Αναφορικά με την ηλικιακή ομάδα 15-20 ετών, σύμφωνα με στοιχεία που ανακοινώθηκαν από την Ελληνική Εταιρία Μελέτης του Ήπατος<sup>28</sup> το 2008 διαπιστώνεται ότι:

- Το ποσοστό των νέων που καταναλώνουν τουλάχιστον 10 φορές το μήνα αλκοόλ ανέρχεται σε 17% για τα αγόρια και σε 9% για τα κορίτσια.
- Τα νεαρά άτομα που κατοικούν σε αγροτικές κατοικίες έρχονται σε επαφή με το αλκοόλ σε μικρότερες ηλικίες.
- Οι νέοι που κατοικούν στα μεγάλα αστικά κέντρα μεθούν συχνότερα και περισσότερο.
- Στους εφήβους αρέσουν περισσότερο τα ποτά με υψηλή περιεκτικότητα οινοπνεύματος, καθώς η πλειοψηφία αυτών προτιμά οινοπνευματώδη ποτά όπως η βότκα, το ουίσκι κ.τ.λ. και όχι κρασί ή μπίρα<sup>29</sup>.

#### 4.3.2 Διαθέσιμο εισόδημα

<sup>28</sup> Ε.Ε.Μ.Η.: [http://www.eemh.gr/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.eemh.gr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)

<sup>29</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 14.



Η αύξηση του κόστους ζωής που παρατηρείται τα τελευταία έτη έχει μειώσει το διαθέσιμο εισόδημα με αποτέλεσμα να έχει μειωθεί η ζήτηση σε προϊόντα που δεν θεωρούνται πρώτης ανάγκης όπως ο οίνος. Επιπρόσθετα, η τρέχουσα αρνητική οικονομική συγκυρία επηρέασε τις καταναλωτικές προτιμήσεις και συνέβαλλε στην επιπρόσθετη μείωση της κατανάλωσης γενικά. Κύριο χαρακτηριστικό της κρίσης αποτελεί η στροφή του καταναλωτικού κοινού σε ποτά χαμηλότερου κόστους γεγονός που ευνοεί το κρασί (όπως και το ούζο, το τσίπουρο και τη μύρα) έναντι των πιο ακριβών «σκληρών» οινοπνευματωδών ποτών. Ευνοείται ακόμα η αύξηση της ζήτησης χύμα κρασιού στους χώρους εστίασης καθώς και η μετατόπιση της κατανάλωσης από τη κρύα στη ζεστή αγορά.

Παρόλο που η συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών στρέφεται σε οικονομικότερες λύσεις, όπως το κρασί και η μύρα, ένα ποσοστό 5% διατηρεί την πιστότητά του στη μάρκα του αλκοολούχου ποτού που συνηθίζει να καταναλώνει και δεν επηρεάζεται ιδιαίτερα από την οικονομική κρίση<sup>30</sup>.

#### **4.3.3 Η τιμή του οίνου με βάση το διαθέσιμο εισόδημα**

Η τιμή του οίνου σε συνδυασμό με το διαθέσιμο εισόδημα επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την ζήτηση του οίνου. Όσον αφορά την τιμή, λόγω του ότι το κρασί είναι ευρέως διαδεδομένο σε όλα τα εισοδηματικά στρώματα αλλά και δεδομένου ότι διατίθενται πολλοί τύποι κρασιών και σε μια ευρεία ποικιλία τιμών, ενδεχόμενες μεταβολές των τιμών δεν επιφέρουν μεταβολή της ζητούμενης ποσότητας συνολικά, αλλά μετακίνηση των καταναλωτών σε φθηνότερα προϊόντα ή μετακύλιση από εμφανωμένο σε χύμα κρασί<sup>31</sup>.

#### **4.3.4 Διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών**

Τα σύγχρονα καταναλωτικά πρότυπα χαρακτηρίζονται από την τάση στροφής προς την υγιεινή διατροφή και πιο προσεγμένες συνθήκες διαβίωσης, επηρεάζοντας κατά συνέπεια αρνητικά τη ζήτηση αλκοολούχων ποτών και ενισχύοντας την αντικατάστασή

<sup>30</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 16.

<sup>31</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ. 24.

τους με άλλα, μη αλκοολούχα ποτά. Ωστόσο υπάρχει και η άλλη πλευρά, εκείνη της επέκτασης του τομέα των εστιατορίων γρήγορης εστίασης (fast food), αλλά και γενικότερα του σημαντικού περιορισμού του διαθέσιμου χρόνου για γεύματα, τα οποία επιδρούν αρνητικά στη ζήτηση του κρασιού και ευνοούν τα υποκατάστατά του<sup>32</sup>.

Παρόλα αυτά, η ευεργετική δράση που φαίνεται να έχει το κρασί για την υγεία, στα πλαίσια ενός ισορροπημένου διαιτολογίου, επιδρά θετικά στη ζήτησή του και εξισορροπεί την αρνητική επίδραση των παραπάνω παραγόντων στη ζήτησή του.

Τέλος, τα κρούσματα νοθείας στα αλκοολούχα ποτά (π.χ. με μεθυλική αλκοόλη) καθώς και στα ποτά με υψηλή θερμιδική αξία (π.χ. λικέρ), τα οποία επιβαρύνουν την ανθρώπινη υγεία, προκαλούν είτε συνολική μείωση της ζήτησης αλκοόλ, είτε αλλαγή των καταναλωτικών προτιμήσεων, υπέρ των εμφιαλωμένων οινοπνευματωδών ποτών (π.χ. κρασί, “ready to drink” ποτά).

#### **4.3.5 Μόδα – Τρόπος ζωής (life style)**

Οι καταναλωτικές προτιμήσεις μεταξύ τόσο διαφορετικών, όσο και ιδίων κατηγοριών αλκοολούχων ποτών, επηρεάζονται έντονα από παράγοντες όπως η μόδα, η ετικέτα και η διαφημιστική προβολή. Αναλυτικότερα, ο μέσος καταναλωτής κρασιού, ο οποίος χαρακτηρίζεται από έλλειψη ειδικών γνώσεων για το προϊόν που καταναλώνει, επηρεάζεται τόσο από τη μόδα και τη διάδοση της φήμης μιας συγκεκριμένης ετικέτας «από στόμα σε στόμα», όσο και από τις κριτικές που δημοσιεύονται ή τα βραβεία που απονέμονται<sup>33</sup>.

#### **4.3.6 Εποχικότητα**

Η κατανάλωση οίνου χαρακτηρίζεται από εποχικότητα, καθώς η περίοδος υψηλής κατανάλωσης ξεκινά τον Οκτώβριο κάθε έτους και διαρκεί περίπου 7 μήνες μέχρι το Μάιο. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι, τους καλοκαιρινούς μήνες εξαιτίας της αύξησης της θερμοκρασίας οι καταναλωτές στρέφονται σε υποκατάστατα προϊόντα και κυρίως τη μπίρα ή τα αναψυκτικά. Η εποχικότητα επηρεάζει και τη ζήτηση σε

<sup>32</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ. 25.

<sup>33</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 18.

συγκεκριμένες κατηγορίες του κρασιού μιας και το καλοκαίρι προτιμάται ο λευκός οίνος από τον κόκκινο. Ακόμα η εποχικότητα του κρασιού γίνεται ορατή και από την αύξηση της ζήτησης του κρασιού ιδίως κατά την περίοδο των εορτών ένα μέρος της οποίας καλύπτεται από την επιλογή κρασιού ως δώρο<sup>34</sup>.

#### 4.3.7 Τουρισμός

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση του οίνου είναι ο εισερχόμενος τουρισμός στη χώρα μας ιδιαίτερα τους θερινούς μήνες. Οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατέγραψαν αύξηση κατά την περίοδο 1999-2006 (αύξηση 11,9% την περίοδο 2006/05), με μέσο ετήσιο ρυθμό 4,6%<sup>35</sup>. Η ανοδική πορεία διεκόπη σταδιακά λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης, της οποίας οι επιπτώσεις άρχισαν να φαίνονται σταδιακά από τα μέσα του 2008. Τα τελευταία στοιχεία έως και τον Αύγουστο του 2009 δείχνουν ότι η μείωση της τουριστικής κίνησης φέτος έφθασε σε ποσοστό 7,5% σε σχέση με πέρυσι, ενώ διπλάσια είναι η πτώση των τουριστικών εσόδων και ακόμη μεγαλύτερη η συρρίκνωση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων του τομέα. Στον τουριστικό τομέα, σύμφωνα με τον πρόεδρο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, η κρίση είναι σε πλήρη εξέλιξη και το 2010 αναμένεται να συνεχιστεί. Τα πρώτα στοιχεία πωλήσεων πακέτων διακοπών τη σεζόν του 2010 από τις δύο σημαντικότερες για τη χώρα μας αγορές, όπως είναι η Βρετανία και η Γερμανία, είναι αρνητικά καθώς καταγράφονται μειώσεις της τάξης του 13,4% και 3% αντίστοιχα. Ωστόσο, είναι πάρα πολύ νωρίς για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων της πορείας του ελληνικού τουρισμού για την προσεχή περίοδο<sup>36</sup>.

Πρέπει να επισημανθεί ότι ο τουρισμός πέραν της αύξησης, εν γένει, της ζήτησεως του οίνου, επιδρά στη διάδοση ορισμένων χαρακτηριστικών εγχώριων προϊόντων (όπως ρετσίνα) στο εξωτερικό.

#### 4.3.8 Διαφήμιση

<sup>34</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ. 24.

<sup>35</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ. 25.

<sup>36</sup> [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_2\\_18/10/2009\\_333848](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_2_18/10/2009_333848)

Η διαφήμιση τέλος, αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης, κυρίως κατευθύνοντας την προς συγκεκριμένα εμπορικά σήματα. Τα απόλυτα ποσά και οι αυξομειώσεις των διαφημιστικών δαπανών ανά κατηγορία προϊόντος για τα έτη 2006-2008 στον κλάδο των αλκοολούχων ποτών παρουσιάζονται στον πίνακα 4.2.

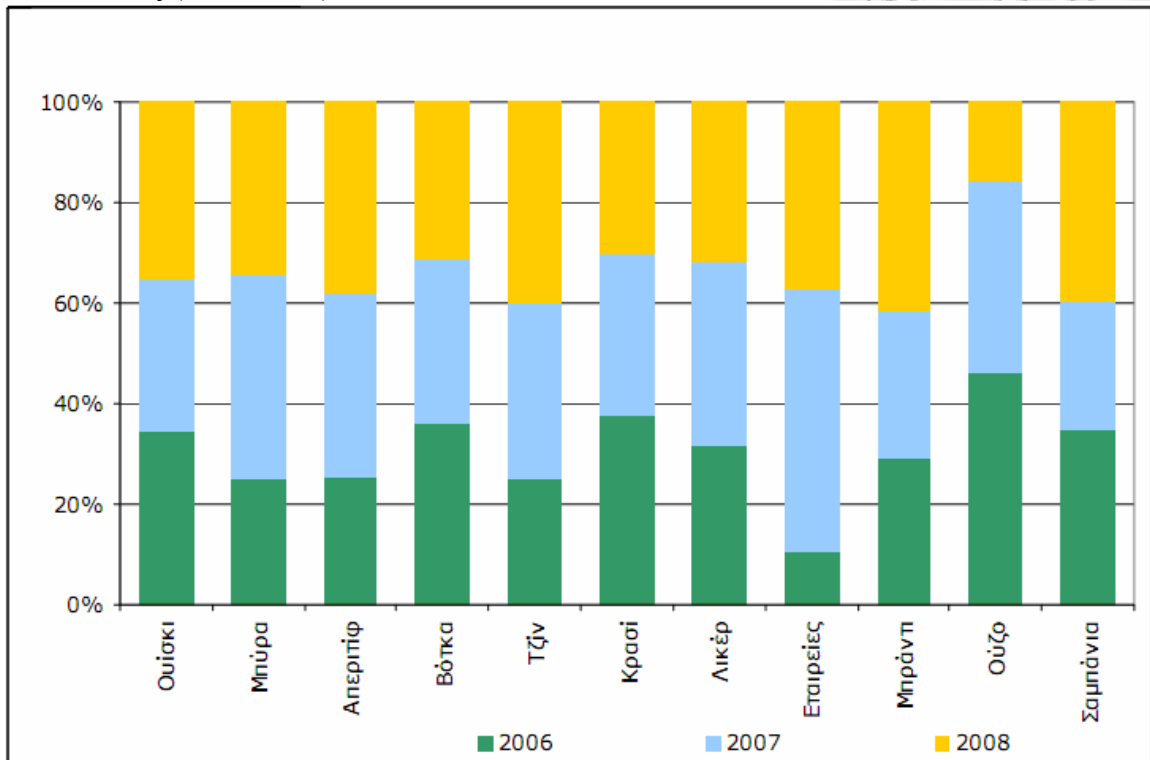
Πίνακας 4.2: Διαφημιστική δαπάνη αλκοολούχων ποτών σε χιλ. ευρώ (2006-2008)

Είδος αλκοολούχου ποτού	2006	2007	Δ 06/07	2008	Δ 07/08
<b>Ουίσκι</b>	18.271,41	16.158,49	-11,6%	18.760,02	16,1%
<b>Μπύρα</b>	7.254,67	11.891,45	63,9%	9.908,88	-16,7%
<b>Απεριτίφ</b>	6.637,58	9.396,75	41,6%	9.853,09	4,9%
<b>Βότκα</b>	6.822,32	6.162,95	-9,7%	5.835,23	-5,3%
<b>Τζίν</b>	1.944,34	2.673,79	37,5%	3.100,14	15,9%
<b>Κρασί</b>	3.770,42	3.199,01	-15,2%	3.027,69	-5,4%
<b>Λικέρ</b>	2.458,78	2.840,16	15,5%	2.466,88	-13,1%
<b>Εταιρείες αλκοολούχων ποτών</b>	611,64	3.043,86	397,7%	2.186,24	-28,2%
<b>Μπράντι</b>	714,80	720,87	0,8%	1.017,79	41,2%
<b>Ούζο</b>	2.361,81	1.922,34	-18,6%	800,11	-58,4%
<b>Σαμπάνια</b>	563,98	411,02	-27,1%	634,70	54,4%
<b>Σύνολο</b>	<b>51.411,73</b>	<b>58.420,71</b>	<b>13,6%</b>	<b>57.590,77</b>	<b>-1,4%</b>

Πηγή: Media Services S.A.

Οι διαφορές στις δαπάνες ανά κατηγορία είδους και ανά έτος συνδέονται με την ανάγκη προβολής και την ενδυνάμωση της εικόνας της εκάστοτε εταιρείας σε σχέση με τα νέα, αλλά και με τα υφιστάμενα προϊόντα της. Η διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία είδους και ανά έτος (2006-2008) παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.3.

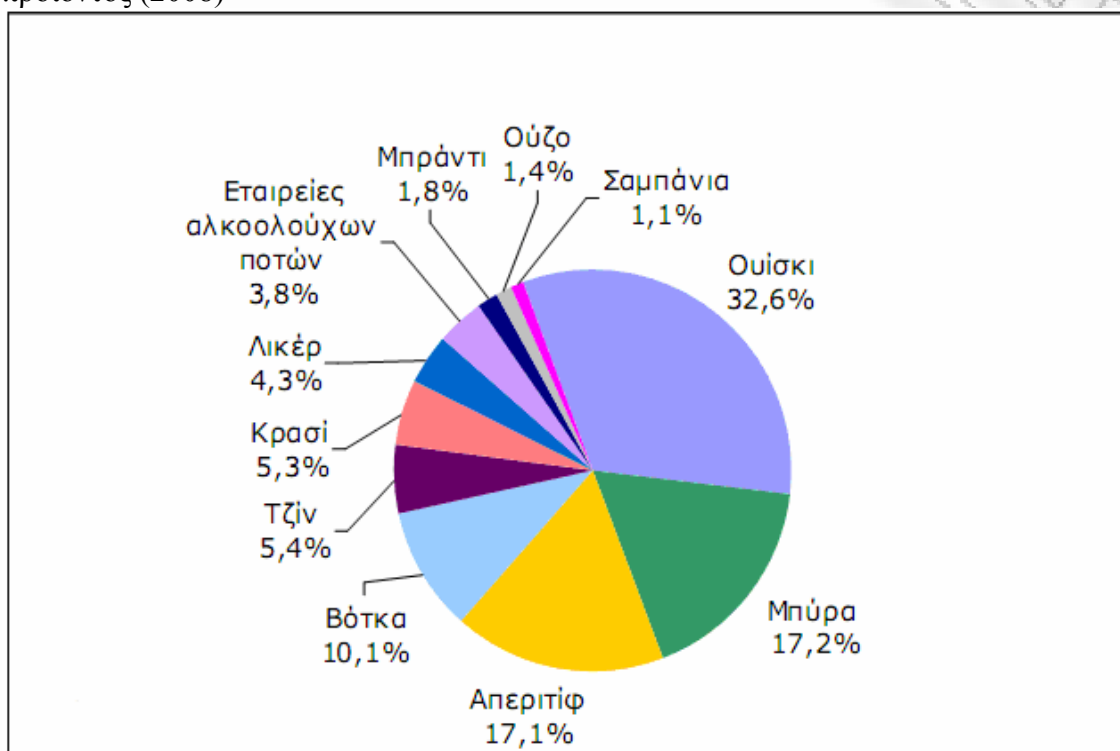
Διάγραμμα 4.3: Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία και ανά έτος (2006-2008)



Πηγή: Media Services S.A.

Συγκεκριμένα για το κρασί, οι διαφημιστικές δαπάνες βαίνουν μειούμενες με μείωση κατά 5,4% το 2008 σε σχέση με το 2007, ενώ έρχεται 6<sup>ο</sup> κατά σειρά διαφημιστικών δαπανών σε σύγκριση με τα υπόλοιπα αλκοολούχα ποτά. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η διαφημιστική δαπάνη για τον οίνο μειώθηκε την τελευταία τριετία κατά 19,7%. Η διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία προϊόντος για το 2008, παρουσιάζεται στο διάγραμμα 4.4.

Διάγραμμα 4.4: Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία προϊόντος (2008)

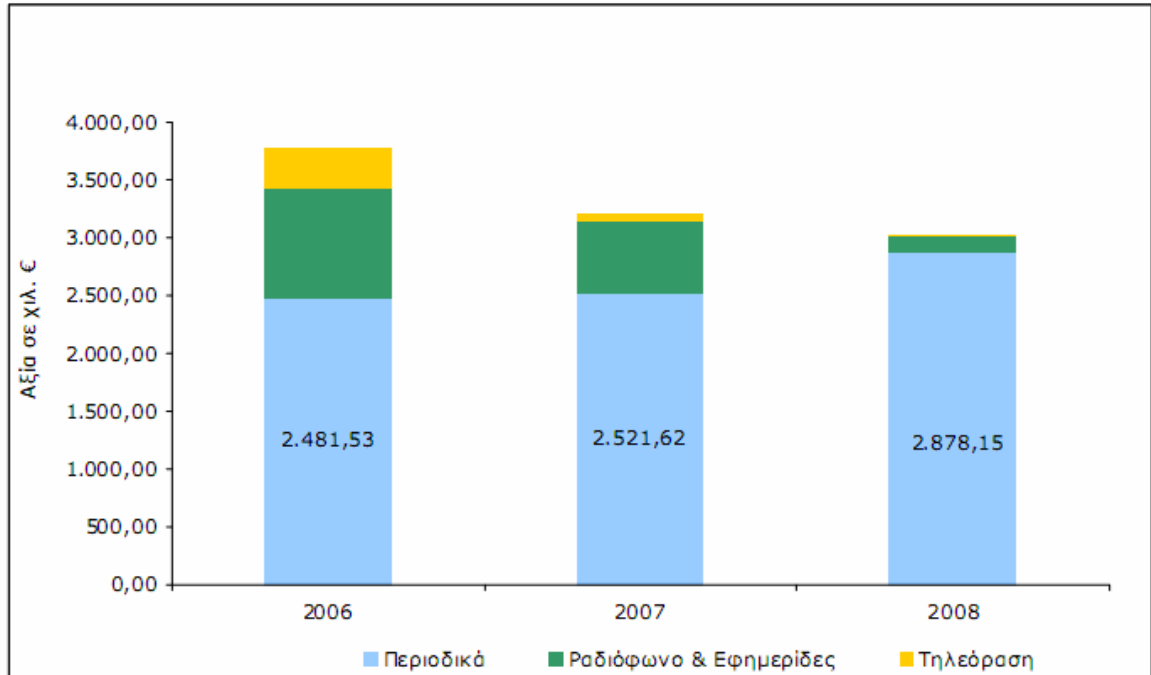


Πηγή: Media Services S.A.

Διαπιστώνεται ότι η διαφημιστική δαπάνη για τον οίνο είναι συγκριτικά με τα άλλα αλκοολούχα ποτά ιδιαίτερος χαμηλή. Συγκεκριμένα, για το 2008 δαπανήθηκαν για διαφήμιση οίνου 3,0 εκατ.€, ποσό το οποίο αντιστοιχεί στο 5,3% της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών.

Όσον αφορά στα μέσα προβολής που επιλέγουν οι εταιρείες του κλάδου της οινοποιίας για την περίοδο 2006-2008, το κύριο μέσο προβολής είναι τα περιοδικά. Είναι ενδεικτικό το γεγονός ότι, ενώ η συνολική διαφημιστική δαπάνη των εταιρειών κρασιού, όπως ήδη αναφέρθηκε, μειώθηκε κατά 19,7%, οι δαπάνες στα περιοδικά αποτέλεσαν τη μόνη κατηγορία μέσου προβολής με αυξημένες δαπάνες, συντελώντας στη σταδιακή αύξηση του μεριδίου αυτών (των περιοδικών) από 65,8% το 2006 (2,48 εκατ. €) σε 78,8% το 2007 (2,52 εκατ. €) και σε 95% το 2008 (2,87 εκατ. €), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.5.

Διάγραμμα 4.5: Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης κρασιού ανά μέσο προβολής (2006-2008)



Πηγή: Media Services S.A.

Τα 10 πρώτα κρασιά σε διαφημιστικές δαπάνες για το 2008, πίνακας 4.3, κατέλαβαν το 43,1% του συνόλου της εν λόγω κατηγορίας, δεικνύοντας τον κατακερματισμό της διαφημιστικής δαπάνης. Είναι δε χαρακτηριστικό το γεγονός ότι κανένα προϊόν δεν απέσπασε μερίδιο μεγαλύτερο του 10%, καθώς το μερίδιο του κρασιού με την υψηλότερη διαφήμιση (κρασί Χατζημιχάλη) ανήλθε σε 8,4%.

Πίνακας 4.3: Τα 10 πρώτα κρασιά σε διαφημιστική δαπάνη σε ευρώ (2008)

<b>Χατζημιχάλη</b>	252.982
<b>Κτήμα Σιγάλα</b>	201.285
<b>Κτήμα Παυλίδη</b>	191.873
<b>SEMELI</b>	115.552
<b>Κτήμα Πόρτο Καρράς</b>	113.967
<b>Ορεινός Ήλιος</b>	98.715
<b>Κτήμα Σαμπάνη</b>	92.875
<b>Διάπορος</b>	85.050
<b>Κτήμα Ζαχαριά</b>	78.246
<b>Αβαντίς</b>	73.483

Πηγή: Media Services S.A.

#### 4.4 Η Δομή του κλάδου

##### 4.4.1 Η κατάσταση των ελληνικών οινοπαραγωγικών μονάδων

Η οινοποιία είναι ένας από τους πιο παραδοσιακούς κλάδους της ελληνικής αγροτικής οικονομίας. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Οικονομικών και Βιομηχανιών Ερευνών (Ι.Ο.Β.Ε.) μέσα από ένα μεγάλο αριθμό οικοτεχνιών αναδείχθηκε μια μικρή ομάδα επιχειρήσεων, που συγκροτούν σήμερα τον βιομηχανικό κλάδο της ελληνικής οινοποιίας και η οποία διαθέτει υψηλή δυναμικότητα, όγκους παραγωγής, προηγμένο μηχανολογικό εξοπλισμό και ευρύτατο δίκτυο διανομής, ενώ ακολουθεί ένας μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με περιορισμένη παραγωγή και διάθεση των προϊόντων τους και τέλος συναντάμε τις οινοποιητικές συνεταιριστικές οργανώσεις<sup>37</sup>.

Ο κλάδος της οινοποιίας εκτιμάται σήμερα ότι αποτελείται από 680 οινοποιεία και 40 συνεταιρισμούς περίπου, που παράγουν περισσότερες από 1.500 διαφορετικές ετικέτες, δίχως να συμπεριλαμβάνονται οι οινοποιοί που παράγουν κρασί για ίδια κατανάλωση. Η βασική διάκριση των εταιρειών του κλάδου επικεντρώνεται στο μέγεθος της παραγωγικής δυναμικότητας όπως προείπαμε. Συγκεκριμένα έχουμε τις εξής κατηγορίες:

<sup>37</sup> ΙΟΒΕ-Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα 1997.



- **Μεγάλοι οινοποιοί:** Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν περισσότερες από 1 εκ. φιάλες ετησίως (για παράδειγμα ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Α.Ε., ΚΟΥΤΡΑΚΗΣ Α.Ε., ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Ε. & ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΑ Α.Ε.Β.Ε. κ.ά.). Οι επιχειρήσεις αυτές διαθέτουν ιδιόκτητους αμπελώνες, αλλά και συνεργάζονται με αμπελοκαλλιεργητές σε όλη την επικράτεια προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο από τις τυχούσες δυσμενείς καιρικές συνθήκες, αγοράζοντας την παραγωγή τους. Στη δεύτερη περίπτωση δίνεται, συνήθως, από τους οινοποιούς συγκεκριμένη κατεύθυνση προς τους αμπελοκαλλιεργητές για το ποιες ποικιλίες να παράξουν, ενώ προσφέρεται και συμβουλευτική υποστήριξη (π.χ. παροχή γεωπόνων). Επιπλέον, διαθέτουν σύγχρονες εγκαταστάσεις και μηχανολογικό εξοπλισμό, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνουν υψηλή παραγωγή κρασιού, όχι μόνο σε όγκο αλλά και σε ποιότητα, την οποία διαθέτουν τόσο στην εγχώρια, όσο και στη διεθνή αγορά. Η διακίνηση των προϊόντων τους υλοποιείται μέσω των μεγάλων εταιρειών διανομής, των χονδρεμπορικών επιχειρήσεων, καθώς και απευθείας πωλήσεων σε SM και εστιατόρια.
- **Μεσαίοι οινοποιοί:** Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν από 150 χιλ. έως 1 εκ. φιάλες ετησίως (για παράδειγμα ΚΥΡ ΓΙΑΝΝΗ Α.Ε. κ.ά.). Οι επιχειρήσεις αυτές, όπως και οι μεγάλοι οινοποιοί, συνδυάζουν ιδιόκτητους αμπελώνες με συνεργασίες με αμπελοκαλλιεργητές, τις οποίες επιδιώκουν να διατηρούν σε βάθος χρόνου. Η διακίνηση των προϊόντων τους υλοποιείται μέσω εταιρειών διανομής και χονδρεμπόρων.
- **Μικροί οινοποιοί:** Περιλαμβάνονται επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν λιγότερες από 150 χιλ. φιάλες ετησίως. Κύριο χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης κατηγορίας αποτελεί το γεγονός ότι πρόκειται κυρίως για οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες εκμεταλλεύονται ιδιόκτητα κτήματα αμπέλου, παράγουν περιορισμένης ποικιλίας κρασιά, τα οποία προωθούν, συνήθως, απευθείας στην τοπική αγορά. Ορισμένοι μικροί οινοποιοί, σε αντίθεση με τις μεγάλες εταιρείες, έχουν τη δυνατότητα, λόγω του μικρού μεγέθους της παραγωγής τους, να επιλέγουν με πιο αυστηρά κριτήρια το σταφύλι (είτε προέρχεται από τα αμπέλια τους είτε από άλλους αμπελοκαλλιεργητές), με αποτέλεσμα να παράγουν υψηλού επιπέδου κρασιά, τουλάχιστον όσοι εισέρχονται σε αυτή τη διαδικασία. Ο κλάδος της παραγωγής κρασιού χαρακτηρίζεται από χαμηλά εμπόδια εισόδου

και ο αριθμός των οινοπαραγωγών αυτού του μεγέθους αυξομειώνεται συνεχώς. Παράλληλα, οι περισσότεροι μικροί οινοποιοί έχουν αναπτύξει εταιρείες με νομική μορφή Ο.Ε. και Ε.Ε. Τα γεγονότα αυτά σε συνδυασμό δυσχεραίνουν ιδιαίτερος τις προσπάθειες εκτίμησης του μεγέθους της εγχώριας αγοράς οίνου. Τέλος, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και το σημαντικό μέγεθος της ιδιοπαραγωγής, δηλαδή η ύπαρξη ερασιτεχνικών οινοποιών, οι οποίοι παράγουν κρασί για δική τους κατανάλωση.

- Συνεταιρισμοί: Στον κλάδο δραστηριοποιούνται περίπου 40 συνεταιρισμοί, οι οποίοι διακινούν το κρασί τους, σε χύδην μορφή ή εμφιαλωμένα, μέσω είτε της Κ.Ε.Ο.Σ.Ο.Ε. (Κεντρική Κλαδική Συνεταιριστική Ένωση Αμπελουργικών Προϊόντων), είτε ιδίων δικτύων, είτε μεγάλων εταιρειών του κλάδου που αγοράζουν την παραγωγή τους. Οι μεγαλύτεροι συνεταιρισμοί παράγουν σημαντικές ποσότητες δημοφιλών επώνυμων κρασιών ( για παράδειγμα ΕΝΩΣΗ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΣΑΜΟΥ – κρασί “Samos”, ΕΝΩΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΘΗΡΑΪΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ – κρασιά Nama, Visanto “Santo Wines” κ.ά.)<sup>38</sup>.

#### 4.4.2 Μερίδια αγοράς

Τα χύμα και τα ανώνυμα προϊόντα του κλάδου καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της κατανάλωσης που εκτιμάται στο 60% της συνολικής ποσότητας, ενώ το εμφιαλωμένο καλύπτει μερίδιο της τάξης του 40%. Σημαντική συμμετοχή στην κατανάλωση καταλαμβάνουν οι συσκευασίες ασκών, οι οποίες απέσπασαν τα τελευταία χρόνια αξιόλογο μερίδιο. Οι συσκευασίες των ασκών είναι συνήθως των τριών, των πέντε, των δέκα, αλλά και των 20 λίτρων και αφενός μεν αντικαθιστούν τις μεγάλες φιάλες καταναλωτικών συσκευασιών κρασιού (βιομηχανικά – φθηνά εμπορικά σήματα σε φιάλες 1,5-2 lt), αφετέρου δε προτιμώνται από τους χώρους εστίασης, καθώς η συσκευασία είναι πρακτική και διαφυλάσσει την ποιότητα του κρασιού. Το κρασί σε ασκό των 5 λίτρων κερδίζει συνεχώς έδαφος μεταξύ των καταναλωτών.

Όσον αφορά την αγορά εμφιαλωμένων κρασιών, εξετάζοντας ως προς την τιμή πώλησης, διαπιστώνεται ότι τα κρασιά χαμηλότερης κατηγορίας τιμών (μέχρι 6€/φιάλη)

<sup>38</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 30-31.

καλύπτουν ποσοστό 60%-65% περίπου, ενώ εκείνα της μεσαίας κατηγορίας τιμών (6€-10€/φιάλη) καταλαμβάνουν το 20%-25% περίπου. Το μερίδιο των ακριβών κρασιών εκτιμάται σε 10-15% των εμφιαλωμένων συνολικά. Άνθιση παρουσιάζουν επίσης και οι συσκευασίες 187 ml, που είναι περισσότερο διαδεδομένες σε χώρους ψυχαγωγίας.

Τέλος, μια άλλη τάση που επικρατεί τελευταία στην εγχώρια αγορά οίνου είναι η διάθεση από Supermarket κρασιών ιδιωτικής ετικέτας, πολλά από τα οποία είναι ελληνικής παραγωγής και πωλούνται σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές<sup>39</sup>.

Στην αγορά των εμφιαλωμένων κρασιών, σύμφωνα με την Hellastat με βάση δείγμα 84 εταιρειών και σύμφωνα με τα δημοσιευμένα οικονομικά τους στοιχεία, συμπεραίνεται ότι σε όρους κύκλου εργασιών για το 2007 οι πρώτες εταιρείες του κλάδου είναι όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 4.4.

Πίνακας 4.4: Οι πρώτες εταιρείες του κλάδου της οινοποιίας σε όρους κύκλου εργασιών

Επωνυμία Εταιρείας	Εκατομμύρια €	Ποσοστό συμμετοχής
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Α.Ε.	40,22	13%
ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ ΟΙΝΟΠΟΙΪΤΙΚΗ Α.Ε.	32,63	11%
ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	29,18	10%
ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ Α.Ε.	25,02	8%
ΙΝΟ-ΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΒΟΙΩΤΙΑΣ Α.Ε.	15,97	5%

**Πηγή:** Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 80.

Με όρους αποτελεσμάτων προ φόρων οι πέντε πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου είναι όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 4.5.

Πίνακας 4.5: Οι πρώτες εταιρείες του κλάδου της οινοποιίας σε όρους αποτελεσμάτων προ φόρων

Επωνυμία Εταιρείας	Εκατομμύρια €	Ποσοστό συμμετοχής
ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Α.Ε.Β.Ε.	6,40	29%
ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ Α.Ε.	2,32	11%
ΚΤΗΜΑΤΑ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ Α.Ε.	1,34	6%
ΚΤΗΜΑ ΚΩΣΤΑ ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α.Ε.	1,33	6%
ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Α.Ε.	1,32	6%

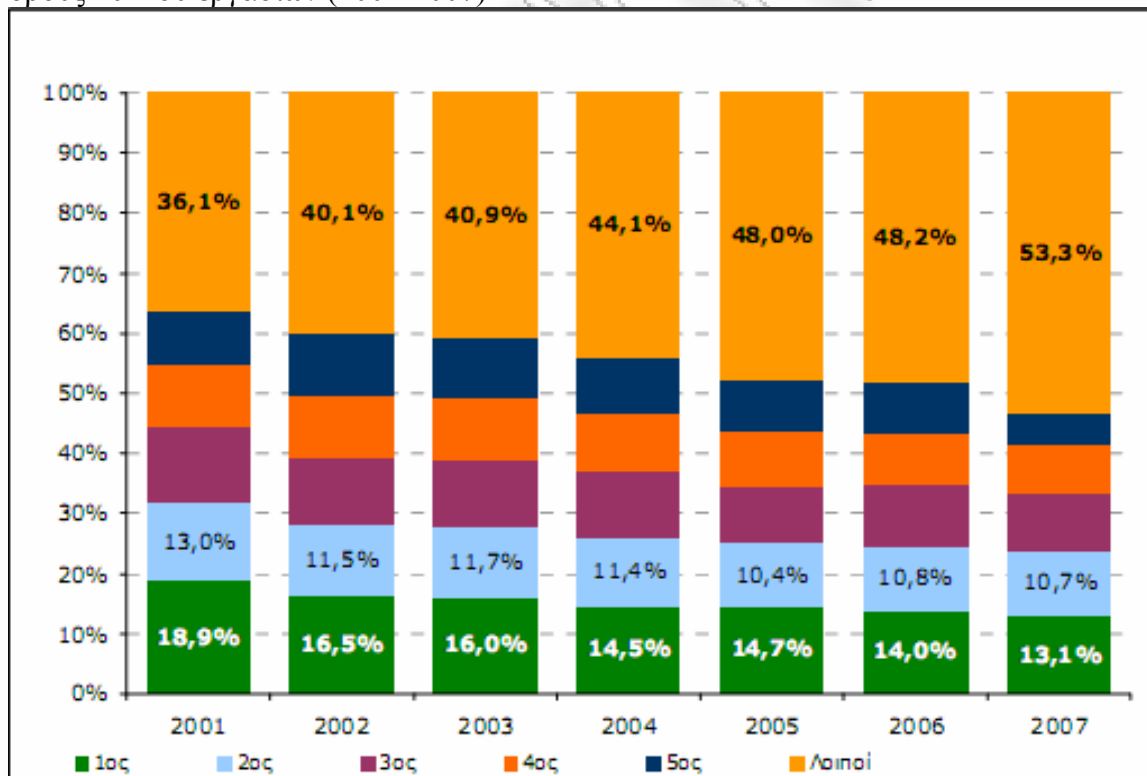
**Πηγή:** Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 80.

<sup>39</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ. 93-94.

Κατά την περίοδο 2001-2007 τόσο στον Κύκλο Εργασιών, όσο και στα αποτελέσματα προ φόρων, για τις πέντε πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου συμπεραίνεται ότι:

- Σε όρους Κύκλου Εργασιών, καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου το μερίδιο συμμετοχής τους βαίνει μειούμενο (από 64% το 2001 σε 46,7% το 2007), όπως φαίνεται από το διάγραμμα 4.6. Επιπλέον, σημειώνεται ότι έως το 2004 η συμμετοχή καθεμιάς εκ των 5 μεγαλύτερων εταιρειών στο συνολικό Κύκλο Εργασιών ήταν υψηλότερη από 9%, ενώ χαρακτηριστική είναι η μικρή συμμετοχή της 5ης εταιρείας για το 2007, με μερίδιο 5,2% (ΙΝΟ-ΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΒΟΙΩΤΙΑΣ Α.Ε.).

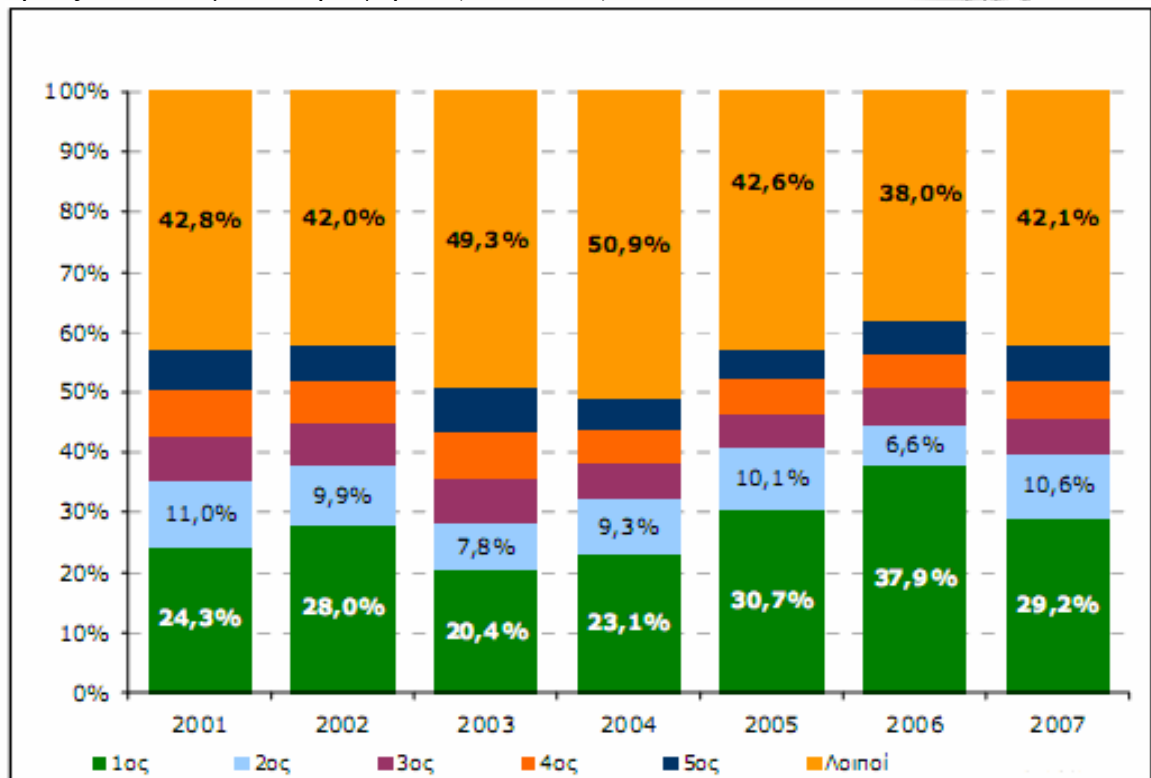
Διάγραμμα 4.6: Ποσοστιαία συμμετοχή των πέντε πρώτων επιχειρήσεων του κλάδου σε όρους κύκλου εργασιών (2001-2007)



Πηγή: Hellstat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παράγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 80.

- Σε όρους κερδοφορίας προ φόρων, η συμμετοχή των 5 πρώτων εταιρειών είναι ευμετάβλητη στην εξεταζόμενη περίοδο (μεταξύ 49% και 62%), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4.7. Η εταιρία ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Α.Ε.Β.Ε. κατέλαβε όλα αυτά τα έτη την πρώτη θέση με διαφορά στο συγκεκριμένο κλάδο, με ποσοστό που κυμάνθηκε από 20,4% έως 37,9%.

Διάγραμμα 4.7: Ποσοστιαία συμμετοχή των πέντε πρώτων επιχειρήσεων του κλάδου σε όρους αποτελεσμάτων προ φόρων (2001-2007)



Πηγή: Hellstat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 80.

Ακολουθώς παραθέτουμε τον αναλυτικό πίνακα 4.6 με τον Κύκλο Εργασιών, τα Κέρδη προ Τόκων, Φόρων & Αποσβέσεων, καθώς και τα Αποτελέσματα προ Φόρων.

Πίνακας 4.6: Κύκλος εργασιών, κέρδη προ τόκων, φόρων & αποσβέσεων και τα αποτελέσματα προ φόρων των 20 μεγαλύτερων οιοπαγωγών.

Κλάδος / Εταιρείες	ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ ΣΥΜΒΟΛΙΑ	Κύκλος εργασιών					Κέρδη προ Τόκων, Φόρων & Αποσβέσεων					Αποτελέσματα προ Φόρων				
		2007	Δ 07/06	Δ 07/05	2006	2005	2007	Δ 07/06	Δ 07/05	2006	2005	2007	Δ 07/06	Δ 07/05	2006	2005
<b>Οινοποιία</b>																
ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Α.Ε. ΟΙΝΟΠΟΙΙΑ	ΕΛΠ	40,22	4,6%	-0,8%	39,44	40,86	4,86	19,0%	11,7%	4,09	3,90	0,74	-9,4%	-7,9%	0,82	0,87
ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ Ι. ΚΑΙ ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε.	ΔΠΧΠ	32,63	9,9%	6,0%	29,67	29,06	3,27	410,3%	-7,4%	0,64	3,81	0,55	130,3%	-29,3%	-1,83	1,11
ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Ε. & ΥΙΟΣ ΟΙΝΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.Β.Ε.	ΕΛΠ	29,18	3,6%	4,9%	28,17	26,51	10,41	12,9%	8,4%	9,21	8,85	6,40	5,2%	5,4%	6,09	5,76
ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ Δ. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΚΕΛΛΑΡΙΑ ΟΙΝΩΝ Α.Ε.	ΕΛΠ	25,02	6,9%	-1,0%	23,40	25,51	3,81	357,9%	146,6%	0,83	0,63	2,32	370,8%		-0,86	-1,03
ΙΝΟ-ΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΒΟΙΩΤΙΑΣ Α.Ε.	ΕΛΠ	15,97	8,5%	21,5%	14,72	10,82	2,04	9,0%	13,8%	1,87	1,58	0,12	16,1%	66,8%	0,10	0,04
ΑΧΑΙΑ CLAUSS Α.Ε.	ΕΛΠ	15,21	-34,0%	-18,4%	23,05	22,85	-1,42	-132,2%		4,42	3,59	-6,89	-22661,7%		0,03	0,14
ΚΑΒΙΝΟ Α.Β.Ε.	ΔΠΧΠ	10,67	33,4%	18,5%	8,00	7,59	0,76	122,9%	0,4%	0,34	0,75	0,17	158,4%	-10,4%	-0,30	0,22
ΕΥΒΟΙΚΗ ΟΙΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ Α.Ε.	ΕΛΠ	9,57			0,00	6,64	2,33				0,41	0,04				-1,48
ΚΤΗΜΑΤΑ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ Α.Ε.	ΕΛΠ	8,18	-3,0%	2,1%	8,44	7,85	2,32	-6,3%	5,1%	2,48	2,10	1,34	44,4%	38,4%	0,92	0,70
ΚΤΗΜΑ ΚΩΣΤΑ ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α.Ε.	ΔΠΧΠ	8,04	14,3%	12,5%	7,04	6,35	3,15	25,3%	2,1%	2,51	3,02	1,33	24,3%	-16,4%	1,07	1,90
ΚΑΙΡ Α.Β.Ε. ΡΟΔΟΥ	ΕΛΠ	7,06	35,3%	8,0%	5,22	6,05	-1,03	-199,0%		-0,34	-0,86	-1,99	-59,5%		-1,25	-1,37
ΚΑΤΩΓΙ & ΣΤΡΟΦΙΛΙΑ Α.Ε.	ΕΛΠ	5,42	-1,9%	-0,5%	5,53	5,48	1,33	-17,9%	-14,4%	1,62	1,82	0,58	-29,5%	-21,0%	0,82	0,93
ΕΝΩΣΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΘΗΡΑΪΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΕΛΠ	5,15	22,4%	10,1%	4,21	4,25	1,01	22,9%	27,9%	0,82	0,62	0,61	62,2%	38,7%	0,37	0,31
ΤΣΑΚΤΣΑΡΛΗΣ Β. ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Ε. Α.Ε.	ΕΛΠ	4,35	31,2%	30,2%	3,31	2,56	1,94	25,2%	33,8%	1,55	1,08	0,81	-5,9%	27,7%	0,86	0,50
ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΟΙΝΟΠΟΙΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε.	ΕΛΠ	4,28			0,00	0,00	0,66					0,11				
ΚΤΗΜΑ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ -ΟΙΝΟΠΟΙΙΑ Α.Ε.	ΕΛΠ	3,85	25,7%	14,6%	3,06	2,93	2,12	23,7%	25,0%	1,72	1,36	1,32	54,4%	58,1%	0,85	0,53
ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΝΙΚ. Ο.Β.Γ.Ε. Α.Ε.	ΔΠΧΠ	3,75	3,0%	2,4%	3,64	3,58	1,64	7,3%	1,2%	1,53	1,60	1,00	-1,8%	-3,8%	1,02	1,08
EMERY Α.Β.Ε.	ΕΛΠ	3,74	-0,5%	-1,2%	3,76	3,83	0,10	-40,6%	25,1%	0,16	0,06	-0,34	-84,9%		-0,18	-0,06
ΒΙΝΕΛΛΑΣ Α.Ε.	ΕΛΠ	3,10	29,3%	-8,8%	2,40	3,73	0,45	1,9%	-5,8%	0,44	0,51	0,07	1,4%	-18,8%	0,07	0,11
ΛΑΦΑΖΑΝΗΣ Γ. & Σ. Α.Ε.	ΕΛΠ	3,06	11,2%	18,2%	2,75	2,19	0,24	1,9%	-25,8%	0,24	0,45	0,12	5,3%	-39,7%	0,11	0,32
Λοιπές εταιρείες - 64		67,66	11,6%	6,5%	60,60	59,70	10,81	14,9%	20,4%	9,40	7,45	-0,49			-1,15	-0,92
<b>Σύνολο (εκ. €) / Κλαδική Διάμεση</b>		<b>306,11</b>	<b>11,2%</b>	<b>6,6%</b>	<b>275,41</b>	<b>278,35</b>	<b>50,79</b>	<b>18,7%</b>	<b>8,3%</b>	<b>43,53</b>	<b>42,70</b>	<b>7,90</b>	<b>23,6%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>7,57</b>	<b>9,65</b>
<b>Μέσος Όρος</b>			<b>21,4%</b>	<b>12,9%</b>				<b>70,6%</b>	<b>13,8%</b>			<b>-288,6%</b>	<b>13,9%</b>			
<b>Μέσος όρος με εξίρεση των ακραίων τιμών</b>			<b>13,1%</b>	<b>8,0%</b>				<b>23,7%</b>	<b>7,8%</b>			<b>31,6%</b>	<b>8,0%</b>			

Πηγή: Hellstat, Ελληνική Εταιρεία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 81.

Από τον πίνακα 4.6 διαπιστώνεται ότι μεταξύ των 20 μεγαλύτερων εταιρειών, τρεις εταιρείες αύξησαν τις πωλήσεις τους την περίοδο 07/06 με ρυθμό μεγαλύτερο του 20% (ΚΑΪΡ Α.Β.Ε., ΚΑΒΙΝΟ Α.Β.Ε., ΤΣΑΚΤΣΑΡΛΗΣ ΓΕΡΟΒΑΣΙΛΕΙΟΥ Α.Ε.), ενώ η μέση μεταβολή ανήλθε σε 11,2%.

Μειωμένο Κύκλο Εργασιών σε σχέση με την οικονομική χρήση του 2006 παρουσίασαν τέσσερις από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (ΑΧΑΪΑ CLAUSS Α.Ε., ΚΤΗΜΑΤΑ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ Α.Ε., ΚΑΤΩΓΙ & ΣΤΡΟΦΥΛΙΑ Α.Ε. και EMERY Α.Β.Ε.).

Αξιοσημείωτα είναι τα υψηλά κέρδη της εταιρείας ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Α.Ε.Β.Ε., η οποία κυριαρχεί στην αγορά του κρασιού τύπου ρετσίνα και η οποία καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου 2001-2007 σημείωσε τα υψηλότερα Κέρδη προ Φόρων με διαφορά, εκμεταλλευόμενη το συγκριτικά χαμηλότερο κόστος παραγωγής και την καλή διαχείρισή της.

Σημειώνεται τέλος, ότι η εταιρία ΚΤΗΜΑ ΚΩΣΤΑ ΛΑΖΑΡΙΔΗ Α.Ε., η οποία είναι εισηγμένη στο Χ.Α.Α., παρουσίασε στα αποτελέσματα του 2008 αυξημένες πωλήσεις κατά 3,0% (8,29 εκ. €), καθώς και αυξημένα καθαρά κέρδη κατά 13,6% (από 1,32 εκ.€ σε 1,50 εκ.€), έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2007<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 80-82.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- Ε.Ε.Μ.Η.: [http://www.eemh.gr/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.eemh.gr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)
- [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_2\\_18/10/2009\\_333848](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_2_18/10/2009_333848)

### **Έρευνες – Μελέτες:**

- Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Hellastat Industry Snapshots, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Φεβρουάριος 2009.
- Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009.
- ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008.
- Media Services S.A.
- Ε.Σ.Υ.Ε.
- ΙΟΒΕ-Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα 1997.



## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Μελέτη των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων του PORTER που αναπτύσσονται στον κλάδο της οινοποιίας**

### **5.1 Εισαγωγή**

Μετά την ανάλυση, στο προηγούμενο κεφάλαιο, των παραγόντων που διαμορφώνουν το πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι ελληνικές εταιρίες οίνου, απαιτείται η εξέταση του άμεσου περιβάλλοντος ή μικροπεριβάλλοντος, δηλαδή εκείνου που επιδρά άμεσα στις επιχειρήσεις του κλάδου. Στην παρούσα εργασία θα χρησιμοποιηθεί το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που αναπτύχθηκε από τον καθηγητή του Harvard Business School, Michael Porter, ο οποίος θεωρείται αυθεντία σε θέματα στρατηγικής ανταγωνισμού. Συχνά το υπόδειγμα αυτό ονομάζεται «δομική ανάλυση ενός κλάδου» (structural analysis of an industry) ή πιο απλά, ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter<sup>41</sup>. Μέσω της ανάλυση Porter η εκάστοτε επιχείρηση είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

### **5.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου**

#### **5.2.1 Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών**

Ο αριθμός και το μέγεθος των ανταγωνιστών του κλάδου είναι καθοριστικής σημασίας ώστε η κάθε επιχείρηση να μπορεί να συγκριθεί και να αντιστοιχίσει τις κινήσεις της με αυτές των ομολόγων σε δραστηριότητα επιχειρήσεων. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται στην παραγωγή κρασιού είναι μεγάλος και χαρακτηρίζεται από ανομοιομορφία, τόσο ως προς το μέγεθος, όσο και ως προς την προϊοντική τους προσφορά. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει ο κλάδος παραγωγής οίνου αποτελείται από 680 οινοποιεία και 40 συνεταιρισμούς περίπου, που παράγουν 1.500 διαφορετικές ετικέτες κρασιού. Από το σύνολο αυτό, ο αριθμός των οινοβιομηχανιών μεγάλου μεγέθους είναι περιορισμένος, με χαρακτηριστικό τους την οργανωμένη και συστηματική παραγωγή και τα εκτεταμένα δίκτυα διανομής. Οι εν λόγω επιχειρήσεις

---

<sup>41</sup> Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.

έχουν μακροχρόνια παρουσία στο κλάδο, σύγχρονες οινοποιητικές εγκαταστάσεις και διαθέτουν ισχυρά εμπορικά σήματα. Ωστόσο και μεσαίου μεγέθους εταιρείες έχουν αξιόλογη παρουσία στην αγορά εμφιαλωμένου κρασιού, μέσω του προσανατολισμού τους προς προϊόντα υψηλής ποιότητας και ιδιαίτερων ποικιλιών. Οι μικρές μονάδες παράγουν ως επί το πλείστον χύμα κρασί που το διανέμουν συνήθως στις τοπικές αγορές.

Το πλήθος των παραγωγικών επιχειρήσεων οδηγεί σε έντονο ανταγωνισμό που είναι εν μέρει αποτέλεσμα του χαμηλού βαθμού συγκέντρωσης. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει πέντε μεγάλες επιχειρήσεις κατέχουν το 47% του μεριδίου αγοράς για το 2007 (ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ ΤΣΑΝΤΑΛΗΣ Α.Ε. 13%, ΜΠΟΥΤΑΡΗΣ ΟΙΝΟΠΟΙΪΤΙΚΗ Α.Ε. 11%, ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Α.Ε.Β.Ε. 10%, ΚΟΥΡΤΑΚΗΣ Α.Ε. 8% και ΙΝΟ-ΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ ΒΟΙΩΤΙΑΣ Α.Ε. 5%), ενώ το 53% κατέχουν μικρότερες επιχειρήσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι το μερίδιο αγοράς για τις πέντε πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου, για τη περίοδο 2001-2007, βαίνει μειούμενο το ποσοστό (από 64% το 2001 σε 46,7% το 2007). Τα ποσοστά αυτά επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι υπάρχει χαμηλό ποσοστό “brand loyalty” στους καταναλωτές το οποίο ανέρχεται μόλις στο 5% σύμφωνα με εκτιμήσεις παραγόντων του κλάδου<sup>42</sup>. Σύμφωνα με τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία ευνοημένες την τελευταία 7ετία είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου οι οποίες έχουν κερδίσει συνολικά ποσοστό 17,2%.

Η αύξηση του ποσοστού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οφείλεται στη στρατηγική τους να στραφούν στη διαφοροποίηση και στη βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων οίνων, επενδύοντας σε νέα εκσυγχρονισμένα οινοποιεία και στην προσεκτική επιλογή της πρώτης ύλης. Επίσης, επένδυσαν στην έρευνα, ώστε να προσθέσουν νέες ποικιλίες<sup>43</sup>.

Οι περισσότερες οινοπαραγωγικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν αστάθεια σε ότι αφορά τις στρατηγικές τους κινήσεις αφού αδυνατούν μέχρι στιγμής να εκμεταλλευτούν την ιδιαίτερη φύση του προϊόντος και να ακολουθήσουν μία από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές (εξαιρέση αποτελεί η επιχείρηση ΜΑΛΑΜΑΤΙΝΑΣ Α.Ε.Β.Ε. που εξειδικεύεται στην παραγωγή ρετσίνας και ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης). Αυτό ίσως να οφείλεται και στο γεγονός ότι οι καταναλωτές του οίνου είναι ευμετάβλητο κοινό (μετακινούνται εύκολα από προϊόν σε προϊόν), λόγω της χαμηλής γνώσης του κοινού για το κρασί και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Το γεγονός

<sup>42</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 20.

<sup>43</sup> ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008, σελ. 115.

αυτό συνεπάγεται την αδιαφορία για την ποιότητα του κρασιού που καταναλώνεται, καθώς το κυρίαρχο στοιχείο επιλογής είναι η τιμή πώλησης και η μόδα γεγονός που αναγκάζει πολλές επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται έντονα στην προβολή-προώθηση και στις τιμές, χωρίς όμως αυτά να ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική για την επίτευξη κάποιου στόχου.

Ο πόλεμος τιμών οδηγεί σε χαμηλά περιθώρια κερδοφορίας για τους περισσότερους οινοπαραγωγούς και αυτό εν μέρει εξηγεί τη διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων που κατέχουν το μεγαλύτερο μερίδιο των πωλήσεων και αυτών που κατέχουν την υψηλότερη κερδοφορία. Η έλλειψη αντιληπτής διαφοροποίησης της ταυτότητας του περιεχομένου καθιστά τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (ιδίως τις μεγάλες, που εστιάζουν στην ποιότητα και επομένως αυξάνει το κόστος ανά φιάλη) ανίσχυρες απέναντι στις διαθέσεις μιας μεγάλης μερίδας ανώριμων καταναλωτών να υποκαταστήσουν τα προϊόντα τους με αυτά των ανταγωνιστών τους (τα οποία συνήθως είναι και φθηνότερα).

Ιδιαίτερα η διακίνηση του οίνου σε μορφή χύδην, που εκτιμάται ότι καταλαμβάνει το 65-70% της διακινούμενης ποσότητας, δημιουργεί σημαντικό ανταγωνισμό στο ακριβότερο εμφιαλωμένο κρασί, ενώ δημιουργεί στον καταναλωτή μια νοοτροπία χαμηλού κόστους ανεξαρτήτως ποιότητας. Τέλος, η εισαγωγική διείσδυση φθηνών κρασιών από τις χώρες του «Νέου Κόσμου» (κυρίως Χιλή και Αργεντινή), οι οποίες έχουν βιομηχανοποιήσει την παραγωγική τους διαδικασία επιτυγχάνοντας χαμηλές τιμές διάθεσης και καλή ποιότητα, σε συνδυασμό με τις εισαγωγές κρασιού χαμηλής ποιότητας από βαλκανικές χώρες (κυρίως Ρουμανία και Βουλγαρία), εντείνουν τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών για τους εγχώριους οινοπαραγωγούς<sup>44</sup>.

Όσον αφορά τους μικρούς οινοπαραγωγούς ο ανταγωνισμός έγκειται κυρίως στη διακίνηση του κρασιού, αφού οι τιμές και η ποιότητα του οίνου για τις επιχειρήσεις αυτές κυμαίνονται περίπου σε όμοια επίπεδα. Οι μικρότεροι παραγωγοί δεν έχουν δικά τους δίκτυα διανομής και δύσκολα συνεργάζονται με μεγάλα δίκτυα λόγω αδυναμίας εκμετάλλευσης οικονομικών κλίμακας και επομένως για να διακινήσουν τα προϊόντα τους στην εγχώρια αγορά επιλέγουν να απευθύνονται σε τοπικές ή “niche” αγορές.

Η αδυναμία δημιουργιών οικονομικών κλίμακας μπορεί να αποδοθεί στον χαμηλό μέσο όρο έκτασης, ο οποίος διαμορφώνεται σε λιγότερο από 10 στρέμματα, καθώς και

---

<sup>44</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 72

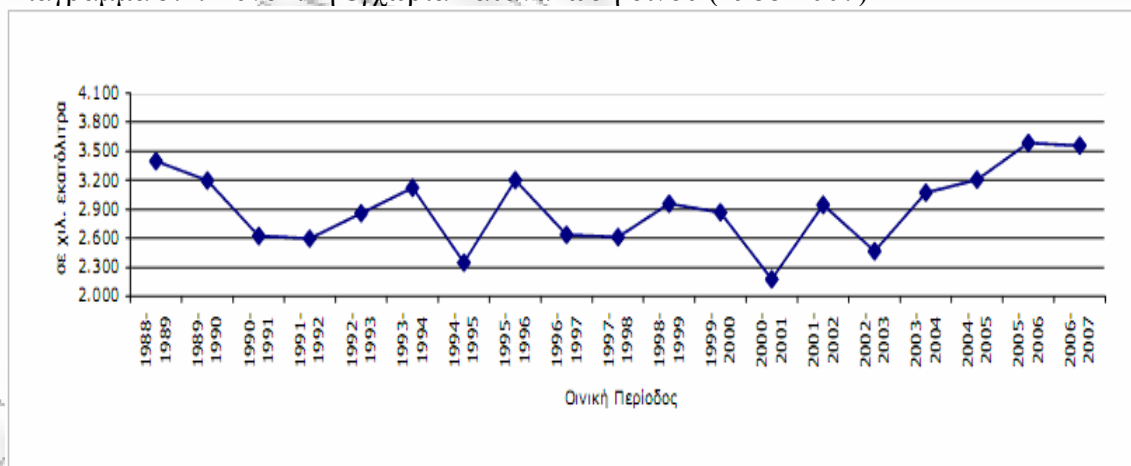
το υψηλό κόστος απόκτησής του που καθιστούν δύσκολη την δημιουργία μεγάλων αμπελοκαλλιιεργειών<sup>45</sup>.

## 5.2.2 Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς

Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου της οινοποιίας που οφείλεται κυρίως στη στασιμότητα της μέσης ετήσιας ποσότητας που καταναλώνουν οι Έλληνες όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.1 και η ροπή προς υποκατάστατα προϊόντα οδηγεί σε ιδιαίτερα έντονο ανταγωνισμό με σκοπό κυρίως την απόσπαση μεριδίων από την κατανάλωση οινοπνευματωδών ποτών. Στο χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης συνέβαλλε και η τρέχουσα αρνητική οικονομική συγκυρία η οποία επηρέασε την κατανάλωση του κρασιού, ιδιαίτερα από το 4<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2008 όπου και παρατηρήθηκε σημαντική πτώση των “premium” κρασιών.

Οι επιχειρήσεις προκειμένου να διευρύνουν αλλά πολύ περισσότερο να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους εντείνουν τις προσφορές τους, αυξάνουν τις εκπτώσεις τους, διευρύνουν και ανανεώνουν συνεχώς την γκάμα τους και αρχίζουν πόλεμο τιμών σε όλα τα επίπεδα. Συνέπεια αυτής της πρακτικής είναι η αντίδραση των ανταγωνιστών τους που συνήθως έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού.

Διάγραμμα 5.1: Συνολική εγχώρια κατανάλωση οίνου (1988-2007)



Πηγή: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

<sup>45</sup> Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009, σελ. 74

### 5.2.3 Σύνοψη

Η έλλειψη επιχειρηματικότητας χαρακτηρίζει τον κλάδο αφού οι περισσότεροι οινοπαραγωγοί υιοθετούν πρακτικές με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και δεν αναπτύσσουν συγκεκριμένη στρατηγική προώθησης των προϊόντων τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους στη μείωση των τιμών και σε πρακτικές προβολής-προώθησης χωρίς συγκεκριμένους στόχους. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι οι οινοπαραγωγοί εξάγουν τα κρασιά τους σε χαμηλές τιμές σε αγορές που χαρακτηρίζονται από την έντονη παρουσία ομογενών, δίχως να αντιλαμβάνονται τις γενικότερες επιπτώσεις που συνεπάγονται για την εικόνα του ελληνικού κρασιού και χωρίς να γνωρίζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές στις χώρες αυτές.

### 5.3 Η απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις

Η δραστηριοποίηση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης στον κλάδο της οινοποιίας δεν αντιμετωπίζει φαινομενικά ιδιαίτερα υψηλά εμπόδια εισόδου αρχικά. Η καταρχήν εύκολη διείσδυση στον κλάδο νέων επιχειρήσεων οφείλεται στη χαμηλή γνώση που έχουν οι Έλληνες καταναλωτές για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οίνου και τη χαμηλή πιστότητα που έχουν σε συγκεκριμένες μάρκες (μικρό ποσοστό “brand loyalty”, 5%).

Παρόλα αυτά μια νέα επιχείρηση αντιμετωπίζει το πρόβλημα του υψηλού κόστους της απόκτησης κλήρου και αυτό καταδεικνύεται από το γεγονός ότι ο μέσος όρος διαμορφώνεται σε λιγότερο από 10 στρέμματα. Επομένως, η δυσκολία απόκτησης για μια νέα επιχείρηση μεγάλης έκτασης κλήρου περιορίζει τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας που θα μπορούσε να αναπτυχθεί με τη χρήση σύγχρονων μέσων. Η εναλλακτική λύση απόκτησης πρώτης ύλης είναι κοστολογικά εφικτή αλλά ποιοτικά δύσκολη. Το κόστος απόκτησης πρώτης ύλης εξαρτάται μεν από τον όγκο που θα αγοραστεί αλλά δεν διαφοροποιεί σημαντικά την αξία της πρώτης ύλης. Όσον αφορά την ποιότητα του οίνου αυτό έχει άμεση σχέση με τον τρόπο καλλιέργειας (βοτάνισμα, κλάδεμα, όργωμα, λιπάσματα-φυσικά ή μη φυσικά) και την ποιότητα της αμπέλου (την ηλικία της αμπέλου και τον χρόνο αναμπέλωσης ή αναδιάρθρωση αμπελώνων). Εάν, δεν υπάρχει υψηλό κεφάλαιο για την αγορά πρώτης ύλης ή την απόκτησης κλήρου και την τεχνογνωσία επεξεργασίας του οίνου συμπεριλαμβανομένων και των υποδομών, η

νέα επιχείρηση θα πρέπει να μειώσει την ποιότητα ώστε να εξασφαλίσει το πλεονέκτημα κόστους που δεν της το παρέχει η οικονομία κλίμακας.

Η απουσία επαρκών μηχανισμών ελέγχου, οι οποίοι αφορούν στη διασφάλιση της ποιότητας μπορεί να ευνοούν τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις που πολλές φορές δεν τηρούν τα πρότυπα οινοποιίας (π.χ. διακίνηση κρασιού ως «αγιωργίτικο» ενώ δεν είναι) με αποτέλεσμα να παρατηρούνται φαινόμενα αθέμιτου ανταγωνισμού.

Σημαντικό εμπόδιο για τις νέες επιχειρήσεις αποτελεί η αναγνωρισιμότητα του σήματος και των ετικετών τους, εμπόδιο το οποίο για να ξεπεραστεί απαιτεί υψηλή διάθεση κεφαλαίων σε προβολή-προώθηση και ιδίως στο κομμάτι της διαφήμισης. Οι υφιστάμενες εταιρείες του κλάδου δαπανούν αξιосέβαστα ποσά για διαφήμιση με την πρώτη εταιρία να φτάνει το 2008 τα 250.000€.

Πάντως, το συστατικό με την μεγαλύτερη βαρύτητα για την επιβίωση μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης, είναι η πρόσβαση στα δίκτυα διανομής. Η διαδικασία αυτή βέβαια είναι επίπονη και δυσχερής λόγω της μη αναγνωσιμότητας του προϊόντος της νέας επιχείρησης. Εδώ πρέπει να τονίσουμε ότι ευκολότερη θεωρείται η διείσδυση νέων παραγωγών στο δίκτυο των χώρων εστίασης, σε αντίθεση με τις αλυσίδες λιανικής πώλησης όπου οι πρακτικές του εμπορίου μπορεί να καταλήξουν έως και επαχθείς. Θεωρείται τόσο βασική η εξασφάλιση πρατηριούχων/διανομέων όσο και η επιβίωση της νέας επιχείρησης, διαδικασία που είναι κοστοβόρα και χρονοβόρα.

### 5.3.1 Σύνοψη

Η μακροχρόνια βιωσιμότητα των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων είναι αμφίβολη εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού από την πληθώρα των υφιστάμενων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να συμπιέζονται πολύ τα περιθώρια για κερδοφορία και για περαιτέρω ανάπτυξη. Κύριο συστατικό για την μακροχρόνια ύπαρξη του νέου παραγωγού αποτελούν τα δίκτυα διανομής και η αυτάρκεια ή η εξασφάλιση της πρώτης ύλης, ενώ η ποιότητα έπεται. Οι ελλείψεις ελεγκτικών μηχανισμών μπορεί να ευνοήσουν τις νέες επιχειρήσεις προξενώντας όμως αθέμιτο ανταγωνισμό και υποβάθμιση του κλάδου.

Γενικά, η κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση στον κλάδο της οινοποιίας αντιμετωπίζει κοστολογικά προβλήματα που απορρέουν από την έλλειψη εμπειρίας της αγοράς σε θέματα επεξεργασίας της πρώτης ύλης, υλικών συσκευασίας, διαδικασιών διακίνησης, επικοινωνίας και διαμόρφωσης καταναλωτικών προτιμήσεων.

#### 5.4 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές στο κλάδο της οινοποιίας είναι πολυάριθμοι και διαφέρουν ανάλογα με τη λειτουργία και το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης. Δεδομένου ότι ο κλάδος συγκροτείται ως επί το πλείστον από παραγωγικές επιχειρήσεις, στους προμηθευτές συμπεριλαμβάνονται οι αμπελουργοί που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις με την πρώτη ύλη, οι εταιρείες που παρέχουν τον μηχανολογικό εξοπλισμό καθώς και τα μέσα για τη μεταποίηση και την αποθήκευση του κρασιού, οι εταιρείες που προμηθεύουν τους οινοποιούς με γυάλινες φιάλες, είδη συσκευασίας γενικά, κλπ. Επίσης, για τις εταιρείες που διαθέτουν ιδιόκτητους αμπελώνες, στους προμηθευτές συγκαταλέγονται και επιχειρήσεις που προμηθεύουν λιπάσματα και αγροεφόδια.

Όσον αφορά τους προμηθευτές σταφυλιού (που αποτελεί την πρώτη ύλη για την παραγωγή του οίνου), η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των οινοποιών θεωρείται μάλλον περιορισμένη (μεγάλο ποσοστό οινοπαραγωγών έχει ιδιόκτητες εκτάσεις), ενώ κυρίαρχος παράγοντας αναδεικνύεται εκείνος των καιρικών συνθηκών, που διαμορφώνει την εσοδεία και κατ'επέκταση τη συνολική προσφορά σταφυλιού και τις τιμές. Βέβαια, λόγω της νομοθεσίας για την παραγωγή οίνων Ονομασίας Προέλευσης Ανωτέρας Ποιότητας και Τοπικών Οίνων, η διαπραγματευτική δύναμη ορισμένων προμηθευτών, που κατέχουν συγκεκριμένες ζώνες και εκτάσεις τέτοιων περιοχών, είναι μεγάλη, λόγω της μοναδικότητας της πρώτης ύλης. Τέλος, λόγω των περιορισμένων φραγμών εισόδου, δεν πρέπει να αγνοηθεί η ενδεχόμενη απειλή της εμπρόσθιας ολοκλήρωσης από τους αμπελοκαλλιεργητές που εν δυνάμει είναι ανταγωνιστές. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι μεγάλες και γνωστές οινοποιίες είναι σε πλεονεκτικότερη θέση έναντι των μικρότερων ως προς την προμήθεια πρώτων υλών λόγω των μακροχρόνιων σχέσεων που έχουν αναπτύξει με τους αμπελοκαλλιεργητές και λόγω της δυνατότητας απορρόφησης της συνολικής παραγωγής τους ακόμη και σε δύσκολες οινικές χρονιές. Οι μικρότεροι οινοπαραγωγοί αντιμετωπίζουν μεγαλύτερες δυσκολίες στην εξασφάλιση πρώτης ύλης και η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μικρότερη.

Έντονη είναι η διαπραγματευτική δύναμη που ασκείται στους παραγωγούς οίνου από τις εταιρείες που προμηθεύουν γυάλινη συσκευασία, δεδομένου του πολύ μικρού αριθμού επιχειρήσεων υαλουργίας. Η προσφορά των γυάλινων φιαλών δεν καλύπτει πολλές φορές τη ζήτηση, με αποτέλεσμα η τιμή να κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα, ενίοτε

δε να καθίσταται δύσκολη η εύρεση συγκεκριμένου είδους φιάλης που είναι επιθυμητή από τον εκάστοτε παραγωγό.

Αναφορικά με τη διαπραγματευτική δύναμη που ασκούν οι υπόλοιποι προμηθευτές του κλάδου της οινοποιίας, αυτή θεωρείται μικρή καθώς η προσφορά προέρχεται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, που λειτουργούν σε καθεστώς αυξημένου ανταγωνισμού.

#### 5.4.1 Σύνοψη

Την κυριότερη διαπραγματευτική δύναμη έναντι των οινοπαραγωγών την κατέχουν οι προμηθευτές γυάλινων συσκευασιών, ενώ ακολουθούν σε αρκετή απόσταση οι αμπελοκαλλιεργητές που παρέχουν την πρώτη ύλη. Οι μικρότερες εταιρείες είναι πιο ευάλωτες στις δυνάμεις αυτές αφού δεν διαθέτουν ισχυρές οικονομίες κλίμακας και επομένως δεν μπορούν να διατηρήσουν εύκολα μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους παραγωγούς (υπάρχει αβεβαιότητα και υψηλός κίνδυνος για τον παραγωγό πρώτης ύλης). Εξαιρέση αποτελούν οι αμπελοκαλλιεργητές που κατέχουν εκτάσεις που έχουν χαρακτηριστεί από το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης ως γεωγραφικές ζώνες από τις οποίες μπορεί να προέλθουν οίνοι **Ονομασίας Προέλευσης Ανωτέρας Ποιότητας (ΟΠΑΠ) και Ονομασίας Προέλευσης Ελεγχόμενης (ΟΠΕ)** ή εκτάσεις που έχουν αναγνωριστεί από το υπουργείο ότι μπορεί να προέλθουν **Τοπικοί Οίνοι**. Λόγω της μοναδικότητας της πρώτης ύλης που μπορεί να παράξουν οι περιοχές αυτές οι προμηθευτές έχουν αρκετή διαπραγματευτική δύναμη, ενώ υπάρχει και η εν δυνάμει απειλή της εμπρόσθιας ολοκλήρωσης.

#### 5.5 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι βασικές κατηγορίες αγοραστών στον κλάδο της οινοποιίας είναι οι αντιπρόσωποι (που συνεργάζονται οι μεγάλες κυρίως εταιρείες), οι χονδρέμποροι, οι κάβες, τα Supermarket, οι χώροι εστίασης και οι ιδιώτες καταναλωτές.

Οι χονδρέμποροι-αντιπρόσωποι που είναι ως επί το πλείστον μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελούν σημαντικούς αγοραστές των προϊόντων της οινοποιίας, καθώς αναλαμβάνουν τη διακίνησή τους σε πολλά σημεία πώλησης και καλύπτουν μεγάλες γεωγραφικές περιοχές. Η διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι της πλειοψηφίας των οινοποιών είναι ισχυρή, δεδομένου ότι διαθέτουν διευρυμένο δίκτυο και παρέχουν



προβολή στα προϊόντα που διαθέτουν. Ωστόσο, η πίεση που ασκούν οι συγκεκριμένοι αγοραστές στους οινοπαραγωγούς μειώνεται όσο αυξάνεται η αναγνωρισιμότητα και το μέγεθος της οινοποιητικής επιχείρησης. Παρατηρείται επίσης και το φαινόμενο χονδρέμποροι να προμηθεύονται τα κρασιά τους από τα Supermarket, εκμεταλλευόμενοι τις χαμηλές τιμές και τις προσφορές σε ποσότητα που πραγματοποιούν αυτά.

Τα Supermarket και τα Cash & Carry (“hard discounters”) έχουν μεγάλη απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, εξαιτίας των ανταγωνιστικών τιμών καθώς και των προσφορών που διαθέτουν στα προϊόντα οινοποιίας. Το γεγονός αυτό προσδίδει ολοένα και μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, σε σχέση με τις εταιρείες παραγωγής οίνου, αφού επιδιώκουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εκπτώσεις ή παροχές στα προϊόντα. Η διαπραγματευτική αυτή δύναμη ουσιαστικά πηγάζει από τη χαμηλή πιστότητα που δείχνουν οι καταναλωτές σε σήματα και ετικέτες εστιάζοντας κυρίως στην τιμή του προϊόντος παρά στην ποιότητα. Δηλαδή, μεγάλη μερίδα των καταναλωτών αντιμετωπίζει τα προϊόντα ως αδιαφοροποίητα μεταξύ τους σαν να πρόκειται για αγαθό ή αδιαφοροποίητο άφθονο τυποποιημένο προϊόν. Από την άλλη, μερίδιο ευθύνης φέρουν και οι οινοπαραγωγικές επιχειρήσεις που εστιάζουν στο βραχυπρόθεσμο κέρδος ακολουθώντας τη μόδα, βγάζοντας με ταχύτατους ρυθμούς νέες ετικέτες σε όλες τις κατηγορίες και τους τύπους των κρασιών δυσχεραίνοντας τον καταναλωτή να δημιουργήσει ταυτότητες σημάτων (brand names) πάνω στις οποίες θα κτίσει πιστότητα καταναλωτών.

Η υπερπροσφορά σημάτων και η αφθονία ετικετών παρέχει στα Supermarket τη δυνατότητα εναλλαγής μεταξύ προμηθευτών οίνου ενισχύοντας σε αξιοσημείωτο βαθμό τη δύναμή τους. Περαιτέρω ενίσχυση προκύπτει και από την δυνατότητα επιλογής εισαγόμενων οίνων κυρίως από τον «Νέο Κόσμο» (κυρίως Χιλή και Αργεντινή) με χαμηλή τιμή και ικανοποιητική ποιότητα. Ενδεικτικά αναφέρουμε, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της Ε.Σ.Υ.Ε. για το 2008, ότι η μέση τιμή εισαγωγής κρασιού σε συσκευασία μικρότερη των 2 λίτρων ήταν 2,8€/λίτρο από την Αργεντινή, 3,6€/λίτρο από την Χιλή, 1,2€/λίτρο από τη Ρουμανία και 1,1€/λίτρο από τη Βουλγαρία, ενώ από τη Γαλλία 5,9€/λίτρο, την Πορτογαλία 3,9€/λίτρο και την Αυστραλία 7,5€/λίτρο.

Η επέκταση του μεριδίου αγοράς των Supermarket ως κύριο κανάλι διανομής του τυποποιημένου κρασιού, έχει οδηγήσει τις κάβες σε εξειδίκευση και για αυτό το λόγο απευθύνονται, ως επί το πλείστον, σε συνειδητοποιημένους καταναλωτές. Επομένως, η

διαπραγματευτική τους δύναμη είναι περιορισμένη σε σχέση με τα Super μάρκετ αλλά υπαρκτή δεδομένης της πληθώρας των προμηθευτών και των ετικετών.

Αναφορικά με τους χώρους εστίασης, οι οποίοι θεωρούνται αρκετά σημαντικό κανάλι διάθεσης των προϊόντων οίνου, η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι μάλλον περιορισμένη όσον αφορά τις μεγάλες οινοβιομηχανίες με κατοχυρωμένα εμπορικά σήματα κρασιού, αλλά αυξάνεται πολύ έναντι των μικρών παραγωγικών επιχειρήσεων, διότι λειτουργούν και σαν μέσο προβολής του κρασιού και γνωριμίας με τον πελάτη.

Τέλος, οι ιδιώτες καταναλωτές αποτελούν τους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων, μέσω των καταστημάτων λιανικής πώλησης ή των χώρων εστίασης – ψυχαγωγίας, και δεν έχουν ουσιαστική διαπραγματευτική δύναμη.

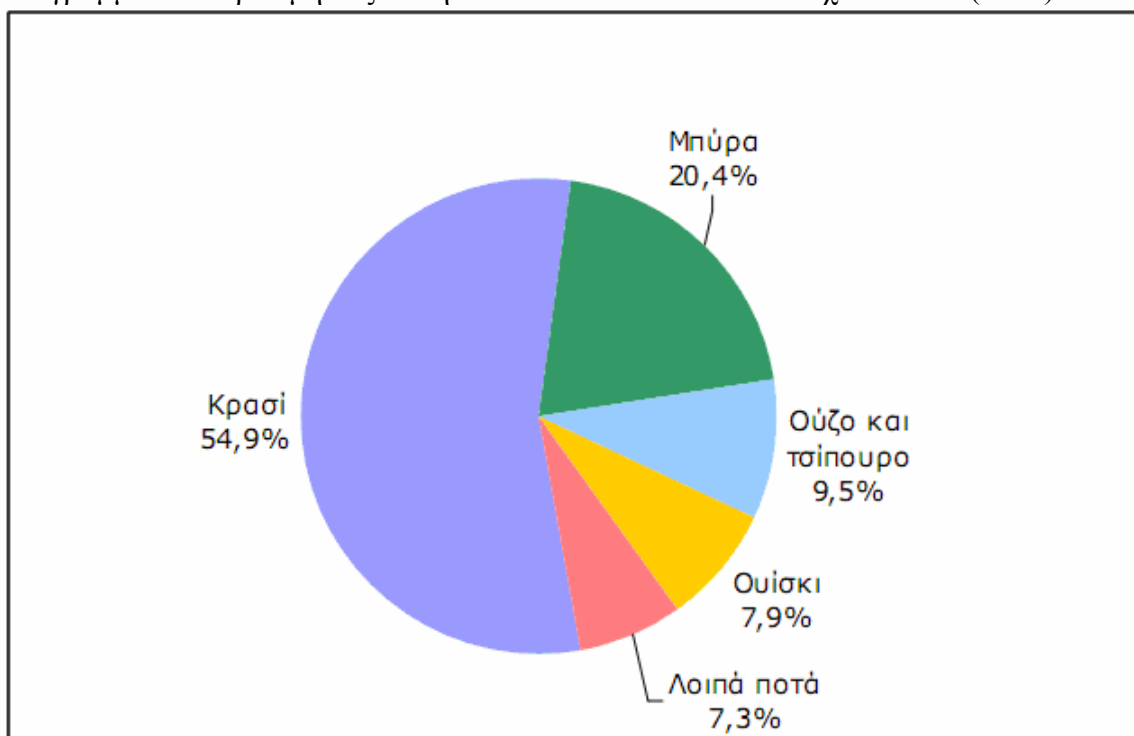
### **5.5.1 Σύνοψη**

Η διαπραγματευτική δύναμη των χονδρεμπόρων και των Supermarket είναι αξιοσημείωτη και οδηγεί αναμφίβολα σε μείωση των τιμών, σε εκπτώσεις και προσφορές από τους οινοπαραγωγούς ενώ δεν αποκλείεται να καταλήξει και σε πόλεμο τιμών. Οι μεγάλες οινοβιομηχανίες επηρεάζονται λιγότερο αλλά αισθητά από την δύναμη αυτή σε σχέση με τις μικρότερες. Οι κάβες όπως και οι χώροι εστίασης έχουν περιορισμένη δύναμη που μειώνεται αναλόγως με την αύξηση μεγέθους και την αναγνωρισιμότητα του σήματος και των ετικετών των οινοπαραγωγών. Τέλος, η διαπραγματευτική δύναμη του τελικού καταναλωτή θεωρείται αμελητέα.

### **5.6 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Ως υποκατάστατα προϊόντα του κρασιού μπορούν να θεωρηθούν η μπύρα, το ούζο-τσίπουρο, τα οινοπνευματώδη ποτά και κυρίως το ουίσκι καθώς και “ready to drink” (R.T.D.) ποτά. Συχνότερο υποκατάστατο θεωρείται η μπύρα για τους Έλληνες καταναλωτές ενώ ακολουθεί το ούζο-τσίπουρο και τέλος το ουίσκι. Ένδειξη της σειράς υποκατάστασης αποτελούν τα στατιστικά στοιχεία προτίμησης των Ελλήνων καταναλωτών στα αλκοολούχα ποτά (Διάγραμμα 5.2).

Διάγραμμα 5.2: Προτιμήσεις Ελλήνων καταναλωτών αλκοολούχων ποτών (2008)



Πηγή: GPO

Ο τρόπος διασκέδασης και το γενικότερο “life style” επηρεάζει την υποκατάσταση του κρασιού με άλλα ποτά. Μάλιστα πολλά από αυτά, όπως η μπύρα ή το ουίσκι, παρουσιάζονται στο καταναλωτικό κοινό ως απαραίτητα στοιχεία μιας εκδήλωσης ή γεγονότος (π.χ. Champions League για την μπύρα) ή ακόμα και ως συνοδευτικά γευμάτων που υποκαθιστούν το κρασί, είτε στα εστιατόρια, είτε στα μπαρ (bars).

Η έντονη εποχικότητα που συνοδεύει την κατανάλωση κρασιού ενισχύει την πίεση από υποκατάστατα, κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες που η ζήτηση του κρασιού είναι εμφανίζεται μειωμένη (Η περίοδος Οκτωβρίου-Ιανουαρίου είναι η υψηλότερη και απορροφά το 45% περίπου της ετήσιας κατανάλωσης κρασιού, ενώ μόνο το δίμηνο Δεκεμβρίου-Ιανουαρίου σημειώνεται το ¼ των ετήσιων πωλήσεων κρασιού). Η μπύρα και το ούζο είναι τα ποτά που ανταγωνίζονται περισσότερο το κρασί. Η μπύρα ειδικά αποτελεί το κυριότερο υποκατάστατο του κρασιού και λειτουργεί άμεσα ανταγωνιστικά, μιας και είναι ευρέως διαδεδομένη και διατίθεται σε χαμηλότερες τιμές, γεγονός που ευνοεί την υποκατάσταση των εμφιαλωμένων ιδιαίτερα κρασιών, στους χώρους εστίασης και διασκέδασης όπου τα κρασιά συνήθως διατίθενται σε υψηλότερες τιμές.

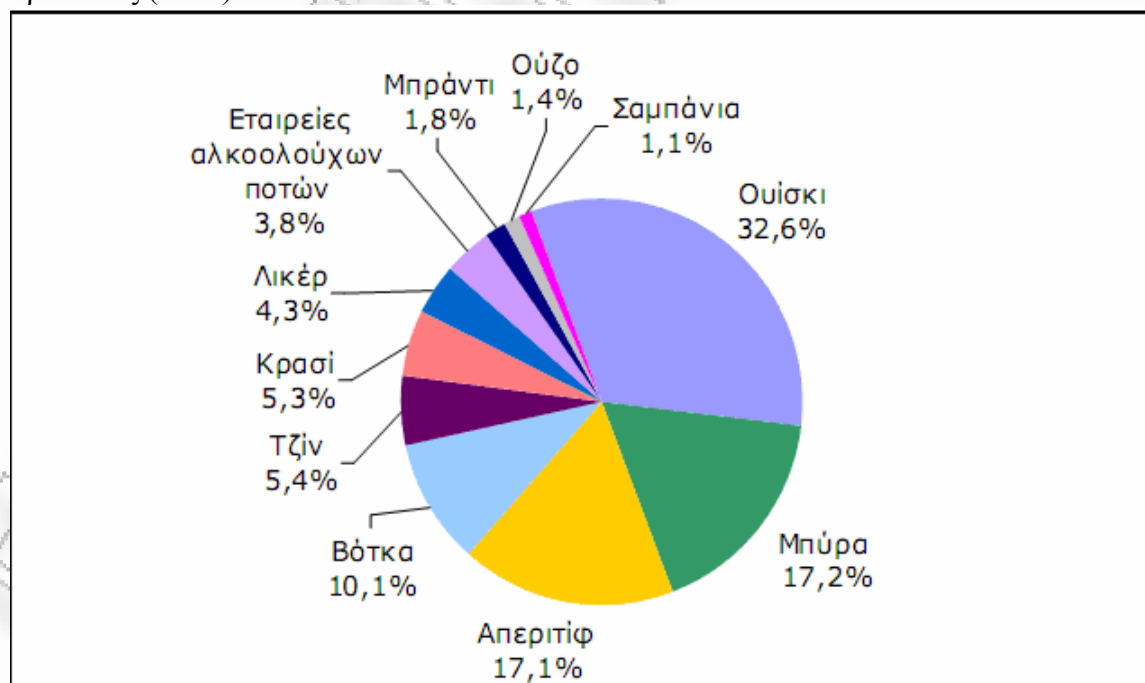
Στο σημείο αυτό μπορούμε να κάνουμε μια περαιτέρω ανάλυση θεωρώντας το χύμα κρασί ως υποκατάστατο του εμφιαλωμένου. Οι καταναλωτές του κρασιού είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή του κρασιού η οποία στα τελικά σημεία (κυρίως χώρους εστίασης) είναι ιδιαίτερα υψηλή με αποτέλεσμα να υποκαθιστούν το επώνυμο

εμφιαλωμένο κρασί με ανώνυμο χύμα. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι η συνθήκες ύφεσης που βιώνουμε την τελευταία περίοδο, ενισχύουν την στροφή των καταναλωτών προς υποκατάστατα χαμηλότερης τιμής που καλύπτουν ίδιες ανάγκες.

### 5.6.1 Σύνοψη

Συχνότερο υποκατάστατο του κρασιού αποτελεί η μύρα και έπονται το ούζο-τσίπουρο και το ούισκι. Τα υποκατάστατα και ιδίως η μύρα και το ούισκι διεκδικούν έντονα μερίδιο αγοράς που κατέχει ο οίνος κυρίως μέσω προβολής και προώθησης (Διάγραμμα 5.3). Η εποχικότητα της κατανάλωσης του οίνου ευνοεί τα υποκατάστατα ιδίως τους καλοκαιρινούς μήνες ωστόσο το κρασί παραμένει μέχρι στιγμής πρώτο στις προτιμήσεις των Ελλήνων κατέχοντας ποσοστό που υπερβαίνει το 50% της συνολικής αγοράς αλκοολούχων ποτών. Τέλος, αν το χύμα κρασί θεωρηθεί υποκατάστατο του επώνυμου εμφιαλωμένου, τότε αυτό αποτελεί ισχυρή απειλή αφού διατίθεται σε χαμηλότερη τιμή και προτιμάται από μεγάλη μερίδα καταναλωτών, ειδικά στη δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε.

Διάγραμμα 5.3: Διάρθρωση διαφημιστικής δαπάνης αλκοολούχων ποτών ανά κατηγορία προϊόντος (2008)



Πηγή: Media Services S.A.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία:**

- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.

### **Έρευνες – Μελέτες:**

- Hellastat, Ελληνική Εταιρία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009.

- GPO: Greek Public Opinion

- ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008.

- Media Services S.A.

- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Παρουσίαση Εταιρείας Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.**

### **6.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό, θα συνεχίσουμε με το πρακτικό κομμάτι της εργασίας που αφορά στον εντοπισμό των παραγόντων που χρησιμεύουν στην διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.». Αρχικά, θα παρουσιάσουμε την εταιρεία «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» ξεκινώντας με την ιστορική εξέλιξη της εταιρείας από την ίδρυσή της έως σήμερα και συνεχίζοντας με τη φιλοσοφία, το όραμα και την αποστολή της. Ακολουθεί η περιγραφή της παρούσας στρατηγικής τοποθέτησης της εταιρείας καθώς και η τάση της μελλοντικής της πορείας. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου, θα αναλύσουμε τα πρόσφατα οικονομικά στοιχεία της εταιρείας ώστε να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα που θα συνεισφέρουν στην πληρέστερη ανάλυση SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Treats) που θα ακολουθήσει. Για την ολοκλήρωση του πλαισίου της διαμόρφωσης της στρατηγικής της εταιρείας, θα χρησιμοποιήσουμε το εργαλείο SFAS (Strategic Factor Analysis Summary) ώστε οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη στρατηγική να είναι εύκολα επεξεργάσιμοι. Σκοπός του κεφαλαίου είναι σταδιακά να καταφέρουμε να καταγράψουμε και να ποσοτικοποιήσουμε τους κρίσιμους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που είναι καθοριστικοί στη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας.

### **6.2 Ιστορικό της Εταιρείας**

Πρόδρομος της οινοποιίας «Κτήματα Χατζημιχάλη» υπήρξε η «Πρότυπος Ζωοπαραγωγική Φάρμα Αταλάντης Ανώνυμος Εταιρία», που ιδρύθηκε το 1973 με κύριο σκοπό την εκτροφή και αναπαραγωγή ζώων για κρεατοπαραγωγή, γαλακτοκομία και εμπορία αυτών και έδρα την Αταλάντη Λοκρίδας (Φθιώτιδα). Για την υλοποίηση των σκοπών της άρχισε τη δραστηριότητά της εκτρέφοντας γαλοπούλες (γάλους) σε ειδικό χώρο που είχε ανεγερθεί σε κτήμα στην περιοχή Χουλέβαινα Αταλάντης. Παράλληλα με την εκτροφή γαλοπούλας, ο Δημήτριος Χατζημιχάλης κύριος μέτοχος της εταιρείας και εμπνευστής της πιο πάνω δραστηριότητας στον περιβάλλοντα χώρο του κτήματος, 90 περίπου στρεμμάτων, φύτευσε και άρχισε να καλλιεργεί, σε μικρές

ποσότητες στην αρχή, διάφορες ποικιλίες αμπελιών και να παράγει κρασί για προσωπική του χρήση όπως και για χρήση του στενού οικογενειακού και ευρύτερου φιλικού του περιβάλλοντος. Η ανταπόκριση που βρήκε σε αυτή του την πρωτοβουλία ήταν ενθουσιώδης γεγονός που τον οδήγησε στην περαιτέρω ανάπτυξη αυτής της δραστηριότητας με σκοπό πλέον την επαγγελματική παραγωγή και προώθηση των παραγομένων κρασιών.

Τα πρώτα έξι-επτά χρόνια, ώσπου οι νεοφυτευμένες ρίζες να αναπτυχθούν και να δώσουν μεστούς καρπούς, είναι έτη άοκνων συνεχών πειραματισμών, σκληρής και μεθοδικής δουλειάς. Το εκτροφείο γαλοπούλας εντός του κτήματος θα βοηθήσει στη συντήρηση του αμπελώνα τους πρώτους δύσκολους χρόνους και έκτοτε ο φουσκωτός γάλος θα στολίζει την ετικέτα «Κτήματα Χατζημιχάλη» ως φόρος τιμής.

Αποτέλεσμα της επιτυχίας του εγχειρήματος ήταν να οδηγηθεί η αρχική επιχειρηματική δραστηριότητα από την εκτροφή ζώων (κυρίως γαλοπούλας) προς την οινοπαραγωγή, χωρίς βεβαίως να εγκαταλειφθεί και η πρώτη, η οποία μεταφέρθηκε σε νέες εγκαταστάσεις στο Κορωπί Αττικής. Συνέπεια αυτού ήταν ο σκοπός της εταιρείας να διεκρινθεί και να προστεθεί σε αυτόν η λειτουργία βιομηχανίας παραγωγής και επεξεργασίας οίνου το 1978, οπότε και άλλαξε η επωνυμία της εταιρείας σε «Φαρμα Αταλάντης – Αγροτική Ανώνυμος Εταιρία». Η πιο πάνω επωνυμία άλλαξε στην σημερινή της «Κτήματα Χατζημιχάλη Ανώνυμη Εταιρία» το 2004.

Οι πρώτες σοδειές θα επιβεβαιώσουν απόλυτα τις προσδοκίες και τους κόπους. Το Cabernet Χατζημιχάλη (1000 φιάλες το '79 και 2000 το '81), που στην αρχή προσφέρονται ως δώρο σε φίλους, θα γοητεύσει με το έντονο άρωμα και τη σύνθετη γεύση του (αίσθηση δαμάσκηνου, βερίκοκου, βατόμουρου και βανίλιας, από το φρέσκο ξύλο του βαρελιού). Το κρασί αυτό θα εκτιμηθεί πρώτα από τους καλλιτεχνικούς κύκλους και ύστερα ευρύτερα από το καταναλωτικό κοινό, ως ένα αληθινά άξιο ελληνικό κρασί. Ένα κρασί ικανό να σταθεί δίπλα στα καλύτερα ευρωπαϊκά, ιδιαίτερα τα πιο φημισμένα, γαλλικά.

Ενώ η επιτυχία, η αναγνώριση και η αίσθηση δικαίωσης ανοίγουν το δρόμο για νέες κατακτήσεις, η πίστη στη φιλοσοφία της ποιότητας στη «χαμηλότονη» προβολή παραμένει. Χάρη στο δημιουργικό πάθος του οικοδεσπότη και στην προσωπική επίβλεψη και συμμετοχή του σε όλες τις φάσεις της καλλιέργειας, της παραγωγής και

της εμπορίας των κρασιών του, το Κτήμα Χατζημιχάλη απλώνεται από το 1973 με γοργούς, σταθερούς ρυθμούς, φθάνοντας σήμερα τα 1800 στρέμματα<sup>46</sup>.

### **6.3 Εταιρικό προφίλ της Κτήματα**

#### **6.3.1 Η Φιλοσοφία της εταιρείας**

Η φιλοσοφία της εταιρείας συνοψίζεται στη δημιουργία κρασιού που να εκφράζει τα αμπελοτόπια και την ποικιλία σταφυλιού που τα γέννησαν, με πραγματικό σεβασμό στην φύση και τον άνθρωπο.

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στη μοναδικότητα του κάθε αμπελοτοπίου την οποία συνθέτουν το έδαφος, το υψόμετρο, η κλίση, ο προσανατολισμός, το μικροκλίμα, η ηλικία και η ποικιλία του αμπελιού. Η εταιρεία εφαρμόζει κατάλληλα αυστηρές καλλιεργητικές φροντίδες εξασφαλίζοντας άριστη σταφυλική παραγωγή, αξιοποιώντας την ποιοτικά, οινοποιώντας την χωριστά ανά αμπελοτεμάχιο με μικροοινοποιήσεις, συνταιριάζοντας τη σύγχρονη τεχνολογία με την παράδοση. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η δημιουργία όσο το δυνατόν ποιοτικότερου κρασιού από τα αμπελοτόπια του κτήματος, αξιοποιώντας τα είτε μεμονωμένα είτε σε επιλεγμένους συνδυασμούς μεταξύ των. Ωστόσο, σύμφωνα με τα πιστεύω της εταιρείας, ο σεβασμός του οικοσυστήματος των αμπελοτοπίων προϋποθέτει τη διαφύλαξη των τοπικών, πολιτιστικών και κοινωνικών αξιών. Ο σεβασμός σε αυτές ολοκληρώνει το οικοσύστημα και ενισχύει τα φυσικά χαρακτηριστικά του<sup>47</sup>.

#### **6.3.2 Το όραμα της εταιρείας**

Όραμα της εταιρείας είναι να χτίσει το μέλλον της ώστε να επιτευχθεί η διεθνής αναγνώριση των κρασιών της, με γνώμονα την οικολογική ευαισθησία και σεβόμενη το ειδικό βάρος της ελληνικής παράδοσης.

Η τάση της εταιρείας προς την κατεύθυνση του οράματος που έχει θέσει αποτυπώνεται στο πλήθος των ποιοτικών προϊόντων που εξάγει με σκοπό την ενίσχυση

---

<sup>46</sup> «Αμπελουργείν στη Λοκρίδα χθές και σήμερα...», Από το Κτήμα Χατζημιχάλη, Φάρμα Αταλάντης Α.Ε., Οίνος & Πολιτισμός FORUM Κτήμα Χατζημιχάλη, Έκδοση 2003, σελ.127-130.

<sup>47</sup> <http://www.hatzimichalis.gr/i-filosofia-mas>



της εικόνας της στο εξωτερικό. Η διάκριση των προϊόντων της εταιρείας με διεθνή βραβεία ενισχύει το όραμα και ενισχύει περαιτέρω τις προσπάθειες προς αυτή τη κατεύθυνση.

Επιβεβαίωση της ροπής προς το όραμα αποτελεί και το γεγονός ότι η εταιρία είναι πρωτοπόρος με πειραματικές εφαρμογές που αφορούν σε θέματα περιβαλλοντικής άμυνας. Το Κτήμα Χατζημιχάλη συνεργάζεται με τους αρμόδιους φορείς για την εφαρμογή προγραμμάτων που στοχεύουν στην αποφυγή της χρήσης εντομοκτόνων. Η ζιζανιοκτονία σήμερα γίνεται χωρίς τη χρήση χημικών, μόνο με ειδικά μηχανικά μέσα. Ακόμη, αποφεύγονται τα χημικά μυκητοκτόνα και προτιμώνται τα οργανικής προέλευσης, κυρίως όσα έχουν ως βάση το θειάφι και το χαλκό, τα οποία και αυτά χρησιμοποιούνται με μέτρο.

### 6.3.3 Η αποστολή της εταιρείας

Η αποστολή της εταιρείας μπορεί να συνοψιστεί στη δημιουργία των ποιοτικότερων ελληνικών κρασιών που να ανταγωνίζονται ισάξια τα καλύτερα ξένα, εκμεταλλεύομενη τα πιο σύγχρονα τεχνικά μέσα και σεβόμενη την παράδοση και το φυσικό περιβάλλον.

Αποδεικτικό της εναρμόνισης της εταιρείας με την αποστολή της αποτελούν οι διακρίσεις σε διεθνείς διαγωνισμούς και εκθέσεις που διοργανώνονται σε όλο τον κόσμο καθώς και η απόσπαση πάνω από 100 βραβείων τα τελευταία χρόνια. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι τα κρασιά του Κτήματος Χατζημιχάλη κερδίζουν συνεχώς την εκτίμηση των ειδικών και την προτίμηση των καταναλωτών. Κολακευτικά τοποθετούνται επίσης γι'αυτά γνωστοί δημοσιογράφοι και εξειδικευμένα έντυπα.

Σκοπός της εταιρείας είναι να ισορροπήσει τον όγκο παραγωγής με την ποιότητα βρίσκοντας το βέλτιστο σημείο του φόρτου των αμπελοτοπιών και της δυναμικότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Σύμφωνα με την εταιρεία, ο στείρος προσανατολισμός στη μαζική παραγωγή είναι λαθεμένος ιδιαίτερος στον τόπο μας όπου οι καλλιεργήσιμες εκτάσεις είναι περιορισμένες, σε σχέση με αυτών του εξωτερικού και επομένως η προσήλωση στη μοναδικότητα του προϊόντος είναι μονόδρομος για να μπορέσει το προϊόν να είναι ανταγωνιστικό. Τέλος, αποτελεί πολιτική της εταιρείας ο περιορισμός στο ελάχιστο, αν όχι καθόλου, της χημικής παρέμβασης στη διαδικασία παραγωγής του οίνου, που θεωρείται ο υπ' αριθμόν ένα εχθρός της ποιότητας<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> «Αμπελουργείν στη Λοκρίδα χθές και σήμερα...», Από το Κτήμα Χατζημιχάλη, Φάρμα Αταλάντης Α.Ε., Οίνος & Πολιτισμός FORUM Κτήμα Χατζημιχάλη, Έκδοση 2003, σελ.145.

## 6.4 Οίνοι της εταιρείας

Τα προϊόντα της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» ανέρχονται σήμερα στα 41 και φυσικά χωρίς να αναφερόμαστε στους διαφορετικούς κωδικούς συσκευασίας.

Συγκεκριμένα, την συλλογή της εταιρείας την αποτελούν οι εξής οίνοι:

### Λευκοί Οίνοι

#### **Premium**

- Ambelon Κτήμα Χατζημιχάλη
- Κτήμα Χατζημιχάλη Λευκός
- Πολυποικιλιακός Λευκός Χατζημιχάλη
- Λευκός Παρνασσού Χατζημιχάλη
- Επιτραπέζιος οίνος Malvasia

#### **Super Premium**

- Chardonnay Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Γερακοφωλιά
- Chardonnay Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Χουλέβαινα
- Sauvignon Blanc Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Κρυόβρυση
- Veriki Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Βερίκι
- Αλεπότρυπα Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Αλεπότρυπα
- Λάας Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Ιτιά

#### **Ultra Premium**

- Fumées de Sauvignon Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Ράχες Γαλανού
- Κάβα Δρυός Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Αη-Γιώργης
- Καπνίας Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Ζυγός

#### **Extra**

- Διονύσου Χώρα Λευκός Χατζημιχάλη
- Πρώτιστο
- Νεολογισμοί Λευκοί:
  - Επιτραπέζιος οίνος Verdicchio
  - Επιτραπέζιος οίνος Grechetto
  - Επιτραπέζιος οίνος Trebbiano Greco

## Ερυθροί Οίνοι

### **Premium**

- Cuvée Maison Κτήμα Χατζημιχάλη
- Κτήμα Χατζημιχάλη Ερυθρός
- Πολυποικιλιακός Ερυθρός Χατζημιχάλη
- Επιτραπέζιος οίνος Schioppettino

### **Super Premium**

- Aglianico Χατζημιχάλη
- Cabernet Sauvignon LATE RELEASE Κτήμα Χατζημιχάλη 2000
- Cabernet Sauvignon Κτήμα Χατζημιχάλη
- Merlot & Merlot Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Γιατάκι & Αμπελοτόπι Αλεπότρυπα
- Syrah Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Ντρίσμπει

### **Ultra Premium**

- Merlot Κτήμα Χατζημιχάλη 2005 - Αμπελοτόπι Αλαργινό
- Vacchius Vinum Κτήμα Χατζημιχάλη 2004
- Κάβα LX Κτήμα Χατζημιχάλη 2003
- Κάβα Ερυθρός Κτήμα Χατζημιχάλη 2003 - Αμπελοτόπι Αλεπότρυπα
- Καπνίας Κτήμα Χατζημιχάλη 2005 - Αμπελοτόπι Ζυγός
- Οπούς ιβ' Cabernet Franc Κτήμα Χατζημιχάλη 2004 (βδ')
- Οπούς ιβ' Refosco Κτήμα Χατζημιχάλη 2004 (βδ')
- Ράχες Γαλανού Κτήμα Χατζημιχάλη 2004 - Αμπελοτόπι Ράχες Γαλανού

### **Extra**

- Διονύσου Χώρα Ερυθρός Χατζημιχάλη
- Φρέσκο

## Ροζέ

### **Premium**

- Ροζέ Χατζημιχάλη

### **Super Premium**

- Veriki Grain Rosé Κτήμα Χατζημιχάλη - Αμπελοτόπι Βερίκι

### **Extra**

- Διονύσου Χώρα Ροζέ Χατζημιχάλη

## 6.5 Αμπελώνες της εταιρείας – Μεγέθη οиноποίησης

**Αμπελώνες ιδιόκτητοι:** Η έκταση των αμπελώνων της εταιρείας ακολουθεί αυξητική πορεία όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.1. Η συνολική έκταση των αμπελώνων ανέρχεται σήμερα σε 2.268 στρέμματα περίπου. Η εταιρεία έχει αμπελώνες στην Αταλάντη Φθιώτιδος με συνολική έκταση 2.107 στρεμμάτων περίπου και στο Άρμα-Θηβών Βοιωτίας συνολικής έκτασης περίπου 161 στρεμμάτων.

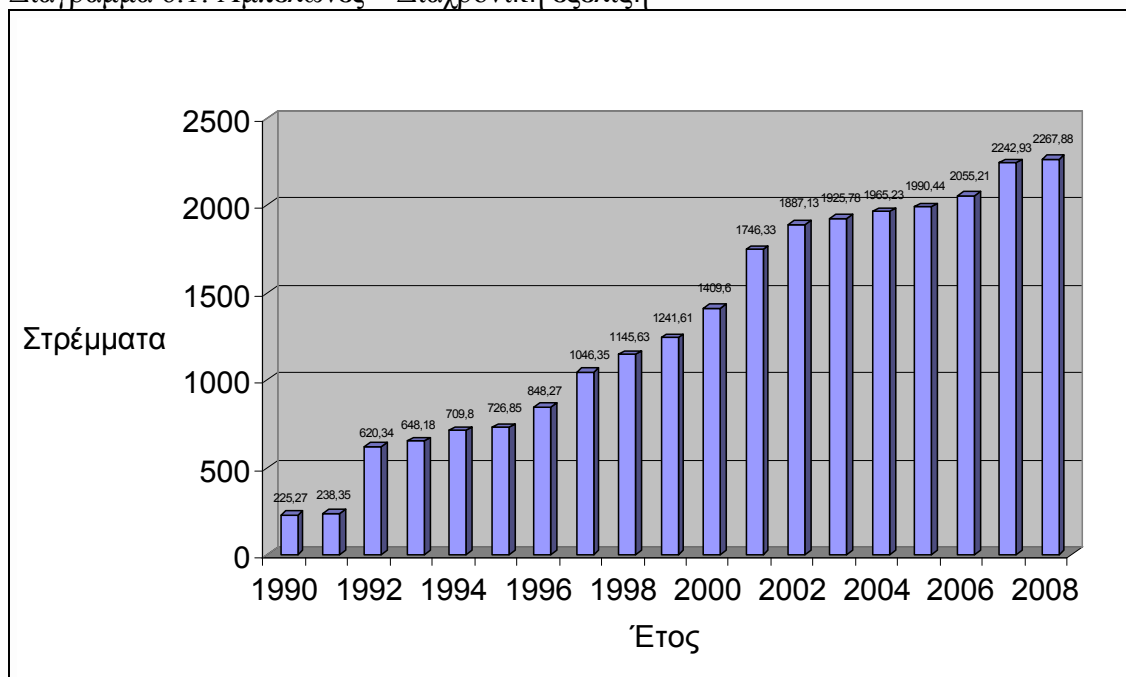
Η περιοχή της Αταλάντης είναι χωρισμένη σε επτά Χώρες – **terroir** με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ικανά να παράγουν κρασιά με διαφορετικούς χαρακτήρες:

- Χουλέβαινα
- Σγάρνα
- Ντρίσμπει
- Ράχες Γαλανού
- Άη Γιώργης
- Ζυγός
- Ιτιά

Ενώ η περιοχή του Άρματος χωρίζεται ως εξής:

- Ρεντούμη ή Δρόμος Καλλιθέας
- Ρουντούμι ή Κοπρισία
- Κιόνεζα
- Σκάλα
- Βουνό

Διάγραμμα 6.1: Αμπελώνες – Διαχρονική εξέλιξη



Πηγή: Κτήματα Χατζημιχάλης Α.Ε.

**Οινοποιείο:** Το οινοποιείο της εταιρείας είναι εγκατεστημένο στην έκταση της Αταλάντης και συγκεκριμένα στην περιοχή Χουλέβαινα.

**Οινοποίηση:** 2.100 τόνοι σταφύλια

**Δεξαμενές οινοποίησης:** 280 τόνοι

**Δεξαμενές αποθήκευσης:** 2.280 τόνοι

**Συνολική παραγωγή οίνων:** 1.020 τόνοι

**Ποσότητες λευκών οίνων:** 450 τόνοι

**Ποσότητες ροζέ οίνων:** 70 τόνοι

**Ποσότητες ερυθρών οίνων:** 500 τόνοι

**Τύποι οίνων:**

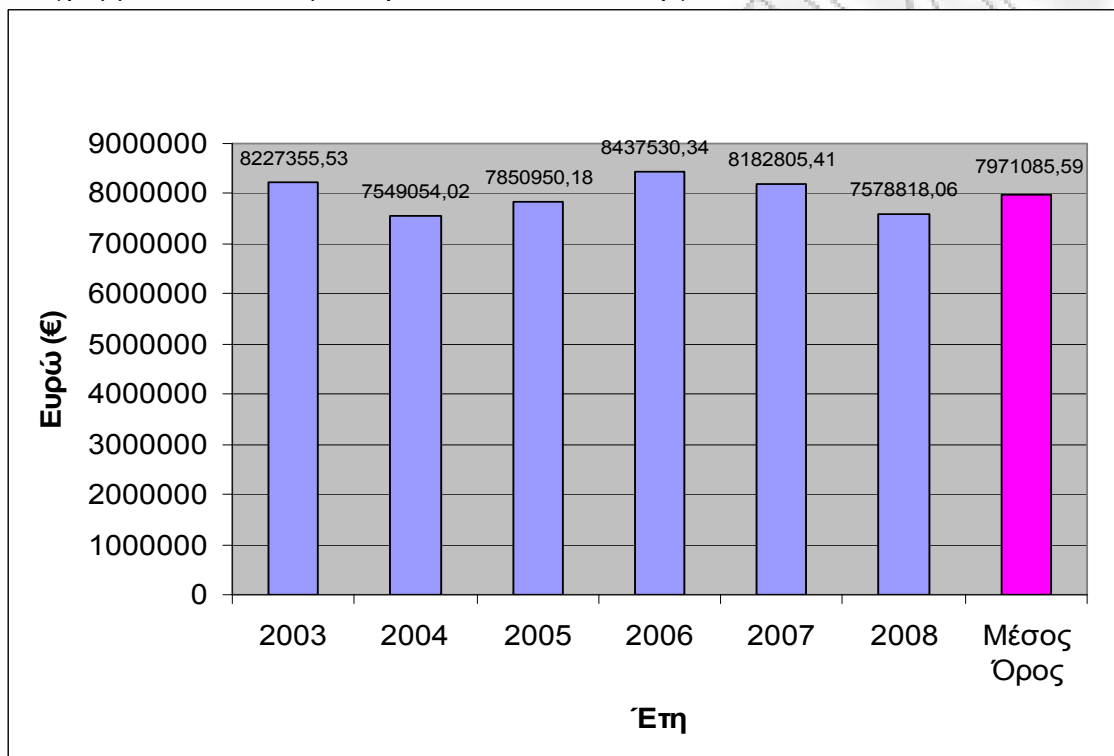
- Λευκοί: ξηροί
- Ερυθρωποί (ροζέ): ξηροί
- Ερυθροί: ξηροί

## 6.6 Πρόσφατα Οικονομικά αποτελέσματα

Ο συνολικός κύκλος εργασιών της εταιρείας Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε. για το έτος 2008 ήταν 7.578.818,06 € έναντι 8.182.805,41 € το 2007 σημειώνοντας μια μείωση της τάξεως του 3% που αποδίδεται στη δύσκολη οικονομική συγκυρία των τελευταίων δύο

ετών. Το κρασί αποτελεί είδος πολυτελείας και η ζήτησή του επηρεάζεται έντονα από την οικονομική κατάσταση που επικρατεί. Γενικά, παρατηρούμε ότι υπάρχει μια διακύμανση τα τελευταία έξι έτη (2003-2008) μεταξύ 7,5 και 8,5 εκατ. € περίπου στον συνολικό τζίρο με μέσο όρο τα 8 εκατ. €. Αναλυτικότερα, στο διάγραμμα 6.2 βλέπουμε την εξέλιξη του συνολικού κύκλου εργασιών από το 2003 έως το 2008.

Διάγραμμα 6.2 : Διακύμανση συνολικού κύκλου εργασιών



Πηγή: Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.

Εν συνεχεία θα εξετάσουμε τους κυριότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας για να αξιολογήσουμε την ικανότητά της να παράγει κέρδη (Πίνακας 6.1). Για να συνάγουμε χρήσιμα αποτελέσματα θα πρέπει να συγκρίνονται οι τιμές των δεικτών διαχρονικά, τόσο μεταξύ τους, όσο και με το μέσο όρο των δεικτών του κλάδου.

Πίνακας 6.1: Κυριότεροι χρηματοοικονομικοί δείκτες αποδοτικότητας της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.»

Έτη Δείκτες	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Μέσος Όρος Εταιρείας	Μέσος Όρος Κλάδου (οποιοδήποτε από τις 12 μεγαλύτερες εταιρείες)
Μικτό περιθώριο κέρδους (Gross profit margin)	52,53%	54,55%	49,73%	50,15%	49,71%	49,79%	<b>51,08%</b>	<b>32,07%</b>
Περιθώριο λειτουργικού κέρδους	18,98%	16,85%	10,81%	13,71%	10,61%	7,14%	<b>13,02%</b>	<b>5,82%</b>
Περιθώριο καθαρού κέρδους (Net profit margin)	16,42%	14,65%	8,88%	10,96%	16,32%	6,79%	<b>12,39%</b>	<b>5,78%</b>
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων (Return on net worth)	10,52%	8,05%	4,88%	6,29%	8,51%	3,18%	<b>6,90%</b>	<b>3,84%</b>
Αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων (Return on total capital employed)	8,39%	6,89%	2,66%	5,21%	7,05%	4,01%	<b>5,70%</b>	<b>2,90%</b>
Αποδοτικότητα ενεργητικού (Return on total assets)	4,35%	5,38%	5,61%	3,42%	4,85%	1,77%	<b>4,23%</b>	
Αριθμοδείκτης Οικονομικής μόγλευσης (Financial Leverage Ratio)	1,25	1,17	1,83	1,21	1,21	0,75	<b>1,24</b>	

Πηγή: Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.

### **6.6.1 Ανάλυση δείκτη μικτού περιθωρίου κέρδους**

Ο δείκτης του μικτού περιθωρίου κέρδους χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της αποδοτικότητας των κυρίως (core) δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης. Το μικτό περιθώριο κέρδους υποδηλώνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται σε επιπλέον δαπάνες που δημιουργεί και ουσιαστικά δείχνει το μικτό κέρδος που απολαμβάνει η επιχείρηση από την πώληση των προϊόντων της. Παρατηρούμε ότι το μικτό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε., κατά τα έτη 2003-2008, είναι υψηλό συγκριτικά με αυτό του κλάδου με αμελητέες (μικρές) διακυμάνσεις.

### **6.6.2 Ανάλυση δείκτη καθαρού περιθωρίου κέρδους**

Το καθαρό περιθώριο κέρδους σχετίζεται με το μικτό περιθώριο αλλά δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει η επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή δείχνει το κέρδος από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Ο αριθμοδείκτης αυτός δείχνει το ποσοστό κέρδους, που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Η εταιρία Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε. διατηρεί το περιθώριο κέρδους της σε επίπεδο υψηλότερο από αυτό του κλάδου, όμως το έτος 2008 παρατηρείται σημαντική πτώση του δείκτη που πλησιάζει το μέσο όρο του κλάδου.

### **6.6.3 Ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων**

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων είναι ένας σημαντικός δείκτης που απεικονίζει την κερδοφόρα δυναμικότητα μιας επιχειρήσεως και παρέχει ένδειξη του κατά πόσο επιτεύχθηκε ο στόχος πραγματοποίησεως ενός ικανοποιητικού αποτελέσματος. Ουσιαστικά μετρά την αποτελεσματικότητα με την οποία τα κεφάλαια των φορέων της επιχείρησης απασχολούνται σε αυτή. Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης είναι ενδεικτικός του ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιο τομέα της (ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα, υπερεπένδυση κεφαλαίων τα οποία δεν απασχολούνται πλήρως παραγωγικά, δυσμενείς οικονομικές συνθήκες, κλπ.). Αντιθέτως, ένας υψηλός αριθμοδείκτης αποτελεί ένδειξη ότι η επιχείρηση ευημερεί και



τούτο ανάλογα μπορεί να οφείλεται στην επιτυχημένη διοίκησή της, στις ευνοϊκές γι' αυτή οικονομικές συνθήκες, στην εύστοχη χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της κλπ<sup>49</sup>.

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιγάλη Α.Ε.» του έτους 2008 παρουσιάζει σημαντική μείωση με τιμή κάτω του μέσου όρου της εταιρείας. Η πτώση αυτή οφείλεται στο μεγαλύτερο μέρος της στην οικονομική κρίση που ξέσπασε εντός του 2008.

#### **6.6.4 Ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων**

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας απασχολούμενων κεφαλαίων δείχνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης ανεξάρτητα από τις πηγές προσέλευσης των κεφαλαίων της. Επίσης δείχνει την ικανότητά της να πραγματοποιεί κέρδη και το βαθμό επιτυχίας της διοικήσεώς της στη χρησιμοποίηση των ιδίων και των ξένων κεφαλαίων. Ο αριθμοδείκτης αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους αριθμοδείκτες μετρήσεως της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης διότι:

- Ένας χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας συνόλου απασχολούμενων κεφαλαίων μπορεί εύκολα να μηδενιστεί, σε περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίσει περίοδο κρίσης.
- Αν ο αριθμοδείκτης αυτός είναι χαμηλότερος από το κόστος των δανειακών κεφαλαίων, τυχόν αύξηση αυτών θα μειώσει τα κατά μετοχή κέρδη της επιχειρήσεως, εκτός αν τα νέα δανειακά κεφάλαια χρησιμοποιηθούν σε τομείς όπου η αποδοτικότητα του συνόλου των απασχολούμενων σε αυτούς κεφαλαίων είναι υψηλότερη από τη μέση αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων της επιχείρησης.
- Ένας μόνιμα χαμηλός αριθμοδείκτης αποδοτικότητας συνολικών κεφαλαίων ενός ή περισσότερων τμημάτων μιας επιχείρησης, παρέχει ένδειξη για ενδεχόμενη διακοπή της δραστηριότητάς τους, αν φυσικά αυτά δεν αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της όλης επιχείρησης.
- Ο υπολογισμός της αποδοτικότητας του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων αποτελεί, κατά κάποιο τρόπο, οδηγό στις περιπτώσεις που μια

---

<sup>49</sup> Νικήτας Α. Νιάρχος, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Πέμπτη Έκδοση, Αθήνα-Πειραιάς 1997, σελ.123 &128.

επιχείρηση πρόκειται να προβεί σε εξαγορά κάποιας άλλης ή άλλων επιχειρήσεων ή να αναλάβει νέες δραστηριότητες<sup>50</sup>.

Η αποδοτικότητα απασχολούμενων κεφαλαίων για την εταιρία «Κτήματα Χατζημιγάλη Α.Ε.» θεωρείται ικανοποιητική αν και το έτος 2008 παρατηρήθηκε πτώση που όμως δεν είναι η μικρότερη που απαντάται στην εταιρία αφού το 2005 υπήρξε σημαντικότερη πτώση που έφτασε το 2,66%.

#### **6.6.5 Ανάλυση δείκτη αποδοτικότητας του ενεργητικού**

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας του ενεργητικού μετρά την απόδοση των συνολικών περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης, καθώς και των επιμέρους τμημάτων αυτής και αποτελεί ένα είδος αξιολογήσεως και ελέγχου της διοικήσεώς της. Ο υπολογισμός του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας του ενεργητικού μιας επιχείρησης επιτρέπει:

- Τη σύγκριση της αποδοτικότητας μιας επιχειρήσεως με την αποδοτικότητα άλλων μορφών επενδύσεων, καθώς και με την αποδοτικότητα άλλων επιχειρήσεων του ίδιου περιήπου βαθμού κινδύνου. Η αποτελεσματικότητα λειτουργίας μιας επιχειρήσεως δείχνει την ικανότητά της να μπορεί να επιζήσει οικονομικά και να προσελκύει κεφάλαια που προσφέρονται για επένδυση, ανταμείβοντάς τα ανάλογα.
- Την παρακολούθηση της αποδοτικότητας διαχρονικά και τη σύγκρισή της με τα αντίστοιχα μεγέθη άλλων ομοειδών επιχειρήσεων ή με το μεσο όρο του κλάδου όπου ανήκει η επιχείρηση.
- Τη διερεύνηση των αιτιών της μεταβολής του διαχρονικά. Από πολλούς υποστηρίζεται η άποψη ότι, είναι προτιμότερο να μετράται η κερδοφόρα δυναμικότητα της επιχειρήσεως με τον αριθμοδείκτη λειτουργικών κερδών προς καθαρές πωλήσεις<sup>51</sup>.

Η επίδραση των δανειακών κεφαλαίων στα κέρδη μιας επιχείρησης είναι θετική και επωφελής, αν η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από την αποδοτικότητα του συνόλου των απασχολούμενων κεφαλαίων. Η διαφορά αυτή δείχνει

<sup>50</sup> Νικήτας Α. Νιάρχος, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Πέμπτη Έκδοση, Αθήνα-Πειραιάς 1997, σελ.107-108.

<sup>51</sup> Νικήτας Α. Νιάρχος, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Πέμπτη Έκδοση, Αθήνα-Πειραιάς 1997, σελ.114 & 118.

την επίδραση, που ασκεί η χρησιμοποίηση των δανειακών κεφαλαίων επάνω στην αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων της επιχειρήσεως.

#### **6.6.6 Ανάλυση του δείκτη οικονομικής μόχλευσης**

Όταν η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων είναι μεγαλύτερη από το κόστος των δανειακών της κεφαλαίων, τότε η προσφυγή της επιχειρήσεως στον δανεισμό είναι επωφελής γι' αυτή. Το αντίθετο συμβαίνει όταν η αποδοτικότητα των συνολικών κεφαλαίων της επιχειρήσεως είναι μικρότερη από το κόστος των δανειακών της κεφαλαίων<sup>52</sup>. Τα παραπάνω μετρώνται με τον αριθμοδείκτη οικονομικής μόχλευσης που εκφράζει σε ποσοστό επί της εκατό της μεταβολής των καθαρών λειτουργικών κερδών προς διάθεση στους μετόχους από την 1% μεταβολή των καθαρών κερδών προ φόρων και χρηματοοικονομικών εξόδων.

Στην περίπτωση, που ο αριθμοδείκτης είναι μεγαλύτερος της μονάδας, τότε η επίδραση από τη χρήση των ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχειρήσεως είναι θετική και επωφελής γι' αυτή. Όταν αυτός ισούται με τη μονάδα, τότε η επίδραση των ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της είναι μηδενική και δεν υπάρχει οικονομική ωφέλεια για την επιχείρηση. Τέλος, όταν ο αριθμοδείκτης είναι μικρότερος από της μονάδας, τότε η επίδραση των ξένων κεφαλαίων στα κέρδη της επιχείρησης είναι αρνητική και η επιχείρηση δανείζεται με επαχθείς όρους. Αυτό συμβαίνει στις περιπτώσεις υπερδανεισμού, που η περαιτέρω προσφυγή στο δανεισμό είναι επιζήμια για την επιχείρηση.

Τα Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε. παρουσιάζουν διαχρονικά αριθμοδείκτη οικονομικής μόχλευσεως άνω της μονάδας με εξαίρεση το έτος 2008 (0,75) που οφείλεται σε δανεισμό πέραν του μέσου όρου των προηγούμενων ετών.

#### **6.7 Επιχειρηματική στρατηγική της «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.»**

Η εταιρεία ακολουθεί την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης, δηλαδή επικεντρώνεται στην διαφοροποίηση των προϊόντων της, ώστε να τους προσδώσει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που να τα διαφοροποιούν από αυτά του ανταγωνισμού. Η στρατηγική αυτή έγκειται στην ικανότητα της επιχείρησης να μπορεί να προσφέρει μια

<sup>52</sup> Leopold A. Bernstein, Financial Statement Analysis, revised edition, Homewood, Illinois, Richard Irwin, Inc., 1978, pages 508-510

μοναδική και υπερέχουσα αξία στα προϊόντα της ώστε οι καταναλωτές να διατίθενται να τα αποκτήσουν για να προσλάβουν την αξία αυτή. Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει ότι τα προϊόντα του ανταγωνισμού δεν μπορούν να προσφέρουν σε ανάλογο βαθμό την αξία που προσφέρουν τα διαφοροποιημένα προϊόντα της εταιρείας. Η μοναδικότητα του προϊόντος που επιτυγχάνεται δημιουργεί πιστότητα του καταναλωτικού κοινού στο συγκεκριμένο προϊόν και χαμηλώνει την ευαισθησία του καταναλωτή όσον αφορά την τιμή του. Η πιστότητα των καταναλωτών οφείλεται στη μοναδικότητα του προϊόντος που τη δημιουργεί η εξειδίκευση της εκάστοτε εταιρείας σε κάποιο τομέα (όπως ο σχεδιασμός, η εικόνα του σήματος, η τεχνολογία, η ποιότητα, το διευρυμένο δίκτυο διανομής, οι υπηρεσίες μετά την πώληση κ.ά.) και αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

Η εταιρεία «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» έχει αρκετά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με σημαντικότερα από αυτά την ποιότητα των προϊόντων της, το όνομα Χατζημιχάλη καθώς και την αξιοπιστία του σήματός της. Η εταιρεία γνωρίζει ότι για να διατηρήσει ή ακόμη και να διευρύνει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα πρέπει να έχει ισχυρές δυνατότητες μάρκετινγκ, δημιουργικό πνεύμα, ικανότητα διενέργειας ερευνών που αφορούν τον οίνο, τεχνολογία αιχμής στην παραγωγική διαδικασία και δυνατότητα συνεργασίας με κανάλια διανομής. Για να επιτύχει τα ανωτέρω, η εταιρεία έχει αναπτύξει διατμηματικές ομάδες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης, έχει δώσει έμφαση σε ανάπτυξη νέων προϊόντων και επικεντρώνεται στο αποτελεσματικό μάρκετινγκ. Η εταιρεία γνωρίζει ότι η στρατηγική διαφοροποίησης που ακολουθεί απαιτεί υψηλά εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο αποτελεί την πηγή των πλεονεκτημάτων της και για αυτό τον λόγο προσπαθεί να προσελκύσει εξειδικευμένους επιστήμονες και δημιουργικούς ανθρώπους.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» αποτελεί μία από τις εταιρείες του ομίλου με κύριο μέτοχο τον Δημήτριο Χατζημιχάλη και επομένως υπόκειται στην επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου. Η επιχειρησιακή στρατηγική του ομίλου περιγράφει τη γενική κατεύθυνση του ομίλου σχετικά με την ανάπτυξη του καθώς και με τη διοίκηση των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων του. Επομένως, το στρατηγικό επίπεδο της επιχειρηματικής στρατηγικής (στρατηγική διαφοροποίησης) πρέπει να υποστηρίζει το στρατηγικό επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής.

## 6.8 Μελλοντική πορεία - στρατηγικός προσανατολισμός

Η οينوποιία «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» πρωτοστατεί στο χώρο της ελληνικής οينوποιίας από την έναρξή της διατηρώντας πάντα την ποιότητα των προϊόντων της στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα, πετυχαίνοντας διαχρονικά όλα αυτά που απαιτούνται για να χαρακτηριστεί μια εταιρεία κορυφαία και επιτυχημένη στο χώρο της. Η δράση της εταιρείας δεν περιορίζεται στον ελλαδικό χώρο καθώς είναι έντονη η παρουσία της σε χώρες του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, η «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» εξάγει σε τρίτες χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης (Η.Π.Α., Καναδάς, Αυστραλία, Ιαπωνία και Σιγκαπούρη), ενώ συνεργάζεται αποκλειστικά με την εταιρεία διανομής «Δήμητερ Α.Ε.Ε.», που ανήκει στον όμιλο των εταιρειών ιδιοκτησίας Δημητρίου Χατζημιχάλη, για εξαγωγές σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Σουηδία, Ην. Βασίλειο, Γαλλία, Ολλανδία, Δανία, Βέλγιο, Ιταλία και Κύπρος).

Η έμφαση που δίνεται τα τελευταία έτη στις εξαγωγές αποτελεί κύρια στρατηγική της εταιρείας, στα πλαίσια επίτευξης του οράματος της εταιρείας για διεθνή αναγνωρισιμότητα και καταξίωση στη συνείδηση των καταναλωτών σε άλλες χώρες εκτός της Ελλάδος. Σε συνέπεια του οράματός της η εταιρεία υπέβαλε σχετική αίτηση και έχει εγκριθεί η υπαγωγή της στο πρόγραμμα «Προώθηση οίνων σε αγορές τρίτων χωρών» του εθνικού προγράμματος στήριξης για την εκτέλεση των ΚΑΝ (ΕΚ) 479/2208 του Συμβουλίου και 555/2008 της Επιτροπής. Στόχος της εταιρείας είναι η απεμπλοκή των εξαγωγών της λόγω της ζήτησης που οφείλεται σε Έλληνες ομογενείς και η αύξηση μεριδίου αγοράς που θα οφείλεται σε αλλοδαπούς καταναλωτές. Ειδικό βάρος δίνεται στην καλή σχέση τιμής – ποιότητας, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στο ευρύ καταναλωτικό κοινό του εξωτερικού να γνωρίσει τα καλύτερα και ποιοτικότερα κρασιά της εταιρείας. Η εταιρεία έχει επίγνωση της δυσκολία του εγχειρήματος αυτού, λόγω της άσχημης εικόνας που έχει επικρατήσει στο εξωτερικό για το ελληνικό κρασί, αλλά πιστεύει στη μακροπρόθεσμη ενίσχυση της οικονομικής θέσης της.

Όσον αφορά τη στρατηγική της εταιρείας και τα άμεσα σχέδιά της για το μέλλον, στόχος της είναι η συνέχιση της καλής πορείας των παλαιών «κλασικών» προϊόντων καθώς και η εδραίωση των νέων (όπως τα κρασιά Φρέσκο και Πρώτιστο). Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της εταιρείας ο συνδυασμός τεχνολογίας και παράδοσης επιβάλλεται και επομένως ο εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού και η εξέλιξη των τεχνικών οينوποίησης είναι συνεχείς και επιλέγεται πάντα με γνώμονα την τελική ποιότητα των προϊόντων. Ειδικό βάρος δίνεται στην ανάπτυξη του δικτύου πωλήσεων της Εμπορικής υπηρεσίας με αδιάκοπη επιμόρφωση των πωλητών της εταιρείας καθώς και στη συνεχή έρευνα στο

εξωτερικό και το εσωτερικό από τα εξειδικευμένα στελέχη της εταιρείας, για την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων. Το τμήμα Μάρκετινγκ προωθεί τα νέα προϊόντα και συμμετέχει σε εξειδικευμένες έρευνες της αγοράς που αφορούν τη συμπεριφορά του κοινού στην κυκλοφορία των νέων προϊόντων.

Επίσης, μεγάλη έμφαση δίνεται και στην επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας που επιτυγχάνεται με καταχωρήσεις στον τύπο και διαφημιστικά spot σε ραδιόφωνο καθώς και με άμεση επαφή με το καταναλωτικό κοινό μέσω εκδηλώσεων και επισκέψεων του κοινού στο Κτήμα Χατζημιχάλη. Συγκεκριμένα, το οινοποιείο ανοίγει τακτικά για το κοινό και οι επισκέπτες μπορούν να περιηγηθούν στις εγκαταστάσεις και να μάθουν για την ιστορία και το πολιτισμό του οίνου στις «μουσειακές νησίδες» που έχουν διαμορφωθεί για την περιήγηση. Η γνωριμία του επισκέπτη με το κρασί της εταιρείας και η ανάδειξη του πολιτισμού του οίνου έχει ονομαστεί «FORUM-Κτήμα Χατζημιχάλη». Στα πλαίσια της διαδικασίας αυτής ο όμιλος ιδιοκτησίας Δημήτριου Χατζημιχάλη έχει ξεκινήσει από το 1996 την παραγωγή εκδόσεων σχετικών με τον πολιτισμό του κρασιού ενώ από το 1995 έχει δημιουργήσει τη μεγαλύτερη ενεργή λέσχη κρασιού (Οινέας) και τη διανομή στα μέλη του, του τριμηνιαίου περιοδικού «Τα νέα του Οινέα». Τέλος, ο όμιλος διανέμει σε επαγγελματίες το μηνιαίο ενημερωτικό περιοδικό «Emporium» το οποίο ασχολείται με θέματα γύρω από τον οίνο.

## **6.9 SWOT ANALYSIS της «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.»**

Η SWOT ανάλυση είναι η καταγραφή των δυνατών (Strengths) και αδυνάτων (Weaknesses) σημείων μιας εταιρείας, και των εξωτερικών ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats) που της παρουσιάζονται και προκύπτουν από την ανάλυση του κλάδου (στην συγκεκριμένη εργασία ανάλυση Porter).

Η SWOT ανάλυση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την επίτευξη ενός σκοπού (objective), που να συνάδει με την αποστολή (mission) της εταιρείας και των στρατηγικών που θα πρέπει να ακολουθήσει η εκάστοτε εταιρεία για να τους επιτύχει. Η ανάλυση αυτή δίνει τη δυνατότητα επιλογής της κατάλληλης στρατηγικής ή ακόμα και απόρριψης ενός σκοπού με βάση τα στοιχεία που παρέχει.

Η SWOT ανάλυση της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» παρουσιάζεται στον πίνακα 6.2.

Πίνακας 6.2: SWOT ανάλυση της «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.»

SWOT ANALYSIS	Θετικά στοιχεία στην επίτευξη του σκοπού	Αρνητικά στοιχεία στην επίτευξη του σκοπού
	<i>Δυνατά Σημεία (S)</i>	<i>Αδύνατα σημεία (W)</i>
<b>Εσωτερικοί παράγοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισχυρό όνομα (Brand name), μεγάλη αναγνωρισιμότητα, καλή φήμη, καταξιωμένη εταιρεία στη συνείδηση των καταναλωτών.</li> <li>• Μεγάλη γκάμα προϊόντων.</li> <li>• Άρτια εξοπλισμένο οινοποιείο και τεχνολογία αιχμής.</li> <li>• Μεγάλο δίκτυο διανομής και πωλήσεων (συνεργασία με εταιρεία διανομής του ομίλου).</li> <li>• Άριστη ποιότητα πρώτης ύλης και προϊόντων.</li> <li>• Επάρκεια πρώτης ύλης (ιδιόκτητοι αμπελώνες).</li> <li>• Εξειδικευμένο προσωπικό.</li> <li>• Πολλές βραβεύσεις και διακρίσεις.</li> <li>• Πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας. (ISO 22000:2005, GLOBALGAP IFA Version 3.0).</li> <li>• Μεγάλη δυναμικότητα παραγωγής και εμφιάλωσης</li> <li>• Γνώση της αγοράς κρασιού (Know-how).</li> <li>• Έμφαση στην παραγωγή ιδιαίτερων και καινοτόμων κρασιών.</li> <li>• Έμφαση στην εξαγωγική δραστηριότητα (15% του συνόλου των πωλήσεων).</li> <li>• Συνέπεια στο όραμα της εταιρείας.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μείωση του περιθωρίου κέρδους τα τελευταία χρόνια.</li> <li>• Μικρό ποσοστό πωλήσεων στην βόρεια Ελλάδα (14%) αναλογικά με την Αττική (59%) και την υπόλοιπη επαρχία (27%).</li> <li>• Ασάφεια πολιτικής και συγκεκριμένων διαδικασιών προς επίτευξη της στρατηγικής της εταιρείας.</li> <li>• Χρονοβόρες διαδικασίες στην προσαρμογή των εξωτερικών μεταβολών (οικονομικών συγκυριών και καταναλωτικών τάσεων).</li> <li>• Χρονοβόρες διαδικασίες λήψεως στρατηγικών αποφάσεων.</li> <li>• Οι υψηλότερες διαφημιστικές δαπάνες του κλάδου.</li> </ul>

	<b>Ευκαιρίες (O)</b>	<b>Απειλές (T)</b>
<b>Εξωτερικοί παράγοντες</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση της κατανάλωσης κρασιού από γυναίκες και νεαρά άτομα έναντι άλλων αλκοολούχων ποτών, καθώς και αύξηση της κατανάλωσης του κρασιού σε μικρές φιάλες σε “all-day coffee-bars”.</li> <li>• Οργανωμένες προσπάθειες ολοκληρωμένης στρατηγικής προώθησης του ελληνικού κρασιού στις διεθνείς αγορές (δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού “branding” του ελληνικού κρασιού σε παγκόσμιο επίπεδο από την Ε.Δ.Ο.Α.Ο. (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Αμπέλου και Οίνου)).</li> <li>• Εθνικό πρόγραμμα στήριξης «Προώθηση οίνων σε αγορές τρίτων χωρών», ΚΑΝ (ΕΚ) 479/2208.</li> <li>• Συσχετισμός από το καταναλωτικό κοινό της ορθολογικής κατανάλωσης οίνου με τον υγιεινό τρόπο ζωής, που αποτελεί την τάση της εποχής.</li> <li>• Ανάπτυξη αγροτουρισμού.</li> <li>• Ανάπτυξη βιολογικών αμπελώνων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κάμψη της ζήτησης λόγω οικονομικής συγκυρίας.</li> <li>• Ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός (πόλεμος τιμών).</li> <li>• Ολοένα αυξανόμενη δύναμη των χονδρεμπόρων και των Super market.</li> <li>• Ισχυρός ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα, κυρίως μύζα, ούισκι και ούζο.</li> <li>• Στροφή στο χύμα κρασί, λόγω χαμηλότερης τιμής, που θα αποδυναμώσει την προσπάθεια δημιουργίας «ταυτότητας» του ελληνικού κρασιού.</li> <li>• Διακίνηση μεγάλων ποσοτήτων χύμα κρασιού.</li> <li>• Ενίσχυση της εισαγωγικής διείσδυσης φθηνών προϊόντων κυρίως από τις χώρες του «Νέου Κόσμου».</li> <li>• Χαμηλές τιμές διάθεσης των ελληνικών κρασιών στο εξωτερικό και διαμόρφωση αρνητικής αντίληψης για αυτά στη διεθνή αγορά.</li> <li>• Χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των καταναλωτών.</li> <li>• Χαμηλή πιστότητα των καταναλωτών σε μία μάρκα.</li> </ul>



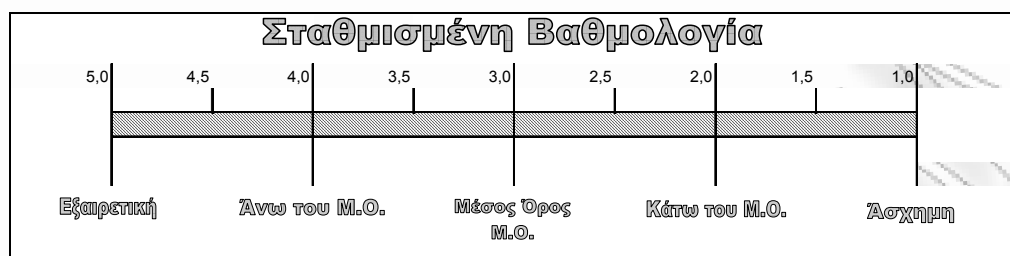
## 6.10 Ανάπτυξη πίνακα συνοπτικής ανάλυσης στρατηγικών παραγόντων (SFAS: Strategic Factor Analysis Summary) για την Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.

Ο πίνακας SFAS δρα συμπληρωματικά της SWOT ανάλυσης και ο συνδυασμός τους αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης<sup>53</sup>. Ο πίνακας SFAS προϋποθέτει τον πίνακα IFAS (Internal Factor Analysis Summary) (*Συνοπτική ανάλυση εσωτερικών παραγόντων*) και τον πίνακα EFAS (External Factor Analysis Summary) (*Συνοπτική ανάλυση εξωτερικών παραγόντων*). Ο πίνακας IFAS είναι ένας τρόπος οργάνωσης των δυνάμεων (S) και των αδυναμιών (W) μιας εταιρείας, ενώ ο πίνακας EFAS είναι ένας τρόπος οργάνωσης των ευκαιριών (O) και των απειλών (T) που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι πίνακες μειώνουν της ασάφεια της SWOT ανάλυσης παρέχοντας αριθμητικά δεδομένα με τα οποία μπορεί να γίνει σύγκριση μεταξύ εταιρειών.

Οι πίνακες IFAS και EFAS περιλαμβάνει τις εξής στήλες:

- 1η στήλη (IFAS) – Καταγραφή των εσωτερικών παραγόντων που αποτελούν τις σημαντικότερες δυνάμεις (S) και αδυναμίες (W) της εταιρείας.
- 1η στήλη (EFAS) – Καταγραφή των εξωτερικοί παράγοντες που αποτελούν τις σημαντικότερες ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζει η εταιρία.
- 2η στήλη – Δείκτης βαρύτητας για κάθε παράγοντα, από 1,0 (0 πιο σημαντικός) έως 0,0 (ο πιο ασήμαντος), σύμφωνα με την παρούσα τοποθέτηση της εταιρείας στην αγορά. Το άθροισμα των δεικτών πρέπει να είναι 1,0, ανεξαρτήτως του αριθμού των παραγόντων.
- 3η στήλη – Αξιολόγηση του κάθε παράγοντα σύμφωνα με την απόδοση που έχει η εταιρεία από 5 (άριστη απόδοση) έως 1 (άσχημη απόδοση).
- 4η στήλη – Η σταθμισμένη βαθμολογία προκύπτει από το πολλαπλασιασμό του δείκτη βαρύτητας με την αξιολόγηση και αποτελεί την επίδοση της εταιρείας ανά παράγοντα. Το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας είναι η συνολική επίδοση της εταιρείας σε παράγοντες που αφορούν το εσωτερικό (IFAS) και το εξωτερικό (EFAS) περιβάλλον της. Η συνολική σταθμισμένη βαθμολογία για τη μέση εταιρεία ενός κλάδου είναι πάντα το 3,0. Η συνολική βαθμολογία μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για σύγκριση μεταξύ εταιρειών του κλάδου.
- 5η στήλη – Σχολιασμός και εκτιμήσεις των παραγόντων.

<sup>53</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Part Two, Pearson International Edition, Eleventh Edition, Chapter Four, Pages 139.



Ο πίνακας 6.3 αποτελεί τον πίνακα IFAS της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.», ο οποίος σχηματίστηκε από τους εσωτερικούς παράγοντες που κρίθηκαν ως οι πλέον σημαντικοί για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας.

Πίνακας 6.3: IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

<b>Πίνακας IFAS (Internal Factor Analysis Summary)</b>				
Εσωτερικοί παράγοντες	Δείκτης Βαρύτητας (Σημαντικότητα: 1,0: Ο πιο σημαντικός παράγοντας - 0,0: ασήμαντος παράγοντας)	Αξιολόγηση (Απόδοση: 5 άριστη - 1 άσχημη απόδοση)	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Σχολιασμός
<b>Δυνάμεις</b>				
Ισχυρό όνομα (Brand name), μεγάλη αναγνωρισιμότητα, καλή φήμη, καταξιωμένη εταιρεία στη συνείδηση των καταναλωτών.	0,20	5,0	1,00	Οφείλεται στη διαχρονική συνέπεια της εταιρείας στα ποιοτικά προϊόντα. Η εταιρεία είναι από τις πρώτες στην Ελλάδα που ασχολήθηκε με την εμφιάλωση ελληνικών οίνων.
Άρτια εξοπλισμένο οινοποιείο και τεχνολογία αιχμής.	0,15	3,8	0,57	Συνεχείς επενδύσεις σε νέα τεχνολογία που αφορά στη ποιότητα των προϊόντων.
Μεγάλο δίκτυο διανομής και πωλήσεων (συνεργασία με εταιρεία διανομής του ομίλου).	0,10	4,2	0,42	Αποκλειστική συνεργασία με εταιρεία διανομής που ανήκει στον όμιλο. Απαιτείται προσοχή διότι αντιμετωπίζει μεγάλο ανταγωνισμό.
Έμφαση στην εξαγωγική δραστηριότητα (15% του συνόλου των πωλήσεων).	0,02	1,5	0,03	Οι κινήσεις προς την εξαγωγική δραστηριότητα απαιτούν καλύτερο συντονισμό.
Επάρκεια πρώτης ύλης (ιδιόκτητοι αμπελώνες).	0,01	5,0	0,05	Αμπελώνες συγκεντρωμένοι στην Αταλάντη. Απειλή συνολικής παραγωγής από καιρικά

				φαινόμενα. Μελέτη για αγορές αμπελώνων που παράγουν Ο.Π.Α.Π. & Ο.Π.Ε.
--	--	--	--	---

<b>Αδυναμίες</b>				
Μείωση του περιθωρίου κέρδους τα τελευταία χρόνια.	0,20	3,5	0,70	Οφείλεται στον αυξημένο ανταγωνισμό και στην πτώση των πωλήσεων λόγω οικονομικής κρίσης. (Δεν αφορά το κόστος παραγωγής).
Μικρό ποσοστό πωλήσεων στην βόρεια Ελλάδα (14%) αναλογικά με την Αττική (59%) και την υπόλοιπη επαρχία (27%).	0,10	3,0	0,30	Αδυναμία διείσδυσης στην αγορά της Βόρειας Ελλάδος.
Ασάφεια πολιτικής και συγκεκριμένων διαδικασιών προς επίτευξη της στρατηγικής της εταιρείας.	0,06	2,2	0,13	Η πολιτική δεν επικοινωνείται επαρκώς και υπάρχει έλλειμμα διαδικασιών.
Χρονοβόρες διαδικασίες στην προσαρμογή των εξωτερικών μεταβολών (οικονομικών συγκυριών και καταναλωτικών τάσεων).	0,02	1,0	0,02	Υπάρχει μικρή ευελιξία στις διαδικασίες. Παγωμένος τρόπος διενέργειας των διαδικασιών.
Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων.	0,02	1,0	0,02	Μη δομημένο πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
Οι υψηλότερες διαφημιστικές δαπάνες του κλάδου	0,12	1,8	0,22	Παρόλες τις υψηλές δαπάνες δεν υπάρχει σημαντική αύξηση πωλήσεων (Μερίδιο αγοράς μικρότερο του 10%).
<b>Συνολική Βαθμολογία</b>	<b>1,00</b>		<b>3,46</b>	

Ο πίνακας 6.4 αποτελεί τον πίνακα EFAS της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.», ο οποίος σχηματίστηκε από τους εξωτερικούς παράγοντες που κρίθηκαν ως οι πλέον σημαντικοί για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας.

Πίνακας 6.4: EFAS (External Factor Analysis Summary)

Πίνακας EFAS (External Factor Analysis Summary)				
Εξωτερικοί παράγοντες	Δείκτης Βαρύτητας (Σημαντικότητα: 1,0: Ο πιο σημαντικός παράγοντας - 0,0 : ασήμαντος παράγοντας)	Αξιολόγηση (Απόδοση: 5 άριστη - 1 άσχημη απόδοση)	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Σχολιασμός
<b>Ευκαιρίες</b>				
Αύξηση της κατανάλωσης κρασιού από γυναίκες και νεαρά άτομα έναντι άλλων αλκοολούχων ποτών, καθώς και αύξηση της κατανάλωσης του κρασιού σε μικρές φιάλες σε “all-day coffee-bars”.	0,05	5,0	0,25	Άμεση απόκριση της εταιρείας σε αυτή τη τάση, με παραγωγή νέων προϊόντων απευθυνόμενα σε αυτές τις κατηγορίες καταναλωτών. Διανομή φιαλών 187.5ml και 375ml σε εστιατόρια και bars.
Οργανωμένες προσπάθειες ολοκληρωμένης στρατηγικής προώθησης του ελληνικού κρασιού στις διεθνείς αγορές (δημιουργία στρατηγικού σχεδιασμού “branding” του ελληνικού κρασιού σε παγκόσμιο επίπεδο από την Ε.Δ.Ο.Α.Ο. (Εθνική Διεπαγγελματική Οργάνωση Αμπέλου και Οίνου)).	0,10	2,0	0,20	Η εταιρεία λαμβάνει ενεργή δράση στην διαδικασία σχεδιασμού “branding” μέσω του Ε.Δ.Ο.Α.Ο.
Εθνικό πρόγραμμα στήριξης «Προώθηση οίνων σε αγορές τρίτων χωρών», ΚΑΝ (ΕΚ) 479/2008.	0,20	4,0	0,80	Υπαγωγή στο πρόγραμμα και σχεδιασμός περαιτέρω κινήσεων.
Συσχετισμός από το καταναλωτικό κοινό της ορθολογικής κατανάλωσης οίνου με τον υγιεινό τρόπο ζωής, που αποτελεί την τάση της εποχής.	0,02	2,0	0,04	Ικανοποιητική προβολή των προϊόντων στοχευμένη προς την τάση του υγιεινού τρόπου ζωής.
<b>Απειλές</b>				
Ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός (πόλεμος τιμών).	0,20	3,0	0,60	Προσαρμογή τιμών ώστε να επιτευχθεί η κοστολογική εγγύτητα

				(cost proximity), δηλαδή η τιμή που αντιπροσωπεύει την ποιότητα του οίνου να μην υπερβαίνει κατά πολύ τις τιμές του ανταγωνισμού.
Ολοένα αυξανόμενη δύναμη των χονδρεμπόρων και των Super μάρκετ.	0,30	3,0	0,90	Εν μέρει αντιμετώπιση με συνεργασία εταιρείας διανομής του ομίλου.
Ισχυρός ανταγωνισμός από υποκατάστατα προϊόντα, κυρίως μπίρα, ούισκι και ούζο.	0,03	1,0	0,03	Προσπάθεια καταπολέμησης της αυξημένης εποχικότητας του οίνου μέσω κινήσεων προβολής και προώθησης.
Στροφή στο χύμα κρασί, λόγω χαμηλότερης τιμής, που θα αποδυναμώσει την προσπάθεια δημιουργίας «ταυτότητας» του ελληνικού κρασιού.	0,02	1,0	0,02	Η καλή τοποθέτηση (positioning) της εταιρείας στην αγορά και η επικέντρωση σε ενημερωμένους καταναλωτές μειώνει το πρόβλημα.
Ενίσχυση της εισαγωγικής διείσδυσης φθηνών προϊόντων κυρίως από τις χώρες του «Νέου Κόσμου».	0,08	3,0	0,24	Ο όμιλος εισάγει οίνους ώστε να πάρει μερίδιο αγοράς από αυτή τη τάση. (Αμφισβητήσιμη τακτική, υπό εξέταση).
<b>Συνολική Βαθμολογία</b>	<b>1,00</b>		<b>3,08</b>	

Η ανάπτυξη των πινάκων IFAS και EFAS μας δίνει τη δυνατότητα επιλογής από την σταθμισμένη βαθμολογία των κυριότερων παραγόντων και τη δημιουργία του πίνακα SFAS (πίνακας 6.5).

Πίνακας 6.5: SFAS (Strategic Factor Analysis Summary)

Στρατηγικοί παράγοντες	Πίνακας SFAS (Strategic Factor Analysis Summary)						
	Δείκτης Βαρύτητας	Αξιολόγηση	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Διάρκεια			Σχολιασμός
				Μικρή	Μεσαία	Μεγάλη	
	(Σημαντικότητα : 1,0: Ο πιο σημαντικός παράγοντας - 0,0 : ασήμαντος παράγοντας)	(Απόδοση: 5 άριστη - 1 άσχημη απόδοση)		(μικρότερη του έτους)	(1 με 3 έτη)	(μεγαλύτερη των 3 ετών)	
<b>Δυνάμεις</b>							
Ισχυρό όνομα (Brand name), μεγάλη αναγνωρισιμότητα, καλή φήμη, καταξιωμένη εταιρεία στη συνείδηση των καταναλωτών.	0,15	5,0	0,75			*	Το όνομα της εταιρείας αποτελεί το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Διατήρηση της φήμης της εταιρείας.
Μεγάλο δίκτυο διανομής και πωλήσεων (συνεργασία με εταιρεία διανομής του ομίλου).	0,08	2,8	0,22			*	Μεγάλος ανταγωνισμός και τακτικές συμπράξεων σε διανομές.
Άρτια εξοπλισμένο οινοποιείο και τεχνολογία αιχμής.	0,09	4,0	0,36			*	Συνεχείς επενδύσεις προς νέες τεχνολογίες. Η ποιότητα πρέπει να διατηρηθεί.
<b>Αδυναμίες</b>							
Μείωση του περιθωρίου κέρδους τα τελευταία χρόνια.	0,12	3,8	0,46			*	Δυσμενείς οικονομική συγκυρία, προσαρμογή τιμών, μείωση πωλήσεων.
Μικρό ποσοστό πωλήσεων στην βόρεια Ελλάδα (14%) ααλοοικά με την Αττική (59%) και την υπόλοιπη επαρχία (27%).	0,10	3,5	0,35			*	Αύξηση του ποσοστού, θεωρείται εφικτή και θα βελτιώσει περιθώριο κέρδους και βέβαια την κερδοφορία.
Ασάφεια πολιτικής και συγκεκριμένων διαδικασιών προς επίτευξη της στρατηγικής της εταιρείας.	0,05	3,0	0,15			*	Η χάραξη στρατηγικής απαιτεί μεγαλύτερη συμμετοχή των τμημάτων της εταιρείας. (όχι

<b>Ευκαιρίες</b>							
Εθνικό πρόγραμμα στήριξης «Προώθηση οίνων σε αγορές τρίτων χωρών», ΚΑΝ (ΕΚ) 479/2208.	0,10	3,5	0,35	*			Συμμετοχή στο πρόγραμμα θα αυξήσει την κερδοφορία, αλλά υπάρχει αβεβαιότητα για τα τελικά αποτελέσματα.
Αύξηση της κατανάλωσης κρασιού από γυναίκες και νεαρά άτομα έναντι άλλων αλκοολούχων ποτών, καθώς και αύξηση της κατανάλωσης του κρασιού σε μικρές φιάλες σε “all-day coffee-bars”.	0,08	2,0	0,16	*			Επαρκείς κάλυψη της τάσης αυτής από την εταιρεία.
<b>Απειλές</b>							
Ολοένα αυξανόμενη δύναμη των χονδρεμπόρων και των Super μάρκετ.	0,15	1,8	0,27	*			Το όνομα της εταιρείας μειώνει το πρόβλημα, το οποίο όμως είναι υπαρκτό και ενδέχεται να γίνει απειλητικό.
Ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός (πόλεμος τιμών).	0,05	2,8	0,14			*	Προσαρμογή τιμών ώστε να επιτευχθεί η κοστολογική εγγύτητα (cost proximity), δηλαδή η τιμή που αντιπροσωπεύει την ποιότητα του οίνου να μην υπερβαίνει κατά πολύ τις τιμές του ανταγωνισμού.
Ενίσχυση της εισαγωγικής διείσδυσης φθηνών προϊόντων κυρίως από τις χώρες του «Νέου Κόσμου».	0,03	2,8	0,08	*			Ο όμιλος εισάγει οίνους ώστε να πάρει μερίδιο αγοράς από αυτή τη τάση. (Αμφισβητήσιμη τακτική, υπό εξέταση).
<b>Συνολική Βαθμολογία</b>	<b>1,00</b>		<b>3,29</b>				

Η παραπάνω ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών στρατηγικών παραγόντων της εταιρεία «Κτήματα Χατζημιγάλη Α.Ε.», αποτελεί μια μέθοδο για την παροχή πληροφοριών που είναι καθοριστικές για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας. Ο συνδυασμός των τριών πινάκων βοηθάει στην αξιολόγηση των στρατηγικών παραγόντων αφού τους σταθμίζει, τους ταξινομεί και μειώνει τον αριθμό τους με αποτέλεσμα να γίνονται διαχειρίσιμοι και επεξεργάσιμοι. Η «Κτήματα Χατζημιγάλη Α.Ε.» μπορεί να χρησιμοποιήσει το εργαλείο SFAS για να εφαρμόσει τη στρατηγική της στοχευμένα, βασισμένη σε συγκεκριμένες ενέργειες που θα εκτελούνται βάση εταιρικών πολιτικών με καταγεγραμμένες διαδικασίες που θα εκτελούνται με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και χωρίς να υπερβαίνουν τον προϋπολογισμό.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία:**

- «Αμπελουργείν στη Λοκρίδα χθές και σήμερα...», Από το Κτήμα Χατζημιχάλη, Φάρμα Αταλάντης Α.Ε., Οίνος & Πολιτισμός FORUM Κτήμα Χατζημιχάλη, Έκδοση 2003.

- Νικήτας Α. Νιάρχος, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Πέμπτη Έκδοση, Αθήνα-Πειραιάς 1997.

### **Ξένα βιβλιογραφία:**

- Leopold A. Bernstein, Financial Statement Analysis, revised edition, Homewood, Illinois, Richard Irwin, Inc., 1978.

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Part Two, Pearson International Edition, Eleventh Edition, 2004.

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- <http://www.hatzimichalis.gr/i-filosofia-mas>

## **Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Η φύση του ηλεκτρονικού εμπορίου**

### **7.1 Εισαγωγή**

Στην αρχή του κεφαλαίου θα κάνουμε μια σύντομη ιστορική αναδρομή του ηλεκτρονικού εμπορίου και θα συνεχίσουμε αποσαφηνίζοντας τη διαφορά του Διαδικτύου με τον παγκόσμιο ιστό. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τις διάφορες περιοχές που αποτελούν το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι οποίες του επιτρέπουν να προσφέρει, αμιγώς ή σε συνδυασμό με φυσικούς παράγοντες, ηλεκτρονικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αφού θα έχουμε αποσαφηνίσει τις διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου, θα παραθέσουμε τις διαφορές του με το παραδοσιακό εμπόριο και τα πλεονεκτήματα που έχει έναντι αυτού. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου, θα περιγράψουμε τη σύγχρονη κατηγοριοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου και θα συνεχίσουμε αναλύοντας τα επίπεδα εμπλοκής μιας επιχείρησης στο η-επιχειρείν. Τέλος, για να επισημάνουμε τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές αγορές θα εξετάσουμε τα πλεονεκτήματα που αποφέρουν σε προμηθευτές και αγοραστές. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αποσαφηνίσουμε τη δομή (φύση) του ηλεκτρονικού εμπορίου παρουσιάζοντας τους τρόπους εμπλοκής μιας επιχείρησης με το η-επιχειρείν ώστε στο τέλος του κεφαλαίου να γίνουν κατανοητά τα οφέλη που αυτό προσφέρει σε προμηθευτές και αγοραστές.

### **7.2 Παγκοσμιοποίηση και ηλεκτρονικό εμπόριο**

Η παγκοσμιοποίηση, η διεθνοποίηση δηλαδή των αγορών και των επιχειρήσεων, έχει επιδράσει στον τρόπο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Είναι έκδηλη η τάση που υπάρχει διεθνώς, οι επιχειρήσεις να στοχεύουν στην παγκόσμια αγορά ώστε να αυξήσουν τις πωλήσεις τους (αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους) και να πετύχουν ευκολότερα τον όγκο που απαιτείται για να επιτευχθούν οι οικονομίες κλίμακας. Προς την κατεύθυνση αυτή έχουν συμβάλει διεθνείς συμφωνίες εμπορικών συναλλαγών όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (European Union), η συμφωνία NAFTA (North America Free Trade Agreement), η Mercosur (Mercado Común del Sur), η CAFTA (Central America Free Trade Agreement), και η ASEAN (Association of Southeast Asian Nations).

Σημαντικό εργαλείο εκμεταλλεύσεως της διεθνοποιημένης αγοράς αλλά συγχρόνως και της εσωτερικής αγοράς αποτελεί η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου<sup>54</sup>.

### 7.3 Σύντομη ιστορική αναδρομή του ηλεκτρονικού εμπορίου

Ο πρόδρομος του Διαδικτύου εμφανίστηκε στο τέλος της δεκαετίας του 1960, ενώ το ηλεκτρονικό εμπόριο έκανε την εμφάνισή του στις αρχές της δεκαετίας του 1970 με την εισαγωγή του συστήματος EFT (Electronic Funds Transfer – Ηλεκτρονική Μεταφορά Ποσών), το οποίο είχε σχεδιαστεί για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ τραπεζών<sup>55</sup>. Τα ηλεκτρονικά εμβάσματα που υποστήριζε το σύστημα ήταν μια ιδιαίτερα σημαντική καινοτομία για την εποχή και η υιοθέτηση της ηλεκτρονικής μεταφοράς ποσών ήταν σχεδόν καθολική<sup>56</sup>. Η εξέλιξη του EFT ώθησε και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις εκτός των τραπεζών να ξεκινήσουν μια προσπάθεια πιο αποδοτικής οργάνωσης των μεταξύ τους επαφών. Η πρόοδος των τηλεπικοινωνιών επέτρεψε στους υπολογιστές διαφορετικών επιχειρήσεων να συνδέονται από απόσταση και να ανταλλάσσουν στοιχεία μεταξύ ζευγαριών εταιρειών, όμως η έλλειψη προτύπων εμπόδιζε την παραπέρα διάδοση του συστήματος. Το πρόβλημα παρέμεινε μέχρι την αρχή της δεκαετίας του 1980, οπότε εισήχθη το πρότυπο Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής Δεδομένων (EDI - Electronic Data Interchange). Το EDI ενσωμάτωνε τις εξής αρχές<sup>57</sup>:

- Ανεξαρτησία από υπολογιστικές πλατφόρμες.
- Ξεκάθαρες προδιαγραφές, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλα τα συνεργαζόμενα μέλη.
- Δυνατότητα για τον αποστολέα να ελέγχει εάν και πότε ελήφθη το μήνυμά του και για τον λήπτη να εξακριβώνει την ταυτότητα του αποστολέα.

Τα προβλήματα που ανέκυψαν στην εφαρμογή του EDI στις μικρότερες επιχειρήσεις, οδήγησαν στην αναζήτηση εναλλακτικών μέσων επικοινωνίας μεταξύ τους. Η έλευση του παγκόσμιου ιστού (www – world wide web) στις αρχές της δεκαετίας του 1990 πρόσφερε την απάντηση, με τη μορφή ενός εύχρηστου και σχετικά φθηνού

<sup>54</sup> Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Part One, Pearson International Edition, Eleventh Edition, Chapter One, Pages 6-8.

<sup>55</sup> Αναστάσιος Καφαντάρης, ed. “XRAM: e-παιρην”, Ειδική Έκδοση του περιοδικού RAM (Ιανουάριος 2000).

<sup>56</sup> Kalakota, Ravi and Andrew B. Whinston, Electronic Commerce: A Manager's Guide. Reading, MA: Addison – Wesley, 1997.

<sup>57</sup> “History of EDI” National Institute of Standards and Technology 27 Feb. 1996. 25 Jul. 2000.  
[http://www.itl.nist.gov/div896/ipsg/eval\\_guide/subsection3\\_5\\_2.html](http://www.itl.nist.gov/div896/ipsg/eval_guide/subsection3_5_2.html)

περιβάλλοντος που έδινε στο EDI νέες δυνατότητες. Τότε πρωτοεμφανίστηκε και ο όρος ηλεκτρονικό εμπόριο ο οποίος υποδήλωνε την ευρεία εμπορευματοποίηση μέσω Διαδικτύου και την ταχεία εξάπλωσή του σε εκατομμύρια εν δυνάμει αγοραστές.

Ο παγκόσμιος ιστός (www – world wide web) επηρέασε καταλυτικά τόσο τις μικρές όσο και τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, πολλές μικρές επιχειρήσεις έσπευσαν να δραστηριοποιηθούν στο Διαδίκτυο, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις που είχαν ήδη εφαρμόσει το EDI προσπάθησαν να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο ως μέσο για να διευκολύνουν την πρόσβαση και άλλων εταιρειών και πελατών στα συστήματά τους. Τα υβριδικά δίκτυα EDI/Internet άνοιξαν τον δρόμο σε καινούριες ευκαιρίες και οι επιχειρήσεις προχώρησαν στο επόμενο βήμα, ενώνοντας τα εσωτερικά δίκτυά τους (intranets) σε ένα ελεγχόμενο διεπιχειρησιακό δίκτυο (extranet), που επέτρεψε ακόμα πιο πολλές βελτιώσεις στην ταχύτητα, την αποτελεσματικότητα και τη διαχείριση των αποθεμάτων<sup>58</sup>. Οι πρωταρχικές μορφές του ηλεκτρονικού εμπορίου ήταν περίπλοκες, ακριβές και αντικείμενο μεγάλων επιχειρήσεων. Τα επόμενα χρόνια οι νέες τεχνολογίες που εφαρμόστηκαν όπως οπτικές ίνες, ψηφιακές γραμμές και δορυφόροι, αύξησαν τον όγκο και την χωρητικότητα (εύρος) των επικοινωνιών με αποτέλεσμα σταδιακά να μειωθούν τα εμπόδια για την εμπλοκή αγοραστών και πωλητών στο Διαδίκτυο<sup>59</sup>.

Η επανάσταση που έφερε το ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω Διαδικτύου ήταν, σε οικονομικούς όρους, ξεκάθαρη από την αρχή. Για παράδειγμα, μέχρι τον Οκτώβριο του 1997 το σύστημα προμηθειών που η General Electric είχε οργανώσει στο Διαδίκτυο, είχε χρησιμοποιηθεί για αγορές ύψους ενός δισεκατομμυρίου δολαρίων<sup>60</sup>.

Σήμερα, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι εφικτό με το κόστος δημιουργίας του να κυμαίνεται σε μερικές χιλιάδες ευρώ, δίνοντας τη δυνατότητα διεύρυνσης της αγοράς σε μερικούς εκατομμύρια δυνητικούς πελάτες<sup>61</sup>.

Ο πίνακας 7.1 προσφέρει μια συνοπτική εικόνα των σημείων όπου το Διαδίκτυο και ο παγκόσμιος ιστός πρόσθεσαν αξία στον προκάτοχό τους (EDI), στο ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και των νέων ζητημάτων που τέθηκαν προς αντιμετώπιση.

<sup>58</sup> Αναστάσιος Καφαντάρης, ed. "XRAM: e-παιρην", Ειδική Έκδοση του περιοδικού RAM (Ιανουάριος 2000).

<sup>59</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), The economic and social impact of electronic commerce, preliminary findings and research agenda, 1999, Chapter 1, page 10.

<sup>60</sup> Haylock, Cristina Ford & Len Muscarella, Net Success. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1999.

<sup>61</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), The economic and social impact of electronic commerce, preliminary findings and research agenda, 1999, Chapter 1, page 10.

Πίνακας 7.1: Νέες Δυνατότητες και νέα προβλήματα του Internet και του WWW

<b>Νέες Δυνατότητες και νέα προβλήματα του Internet και του WWW</b>	
<b><u>Νέες Δυνατότητες</u></b>	<b><u>Νέα προβλήματα</u></b>
Παγκοσμιότητα – Παγκόσμια πρότυπα	Αμφισβητούμενη Ασφάλεια
Σχετική Ευκολία στην Εφαρμογή	Γρήγοροι Ρυθμοί Αλλαγής που Απαξιώνουν τα Πρότυπα και τα Εργαλεία Ανάπτυξης
Χαμηλά Κόστη Εισόδου	Έλλειψη Ξεκάθαρου Μοντέλου Επιχειρείν
Μεγάλη Σταθερότητα (Λόγω της αρχιτεκτονικής του Internet)	Έλλειψη Κανόνων για τις Εμπορικές Συναλλαγές (γιατί το Internet δεν έχει σχεδιαστεί για αυτό το σκοπό)

**Πηγή:** Haylock, Cristina Ford & Len Muscarella, Net Success, Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1999.

#### **7.4 Διαφορά Διαδικτύου (Internet) και Παγκόσμιος Ιστός (www - World Wide Web)**

Οι όροι Διαδίκτυο και Παγκόσμιος Ιστός χρησιμοποιούνται ευρέως χωρίς κάποια διαφοροποίηση, παρόλο που διαφέρουν εννοιολογικά. Το Διαδίκτυο είναι ένα παγκόσμιο σύστημα επικοινωνίας πληροφοριών και συγκεκριμένα αποτελεί την υποδομή (hardware και software) που παρέχει τη δυνατότητα σύνδεσης μεταξύ υπολογιστών. Αντιθέτως, ο παγκόσμιος ιστός είναι μία από τις υπηρεσίες που παρέχονται μέσω του Διαδικτύου. Αποτελεί μια συλλογή αλληλένδετων εγγράφων (documents) και άλλων πόρων, οι οποίες συνδέονται με υπερσυνδέσεις (hyperlinks) και κοιμιστή (URLs - Uniform Resource Locator)<sup>62</sup>.

#### **7.5 Ορισμός ηλεκτρονικού εμπορίου**

Ο ορισμός του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν αποτελεί εύκολη πραγματεία καθώς αποτελεί μια σχετικά νέα υπηρεσία που δεν μπορεί να τεθεί σε αυστηρά καθορισμένα όρια. Κάποιοι συμπεριλαμβάνουν στο ηλεκτρονικό εμπόριο όλες τις οικονομικές και εμπορικές συναλλαγές που λαμβάνουν χώρα ηλεκτρονικά, καθώς και την ανταλλαγή πληροφοριών ηλεκτρονικά (EDI: Electronic Data Interchange) ή την ηλεκτρονική

<sup>62</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Internet>

μεταφορά κεφαλαίων (EFT: Electronic Fund Transfers) συμπεριλαμβανομένων και των χρηματοπιστωτικών κινήσεων μέσω καρτών. Άλλοι περιορίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο μόνο στις λιανικές πωλήσεις που πραγματοποιούνται σε ελεύθερα δίκτυα όπως το Διαδίκτυο (Internet). Η πρώτη περίπτωση αναφέρεται σε μορφές ηλεκτρονικού εμπορίου που υπάρχουν για δεκαετίες και αποφέρουν τρισεκατομμύρια ευρώ ή δολάρια σε δραστηριότητα μίας ημέρας. Η δεύτερη περίπτωση υπάρχει για 13 περίπου έτη και μόλις που μπορεί να μετρηθεί ο όγκος συναλλαγών<sup>63</sup>.

Με τον όρο ηλεκτρονικό εμπόριο αναφερόμαστε εν γένει στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων (online) και ιδίως του Διαδικτύου (Internet) για την διεξαγωγή εμπορικών συναλλαγών<sup>64</sup>.

Σύμφωνα με την Ένωση Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ECA - Electronic Commerce Association): «το ηλεκτρονικό εμπόριο καλύπτει οποιαδήποτε μορφή επιχειρηματικής ή διοικητικής συναλλαγής ή ανταλλαγής πληροφοριών η οποία εκτελείται με τη χρησιμοποίηση οποιαδήποτε τεχνολογίας πληροφορικής ή τηλεπικοινωνιών»<sup>65</sup>.

Ένας άλλος ορισμός περιγράφει το ηλεκτρονικό εμπόριο ως μια «διαδικασία αγοράς και πώλησης ή ανταλλαγής προϊόντων/υπηρεσιών και ανταλλαγής πληροφοριών μέσω δικτύων υπολογιστών συμπεριλαμβανομένου και του Διαδικτύου (Internet)».

Οι Kalakota και Whinston (1997) ορίζουν το ηλεκτρονικό εμπόριο χρησιμοποιώντας τέσσερις διαφορετικές:

1. **Από την επικοινωνιακή διάσταση**, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η παροχή πληροφοριών, προϊόντων/υπηρεσιών, ή πληρωμών μέσω τηλεφωνικών γραμμών, δικτύων υπολογιστών και κάθε άλλου ηλεκτρονικού μέσου.
2. **Από την επιχειρηματική διάσταση**, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι η εφαρμογή της τεχνολογίας που στοχεύει στην αυτοματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών της επιχείρησης και της ροής δουλειάς (work flow).
3. **Από τη διάσταση της υπηρεσίας**, το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένα εργαλείο που στοχεύει στην ικανοποίηση της επιθυμίας των επιχειρήσεων, των καταναλωτών και της διοίκησης να μειώνει το κόστος υπηρεσιών, ενώ θα βελτιώνει την ποιότητα των αγαθών και θα αυξάνει την ταχύτητα παροχής της υπηρεσίας.

---

<sup>63</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), The economic and social impact of electronic commerce, preliminary findings and research agenda, 1999, Chapter 1, page 28.

<sup>64</sup> ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=550](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=550)

<sup>65</sup> Αναστάσιος Καφαντάρης, ed. "XRAM: e-πιχειρήν", Ειδική Έκδοση του περιοδικού RAM (Ιανουάριος 2000).

4. Από τη διάσταση της νέας τεχνολογίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο παρέχει τη δυνατότητα αγοράς και πώλησης προϊόντων/υπηρεσιών και πληροφοριών στο Διαδίκτυο<sup>66</sup>.

### 7.6 Οι διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου

Το ηλεκτρονικό εμπόριο λαμβάνει πολλές μορφές ανάλογα με το βαθμό ψηφιοποίησης του προϊόντος/υπηρεσίας που πωλείται, τη διαδικασία λήψης του προϊόντος/υπηρεσίας και τον ενδιάμεσο ή αυτόν που παραδίδει το προϊόν ή παρέχει την υπηρεσία.

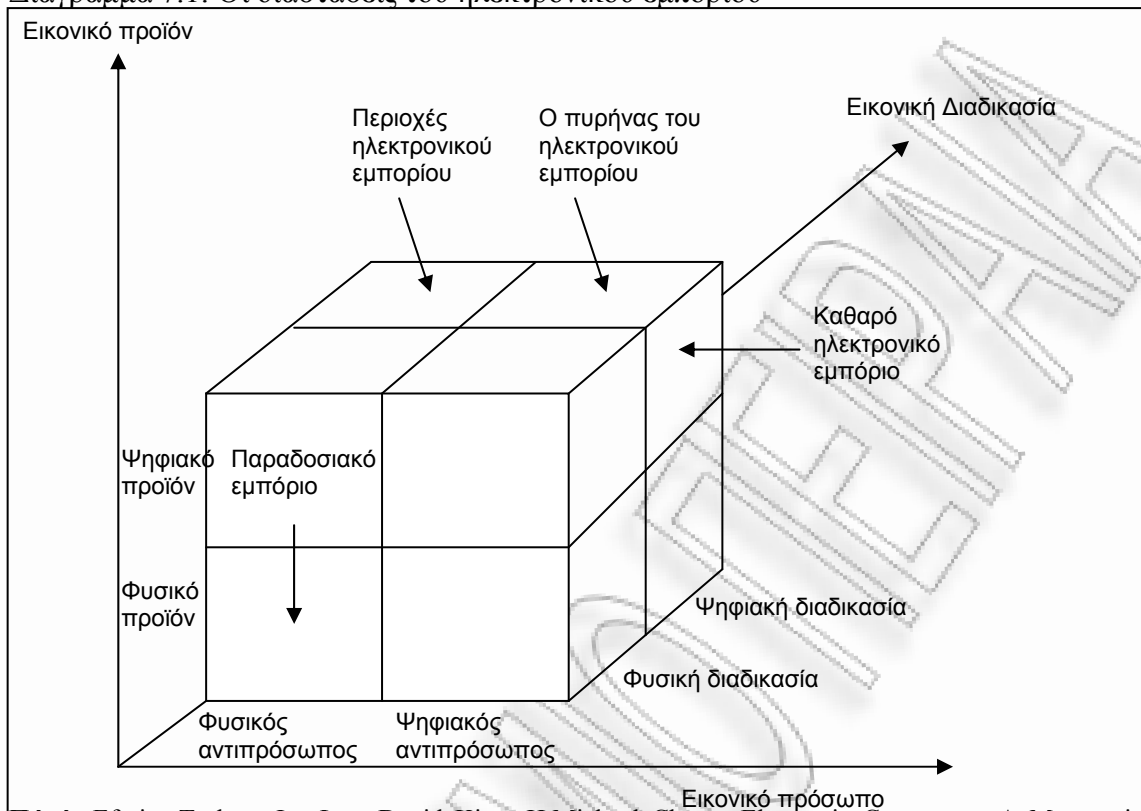
Ο Choi et.al (1997) κατασκεύασαν ένα μοντέλο που εξηγεί την σύνθεση των τριών αυτών διαστάσεων (Διάγραμμα 7.1). Ένα προϊόν μπορεί να είναι φυσικό ή ψηφιακό, αυτός που το παρέχει μπορεί να είναι φυσικό ή ψηφιακό πρόσωπο και η διαδικασία παροχής του προϊόντος/υπηρεσίας μπορεί και αυτή να είναι ψηφιακή ή φυσική. Στο παραδοσιακό εμπόριο όλες οι διαστάσεις είναι φυσικές ενώ στο καθαρό ηλεκτρονικό εμπόριο όλες οι διαστάσεις είναι ψηφιακές. Εάν υπάρχει έστω και μία ψηφιακή διάσταση τότε θεωρούμε αυτή τη κατάσταση ως ηλεκτρονικό εμπόριο, αλλά όχι καθαρό ηλεκτρονικό εμπόριο<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup> Efraim Turban, Jae Lee, David King, H.Michael Chung, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice Hall International, Inc., Copyright 2000, Chapter 1, pages 4-5.

<sup>67</sup> Efraim Turban, Jae Lee, David King, H.Michael Chung, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice Hall International, Inc., Copyright 2000, Chapter 1, pages 4-5.

Διάγραμμα 7.1: Οι διαστάσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου



Πηγή: Efraim Turban, Jae Lee, David King, H. Michael Chung, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice Hall International, Inc., Copyright 2000, Chapter 1, pages 5.

## 7.7 Ηλεκτρονικά προϊόντα και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες στον παγκόσμιο ιστό

Εν δυνάμει, κάθε προϊόν ή υπηρεσία που διακινείται σήμερα στην Γη μπορεί να γίνει αντικείμενο διαπραγμάτευσης και στο ηλεκτρονικό εμπόριο μέσω του Διαδικτύου. Βέβαια, πολλοί αμφισβητούν το κατά πόσο προϊόντα που χρειάζονται προσωπική κρίση, όπως τα πολυτελή ρούχα, θα μπορούσαν να πωληθούν με επιτυχία στον παγκόσμιο ιστό (WWW)<sup>68</sup>. Από την άλλη μεριά υπάρχει η άποψη ότι, παρότι η ηλεκτρονική αγορά υστερεί σε ότι αφορά την ατμόσφαιρα που μπορεί να επικοινωνήσει στον πελάτη και την κοινωνική επαφή που αποτελεί μέρος των αγορών στον πραγματικό κόσμο, το Διαδίκτυο μπορεί στο μέλλον να υπερβεί αυτές τις δυσκολίες<sup>69</sup>. Σε κάθε περίπτωση, όλα όσα πωλούνται μέσω του παγκόσμιου ιστού (WWW) μπορούν να χωριστούν καταρχήν σε προϊόντα και υπηρεσίες και κατόπιν σε περαιτέρω υποκατηγορίες. Στα διαγράμματα

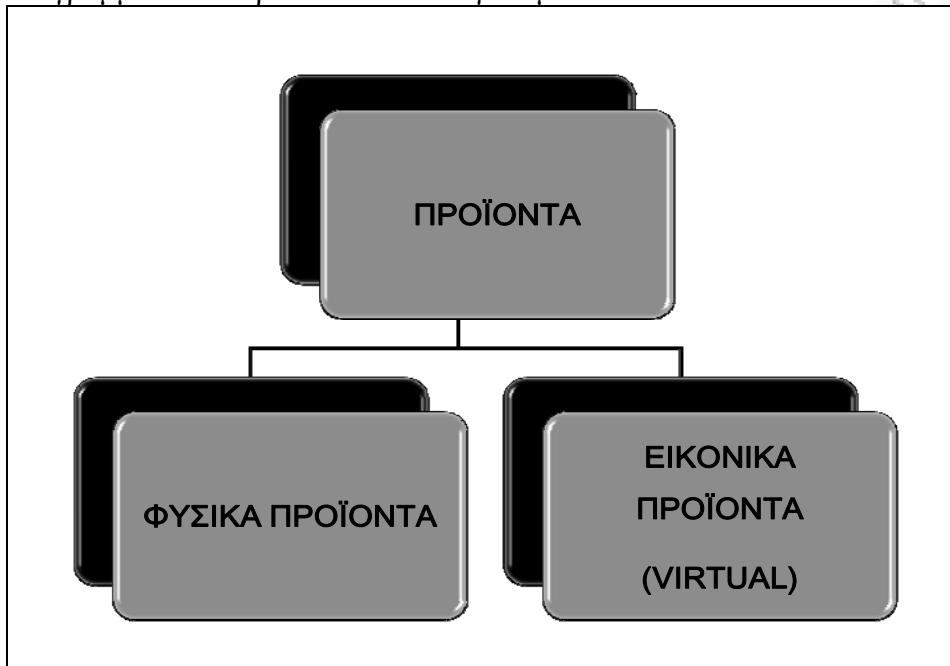
<sup>68</sup> Maruca, Regina Facio. Introduction. "Retailing: Confronting the Challenges that Face Bricks – and Mortar Stores" By Raymond Burke, Sir Richard Greenbury, John Quelch, Robert A. Smith, and Ragnar Nilsson. Harvard Business Review 77.4 (July – August 1999): pages 159-168.

<sup>69</sup> Slywotzky, Adrian J.; Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow; and Nicolas G. Carr. "The Future of Commerce". Harvard Business Review 78.1 (January – February 2000): 39-47.



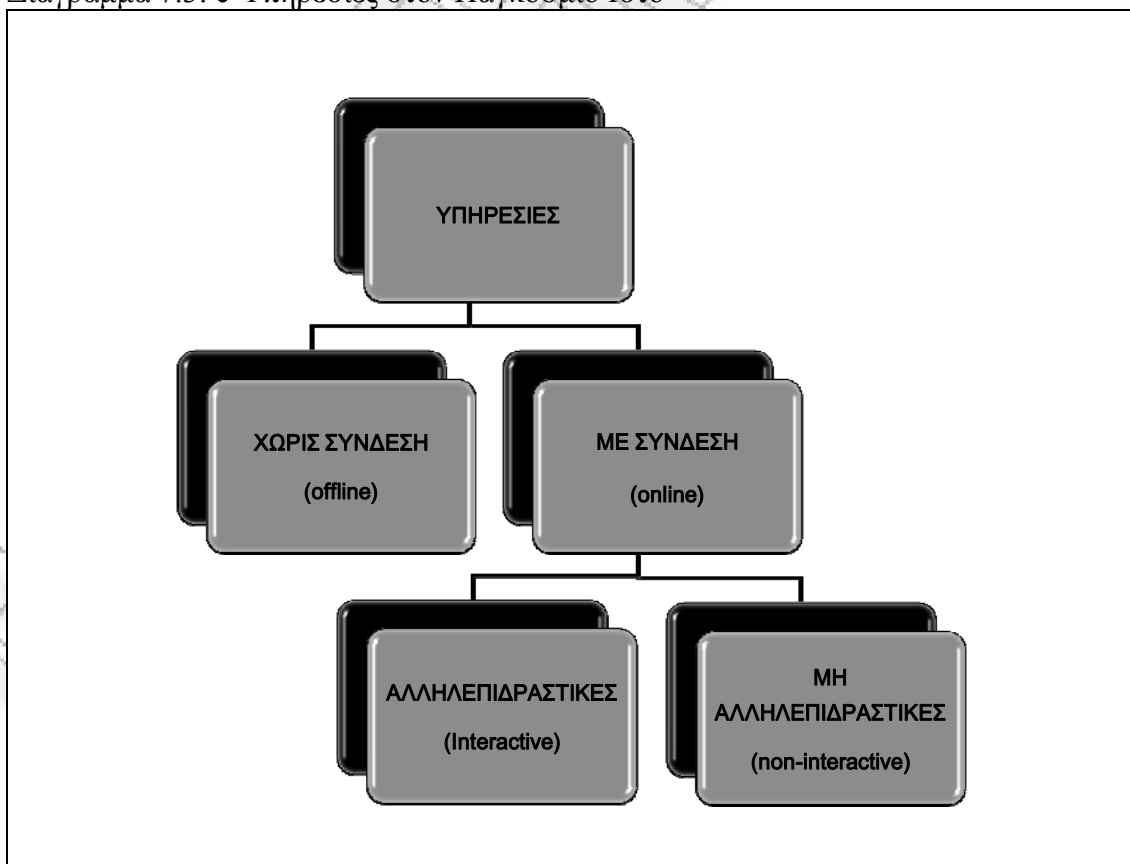
7.2 και 7.3 παρουσιάζονται οι περιπτώσεις, που αφορούν προϊόντα και υπηρεσίες στον παγκόσμιο ιστό.

Διάγραμμα 7.2:ε-Προϊόντα στον Παγκόσμιο Ιστό



Πηγή: Mowshowitz, Abbe. "Brave new marketplace: Information commodities and societal change", *The Internet Telecom Observer* 20 Jul. 2000.

Διάγραμμα 7.3: e-Υπηρεσίες στον Παγκόσμιο Ιστό



Πηγή: Ndiaye, Abdoulaye, Jacques Rostenne, and Ibrahima Diagne "Electronic Commerce In Africa" *The African Development Forum '99* 19 May 2000. 20 Jul. 2000.

## 7.8 Οι διαφορές του παραδοσιακού εμπορίου με το ηλεκτρονικό εμπόριο

Οι διαφορές του ηλεκτρονικού εμπορίου με το εμπόριο που πραγματοποιείται εκτός Διαδικτύου, δεν περιορίζονται στον τρόπο που γίνεται η συναλλαγή, αλλά εκτείνονται σε κάθε στάδιο της αγοραστικής διαδικασίας. Ο πίνακας 7.2 παρουσιάζει τις διαφορετικές προσεγγίσεις και τα πλεονεκτήματα που το ηλεκτρονικό εμπόριο προσφέρει στους συναλλασσομένους.

Πίνακας 7.2: Οι διαφορές του παραδοσιακού εμπορίου και του ηλεκτρονικού εμπορίου

Οι διαφορές του παραδοσιακού εμπορίου και του ηλεκτρονικού εμπορίου			
	Παραδοσιακό Εμπόριο	e-Commerce	Πλεονεκτήματα e-Commerce
Πληροφορίες για το προϊόν	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιοδικά</li> <li>• Κατάλογοι</li> <li>• Μπροσούρες</li> <li>• Καταστήματα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web Sites</li> <li>• Portals</li> <li>• Online συνομιλία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλύτερη πληροφόρηση</li> <li>• Εξοικονόμηση χρόνου</li> <li>• Εξοικονόμηση κόπου</li> <li>• Ανανέωση σε πραγματικό χρόνο</li> <li>• Μικρότερο κόστος</li> <li>• Πιθανή μείωση προσωπικού</li> <li>• Παγκόσμια επικοινωνία</li> </ul>
Σύγκριση Προϊόντων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίσκεψη στο κατάστημα</li> <li>• Τηλέφωνο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Shopping Agents</li> <li>• Online συνομιλία</li> <li>• Portals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξοικονόμηση χρόνου</li> <li>• Εξοικονόμηση κόπου</li> <li>• Σύγκριση όλων των διαθέσιμων προϊόντων</li> <li>• Δυνατότητα ρύθμισης της διαδικασίας στο προφίλ του αγοραστή</li> <li>• Φθηνότερες τιμές</li> </ul>
Σύγκριση τιμών			
Παραγγελία	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίσκεψη στο κατάστημα</li> <li>• Τηλέφωνο/Φαξ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web Sites</li> <li>• e-mails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δυνατότητα παραγγελίας 24/7</li> <li>• Λιγότερα αποθέματα</li> <li>• Παραγγελία από οποιαδήποτε χώρα σε οποιαδήποτε άλλη</li> <li>• Άμεσος έλεγχος διαθεσιμότητας</li> <li>• Άμεση αναπαραγγελία</li> </ul>
Παραλαβή	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επίσκεψη στο κατάστημα</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ψηφιακή μεταφορά</li> <li>• Ταχυδρομική αποστολή</li> <li>• Αποστολή με Courier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευκολία, αλλά μικρότερη ευελιξία σε επείγουσες αγορές</li> </ul>

Υποστήριξη	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τηλέφωνο/Φαξ</li> <li>• Επίσκεψη στο κατάστημα</li> <li>• Επίσκεψη στον αντιπρόσωπο</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Web Sites</li> <li>• e-mails</li> <li>• Online συνομιλία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποστήριξη 24/7</li> <li>• Ευκολία</li> <li>• Λιγότερο προσωπικό</li> <li>• Δημιουργία αισθήματος κοινότητας</li> </ul>
------------	---	--	--

**Πηγές:** Gascoyne, Richard J., and Koray Ozcubukcu. Corporate Internet Planning Guide. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997.

Haylock, Christina Ford, and Len Muscarella. Net Success. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1999

## 7.9 Κατηγοριοποίηση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce) ανάλογα με τη φύση της συναλλαγής

Η πιο κοινή ταξινόμηση του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αυτή που σχετίζεται με τη φύση των συμβαλλομένων μερών μιας συναλλαγής. Οι τύποι του ηλεκτρονικού εμπορίου σύμφωνα με την θεώρηση αυτή είναι:

1. **Business-to-business (B2B):** Ο μεγαλύτερος όγκος ηλεκτρονικού εμπορίου είναι αυτού του τύπου. Συμπεριλαμβάνει τις συναλλαγές τύπου IOS (Interorganizational Information Systems) δηλαδή τις συναλλαγές ηλεκτρονικών αγορών μεταξύ των οργανισμών. Οι συναλλαγές IOS αφορούν ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών. Ένα τυπικό σύστημα IOS συμπεριλαμβάνει μια επιχείρηση, τους προμηθευτές της και τους πελάτες της. Μέσω του IOS πραγματοποιούνται συναλλαγές ρουτίνας. Πληροφορίες ανταλλάσσονται με επικοινωνία μέσω δικτύων με χρήση προκαθορισμένων εντύπων συγκεκριμένης φόρμας και επομένως δεν απαιτείται χρήση τηλεφώνων, εντύπων επικοινωνίας και αλληλογραφίας μεταξύ επιχειρήσεων. Αντικειμενικός σκοπός του IOS είναι οι αποτελεσματικές διαδικασίες συναλλαγών. Το IOS χρησιμοποιείται αποκλειστικά για εφαρμογές B2B.

2. **Business-to-consumer (B2C):** Είναι συναλλαγές λιανικής πώλησης με μεμονωμένους αγοραστές.

3. **Consumer-to-consumer (C2C):** Σε αυτή την κατηγορία οι καταναλωτές πωλούν απευθείας σε καταναλωτές.

4. **Consumer-to-business (C2B):** Αυτή η κατηγορία συμπεριλαμβάνει μεμονωμένα πρόσωπα (individuals) που πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες σε οργανισμούς καθώς επίσης και μεμονωμένα πρόσωπα που αναζητούν πωλητές, αλληλεπιδρούν με αυτούς και περατώνουν μια συναλλαγή.

5. **Nonbusiness e-commerce:** Ένας αυξανόμενος αριθμός μη κερδοσκοπικών επιχειρήσεων (όπως ακαδημαϊκά ιδρύματα, κοινοφελή ιδρύματα καθώς και

θηρσκευτικές, κοινωνικές και κυβερνητικές οργανώσεις), χρησιμοποιούν ποικίλους τύπους ηλεκτρονικού εμπορίου για να μειώσουν τις δαπάνες τους και να βελτιώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και την εξυπηρέτηση πελατών.

6. **Intrabusiness (organizational) e-commerce:** Σε αυτή τη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται όλες οι εσωτερικές επιχειρησιακές δραστηριότητες που συνήθως λαμβάνουν χώρα μέσω εσωτερικών δικτύων (intranets) που αφορούν ανταλλαγή αγαθών, υπηρεσιών ή πληροφοριών. Οι δραστηριότητες μπορούν να κυμαίνονται από πώληση εταιρικών προϊόντων σε υπαλλήλους έως και δικτυακή εκπαίδευση μέσω υπολογιστή<sup>70</sup>.

### 7.10 Ένταξη των επιχειρήσεων στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου

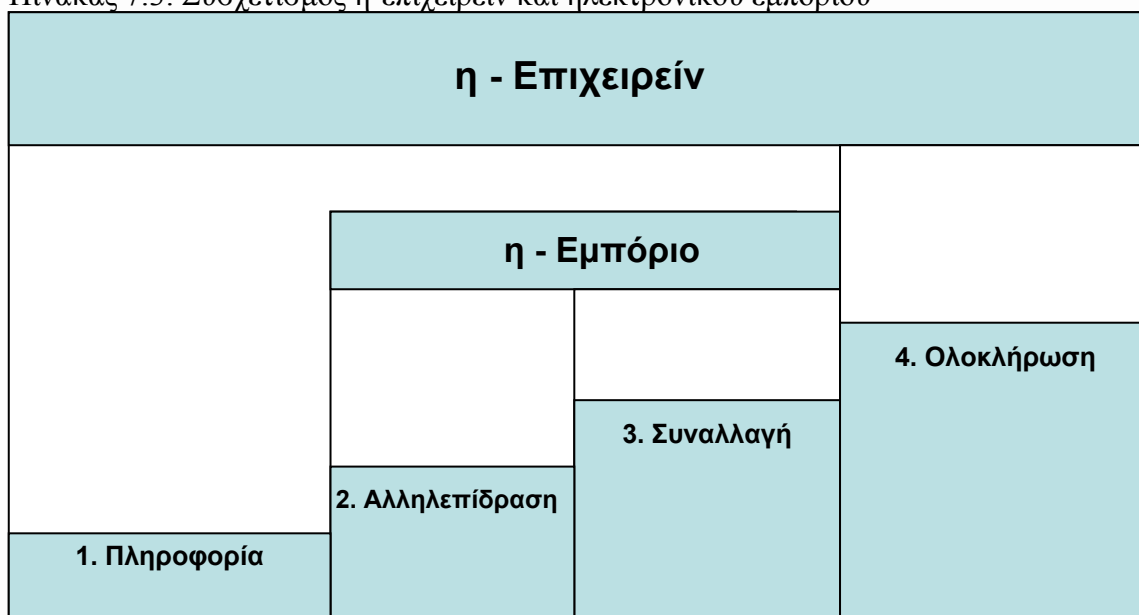
Στον επιχειρηματικό κόσμο ίσχυε, μέχρι πριν κάποια χρόνια, κυρίως η διάκριση μεταξύ των πεδίων της διοίκησης, της παραγωγής, των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Σήμερα όλα αυτά τα πεδία έχουν συσχετιστεί, κάτω από έννοιες όπως SCM (Supply Chain Management – Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας), CRM (Customer Relationship Management – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) και ERP (Enterprise Resource Planning – Προγραμματισμός Πόρων Επιχείρησης). Όλα έχουν να κάνουν με την έννοια της ολοκλήρωσης και της διαθεσιμότητας της πληροφορίας, ο δε δρόμος προς την πληροφορία περνά μέσα από τα υπολογιστικά συστήματα. Το επιχειρείν μετεξελίχθηκε σε η-επιχειρείν.

Απαραίτητη προϋπόθεση ένταξης της εκάστοτε επιχείρησης στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου είναι η μετεξέλιξή της από το επιχειρείν στο ηλεκτρονικό-επιχειρείν (η-επιχειρείν). Ο βαθμός εμπλοκής στην ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα επαφίεται στη στρατηγική που έχει επιλέξει η εκάστοτε επιχείρηση. Πάντως η διεξαγωγή του ηλεκτρονικού εμπορίου δεν προϋποθέτει την πλήρη εφαρμογή του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Για την αποσαφήνιση των όρων παραθέτουμε τον συσχετισμό μεταξύ του η-επιχειρείν, του ηλεκτρονικού εμπορίου και των ηλεκτρονικών αγορών στον πίνακα 7.3, σύμφωνα με το Εθνικό Δίκτυο Έρευνας και Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ).

---

<sup>70</sup> Efraim Turban, Jae Lee, David King, H. Michael Chung, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice Hall International, Inc., Copyright 2000, Chapter 1, pages 11.

Πίνακας 7.3: Συσχετισμός η-επιχειρείν και ηλεκτρονικού εμπορίου



Πηγή: ΕΔΕΤ, [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.nhtml?article\\_id=550](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.nhtml?article_id=550)

### 1) η-Επιχειρείν

Γενικά το η-επιχειρείν χρησιμοποιείται με την ευρύτερη έννοια. Περιλαμβάνει την αγορά και πώληση αγαθών ή υπηρεσιών με ηλεκτρονικά μέσα (online), αλλά καλύπτει και άλλες πλευρές ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας, όπως οι προμήθειες, ο έλεγχος των αποθεμάτων, η διαχείριση της παραγωγής καθώς και των logistics, της υποστήριξης πελατών, της εφοδιαστικής αλυσίδας κ.ά.

### 2) Ηλεκτρονικό Εμπόριο (e-commerce)

Ηλεκτρονικό εμπόριο καλείται η πώληση και αγορά αγαθών ή υπηρεσιών με ηλεκτρονικά μέσα. Αποτελεί κομμάτι του ευρύτερου φάσματος του η-επιχειρείν και προϋποθέτει τη διεξαγωγή συναλλαγών.

### 3) Ηλεκτρονικές Αγορές (e-marketplaces ή πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου)

Οι ηλεκτρονικές αγορές μπορούν να περιγραφούν ως εικονικά online εμπορικά κέντρα, όπου αγοραστές, προμηθευτές, διανομείς και πωλητές βρίσκουν και ανταλλάσσουν πληροφορίες, διεξάγουν εμπορικές συναλλαγές και συνεργάζονται μεταξύ τους μέσω πληροφοριακών portals και εργαλείων εμπορικής συνεργασίας. Άλλοτε λειτουργούν αποκλειστικά ως πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου (όταν προσφέρουν μόνο υπηρεσίες συναλλαγών), και άλλοτε αποτελούν σημαντικό εργαλείο του η-επιχειρείν, όταν παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις για τη διεκπεραίωση ενδοεπιχειρησιακών διαδικασιών.

## 7.11 Πλεονεκτήματα των Ηλεκτρονικών Αγορών

Η ένταξη των επιχειρήσεων του κλάδου της οινοποιίας στην ηλεκτρονική αγορά ενδείκνυται αποφέροντας ποικίλα οφέλη τόσο στον αγοραστή όσο και στον πωλητή. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι έκδηλα ενώ η χρησιμότητα της εφαρμογής της ηλεκτρονικής πλατφόρμας μεγιστοποιείται ιδίως όταν αφορά το διεθνές εμπόριο. Συνοπτικά τα πλεονεκτήματα που αποκομίζονται είναι τα ακόλουθα:

- Οι εμπορικές συναλλαγές εντός των ηλεκτρονικών αγορών συμβάλλουν στη διαφάνεια της αγοράς, καθώς η διαθεσιμότητα, οι τιμές, τα αποθέματα, οι χρόνοι παράδοσης και οι όροι εξόφλησης εμφανίζονται στην πλατφόρμα. Οι επιχειρήσεις είναι ικανές να λαμβάνουν τις αποφάσεις τους βασιζόμενες σε περισσότερες πληροφορίες, εφόσον βέβαια υπάρχει η κρίσιμη μάζα αγοραστών και προμηθευτών, οι οποίοι όντως χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες.
- Η χρήση των ηλεκτρονικών αγορών μπορεί να απλοποιήσει τη διεθνή επιχειρηματικότητα, καθώς διευκολύνεται η αποτελεσματική πώληση και αγορά προϊόντων σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Είναι ευκολότερο για τις επιχειρήσεις να επικοινωνήσουν με τους υποψήφιους πελάτες τους, μειώνοντας το κόστος του marketing. Το Internet μπορεί πολύ εύκολα να αξιοποιηθεί ως κανάλι προώθησης, για τη διάδοση εταιρικών και άλλων πληροφοριών που αφορούν τα προϊόντα σε ένα μεγάλο αριθμό δυνητικών καταναλωτών.
- Οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου εξαλείφουν τους χρονικούς και γεωγραφικούς περιορισμούς, καθώς οι συναλλαγές πραγματοποιούνται 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα και από οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη. Κανένας από τους συναλλασσομένους δεν χρειάζεται να ταξιδέψει, αφού η διαπραγμάτευση γίνεται από το ίδιο τους το γραφείο, κάτι που μεταφράζεται σε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.

Τα πλεονεκτήματα που παρέχουν οι ηλεκτρονικές αγορές ποικίλλουν από εταιρεία σε εταιρεία. Ένας επιπλέον διαχωρισμός των πλεονεκτημάτων μπορεί να γίνει με γνώμονα το ρόλο των συμμετεχόντων (προμηθευτής ή αγοραστής) σε μια πλατφόρμα.

## **1. Πλεονεκτήματα προμηθευτών<sup>71</sup>:**

- Επίτευξη μακροχρόνιων συνεργασιών
- Αύξηση του όγκου των πωλήσεων
- Μείωση του λειτουργικού κόστους
- Βελτιστοποίηση των διαδικασιών προγραμματισμού
- Ελαχιστοποίηση του επιχειρηματικού κινδύνου
- Διεύρυνση της πελατειακής βάσης
- Διευκόλυνση στην εκποίηση των προϊόντων - Καλύτερη διαχείριση αποθέματος
- Ομαδοποίηση παραγγελιών, που μεταφράζεται σε μείωση του διαχειριστικού κόστους
- Προώθηση νέων προϊόντων
- Πρόσβαση σε ειδικό εργαλείο ανανέωσης της πληροφορίας που αφορά το εκάστοτε προϊόν, ορατής σε όλους τους πελάτες της ηλεκτρονικής αγοράς
- Αποδοχή προσφορών αγοράς προϊόντων από νέους και υπάρχοντες πελάτες
- Σε αντίστροφες δημοπρασίες, συγκριτική ενημέρωση για τις ανταγωνιστικές προσφορές
- Δυνατότητα παραγγελιοληψίας μέσω Διαδικτύου, χωρίς τη χρήση ειδικής λύσης ηλεκτρονικού εμπορίου στο δικτυακό τόπο της επιχείρησης
- Ενημέρωση σχετικά με νέες αγορές (markets)
- Παρακολούθηση ανταγωνισμού
- Παρακολούθηση της πορείας των αλλαγών στην αλυσίδα αξίας του ίδιου κλάδου μέσω της εξέλιξης των ηλεκτρονικών αγορών

## **2. Πλεονεκτήματα αγοραστών<sup>72</sup>:**

- Ταχύτητα στην εγκριτική διαδικασία και τη διεκπεραίωση των παραγγελιών
- Αυτοματοποιημένη διαχείριση επαναλαμβανόμενων αγορών
- Ανάπτυξη ενιαίας αγοράς και συνεργασία με ομάδες αγοραστών
- Βελτίωση στον προγραμματισμό προμηθειών
- Αποδοχή και εκμετάλλευση των προσφορών
- Αποτελεσματικότερη διαχείριση της πληροφορίας
- Ιχνηλασιμότητα (tracing) των παραγγελιών

<sup>71</sup> ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=550](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=550)

<sup>72</sup> ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=550](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=550)

- Διαδικασίες ελέγχου φερεγγυότητας των προμηθευτών
- Αποδοτική αναζήτηση, σύγκριση και αγορά προϊόντων
- Αυτοματοποιημένες επιχειρηματικές διαδικασίες, που μεταφράζονται σε λιγότερες χαμένες ανθρωποώρες σε θέματα γραφειοκρατίας
- Μείωση των "σκάρτων" αγορών. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται με εγκεκριμένους προμηθευτές και μπορούν μέσω της πλατφόρμας να παράσχουν στο προσωπικό τους έναν ελεγχόμενο μηχανισμό αγορών
- Η άμεση ενημέρωση των τιμών και της διαθεσιμότητας παρέχει τη δυνατότητα επιλογής της καλύτερης προσφοράς

Σε κάποιες περιπτώσεις, οι ηλεκτρονικές αγορές αλλάζουν εντελώς τις παραδοσιακές επιχειρηματικές μεθόδους. Αποτελεί ευκαιρία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου να εξοικειωθούν με το πώς λειτουργούν οι πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου. Είναι λανθασμένη η εντύπωση ότι οι ηλεκτρονικές αγορές αφορούν αποκλειστικά στους εμπορικούς "κολοσσούς".



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ξένη βιβλιογραφία:**

- Efraim Turban, Jae Lee, David King, H.Michael Chung, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice Hall International, Inc., Copyright 2000.
- Gascoyne, Richard J., and Koray Ozcubukcu. Corporate Internet Planning Guide. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997.
- Haylock, Cristina Ford & Len Muscarella, Net Success. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1999.
- Kalakota, Ravi and Andrew B. Whinston, Electronic Commerce: A Manager's Guide. Reading, MA: Addison – Wesley, 1997.
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Part One, Pearson International Edition, Eleventh Edition.

### **Λιαδικτυακοί τόποι:**

- <http://en.wikipedia.org/wiki/Internet>
- ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=550](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=550)

### **Έρευνες – Μελέτες:**

- “History of EDI” National Institute of Standards and Technology 27 Feb. 1996. 25 Jul. 2000 ([http://www.itl.nist.gov/div896/ipsg/eval\\_guide/subsection3\\_5\\_2.html](http://www.itl.nist.gov/div896/ipsg/eval_guide/subsection3_5_2.html))
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), The economic and social impact of electronic commerce, preliminary findings and research agenda, 1999.

### **Άρθρα:**

- Αναστάσιος Καφαντάρης, ed. “XRAM: e-πχειρήν”, Ειδική Έκδοση του περιοδικού RAM (Ιανουάριος 2000)
- Maruca, Regina Facio. Introduction. “Retailing: Confronting the Challenges that Face Bricks – and Mortar Stores” By Raymond Burke, Sir Richard Greenbury, John Quelch, Robert A. Smith, and Ragnar Nillson. Harvard Business Review 77.4 (July – August 1999): pages 159-168.
- Mowshowitz, Abbe. “Brave new marketplace: Information commodities and societal change”, The Internet Telecom Observer 20 Jul. 2000
- Slywotzky, Adrian J.; Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow; and Nicolas G. Carr. “The Future of Commerce”. Harvard Business Review 78.1 (January – February 2000): 39-47.

**Συνέδρια – Forums:**

- Ndiaye, Abdoulaye, Jacques Rostenne, and Ibrahima Diagne “Electronic Commerce In Africa” The African Development Forum '99 19 May 2000. 20 Jul. 2000

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

## **Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>: Η παρούσα κατάσταση του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα**

### **8.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα περιγράψουμε αρχικά τα χαρακτηριστικά του διαδικτυακού χρήστη και στην συνέχεια θα εξετάσουμε τα ποσοστά ενσωμάτωσης του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα. Ακολούθως, θα αναλύσουμε τα ποσοστά του ηλεκτρονικού εμπορίου στο συνολικό κύκλο εργασιών, για μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και θα τα συγκρίνουμε με τα αντίστοιχα ποσοστά της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η περιγραφή της διείσδυσης του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα αλλά και η αποδοτικότητα που έχουν για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε όρους κύκλου εργασιών, σε σύγκριση με τους αντίστοιχους δείκτες αποδοτικότητας της Ευρωπαϊκής ένωσης.

### **8.2 Η διείσδυση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες**

Παρόλο που το ηλεκτρονικό εμπόριο ξεπρόβαλε ως παγκόσμιο φαινόμενο πολλά κράτη έχουν παραμείνει πίσω στη χρήση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου. Πράγματι, η μεγάλη πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού δεν έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο και υστερεί σε τεχνολογικές γνώσεις. Η διείσδυση στο Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο στις αναπτυσσόμενες χώρες υστερεί κατά πολύ σε σχέση με την Βόρειο Αμερική και την Ευρώπη. Οι ανεπτυγμένες χώρες έχουν φθηνότερη, γρηγορότερη και περισσότερη πρόσβαση στην πληροφορία από ότι χώρες με ανεπαρκείς υποδομές και έλλειμμα νομικού πλαισίου. Η Νοτιοανατολική Ευρώπη στην οποία ανήκει και η Ελλάδα αποτελεί μία από της λιγότερο τεχνολογικά ανεπτυγμένες περιοχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η Ελλάδα αναμφισβήτητα βρίσκεται μεταξύ των χωρών που παρουσιάζουν χαμηλό επίπεδο υιοθέτησης του ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά έχει την δυνατότητα να αναπτυχθεί στον τομέα αυτόν με ταχύτητα βήματα.

### 8.3 Τα χαρακτηριστικά του διαδικτυακού χρήστη

Στο σύνολό του, ο πληθυσμός του Διαδικτύου είναι νεαρής ηλικίας, εύπορος και με υψηλό μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με το γενικό πληθυσμό, ενώ ανήκει και στα δύο φύλλα. Καθώς όμως όλο και περισσότεροι άνθρωποι ανακαλύπτουν το Διαδίκτυο, τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού του κυβερνοχώρου πλησιάζουν όλο και περισσότερο αυτά του γενικού πληθυσμού. Οι χρήστες του Διαδικτύου δίνουν, γενικά, μεγαλύτερη αξία στην πληροφόρηση και τείνουν να ανταποκρίνονται αρνητικά σε μηνύματα που έχουν ως στόχο την πώληση. Θέλουν να αποφασίζουν ποια πληροφορία του μάρκετινγκ θα λάβουν για ποια προϊόντα και υπηρεσίες και υπό ποιες προϋποθέσεις<sup>73</sup>.

### 8.4 Τα ποσοστά ενσωμάτωσης του ηλεκτρονικού εμπορίου και του Διαδικτύου στην Ελλάδα

Σημαντική αύξηση της πρόσβασης στο Διαδίκτυο από νοικοκυριά και ενίσχυση της διείσδυσης της ευρυζωνικότητας σε ιδιώτες και επιχειρήσεις διαπιστώνονται από τα αποτελέσματα της ετήσιας ολοκληρωμένης μέτρησης των δεικτών των πρωτοβουλιών eEurope και i2010, που ανακοίνωσε το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο Οκτωβρίου-Δεκεμβρίου 2006, με τη μέθοδο της τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας, σε πανελλαδική έκταση, σε συνεργασία με την εταιρεία MRB, και σ' αυτήν αναλύονται τα αποτελέσματα της μέτρησης των βασικών και συμπληρωματικών δεικτών των ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών δράσης eEurope 2005 και i2010 για το έτος 2006, αναφορικά με το ρόλο των νέων τεχνολογιών στη χώρα (Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών – ΤΠΕ).

Το 39% των επιχειρήσεων που απασχολούν έως 9 εργαζομένους και το 92,5% των επιχειρήσεων με 10 και περισσότερους υπαλλήλους έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο, ενώ η συντριπτική πλειονότητα των ιδιωτών χρηστών του Internet (81%) το αξιοποιούν κυρίως για αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα και/ή υπηρεσίες, αλλά όχι και για αγορές online. Ειδικότερα: το ποσοστό διείσδυσης των ευρυζωνικών συνδέσεων στην Ελλάδα εκτιμάται ίσο με 4,39%. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό να τονίσουμε την πτώση που παρατηρήθηκε στις απλές συνδέσεις και συνδέσεις ISDN υπέρ της DSL σε όλο το υπό εξέταση κοινό της έρευνας.

<sup>73</sup> Philip Kotler, A Framework For Marketing Management, ελληνική έκδοση: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Γκιούρδας Εκδοτική, 2001, σελ. 415.

Η εικόνα των ελληνικών επιχειρήσεων, όσον αφορά στη διείσδυση του Διαδικτύου, μοιάζει να είναι σταθερή. Ειδικότερα, 39% των επιχειρήσεων που απασχολούν από 1 μέχρι 9 εργαζομένους και 92,5% των επιχειρήσεων με περισσότερους από (10) δέκα απασχολούμενους έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο παραμένοντας στο ίδιο επίπεδο με το 2005. Αξίζει να αναφερθεί ότι τα στοιχεία αυτά κρίνονται ικανοποιητικά και πλησιάζουν το μέσο όρο που παρουσιάζει τόσο η ΕΕ15 όσο και η ΕΕ25.

Από τη μελέτη του Παρατηρητηρίου προκύπτει ότι οι ηλεκτρονικές πωλήσεις και οι ηλεκτρονικές αγορές εξακολουθούν να μη γνωρίζουν ιδιαίτερη αποδοχή στην Ελλάδα. Εξετάζοντας την πλευρά των ιδιωτών, διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειονότητα των χρηστών του Internet (81%) το αξιοποιούν για την αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα και/ή υπηρεσίες, ωστόσο, όπως παρατηρήθηκε και το 2005, μικρό ποσοστό χρηστών (της τάξης του 5%) πραγματοποιεί online παραγγελίες και αγορές. Ταυτόχρονα και στην πλευρά των επιχειρήσεων (με περισσότερους από (10) δέκα εργαζομένους) οι ηλεκτρονικές παραγγελίες και οι ηλεκτρονικές αγορές εξακολουθούν να βρίσκονται σε σχετικά χαμηλά ποσοστά, ίσα με 7,2 % και 9,4% αντίστοιχα<sup>74</sup>.

### **8.5 Ποσοστά του ηλεκτρονικού εμπορίου στο συνολικό κύκλο εργασιών για τις ΜΜΕ στην Ελλάδα**

Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) βελτιώνονται σταδιακά στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), εντούτοις δεν έχουν εντάξει στη λειτουργία τους σε μεγάλο βαθμό εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου. Ειδικότερα, το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει για τις επιχειρήσεις που απασχολούν έως δέκα (10) άτομα μόλις το 0,04% του συνολικού κύκλου εργασιών τους ενώ για επιχειρήσεις άνω των δέκα (10) ατόμων το 1,7% του συνολικού κύκλου εργασιών για το έτος 2005. Επίσης, 12% των επιχειρήσεων άνω των δέκα (10) ατόμων πραγματοποίησε ηλεκτρονικές αγορές, ενώ η αντίστοιχη τιμή για τις επιχειρήσεις με λιγότερα από δέκα (10) άτομα είναι σαφώς μικρότερη (1,35). Αντίθετα, έχει ήδη δημιουργηθεί μια κρίσιμη μάζα καταναλωτών που αντιστοιχεί στο 5% του πληθυσμού, οι οποίοι δηλώνουν ότι πρόσφατα αξιοποίησαν το Διαδίκτυο για την αγορά ή την παραγγελία αγαθών και υπηρεσιών<sup>75,76</sup>.

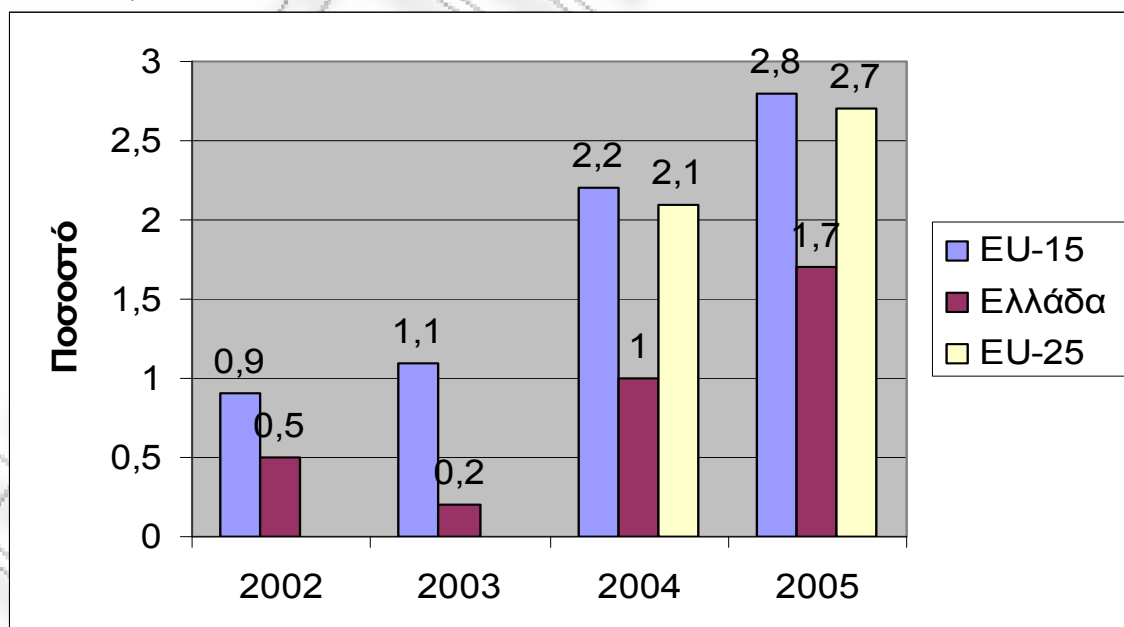
<sup>74</sup> [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1782](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1782)

<sup>75</sup> Έρευνα Δεικτών e-Europe, Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας», Οκτώβριος 2005.

## 8.6 Σύγκριση δείκτη κύκλου εργασιών των ελληνικών επιχειρήσεων του ηλεκτρονικού εμπορίου σε σχέση με αυτόν της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Ο κύκλος εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο είναι ένας δείκτης που συνδέεται με την παραγωγικότητα. Ο εν λόγω δείκτης αναφέρεται σε επιχειρήσεις με προσωπικό πάνω από δέκα (10) άτομα και καταγράφει τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο (η αναφορά σε δείκτη που καταγράφει τιμές για επιχειρήσεις με προσωπικό πάνω από δέκα άτομα γίνεται για λόγους συγκρισιμότητας με αντίστοιχους δείκτες της Eurostat). Όπως φαίνεται στον πίνακα 8.1, τόσο σε επίπεδο ΕΕ-15 όσο και ΕΕ-25 (στοιχεία διαθέσιμα μόνο για τα έτη 2004-2005) παρατηρείται μια σταθερή ανοδική πορεία του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων από το ηλεκτρονικό εμπόριο από το 2002 έως και το 2005. Στην Ελλάδα (Πίνακας 8.1) παρατηρείται μια πτώση του συνολικού κύκλου εργασιών από το ηλεκτρονικό εμπόριο το 2003 (από 0,5% το 2002 στο 0,2% το 2003) ενώ αξιοσημείωτη άνοδος παρατηρείται για τα έτη 2004 και 2005 (1% και 1,7% αντίστοιχα). Η αντίστοιχη τιμή για το ποσοστό κύκλου εργασιών από το ηλεκτρονικό εμπόριο για επιχειρήσεις με προσωπικό λιγότερο από δέκα (10) άτομα είναι 0,04% για το 2005<sup>77</sup>.

Διάγραμμα 8.1: Ποσοστό κύκλου εργασιών επιχειρήσεων από ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce)



Πηγή: Eurostat

<sup>76</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Τίτλος: Ψηφιακή Σύγκλιση, Επίσημη Υποβολή, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2007, σελ.26.

<sup>77</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Τίτλος: Ψηφιακή Σύγκλιση, Επίσημη Υποβολή, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2007, σελ.23.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ξένη βιβλιογραφία:**

- Philip Kotler, A Framework For Marketing Management, ελληνική έκδοση: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Γκιούρδας Εκδοτική, 2001.

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1782](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1782)

### **Έρευνες – Μελέτες:**

- Έρευνα Δεικτών e-Europe, Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας», Οκτώβριος 2005.

- Eurostat (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>)

### **Ευρωπαϊκά προγράμματα:**

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Τίτλος: Ψηφιακή Σύγκλιση, Επίσημη Υποβολή, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2007.

## **Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>: Το ηλεκτρονικό εμπόριο οίνου στην Ελλάδα**

### **9.1 Εισαγωγή**

Σε συνέχεια του προηγούμενου κεφαλαίου, στο οποίο εξετάσαμε εν γένει το ηλεκτρονικό εμπόριο στην Ελλάδα, στο κεφάλαιο αυτό θα επικεντρωθούμε στο ηλεκτρονικό εμπόριο οίνου στην Ελλάδα. Αρχικά, θα κάνουμε μια σύντομη περιγραφή της εξέλιξης του ηλεκτρονικού εμπορίου του οίνου και θα συνεχίσουμε με το κύριο μέρος του κεφαλαίου που αφορά στην ανάλυση ελληνικών ηλεκτρονικών αγορών οίνου. Στην ανάλυση αυτή, περιλαμβάνονται σημαντικά στοιχεία που βοηθούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές ηλεκτρονικές αγορές οίνου. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η απόκτηση μιας πλήρους εικόνας που επικρατεί στις ηλεκτρονικές αγορές οίνου στην Ελλάδα μέσω των κρίσιμων παραγόντων που την δομούν.

### **9.2 Σύντομη περιγραφή της παγκόσμιας εξέλιξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στον κλάδο της οινοποιίας**

Παγκοσμίως, οι ηλεκτρονικές αγορές (e-marketplaces, πλατφόρμες ηλεκτρονικού εμπορίου) στον κλάδο της οινοποιίας καθυστέρησαν αρκετά να ξεκινήσουν σε σύγκριση με άλλους κλάδους.

Αρχικά, μεμονωμένες οινοποιίες πραγματοποιούσαν online πωλήσεις απευθείας στους τελικούς καταναλωτές (B2C, business-to-consumer). Κατόπιν, έκαναν την εμφάνισή τους ανεξάρτητοι online μεταπωλητές. Συγκεκριμένα, στις Η.Π.Α. το Wine.com και το Wineshopper.com ήταν οι πρώτες δικτυακές πύλες όπου οι καταναλωτές μπορούσαν να αγοράσουν κρασί ηλεκτρονικά, με χαρακτηριστικά προστιθέμενης αξίας, όπως αξεσουάρ, κριτικές από δοκιμαστές κρασιών και άλλες χρήσιμες πληροφορίες.

Οι λόγοι καθυστέρησης ανάπτυξης των ηλεκτρονικών αγορών στον κλάδο της οινοποιίας ήταν μεταξύ άλλων:

1. Οι διαφορές που παρατηρούνται στους κανονισμούς εμπορίου του κρασιού ανά τον κόσμο και η πολυπλοκότητά τους.



2. Οι διαφορές στο βαθμό διείσδυσης του Internet στις ευρωπαϊκές χώρες.
3. Η "αντίσταση" των καθιερωμένων δικτύων πώλησης που ένιωσαν να απειλούνται από την επίτευξη άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των οινοποιών και των εμπόρων κρασιού.
4. Η κατάρρευση των dot-com, στις 10 Μαρτίου του 2000 στο χρηματιστήριο NASDAC, λειτούργησε αποτρεπτικά για το ξεκίνημα πολλών νέων επιχειρήσεων στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου οίνων. Η υπερεκτίμηση των τιμών των μετοχών που αφορούσαν επιχειρήσεις στον χώρο του Διαδικτύου οδήγησαν μετά την ξαφνική και μαζική πώληση πολλών μετοχών στην κατάρρευση πολλών dot-coms επιχειρήσεων. Από το worldwinetrade.com και το B2Bwine.com, έως το xwine.com, ένα μεγάλος αριθμός εταιρειών περιήλθε σε στρατηγική περισυλλογής με πάγωμα μισθών και απολύσεις, δημιουργώντας μια γενική αίσθηση ότι το Διαδίκτυο "εξέπνευσε" για τον κλάδο της οινοποιίας.

Έπειτα από το δειλό και τραχύ αυτό ξεκίνημα, οι ηλεκτρονικές αγορές του κλάδου οι οποίες επιβίωσαν αντιλήφθηκαν ποια σημεία όφειλαν να βελτιώσουν, και τα τελευταία χρόνια εξελίχθηκαν αρκετά. Σήμερα γίνονται αισθητά τα πρώτα θετικά αποτελέσματα, μεταξύ των οποίων και η εξαγωγή κρασιού σε πολλές ξένες αγορές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο στον κλάδο της οινοποιίας έχει πλέον "ωριμάσει", με την εμφάνιση αρκετών ηλεκτρονικών αγορών. Πολλές από αυτές προσφέρουν πληθώρα υπηρεσιών για όλο τον τομέα, ενώ άλλες εξειδικεύονται σε κάθετες υπηρεσίες.

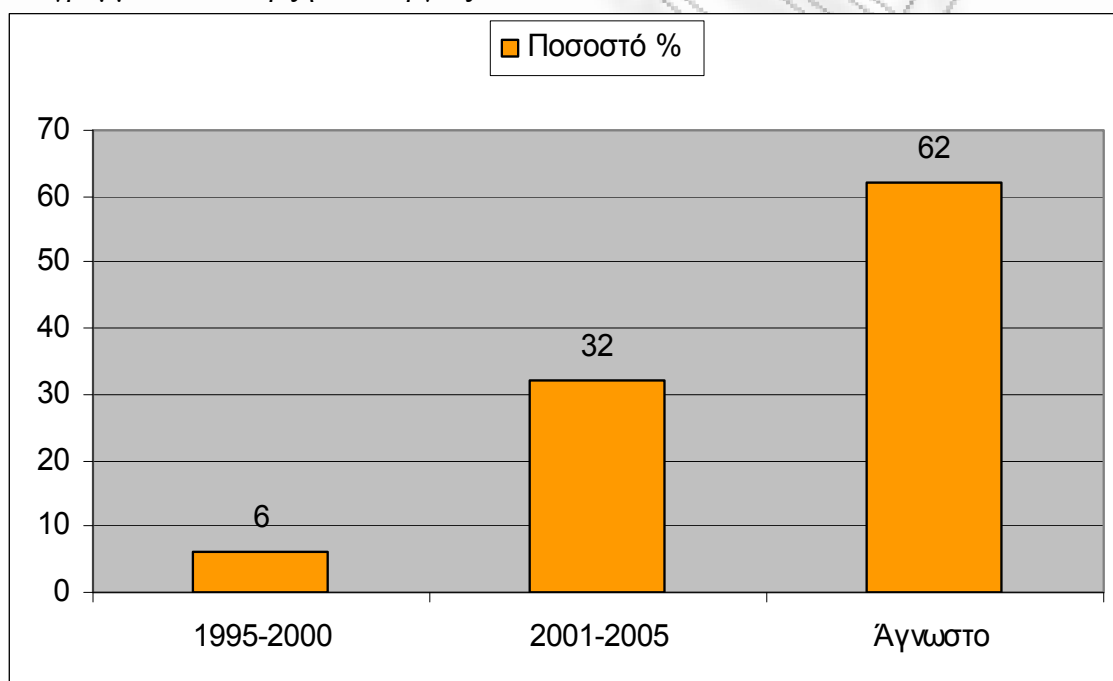
### **9.3 Η παρούσα κατάσταση του ηλεκτρονικού εμπορίου του οίνου στην Ελλάδα**

Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας βασίζονται σε ένα δείγμα από 103 εταιρείες οι οποίες έχουν αναγνωριστεί ως ηλεκτρονικές αγορές, μέσω on-line αναζήτησης. Η ταξινόμηση των εταιρειών έγινε βάση της μεθόδου Dublin Core για ηλεκτρονικές αγορές (DC-EM: Dublin Core E-Markets) που αποτελεί ένα πρόγραμμα εύρεσης συγκεκριμένης πληροφορίας (ή πηγής) χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (στοιχεία) (metadata schema).

### 9.3.1 Έναρξη λειτουργίας των ηλεκτρονικών αγορών οίνων στην Ελλάδα

Αναφορικά με την ημερομηνία έναρξης δραστηριοποίησης των ηλεκτρονικών καταστημάτων τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 6% του δείγματος ξεκίνησε την λειτουργία του μεταξύ 1995-2000, το 32% του δείγματος ξεκίνησε την λειτουργία του μεταξύ 2001-2005, ενώ το 62% του δείγματος δεν ανέφερε την ημερομηνία έναρξης της λειτουργίας (Διάγραμμα 9.1). Συνεπώς μόνο λίγες ηλεκτρονικές αγορές μπορούν να χαρακτηριστούν ως πρωτοπόροι στον τομέα αυτό, αφού μόνο το 6% του δείγματος λειτουργούσε πριν το 2001.

Διάγραμμα 9.1: Έναρξη λειτουργίας Wine e-Markets



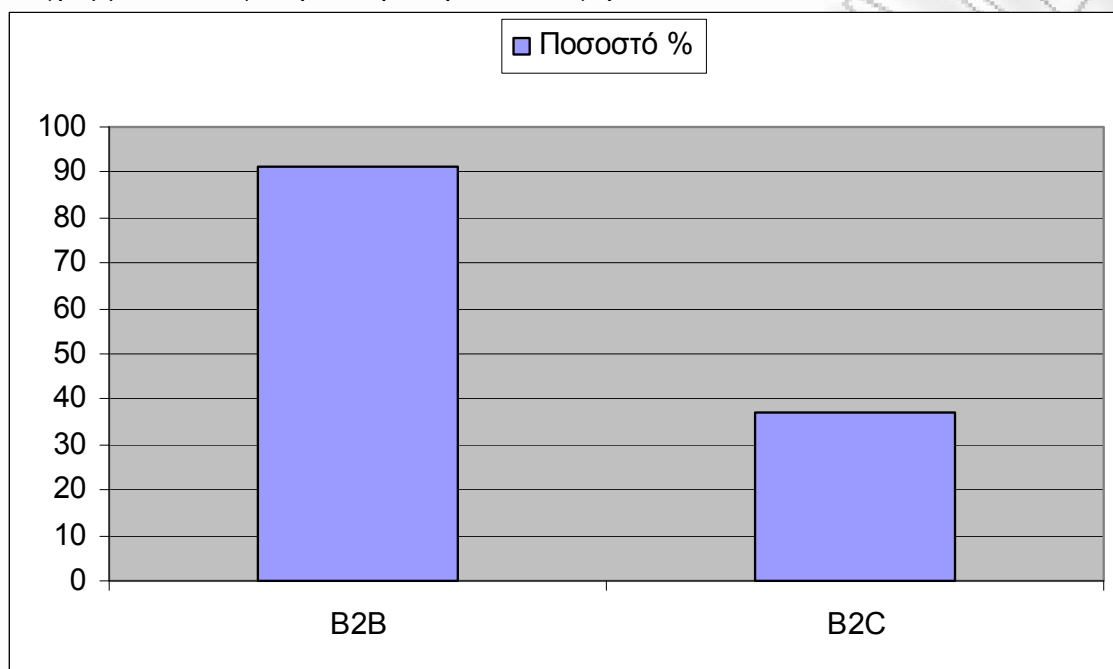
**Πηγή:** Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006.

### 9.3.2 Η φύση των ηλεκτρονικών αγορών του οίνου

Από τις 103 ηλεκτρονικές αγορές που εξετάστηκαν το 91% αυτών στοχεύουν κυρίως σε συναλλαγές business-to-business (B2B). Ένα ποσοστό 37% των ιστοσελίδων απευθυνόταν αμιγώς σε καταναλωτές και μπορούν να χαρακτηριστούν ως business-to-consumers (B2C) (Διάγραμμα 9.2). Το ποσοστό αυτό υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των ηλεκτρονικών αγορών για τον οίνο δεν στοχεύει στις πωλήσεις μέσω Διαδικτύου

(on-line sales) αλλά είναι σχεδιασμένες για να επιτευχθούν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις μέσω της εφαρμογής αυτής.

Διάγραμμα 9.2: Η φύση των ηλεκτρονικών αγορών του οίνου

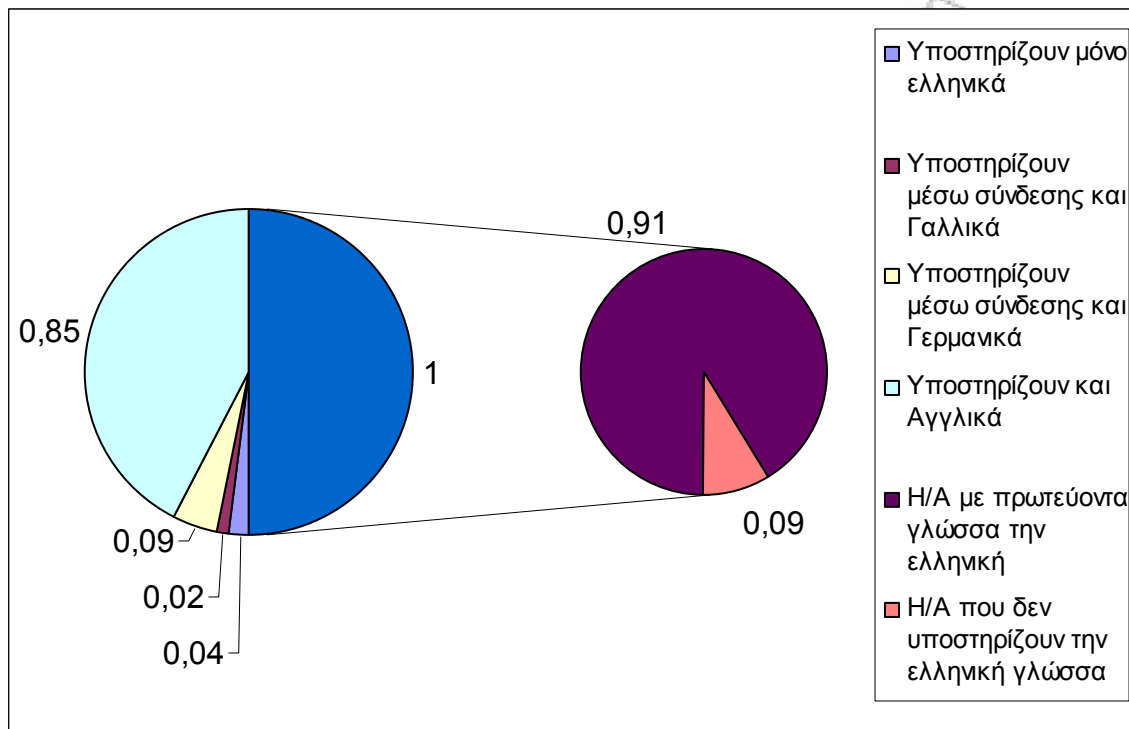


**Πηγή:** Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, *International Conference on "Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology"* (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006.

### 9.3.3 Οι γλώσσες που χρησιμοποιούνται στις ελληνικές ηλεκτρονικές αγορές του οίνου

Από την έρευνα προέκυψε, όπως άλλωστε αναμενόταν, ότι η πλειοψηφία των ηλεκτρονικών αγορών που αφορούν τον οίνο υποστηρίζουν παράλληλα την Αγγλική και την Ελληνική γλώσσα. Συγκεκριμένα, το 91% υποστηρίζει την ελληνική γλώσσα (κάποιες ηλεκτρονικές αγορές ακόμα δεν υποστηρίζουν τη μητρική γλώσσα της Ελλάδος) και το 85% αυτών υποστηρίζουν και την Αγγλική γλώσσα, υποδηλώνοντας ότι οι περισσότερες ηλεκτρονικές αγορές λειτουργούν με αυτές τις δύο γλώσσες. Τέλος, από αυτές το 9% των ηλεκτρονικών αγορών προσφέρουν διασυνδεσιμότητα στα Γερμανικά και ένα μόλις 2% υποστηρίζει και τα Γαλλικά (Διάγραμμα 9.3).

Διάγραμμα 9.3: Οι γλώσσες που χρησιμοποιούνται στις ελληνικές ηλεκτρονικές αγορές του οίνου

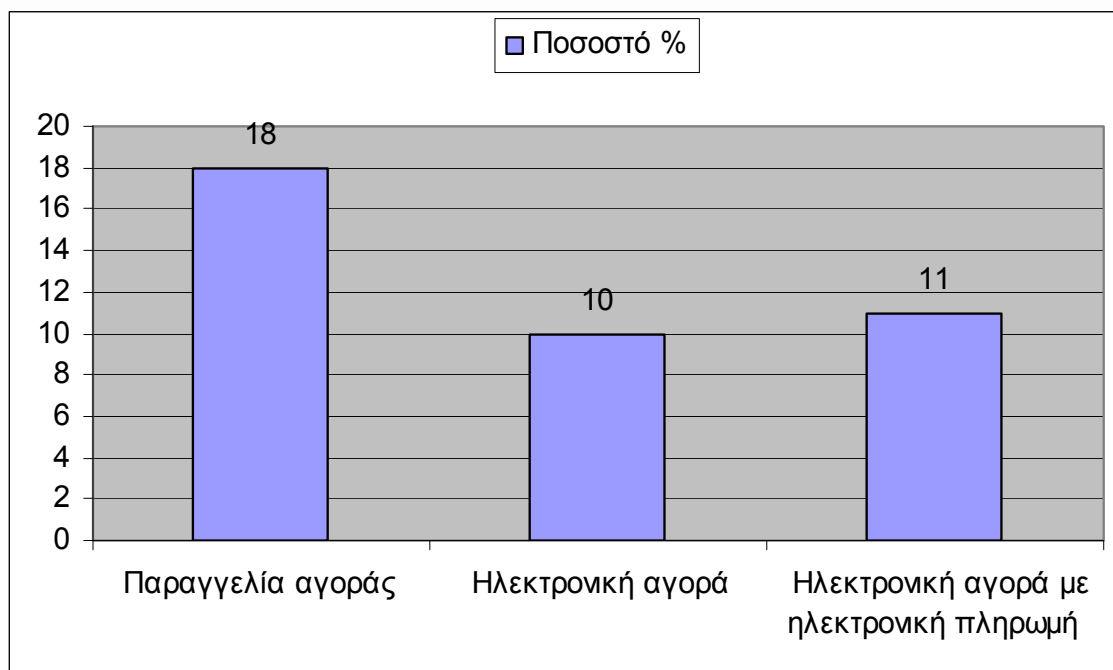


Πηγή: Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006.

### 9.3.4 Οικονομικές πράξεις (οικονομικά γεγονότα) που μπορούν να υποστηρίξουν οι ηλεκτρονικές αγορές οίνου στην Ελλάδα

Σχεδόν το σύνολο των ηλεκτρονικών αγορών οίνου στην Ελλάδα παρέχουν στο μεγαλύτερο μέρος τους πληροφορίες καταλόγου για οίνους, ενώ οι οικονομικές συναλλαγές που υποστηρίζουν οι ιστοσελίδες είναι περιορισμένες. Συγκεκριμένα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 9.4, μόνο το 18% όλων των ηλεκτρονικών αγορών προσφέρουν τη δυνατότητα συμπλήρωσης παραγγελίας αγοράς διαδικτυακά, το 10% επιτρέπουν στο πελάτη να αγοράσει ηλεκτρονικά (on-line), ενώ το 11% παρέχουν τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πληρωμής μέσω πιστωτικής κάρτας, χρεωστικής κάρτας κλπ.

Διάγραμμα 9.4: Οικονομικές πράξεις που υποστηρίζονται από τις ηλεκτρονικές αγορές



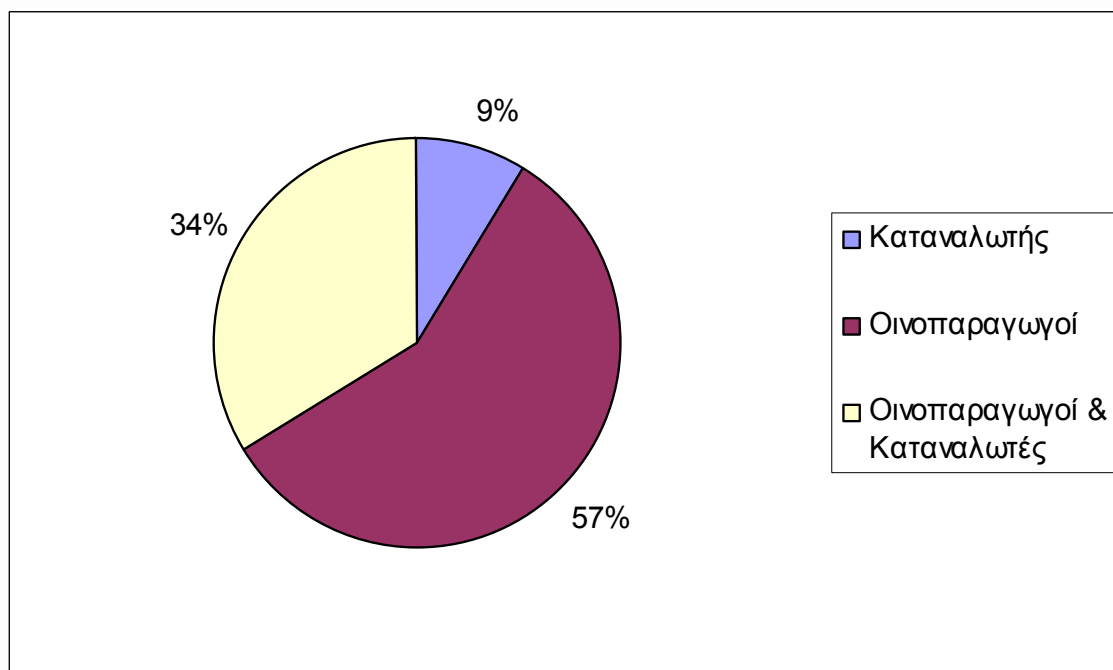
Πηγή: Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006.

### 9.3.5 Το κοινό στο οποίο απευθύνονται πρωταρχικά οι ηλεκτρονικές αγορές οίνου στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία της έρευνας είχαν δοθεί τρεις επιλογές στις οποίες προσανατολίζονται οι ηλεκτρονικές αγορές οίνου στην Ελλάδα. Το 57% των ηλεκτρονικών αγορών οίνου απευθύνεται στους οινοπαραγωγούς, το 34% απευθύνεται σε οινοπαραγωγούς και σε καταναλωτές, ενώ μόλις το 9% είναι προσανατολισμένο πρωταρχικά στον καταναλωτή, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 9.5<sup>78</sup>.

<sup>78</sup> Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006, page 3-4-5

Διάγραμμα 9.5: Στόχευση των ηλεκτρονικών αγορών



Πηγή: Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006

### 9.3.6 Ποσοστά ηλεκτρονικών αγορών που αντιπροσωπεύουν οίνους ίδιας παραγωγής (οργανικούς ή μη) και ποσοστό ηλεκτρονικών αγορών που προωθούν οίνους διαφορετικών παραγωγών

Σύμφωνα με την έρευνα και όπως φαίνεται στον πίνακα 9.1, το 35% των ηλεκτρονικών αγορών δεν αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες οινοπαραγωγικές επιχειρήσεις, δηλαδή λειτουργούν ως ηλεκτρονικές κάβες που προσφέρουν οίνους ανεξαρτήτως παραγωγού. Το 52% των ηλεκτρονικών αγορών είναι παράλληλα και παραγωγοί του οίνου που προωθούν και συγκεκριμένα οίνου που παρήχθη με μη οργανικές μεθόδους. Το υπόλοιπο 13% των ηλεκτρονικών αγορών αντιπροσωπεύει οινοπαραγωγούς που προωθούν οίνους δικιάς τους παραγωγής που όμως προέρχονται από οργανική καλλιέργεια. Επομένως, το αθροιστικό ποσοστό των ηλεκτρονικών αγορών που προωθούν οίνους ίδιας παραγωγής ανέρχεται σε 65% του συνόλου των ηλεκτρονικών αγορών οίνου.

Πίνακας 9.1: Ποσοστά ηλεκτρονικών αγορών που αντιπροσωπεύουν ίδιες ή μη και οργανικές ή μη, καλλιέργειες

<b>Καλλιέργειες</b>	<b>Ηλεκτρονικές αγορές</b>
Ίδιες καλλιέργειες (Μη οργανική παραγωγή)	52%
Δεν προέρχονται οι οίνοι από ίδιες καλλιέργειες	35%
Ίδιες καλλιέργειες (Οργανική παραγωγή)	13%

**Πηγή:** Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006

Σύμφωνα με το Υπουργείο Γεωργίας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής ο ορισμός του οργανικού προϊόντος είναι ο εξής: Τα οργανικά προϊόντα παράγονται από αγρότες που δίνουν έμφαση στη χρησιμοποίηση των ανανεώσιμων πόρων και την προστασία του εδάφους και του νερού με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος για τις μελλοντικές γενεές (αιεφόρος ανάπτυξη). Το οργανικό προϊόν παράγεται χωρίς τη χρήση συμβατικών παρασιτοκτόνων με βάση το πετρέλαιο, με βάση επεξεργασμένα λύματα, με χρήση ιονίζουσας ακτινοβολίας ή βιο-μηχανικής επεξεργασίας (bio-engineering). Πριν τον χαρακτηρισμό του προϊόντος ως «οργανικό», απαιτείται έλεγχος του κτήματος παραγωγής του προϊόντος από κρατικά εξουσιοδοτημένο φορέα πιστοποίησης, για να εξετάσει αν οι διαδικασίες παραγωγής συμμορφώνονται με τα πρότυπα οργανικής καλλιέργειας. Οι οργανικοί οίνοι παράγονται από οργανικά καλλιεργημένα σταφύλια<sup>79</sup>.

### 9.3.7 Αριθμός οίνων που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές αγορές

Ο πίνακας 9.2 αντιπροσωπεύει τα ποσοστά των ηλεκτρονικών αγορών σε σχέση με τον αριθμό οίνων που προσφέρουν. Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι οι μικρές ηλεκτρονικές αγορές (μέχρι 11-15 προσφερόμενοι οίνοι) αντιπροσωπεύουν περίπου το 60% της διαδικτυακής αγοράς στην Ελλάδα, ενώ το 40% των ηλεκτρονικών αγορών προωθούν πάνω από 16 οίνους. Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός ότι 29% των ηλεκτρονικών αγορών προωθούν πάνω από 26 οίνους που κυρίως προέρχονται από διάφορους παραγωγούς.

<sup>79</sup> [www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml](http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml)

Πίνακας 9.2: Ποσοστά ηλεκτρονικών αγορών σε σχέση με τον αριθμό οίνων που διαθέτουν

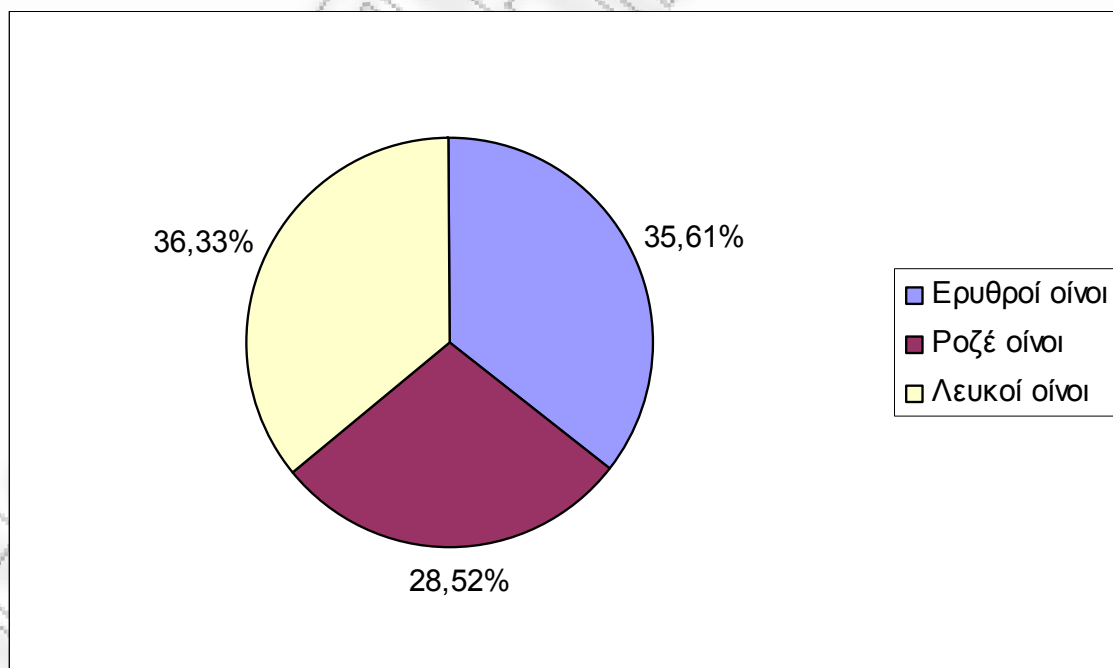
Αριθμός οίνων	Ηλεκτρονικές αγορές
1-5	19%
6-10	28%
11-15	14%
16-20	5%
21-25	5%
26 και πάνω	29%

Πηγή: Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006

### 9.3.8 Κατανομή των ποικιλιών οίνων που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές αγορές

Για τις ανάγκες της έρευνας, οι ποικιλίες οίνου θεωρήθηκαν ως τρεις: λευκός οίνος, ερυθρός οίνος και ροζέ οίνος. Από το διάγραμμα 9.6 παρατηρείται ότι οι ποικιλίες του λευκού και του ερυθρού οίνου κατανέμονται περίπου ισομερώς στις ηλεκτρονικές αγορές του δείγματος. Η ποικιλία ροζέ οίνων υπολείπεται καθώς μόλις το 29% της ποικιλίας αυτής προσφέρεται από τις ηλεκτρονικές αγορές της Ελλάδος.

Διάγραμμα 9.6: Κατανομή των ποικιλιών του οίνου στις ηλεκτρονικές αγορές



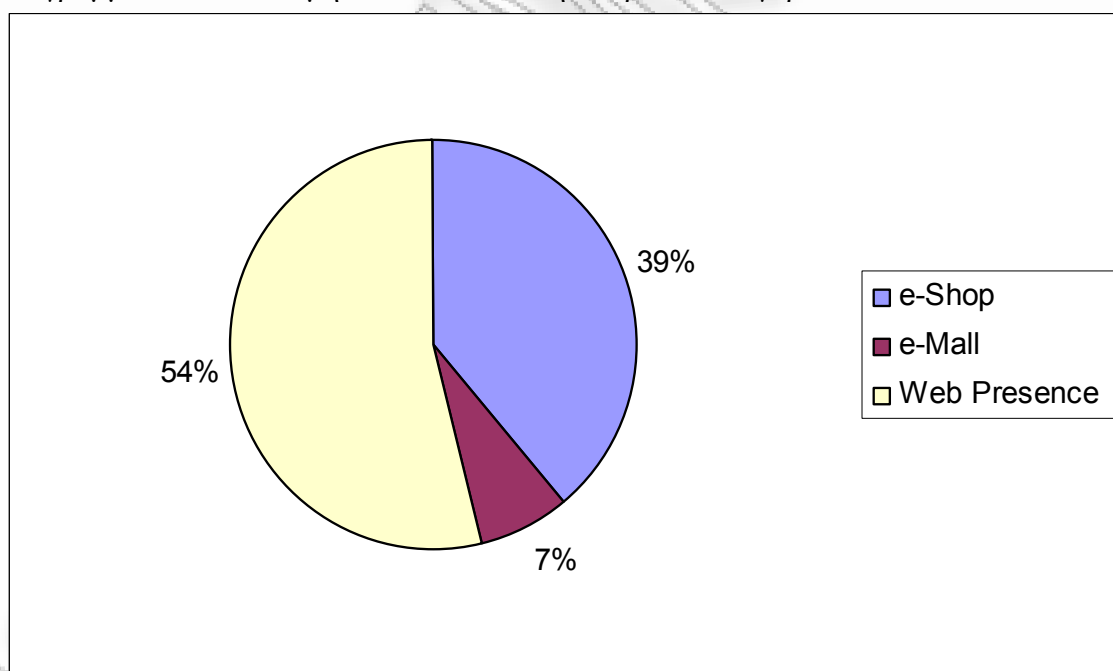
Πηγή: Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006



### 9.3.9 Κατανομή των τύπων των ηλεκτρονικών αγορών στην Ελλάδα

Για τις ανάγκες της έρευνας, οι ηλεκτρονικές αγορές ταξινομήθηκαν σε τρεις (3) κύριες κατηγορίες (Web Presence: Διαδικτυακή παρουσία, e-Shop: ηλεκτρονικό κατάστημα και e-Mall: ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο). Οι ιστοσελίδες που διέθεταν online καταλόγους οίνων από έναν λιανοπωλητή ή ένα οινοποιείο μόνον και επομένως λειτουργούσαν ως απλή βιτρίνα καταστήματος, χαρακτηρίστηκαν ως «Web Presence». Οι ηλεκτρονικές αγορές που υποστήριζαν ηλεκτρονικές συναλλαγές χαρακτηρίστηκαν ως «e-Shops». Οι ηλεκτρονικές αγορές που διέθεταν ηλεκτρονικούς καταλόγους οίνων από διάφορους λιανοπωλητές ή οινοποιεία χαρακτηρίστηκαν ως «e-Malls». Από το διάγραμμα 9.7 παρατηρούμε ότι 54% των ηλεκτρονικών αγορών λειτουργούν ως «Web Presence», το 39% ως «e-Shops» και το 7% ως «e-Malls». Στις περισσότερες περιπτώσεις αυτές οι ιστοσελίδες παρέχουν πληροφορίες και εκτεταμένη γνώση σχετικές με τον οίνο και τις διαδικασίες παραγωγής του.

Διάγραμμα 9.7: Κατανομή των τύπων των ηλεκτρονικών αγορών



**Πηγή:** Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006.

### 9.3.10 Προέλευση των οίνων που διατίθενται στις ηλεκτρονικές αγορές

Από την έρευνα προέκυψε (Πίνακα 9.3) ότι, το 15% του συνόλου των οίνων που προσφέρονται στις ηλεκτρονικές αγορές προέρχεται από την ευρύτερη περιοχή της Αττικής, ποσοστό όμοιο με αυτό που προέρχεται από το εξωτερικό. Επομένως, οι εισαγόμενοι οίνοι αποτελούν περίπου το 15% των οίνων των ηλεκτρονικών αγορών, οι οποίοι όμως διατίθενται μόνον από τα «e-Shops» (31% της αγοράς). Όπως βλέπουμε στο πίνακα 9.3 με 10% ακολουθούν οι οίνοι από την Πελοπόννησο και έπονται με 8% οι οίνοι από την Κρήτη και με 6% οι οίνοι από Μακεδονία και Νεμέα. Το υπόλοιπο της Ελλάδας αθροιστικά φτάνει το 22%.

Πίνακας 9.3: Ποσοστιαία προέλευση οίνων στις ηλεκτρονικές αγορές ανά περιοχή

Περιοχή	% των οίνων
Αττική	15%
Εξωτερικό (εισαγόμενοι οίνοι)	15%
Πελοπόννησος	10%
Κρήτη	8%
Νεμέα	6%
Μακεδονία	6%
Νάουσα	5%
Σάμος	5%
Θεσσαλία	4%
Σαντορίνη	4%
Υπόλοιπο Ελλάδα	22%

Πηγή: Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006.

### 9.4 Συμπεράσματα της έρευνας

Τα βασικά συμπεράσματα που συνάγονται από την έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Αν και οι εισαγόμενοι οίνοι αντιπροσωπεύουν ένα σημαντικό ποσοστό των οίνων που προωθούνται μέσω των ηλεκτρονικών αγορών, παρόλα αυτά είναι σχετικά περιορισμένοι καθώς οι Έλληνες τείνουν να δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση σε ντόπιους οίνους.
- Η πιο αντιπροσωπευτική οινοπαραγωγική περιοχή της Ελλάδος είναι η Αττική με ποσοστό 15%, κυρίως λόγω του μεγάλου αριθμού μικρών παραγωγών εγκατεστημένων γύρω από την περιοχή των Μεσογείων και της περιορισμένης

χρήσης νέων τεχνολογιών σε περιοχές απομακρυσμένες από την πρωτεύουσα της Ελλάδος (την Αθήνα).

- Οι περισσότερες ηλεκτρονικές αγορές προσανατολίζονται πρωτίστως σε B2B συναλλαγές και δευτερευούσης σε B2C συναλλαγές
- Η πιο δημοφιλής γλώσσα που υποστηρίζεται από τις ελληνικές είναι όπως αναμενόταν τα ελληνικά.
- Οι ελληνικές ηλεκτρονικές αγορές οίνου κατά το πλείστον δεν υποστηρίζουν οικονομικές συναλλαγές, εκτός από ένα μικρό ποσοστό που προσφέρει τη δυνατότητα παραγγελίας αγοράς (purchase order) και ένα ακόμα μικρότερο που επιτρέπει την ηλεκτρονική πληρωμή.
- Αποτέλεσμα αυτού είναι οι ηλεκτρονικές αγορές οίνου που απευθύνονται σε καταναλωτές να είναι λίγες και το κύριο μέρος αυτών να απευθύνεται κυρίως σε παραγωγούς ή λιανοπωλητές.
- Περίπου το 60% των ηλεκτρονικών αγορών οίνου διαθέτουν 1-15 διαφορετικούς οίνους. Αξιολογώντας το στοιχείο αυτό καταλήγουμε στο ότι η ελληνική ηλεκτρονική αγορά οίνου είναι κατατμημένη σε έναν μεγάλο αριθμό από μικρούς οινοπαραγωγούς που έχουν εισέλθει στην ηλεκτρονική αγορά ο κάθε ένας ξεχωριστά.
- Τέλος, είναι προφανές ότι οι ηλεκτρονικές αγορές οίνου στην Ελλάδα προσανατολίζονται να δραστηριοποιηθούν εμπορικά μέσω του Διαδικτύου αφού το 39% των ιστοσελίδων χαρακτηρίζονται ως «e-Shops». Παρόλο που το ποσοστό των ιστοσελίδων που παρέχουν μόνο ηλεκτρονικούς καταλόγους είναι ακόμα υψηλό (61%) η μετάβαση σε «e-Shops» φαίνεται να είναι καθ' οδόν<sup>80</sup>.

---

<sup>80</sup> Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on "Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology" (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006, page 3-4-5.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- [www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml](http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml)

### **Συνέδρια – Forums:**

- Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006.

## **Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup>: Η διαφαινόμενη εξέλιξη του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα**

### **10.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης και τις προκλήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα. Λόγω της κύριας στοχοθέτησης των ελληνικών ηλεκτρονικών αγορών οίνου σε B2B υπηρεσίες, κρίναμε σκόπιμο να εστιάσουμε στις διαφαινόμενες ευκαιρίες και προκλήσεις των B2B αγορών καθώς και στους τύπους που θα επικρατήσουν μελλοντικά. Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου παραθέτουμε την εθνική στρατηγική για την ενίσχυση των νέων τεχνολογιών με ποσοτικοποιημένους στόχους για την ενίσχυση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου επικεντρωνόμαστε στις διεθνείς εξελίξεις του ηλεκτρονικού εμπορίου και ιδίως στις B2B αγορές. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να αποδοθεί η τάση εξέλιξης του ηλεκτρονικού εμπορίου.

### **10.2 Προοπτικές ανάπτυξης του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα (ΕΣΠΑ 2007-2013)<sup>81</sup>**

Ο εθνικός αναπτυξιακός σχεδιασμός αγγίζει τις συνολικές αναπτυξιακές επιλογές της οικονομίας και της κοινωνίας της χώρας, τις κατευθύνσεις της Ε.Ε., την οικονομική συγκυρία και τις αντικειμενικές δυνατότητες αποτελεσματικής και αποδοτικής υλοποίησης των έργων. Στο πλαίσιο αυτό το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) για το 2007-2013 προχώρησε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) για την Ψηφιακή Σύγκλιση της Ελλάδας για την προγραμματική περίοδο 2007-2013. Στόχος του είναι να αναδείξει τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις και να εξειδικεύσει τη στρατηγική, τα μέσα και τις παρεμβάσεις για την αποδοτική και βιώσιμη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην ελληνική οικονομία και κοινωνία. Το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση» ενσωματώνει την αναπτυξιακή στρατηγική στον χώρο των ΤΠΕ και στις 13 Περιφέρειες της χώρας, ενώ χρηματοδοτικά εστιάζεται στις 8 Περιφέρειες Αμιγούς Στόχους Σύγκλισης.

<sup>81</sup> ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα, Ιανουάριος 2007.

Το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση» 2007-2013 έχει προϋπολογισμό συνολικής δημόσιας δαπάνης της τάξης των 1,147 εκ €, (κοινοτική συνδρομή Κ.Σ. της τάξης των 860,0 εκ €), τα οποία κατανέμονται όπως φαίνεται στον πίνακα 10.1, ανά Άξονα ως εξής:<sup>82</sup>

Πίνακας 10.1: Κατανομή του προϋπολογισμού «Ψηφιακή Σύγκλιση»

Άξονες προτεραιότητας	Προϋπολογισμός Κ.Σ. (εκ.€)	%
1. Βελτίωση της παραγωγικότητας με αξιοποίηση των ΤΠΕ	402,00	46,70%
2. ΤΠΕ και βελτίωση της ποιότητας ζωής	442,00	51,40%
3. Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής	16,00	1,90%
<b>Σύνολο ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση»</b>	<b>860,00</b>	<b>100,00%</b>

Πηγή: ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα, Ιανουάριος 2007.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα συμβάλλει κατ' εξοχήν στην επίτευξη των Στόχων της Λισσαβόνας.

Επιπλέον, επιδοτήσεις που προορίζονται στην ενίσχυση των επιχειρήσεων για την εισαγωγή τους στην ψηφιακή οικονομία δόθηκαν από το έργο ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ I και συνεχίζονται με το ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ II που βρίσκεται σε εξέλιξη. Στο συγκεκριμένο έργο έχει προϋπολογισμό 100.000.000€ έχουν ενταχθεί 8.380 επιχειρήσεις για την κατασκευή εμπορικής σελίδας στο Διαδίκτυο. Στο παράρτημα Γ παραθέτουμε τους ποσοτικούς στόχους του ΕΣΠΑ στο Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση», στον πίνακα Γ.

### 10.3 Διαφαινόμενες τάσεις εξέλιξης του ηλεκτρονικού εμπορίου B2B στον κλάδο της οινοποιίας

Οι ηλεκτρονικές συναλλαγές B2B είναι όπως αναφέραμε η κύρια στοχοθέτηση των ηλεκτρονικών αγορών οίνου στην Ελλάδα ενώ παγκοσμίως φαίνεται ότι θα επηρεάσουν καίρια τον κλάδο της παραγωγής και εμπορίας οίνου. Ο συγκεκριμένος κλάδος διαθέτει όλα τα χαρακτηριστικά για να επωφεληθεί από τις υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου B2B: η αγορά του οίνου είναι κατηγοριοποιημένη, διεθνής, πολυγλωσσική και πληροφοριο-κεντρική.

<sup>82</sup> Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Τίτλος: Ψηφιακή Σύγκλιση, Επίσημη Υποβολή, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2007, σελ.4.

Χαρακτηριστικό του κλάδου είναι ότι διακρίνεται από υψηλή κατάτμηση, όμως οι δυνατότητες που παρέχει το Διαδίκτυο για οργάνωση δεδομένων, μετάδοση και ανάκτηση πληροφοριών, μπορούν να βοηθήσουν σε πολλαπλά επίπεδα, όπως:

- Δημιουργία portfolios προμηθευτών που διατίθενται μέσω Διαδικτύου
- Πρόσβαση προμηθευτών κάθε κλίμακας στην παγκόσμια αγορά
- Μείωση του κόστους και του χρόνου ολοκλήρωσης των συναλλαγών
- Αύξηση του όγκου συναλλαγών και βελτιστοποίηση της οικονομικής διαχείρισης
- Εξομάλυνση των διαδικασιών ολοκλήρωσης και αποστολής
- Παροχή λεπτομερούς πληροφόρησης προϊόντων

Οι ηλεκτρονικές αγορές B2B στον κλάδο της οινοποιίας φαίνεται ότι θα έχουν ανοδική πορεία στο μέλλον αφού η φύση τους είναι τέτοια που απαιτείται συνδυαστική πληροφόρηση τη στιγμή λήψης της απόφασης αγοράς, ανάγκη που καλύπτει το Διαδίκτυο και οι νέες τεχνολογίες. Για την τάση ανάπτυξης των ηλεκτρονικών αγορών οίνου έχουν εκφραστεί αρκετά στελέχη του κλάδου με θετικά σχόλια. Ο John Gillespie, πρόεδρος του συμβουλίου έρευνας της αγοράς οίνου (Wine Market Research Council), αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Εκτιμώ ότι η τεχνολογία, και συγκεκριμένα το Διαδίκτυο, θα έχει ανυπολόγιστα θετική επίδραση στον κλάδο της οινοποιίας μέσω των ηλεκτρονικών αγορών B2B. Ανήκουμε σε έναν κλάδο ιδιαίτερο ευαίσθητο στη διαθεσιμότητα της πληροφορίας. Η μεγάλη δύναμη του Internet είναι η εγγενής δυνατότητά του να οργανώνει και να καθιστά προσβάσιμη μεγάλη ποσότητα πληροφοριών με ευφυή και εύχρηστο τρόπο. Αυτό τελικά θα επιφέρει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε όλους τους τομείς, κάτι που θα αποβεί ωφέλιμο και στους καταναλωτές<sup>83</sup>»*.

Ο πρόεδρος και ιδιοκτήτης της εταιρείας Balzac, Paul Wagner, συνεχίζει στη λογική του John Gillespie, διαχωρίζοντας όμως τους ρόλους που θα έχουν στο μέλλον οι ιστοσελίδες B2B, λέγοντας: *«Πιστεύω ότι τα B2B websites του κλάδου θα λειτουργήσουν με ένα τριπλό ρόλο. Ο πρώτος αφορά στη διευκόλυνση διανομής της πληροφορίας για τη μεγιστοποίηση της επίδρασης του marketing και την αύξηση των πωλήσεων. Ο δεύτερος, στη διαδραστική διαχείριση δεδομένων (με δικαιώματα χρηστών) με δυνατότητα διαχείρισης αποθεμάτων (στοκ), επαναληπτικών παραγγελιών και σύγκρισης τιμών.*

---

<sup>83</sup> Πρόεδρος του Συμβουλίου Έρευνας της Αγοράς Οίνου, Wine Market Research Council.

Τέλος, ο τρίτος ρόλος αφορά στην ηλεκτρονική (online) προμήθεια αγαθών σε αμπελώνες και οινοποιίες<sup>84</sup>».

#### **10.4 Οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις των ηλεκτρονικών αγορών B2B στον κλάδο της οινοποιίας**

Η πολυμορφικότητα και διαδραστικότητα του ηλεκτρονικού εμπόριο B2B προσφέρει δυνατότητες εξέλιξης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων που προσβλέπουν στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου, αλλά παράλληλα κρύβει και μεγάλες προκλήσεις. Οι εμπορικές πρακτικές έχουν διαμορφωθεί με τρόπο τέτοιο που απαιτείται σε μεγάλο βαθμό η διαπροσωπική σχέση με τον πελάτη και επομένως η προώθηση προμηθειών σε οινοποιίες δεν ευνοούνται μέσω Διαδικτύου.

Από την άλλη η χρήση του ηλεκτρονικού εμπορίου μειώνει τις τιμές αλλά πρέπει να τονίσουμε ότι η μείωση αυτή δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε βελτίωση των υπηρεσιών και των επιχειρηματικών σχέσεων. Λόγω της ιδιαίτερης φύσης του οίνου και της εποχικότητας των διαδικασιών (π.χ. τρύγος) και άλλων χρονικών περιορισμών, απαιτείται τέλειος συγχρονισμός και φερεγγυότητα των ηλεκτρονικών πωλήσεων B2B, για να αποφευχθούν σημαντικές βλάβες στην λειτουργία μιας οινοποιίας. Η ευθύνη επομένως δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης αφορά εξολοκλήρου τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο B2B. Η διαμόρφωση της ηλεκτρονικής αγοράς B2B που πραγματοποιείται τα τελευταία έτη στην Ελλάδα θα καθορίσει την μελλοντική εξέλιξη του τομέα αυτού καθώς και του κλίματος εμπιστοσύνης και των εμπορικών πρακτικών που θα ακολουθούνται. Για αυτό τον λόγο είναι μεγάλη η ευθύνη που φέρουν οι ηλεκτρονικές επιχειρήσεις B2B που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλάδα.

Τέλος, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες B2B προσφέρουν σημαντικές προοπτικές προστιθέμενης αξίας στη δημιουργία κοινότητας χρηστών (community). Το Διαδίκτυο παρέχει τη δυνατότητα τόσο στις οινοποιίες όσο και στους προμηθευτές ή ακόμα και στους καταναλωτές δωρεάν συμμετοχής σε online forum, μέσω των οποίων είναι δυνατή η μεταξύ τους επικοινωνία χωρίς το κόστος και τις καθυστερήσεις του παραδοσιακού ταχυδρομείου.

<sup>84</sup> Πρόεδρος και ιδιοκτήτης της εταιρίας Balzac: επικοινωνία και μάρκετινγκ. Εξειδικεύεται σε πελάτες του κλάδου της οινοποιίας. Ανέπτυξε όλο το περιεχόμενο του δικτυακού τόπου της C&E (Chateau & Estates ) (aboutwines.com), το οποίο οργάνωσε ως λεπτομερή βιβλιοθήκη αναφοράς για τα κρασιά της εταιρίας.



## **10.5 Τύποι ηλεκτρονικών αγορών B2B που φαίνεται ότι θα επικρατήσουν μελλοντικά στον κλάδο της οινοποιίας.**

### **1<sup>ος</sup> τύπος: Διανομή της Πληροφορίας**

Στόχος του τύπου αυτού είναι η παροχή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο, καθώς και η παροχή διαδραστικότητας και όλων των δυνατοτήτων του ηλεκτρονικού εμπορίου σε αγοραστές οίνου, παραγωγούς, εισαγωγείς και διανομείς σε όλο τον κόσμο.

Η εμφάνιση αυτού του τύπου προήλθε από την ανάγκη των επιχειρήσεων να παρέχουν ανά πάσα στιγμή στους μεταπωλητές πληροφορίες ώστε να τους κρατούν ενήμερους. Παράδειγμα αποτελεί ο διαδικτυακός τόπος του Chateau & Estates. Περιέχει πληροφορίες για καθεμία από τις ετικέτες που περιλαμβάνονται στον κατάλόγό της, άρθρα και χάρτες για τις γεωγραφικές περιοχές καλλιέργειας της αμπέλου, και τέλος πολλούς χρήσιμους συνδέσμους. Ένας πωλητής ή αγοραστής μπορεί να συγκεντρώσει σε λίγα λεπτά όλη την απαραίτητη πληροφορία για ένα συγκεκριμένο κρασί, με άρθρα, κριτικές και λεπτομερή χαρακτηριστικά. Παλαιότερα, τα δεδομένα αυτά αποστέλλονταν από την οινοποιία μέσω των καναλιών διανομής.

Υπάρχουν αρκετές ηλεκτρονικές αγορές B2B τύπου 1 παγκοσμίως που προσφέρουν ποικιλία υπηρεσιών όσον αφορά στην πληροφόρηση προϊόντων οίνου μεταξύ οινοπαραγωγών, διανομέων και κατόχων αδειας πώλησης οινοπνευματωδών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα B2Bwine.com, WineBuyer.com και Wine Trade Exchange.

### **2<sup>ος</sup> τύπος: Εξειδικευμένες υπηρεσίες**

Ο δεύτερος τύπος αφορά εξειδικευμένες υπηρεσίες οι οποίες εφαρμόζονται μέσω κάποιων δικτύων και είναι πολυπλοκότερος του πρώτου. Εφαρμόζεται κυρίως σε καταστήματα λιανικής τα οποία τηρούν συγκεκριμένο κατάλογο οίνων και επιθυμούν να τον διατηρούν ενημερωμένο και να υπάρχει διαθέσιμο απόθεμα. Η αρχή του βασίζεται στην αυτόματη ενημέρωση, μέσω σύνδεσης με ταμειακή μηχανή, ενός προγράμματος υπολογιστή για το διαθέσιμο απόθεμα. Όταν το απόθεμα πέσει κάτω από μία κρίσιμη τιμή τότε υπάρχει δίκτυο που συγκρίνει τιμές προμηθευτών ψάχνοντας την καλύτερη προσφορά για το κρασί που πρέπει να αντικατασταθεί. Εν συνεχεία δρομολογείται η αγορά.

Παρόλη τη δυσκολία της εφαρμογής ο τύπος αυτός της ηλεκτρονικής αγοράς B2B υλοποιείται σήμερα από την BeyAccess, η οποία αναπτύσσει λογισμικό που εντοπίζει την καλύτερη τιμή και διαχειρίζεται την παραγγελιοδοσία βάσει του αποθέματος.

### **3ος τύπος: Προμήθεια Αγαθών σε Οινοποιίες και Αμπελώνες**

Το E-vine και το Wineryexchange.com αποτελούν παραδείγματα του τρίτου τύπου, είναι δηλαδή δικτυακές πύλες που προσφέρουν πληθώρα απαραίτητων προϊόντων και υπηρεσιών σε αμπελώνες και οινοποιίες, καθώς και περιεχόμενο προστιθέμενης αξίας και συμμετοχή σε κοινότητα χρηστών (community).

Σύμφωνα με τον L.D. Fairchild, πρόεδρο του e-Vine.net, στόχος της συγκεκριμένης πλατφόρμας είναι να υπερβεί τα όρια των απλών συναλλαγών και να αναπτύξει ένα διαρκώς εμπλουτιζόμενο κανάλι διανομής αγαθών και υπηρεσιών, προσβάσιμο από την παγκόσμια αγορά, με online εφαρμογές που θα επιτρέπουν τη σύγκριση τιμών και την αγορά από προμηθευτές που προέρχονται από όλο τον κόσμο. Ένα άλλο χαρακτηριστικό του δικτυακού τύπου θα είναι η πληροφόρηση για τις τιμές και τη διαθεσιμότητα αμπέλων.

Το περιεχόμενο προστιθέμενης αξίας θα περιλαμβάνει κριτικές νέων προϊόντων και τεχνολογιών, αναφορές για την αντιμετώπιση ασθενειών και εντόμων που προσβάλλουν τους καρπούς, δελτίο θερμοκρασίας και μετεωρολογικές προβλέψεις, νομική πληροφόρηση, δημοσίευση αγγελιών και δωρεάν online παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1368](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1368)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 10<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1368](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1368)

### **Ευρωπαϊκά προγράμματα:**

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Τίτλος: Ψηφιακή Σύγκλιση, Επίσημη Υποβολή, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2007.

- ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα, Ιανουάριος 2007.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΩΝ

## **Κεφάλαιο 11<sup>ο</sup>: Χρήση της Δ.Ο.Π. (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) στο Ηλεκτρονικό Εμπόριο**

### **11.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τη διαδικασία υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. προσαρμοσμένη στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Οι αρχές της Δ.Ο.Π. αφορούν οποιαδήποτε επιχείρηση αλλά οι βασικές λειτουργίες και τεχνικές της πρέπει να ενσωματωθούν κατάλληλα στη φύση της επιχείρησης. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να δοθούν οι κατευθυντήριες γραμμές της υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. καλύπτοντας, όσο το δυνατόν, ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων ηλεκτρονικού εμπορίου.

### **11.2 Λόγοι υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. στο ηλεκτρονικό εμπόριο – Φιλοσοφία Δ.Ο.Π.**

Η απόφαση εισαγωγής μιας επιχείρησης στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου αποτελεί ευκαιρία υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. (Διοίκησης Ολικής Ποιότητας) διότι αποτελεί απόφαση στρατηγικής σημασίας από την ανώτατη διοίκηση και αποβλέπει σε ανταγωνιστικότητα με μακροχρόνια προοπτική. Η επιλογή της Δ.Ο.Π., γνωστή επίσης ως TQM (Total Quality Management), αποτελεί μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της<sup>86</sup>. Το ηλεκτρονικό εμπόριο δίνει το έναυσμα για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών που αποτελεί βασική έννοια της Δ.Ο.Π..

Επομένως, μέσω της Δ.Ο.Π. μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της. Τα πλεονεκτήματα αυτά απορρέουν από την υψηλή ποιότητα προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών που θα παρέχει η επιχείρηση στον πελάτη. Η επιχείρηση που θα επιλέξει την ανάπτυξη της στον χώρο του ηλεκτρονικού εμπορίου μέσω της Δ.Ο.Π. θα πρέπει να επιδιώξει τη σταδιακή επέκτασή της στο σύνολο της επιχείρησης διότι για να είναι αποτελεσματικές οι αρχές της Δ.Ο.Π. θα πρέπει να εφαρμόζονται στο σύνολο του οργανισμού ως ολότητα. Παρόλα αυτά, η σταδιακή

---

<sup>86</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 43-44 & 58.

επέκτασή της από ένα συγκεκριμένο τομέα της επιχείρησης στο σύνολό της εξασφαλίζει την ομαλότητα του όλου εγχειρήματος.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση διαμόρφωσης ενός πλαισίου για την εφαρμογή του ηλεκτρονικού εμπορίου, θα πρέπει απαραίτητος να εφαρμοστούν οι πέντε (5) βασικές αρχές της Δ.Ο.Π., η ορθή τήρηση των οποίων θα εκπληρώσει τους απότερους σκοπούς της. Αναλυτικότερα, οι πέντε βασικές αρχές της Δ.Ο.Π. είναι :

1. Υποστήριξη και ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της.
2. Εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών και εργαζομένων
3. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις
4. Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων
5. Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία

Οι παραπάνω αρχές εξυπηρετούν τους αντικειμενικούς σκοπούς της Δ.Ο.Π. που είναι:

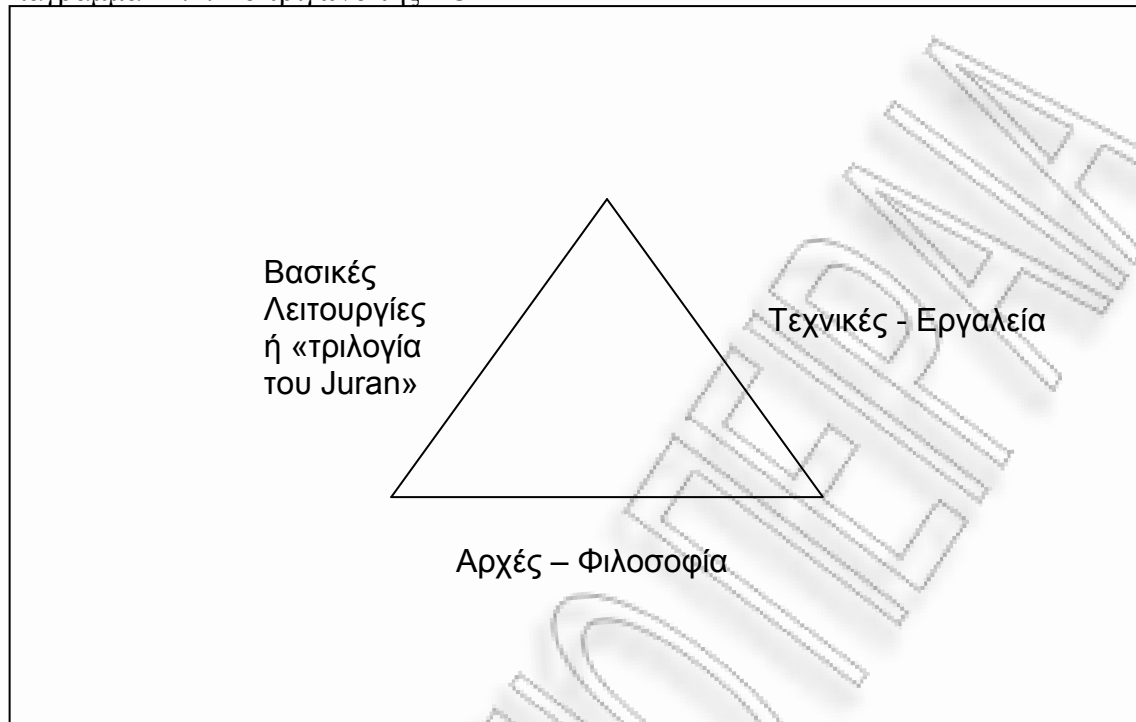
1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
2. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας
3. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομία και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές
4. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών
5. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης
6. Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν τούτο ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους<sup>87</sup>.

Η διαμόρφωση της πλατφόρμας ηλεκτρονικού εμπορίου θα πρέπει να βασίζεται στις τρεις βασικές διοικητικές λειτουργίες σχεδιασμού-ελέγχου-βελτίωσης της ποιότητας, γνωστές ως «Τριλογία του Juran». Οι βασικές αυτές λειτουργίες αποτελούν ένα από τα τρία δομικά στοιχεία της Δ.Ο.Π. και απεικονίζονται σχηματικά στο «τρίγωνο της Δ.Ο.Π.», διάγραμμα 11.1, που καλύπτει (1) Τη φιλοσοφία και τις αρχές της Δ.Ο.Π., (2) Τις βασικές λειτουργίες ή «Τριλογία του Juran» και (3) τις τεχνικές της Δ.Ο.Π..

---

<sup>87</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 44-50.

Διάγραμμα 11.1: Το τρίγωνο της ΔΟΠ



Πηγή: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005.

Εφόσον έχουμε αναφέρει ήδη της αρχές της Δ.Ο.Π., θα αναφερθούμε στη συνέχεια στις βασικές λειτουργίες και τέλος θα παραθέσουμε τις τεχνικές και τα εργαλεία για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π..

### 11.3 Σχεδιασμός Ποιότητας

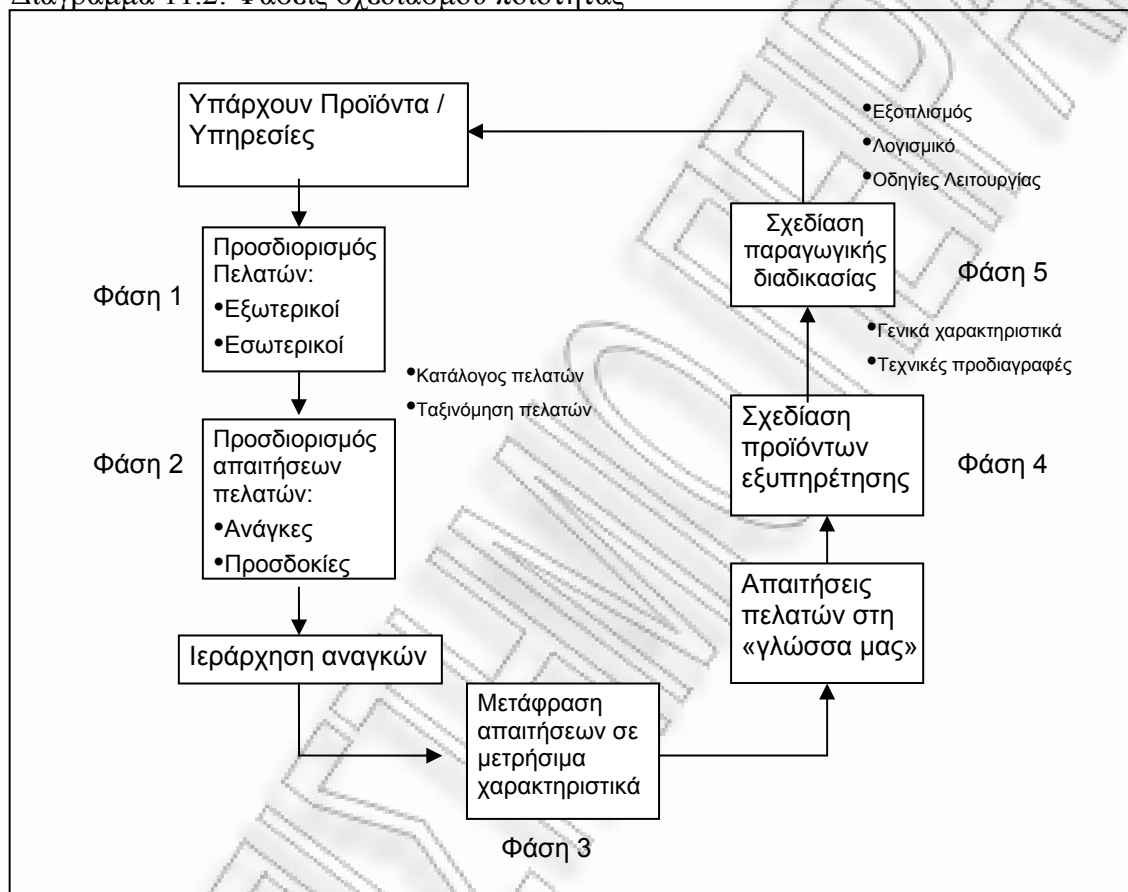
Κύριος στόχος κατά τον σχεδιασμό της ποιότητας είναι η συλλογή πληροφοριών που θα βοηθούν την εκάστοτε επιχείρηση να απαντήσει στα εξής ερωτήματα:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες προς τους οποίους απευθύνεται το προϊόν/υπηρεσία;
2. Ποιες είναι οι πραγματικές ανάγκες τους που επιδιώκουμε να ικανοποιήσουμε με το συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία;
3. Πώς θα πρέπει να διαμορφωθούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας, ώστε να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τις απαιτήσεις των πελατών;
4. Πώς θα πρέπει να σχεδιάσουμε την παραγωγική διαδικασία, ώστε να είναι ικανή να κατασκευαστεί το προϊόν/υπηρεσία με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά, σε ανταγωνιστικό κόστος και χρόνο;

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να τονίσουμε ότι όταν αναφερόμαστε στην πλατφόρμα ηλεκτρονικού εμπορίου, δεν εννοούμε μόνο το τεχνικό κομμάτι εφαρμογής της, που

αφορά το λογισμικό, αλλά τη συνολική διαδικασία και τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν για τον σχεδιασμό της ώστε η τελική της μορφή να ικανοποιεί τους σκοπούς που θέτει η Δ.Ο.Π. Οι φάσεις της διαδικασίας σχεδιασμού της ποιότητας εν γένει παρουσιάζονται στο διάγραμμα 11.2.

Διάγραμμα 11.2: Φάσεις σχεδιασμού ποιότητας



Πηγή: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005.

Σε επιχειρήσεις που αφορούν την παραγωγή και εμπορία οίνου, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναλύσει (εξειδικεύσει) τις φάσεις ανάλογα με τις δυνατότητές της και με τη στρατηγική που έχει επιλέξει να ακολουθήσει<sup>88</sup>.

### 11.3.1 Φάση 1<sup>η</sup>: Προσδιορισμός πελατών

Η διαδικασία σχεδιασμού της ποιότητας προϋποθέτει τον προσδιορισμό των πελατών της εκάστοτε επιχείρησης εμπορίας (ή παραγωγής και εμπορίας) οίνου, ώστε να

<sup>88</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 216.

κατανοηθούν οι ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν και να επισημανθούν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που θα τις καλύψουν αποτελεσματικά.

### 11.3.1.1 Εξωτερικοί πελάτες

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται δύο είδη πελατών, οι τελικοί πελάτες ή χρήστες των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση και οι ενδιάμεσοι πελάτες.

Τελικοί πελάτες/Χρήστες: Οι τελικοί πελάτες είναι τα μεμονωμένα άτομα ή άλλες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτοί αποτελούν τον τελικό στόχο που ενδιαφέρει την επιχείρηση να παράσχει την μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση με τα προϊόντα της και τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών της.

Ενδιάμεσοι πελάτες: Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται αυτοί που έχουν την ευθύνη για τη διάθεση και τη διανομή του προϊόντος (γενικοί αντιπρόσωποι, εισαγωγείς και καταστήματα λιανικής πώλησης). Στον κλάδο τροφίμων και ποτών οι ενδιάμεσοι πελάτες είναι εξίσου σημαντικοί με τους τελικούς πελάτες ή χρήστες. Συνεπώς, μια βιομηχανία οίνου θα πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των υπεραγορών (Supermarkets), των λιανικών καταστημάτων (κάβες), των εστιατορίων κλπ. Τα είδη αναγκών της κάθε κατηγορίας θα πρέπει να αξιολογούνται και να δίνεται ίδια βαρύτητα για την ικανοποίηση ενδιάμεσων και τελικών πελατών.

### 11.3.1.2 Εσωτερικοί Πελάτες

Ως εσωτερικοί πελάτες θεωρούμε όλους τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση που άμεσα στην παραγωγική διαδικασία ή έμμεσα στις δραστηριότητες υποστήριξης επηρεάζουν την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του πελάτη<sup>89</sup>.

Η διεύρυνση των δύο κατηγοριών των πελατών καλύπτει την ανάγκη να συμπεριλαμβάνονται στους πελάτες όλοι όσοι έχουν ευθύνη να παράγουν και να διαθέτουν το προϊόν (εσωτερικοί πελάτες) και συνεπώς να ελέγχεται ποιοτικά

<sup>89</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 219.



### 11.3.2 Φάση 2<sup>η</sup>: Προσδιορισμός αναγκών των πελατών

Έχοντας μια σαφή εικόνα των πελατών προς τους οποίους απευθύνεται η ηλεκτρονική πλατφόρμα και του τρόπου που ταξινομούνται στις κατηγορίες που προαναφέραμε, το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των αναγκών τους. Οι ανάγκες που δηλώνονται από τον πελάτη αφορούν συνήθως τις λειτουργικές ανάγκες ενώ πρέπει να ανιχνεύονται και οι ανάγκες που αφορούν την ψυχολογία και τον τρόπο διαβίωσης (life style) ή κουλτούρας του. Στη σύγχρονη εποχή της παγκοσμιοποιημένης αγοράς παρατηρείται ότι οι ανάγκες που προσδιορίζεται να ικανοποιήσει ένα είδος συνδέονται πλέον πιο συχνά με τον τρόπο διαβίωσης του αγοραστή και λιγότερο με άλλα συμβατικά κριτήρια της συμβατικής κατάτμησης της αγοράς, όπως η γεωγραφική θέση, ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης κ.ά.<sup>90</sup>

Οι μέθοδοι προσδιορισμού των συγκεκριμένων αναγκών που προσδιορίζεται να καλύψει η υπηρεσία του ηλεκτρονικού εμπορίου, διαφέρουν ανάλογα με τον χρόνο και την δαπάνη που είναι σε θέση να αφιερώσει η εκάστοτε επιχείρηση.

Μια καλά οργανωμένη επιχείρηση που δίνει μεγάλη προτεραιότητα σε θέματα ποιότητας μπορεί να αξιοποιήσει μια ή και περισσότερες από τις προσφερόμενες μεθόδους για την κατανόηση των αναγκών που επιθυμεί να ικανοποιήσει με τα είδη που παράγει. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι εξής:

1. **Ερωτηματολόγια ή ειδικά έντυπα** που συμπληρώνουν οι πελάτες για την αξιολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών, μετά τη χρήση τους.
2. **Ειδικές ομάδες** αποτελούμενες από αντιπροσωπευτικούς πελάτες (focus groups) που με τη βοήθεια κατάλληλα εκπαιδευμένου συντονιστή ή διευκολυντή (facilitator) αξιολογούν την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
3. **Άμεση επικοινωνία** με τους πελάτες για την καταγραφή των εντυπώσεών τους από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό της ενδιαφερόμενης επιχείρησης ή συμβουλευτικής για τον σκοπό αυτό ειδικής εταιρείας.
4. **Αξιολόγηση παραπόνων πελατών** με ειδική διαδικασία για τη συλλογή και έγκαιρη ανάλυσή τους.
5. **Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.** Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών προσφέρουν τη δυνατότητα παρακολούθησης σε πραγματικό χρόνο των πωλήσεων ενός είδους σε άμεση σύνδεση με τα σημεία διάθεσής του. Αυτό έχει ως συνέπεια την έγκαιρη πληροφόρηση για τη ζήτηση σε είδη και ποσότητες αλλά και τις

<sup>90</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 222.

πραγματικές προτιμήσεις των πελατών. Έτσι, όλα τα στάδια της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) προσαρμόζονται, προβαίνοντας στις απαιτούμενες ενέργειες για την κάλυψή της<sup>91</sup>.

#### **11.3.2.1 Ιεράρχηση αναγκών**

Προκειμένου οι πληροφορίες που συλλέγονται να γίνουν ευκολότερα κατανοητές και συγκρίσιμες είναι χρήσιμο να καταγράφονται συστηματικά σε ένα είδος λογιστικού πίνακα (spreadsheet). Αυτή η μέθοδος επιτρέπει την κατάλληλη ιεράρχηση των αναγκών του πελάτη και την μετατροπή τους σε μια μορφή πιο εύχρηστη από τους υπευθύνους για την κατασκευή του προϊόντος.

#### **11.3.3 Φάση 3<sup>η</sup>: Μετάφραση απαιτήσεων σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά**

Η δυσκολία επικοινωνίας στην κατανόηση των αναγκών των πελατών δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ πελατών και υπευθύνων για την σχεδίαση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Εξίσου σημαντικά προβλήματα ανακύπτουν και μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους. Για την εξάλειψη των προβλημάτων που δημιουργούνται πρέπει να μεταφραστούν οι ανάγκες των πελατών σε μετρήσιμα χαρακτηριστικά. Η δυνατότητα ποσοτικοποίησης των χαρακτηριστικών διευκολύνει όλη τη φάση σχεδιασμού της ποιότητας καθώς και την φάση ελέγχου ποιότητας. Το σύστημα μέτρησης των απαιτήσεων του πελάτη απαιτεί:

1. Την καθιέρωση μονάδων μέτρησης για κάθε κρίσιμο χαρακτηριστικό του προϊόντος/υπηρεσίας και της διαδικασίας που επηρεάζει την ποιότητα.
2. Την επιλογή των κατάλληλων «αισθητηρίων», δηλαδή οργάνων ή μεθόδων για την μέτρηση και καταγραφή των τιμών που παίρνει ένα μέγεθος σε διαφορετικές μονάδες του προϊόντος.

---

<sup>91</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 228.

#### 11.3.4 Φάση 4<sup>η</sup>: Σχεδίαση προϊόντων εξυπηρέτησης και η χρήση των Trust Marks

Για να είναι επιτυχής η σχεδίαση ενός προϊόντος/υπηρεσίας πρέπει αυτό να καλύπτει τις ανάγκες πελατών και της επιχείρησης καλύτερα από τα αντίστοιχα προϊόντα/υπηρεσίες των ανταγωνιστών και συγχρόνως να ελαχιστοποιεί όχι μόνο το κόστος παραγωγής/λειτουργίας αλλά και το κόστος αγοράς και χρήσης για τον πελάτη. Επομένως, πρέπει η επιχείρηση να επιτύχει να καλύψει την κάθε ανάγκη του πελάτη με μια αντίστοιχη λειτουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι λειτουργίες αυτές πρέπει να συνάδουν με την φιλοσοφία (αποστολή) της επιχείρησης και να καλύπτουν ταυτόχρονα και τις ανάγκες της <sup>92</sup>.

Όσο πιο πολύπλοκο είναι ένα προϊόν/υπηρεσία τόσο πιο πολλές είναι και οι λειτουργίες που απαιτούνται σε αυτό για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών. Τούτο δημιουργεί μια πολυπλοκότητα στον σχεδιασμό της ποιότητας με αποτέλεσμα να χρειάζεται μια συστηματική διαδικασία προγραμματισμού και ελέγχου της ποιότητας. Στην φάση σχεδίασης του προϊόντος το ζητούμενο είναι ο προσδιορισμός των στόχων σε ό,τι αφορά τις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών για τις απαιτούμενες λειτουργίες.

Οι τιμές – στόχοι εκφράζουν την επιθυμητή ποιότητα που εκφράζονται σε μετρήσιμες μονάδες. Για τη διασφάλιση των τιμών αυτών έχουν τεθεί διεθνή πρότυπα ποιότητας, με πιο γνωστό το πρότυπο ISO (International Organization for Standardization), μέσω των οποίων διασφαλίζονται οι διαδικασίες για την παροχή της προσδοκώμενης ποιότητας.

Όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό της ποιότητας υπηρεσίας που απαιτείται να υπάρχει, είναι η διασφάλιση των συναλλαγών, των προσωπικών δεδομένων καθώς και των εταιρικών πληροφοριών. Για τον λόγο αυτό, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες μπορούν να πιστοποιούνται για την φερεγγυότητά τους και να τους απονέμεται πιστοποιητικό και η δυνατότητα χρήσης λογότυπου εμπιστοσύνης (Trust Mark). Η χρησιμότητα των trust marks στην οικοδόμηση εμπορικών σχέσεων εμπιστοσύνης στις ηλεκτρονικές αγορές έχει καταστεί σαφής στη μελέτη που δημοσίευσε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Ιούνιο του 2002. Το Trust Mark δημιουργεί κλίμα καλής πίστης αφού ενισχύει την βεβαιότητα του χρήστη, για τις πολιτικές

<sup>92</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005, σελ. 229.

ασφάλειας που παρέχει η εκάστοτε πλατφόρμα, όσον αφορά στη διαχείριση των ευαίσθητων πληροφοριών<sup>93</sup>.

Έρευνα που διεξήγαγε η Datamonitor για τους ευρωπαίους χρήστες του Διαδικτύου έδειξε ότι το 80% αυτών ερευνούν τα ψηφιακά καταστήματα για την εύρεση προϊόντων και μόλις το 15% προβαίνουν σε online αγορές θέτοντας ως κύριο κριτήριο την έλλειψη εμπιστοσύνης στην ασφάλεια που προσφέρει το Διαδίκτυο. Επίσης, η ίδια έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το 70% των ευρωπαίων χρηστών του Διαδικτύου υπέδειξαν την αύξηση της ασφάλειας ως κύριο παράγοντα παρότρυνσης για πραγματοποίηση αγορών μέσω του Διαδικτύου<sup>94</sup>.

### 11.3.5 Φάση 5<sup>η</sup>: Σχεδίαση παραγωγικής διαδικασίας

Με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως προσδιορίζονται στις γενικές και τεχνικές προδιαγραφές, ακολουθεί η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτή πρέπει να καθορίζει την ενδεδειγμένη σειρά των απαιτούμενων επεξεργασιών που θα διαμορφώσουν το προϊόν/υπηρεσία στην τελική του μορφή. Η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από ένα σύνολο εργαζομένων, μηχανών, εργαλείων και εγκαταστάσεων που απασχολούνται με συγκεκριμένες μεθόδους για τη δημιουργία του προϊόντος/υπηρεσίας.

Η καταλληλότητα της παραγωγικής διαδικασίας προσδιορίζεται από ορισμένα χαρακτηριστικά που κρίνουν αν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ποιότητας και ποσότητας του προϊόντος/υπηρεσίας. Η επάρκεια μιας παραγωγικής διαδικασίας για να καλύψει την αναμενόμενη ποσότητα του προϊόντος/υπηρεσίας προσδιορίζεται από τη διαθέσιμη δυναμικότητα.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες ποιότητας της σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής πλατφόρμας και εν συνεχεία την λειτουργίας της ηλεκτρονικής αγοράς, αφορούν:

1. τους εργαζομένους που σχετίζονται με την εφαρμογή
2. τις μεθόδους (τρόπος λειτουργίας και χαρακτηριστικά του site)
3. τις μηχανές (όπως τερματικά, βάσεις δεδομένων, servers)
4. τα υλικά του προϊόντος/υπηρεσίας (εν προκειμένω το λογισμικό που θα δημιουργηθεί)

<sup>93</sup> ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=945](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=945)

<sup>94</sup> Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Μαλαματένια-Αλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαρακος, Ιωσήφ Χ. Βαγγελάτος, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: προγραμματισμός & σχεδίαση, Κεφάλαιο 8ο, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2005, σελ.378.

5. και τις κατάλληλες εγκαταστάσεις/υποδομές για την ορθή λειτουργία του (όπως γραμμή σύνδεσης, συσκευή προστασίας (firewall), σταθεροποιητής (ups: uninterruptible power supply), γεννήτρια ρεύματος)

Ο βαθμός επίτευξης της τελικής ποιότητας της υπηρεσίας προκύπτει από το άθροισμα της ποιότητας της κάθε μια συνιστώσας. Η ορθότερη επιλογή των παραπάνω συνιστωσών οδηγεί στην ποιότητα που αναμένει ο πελάτης και στην πρόληψη σφαλμάτων που οδηγούν σε ελαττωματική υπηρεσία.

#### 11.4 Έλεγχος Ποιότητας

Στη φάση του ελέγχου της ποιότητας το ζητούμενο είναι ο έλεγχος της τήρησης των προδιαγραφών που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας της εκάστοτε επιχείρησης ηλεκτρονικού εμπορίου. Η άσκηση του ελέγχου ποιότητας γίνεται με τη βοήθεια του κατάλληλου συστήματος που στην απλούστερη μορφή αποτελείται από τα στοιχεία που απεικονίζονται στον πίνακα 11.1.

Πίνακας 11.1: Περιγραφή βασικών στοιχείων συστήματος ελέγχου ποιότητας

Στοιχεία	Σύστημα ελέγχου ποιότητας
Αισθητήρας	-Αισθήσεις εργαζομένου. -Όργανα μέτρησης για διάφορα χαρακτηριστικά (για τη συγκέντρωση πληροφοριών με άμεση παρατήρηση ή μετρήσεις).
Στόχοι	-Προδιαγραφές για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος και της διαδικασίας.
Κριτής	-Ο εργαζόμενος, ο ελεγκτής, ο μάντζερ που συγκρίνει τις πραγματικές τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας με τις προδιαγραφές.
Διορθωτής	- Ο ίδιος ο εργαζόμενος, που λειτουργεί και ως αισθητήρας, ο υπεύθυνος για επισκευές και συντήρηση, ο μάντζερ ή οποιοσδήποτε άλλος έχει την ευθύνη να επαναφέρει τη διαδικασία σε ομαλή κατάσταση.

**Πηγή:** Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005.

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας που θα χρησιμοποιηθούν, επαφίενται στη φιλοσοφία της εκάστοτε εταιρείας ηλεκτρονικού εμπορίου αλλά οι βασικές αρχές λειτουργίας τους είναι ο άμεσος έλεγχος και ο δειγματοληπτικός έλεγχος. Το

προτεινόμενο σύστημα ελέγχου για την περίπτωση της εφαρμογής ηλεκτρονικού εμπορίου πρέπει να στηρίζεται στη μέθοδο του άμεσου ελέγχου. Αυτό διότι υπάρχει άμεση παρακολούθηση και άμεση αντίδραση σε ενδεχόμενη μη συμμόρφωση, με μικρότερες συνέπειες για την εταιρεία<sup>95</sup>.

## **11.5 Βελτίωση Ποιότητας**

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί τον τελικό στόχο των άλλων δύο λειτουργιών της Δ.Ο.Π. στην «Τριλογία του Juran», δηλαδή του σχεδιασμού και του ελέγχου ποιότητας. Η διοίκηση μπορεί να προβεί σε βελτιώσεις για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας με καλύτερη ποιότητα σε τρία βασικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης:

- Την οργανωτική δομή
- Τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Τον τρόπο αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

Κατά την αξιολόγηση των προτάσεων για επιθυμητές βελτιώσεις, η διοίκηση θα πρέπει να εκτιμήσει την εμβέλεια των βελτιώσεων. Ανάλογα με τις επιπτώσεις διακρίνονται από τον Juran δύο κατηγορίες βελτιώσεων, δηλαδή αυτές με τη μικρή και αυτές με τη μεγάλη εμβέλεια (Little q και Big Q).

### **11.5.1 Βελτιώσεις Ποιότητας Μικρής Εμβέλειας (Προσέγγιση KAIZEN)**

Οι προτάσεις για βελτιώσεις ποιότητας μικρής εμβέλειας περιορίζονται κυρίως άμεσα στα βασικά προϊόντα/υπηρεσίες. Η μέθοδος KAIZEN αναφέρεται κυρίως σε παρεμβάσεις για βελτιώσεις στις μεθόδους εργασίας, στα χρησιμοποιούμενα υλικά, στις μηχανές και στις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας.

### **11.5.2 Βελτιώσεις Ποιότητας Μεγάλης Εμβέλειας (Προσέγγιση με Καινοτομίες)**

Στην κατηγορία αυτή, οι προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας συνδέονται πιο άμεσα με κριτήρια στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Ως προϊόντα/υπηρεσίες

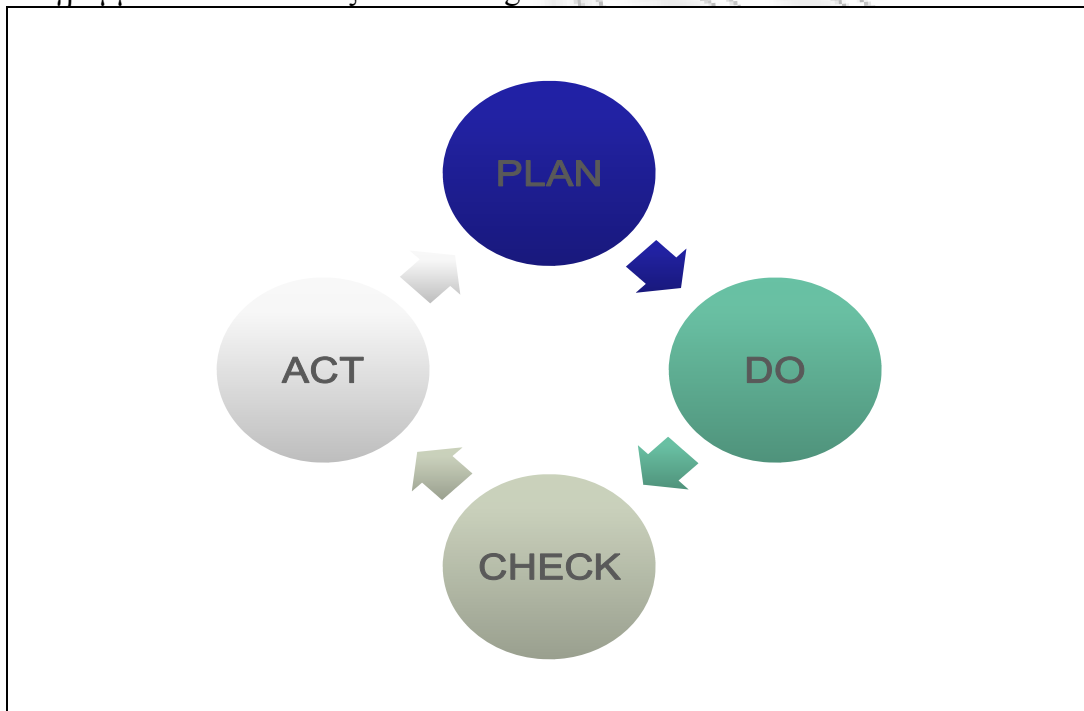
---

<sup>95</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", 1993, σελ. 252 - 253.

αντιμετωπίζονται όχι μόνο τα τελικά προϊόντα/υπηρεσίες για το τελικό καταναλωτή ή χρήστη, αλλά και οι παρεχόμενες υπηρεσίες για την εξυπηρέτησή του, όπως επίσης και η ανάγκη ανασχεδίασης άλλων σταδίων της αλυσίδας ανεφοδιασμού, από τους προμηθευτές μέχρι τον τελικό πελάτη/χρήστη. Επακόλουθο αυτής της προσέγγισης είναι η αλλαγή της έννοιας του πελάτη, ώστε αυτή να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες που επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι διάφορες διαδικασίες<sup>96</sup>.

Η πιο αποτελεσματική διαδικασία για τη δημιουργία και υλοποίηση βελτιώσεων είναι η μέθοδος που περιγράφεται με τον «Κύκλο του Deming» στο διάγραμμα 11.3. Για την εφαρμογή της έχουν αναπτυχθεί ορισμένες προσεγγίσεις γενικής εφαρμογής, καθώς και μια σειρά από τεχνικές και εργαλεία για τη βελτίωση της ποιότητας.

Διάγραμμα 11.3: Ο κύκλος του Deming



**Πηγή:** Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", 1993.

## 11.6 Τεχνικές της Δ.Ο.Π.

Οι τεχνικές για την ανάπτυξη και εφαρμογή της Δ.Ο.Π. ως το τρίτο σκέλος στο «τρίγωνο της Δ.Ο.Π.» αποτελούν το τελικό εργαλείο και ολοκληρώνουν τον κύκλο της

<sup>96</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", 1993, σελ. 284 -287.

Δ.Ο.Π. Οι τεχνικές αυτές αναπτύχθηκαν για την συστηματική διαμόρφωση και υλοποίηση προτάσεων για βελτιώσεις συνυφασμένες με τη μεθοδολογία PDCA (Plan, Do, Check, Act) του Deming. Οι τεχνικές αυτές απεικονίζονται στον πίνακα 11.2<sup>97</sup>.

Πίνακας 11.2: Τεχνικές – Εργαλεία της Δ.Ο.Π.

<b>Τεχνικές – Εργαλεία</b>	
<b>1. Επτά Στατιστικά Εργαλεία Ποιότητας</b>	<b>2. Τα Νέα Εργαλεία Διοίκησης Ποιότητας</b>
Διάγραμμα Ροής	Διάγραμμα Συνάφειας
Ιστόγραμμα	Διάγραμμα Διασύνδεσης Μεταβλητών
Διάγραμμα Διασποράς	Διάγραμμα Δένδρου
Χάρτες Ελέγχου	Πίνακας Προσδιορισμού Προτεραιοτήτων
Φύλλο Ελέγχου	Πίνακας Συσχέτισης Δεδομένων
Ανάλυση Παρέτο	Χάρτης Ανάλυσης-Επιλογής Διαδικασιών
Διάγραμμα Αιτιών-Αποτελεσμάτων	Γράφημα Δικτύου Δράσεων Υλοποίησης
<b>3. Προσεγγίσεις Πολλαπλών Εφαρμογών</b>	<b>4. Οι Επτά τεχνικές Σχεδιασμού Νέων Προϊόντων</b>
Benchmarking	Έρευνα ερωτηματολογίου
Quality Function Deployment	Συνέντευξη ομάδων
	Κατάλογος Ιδεών / Εννοιών
	Conjoint analysis

Πηγή: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", 1993.

<sup>97</sup> Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS", 1993, σελ. 370-371.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 11<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία:**

- Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS".
- Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005.
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Μαλαματένια-Άλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαρακος, Ιωσηφ Χ. Βαγγελάτος, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: προγραμματισμός & σχεδίαση, Κεφάλαιο 8ο, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2005.

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=945](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=945)

## **Κεφάλαιο 12<sup>ο</sup>: Ανάλυση του Ηλεκτρονικού Εμπορίου του Ομίλου Χατζημιχάλη Χρησιμοποιώντας τις Πέντε Διαστάσεις Ποιότητας Υπηρεσιών**

### **12.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε το ηλεκτρονικό εμπόριο του ομίλου Χατζημιχάλη χρησιμοποιώντας ως εργαλείο τις πέντε διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών. Η δυσκολία της ανάλυσης έγκειται στο γεγονός ότι κάποιες από τις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών πρέπει να μεταλλαχθούν, χωρίς να χάνουν την αρχική τους έννοια, ώστε να αποδίδουν την ορθή έννοια για το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η απόδοση των εννοιών για την αξιολόγηση επιτρέπει την τμηματοποίηση των διαστάσεων ποιότητας και την ανάλυση των επιμέρους στοιχείων που τις απαρτίζουν. Σκοπός του κεφαλαίου είναι η ανίχνευση της συμμόρφωσης που έχει η ιστοσελίδα (με την οποία ο όμιλος Χατζημιχάλη διεξάγει ηλεκτρονικό εμπόριο) με τις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσιών.

### **12.2 Οι διαστάσεις ποιότητας ως εργαλείο ανάλυσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών**

Οι εταιρικές ιστοσελίδες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος οποιουδήποτε εγχειρήματος που σχετίζεται με το ηλεκτρονικό εμπόριο. Το Διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό εμπόριο είναι εξαιρετικά σημαντικοί διάλογοι επικοινωνίας για τις εταιρείες που επιθυμούν να αλληλεπιδράσουν με τους πελάτες τους καθώς και όσους έχουν κάποιας μορφής επίδραση από την πορεία της επιχείρησης (stakeholders). Άλλωστε το ηλεκτρονικό εμπόριο, με το Διαδίκτυο ως την πρωταρχική υποδομή του, προσφέρει πολλά υλικά καθώς και άυλα οφέλη σε επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν (Kim *et al.*, 2003). Για κάθε εταιρεία με Διαδικτυακή παρουσία, η ιστοσελίδα της θα αποτελεί πάντα το μέσο που χρησιμοποιείται για την επικοινωνία με τους πελάτες.

Παρόλα αυτά όταν η Διαδικτυακή παρουσία αφορά τη διεξαγωγή ηλεκτρονικού εμπορίου, τότε απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στη λειτουργία της ιστοσελίδας διότι τα οφέλη μπορούν να περιοριστούν σημαντικά. Συγκεκριμένα, οι ιστοσελίδες που δεν προσφέρουν μια θετική εμπειρία ενδέχεται να προξενήσουν στον πελάτη την αίσθηση ότι είναι ευκολότερο να αγοράσουν από ένα κατάστημα παρά μέσω Διαδικτύου. Η ανεξάρτητη εταιρεία ερευνών «Forrester Research Inc.» υπολογίζει ότι ο σχεδιασμός

μιας ιστοσελίδας που υστερεί σε σχέση με το μέσο όρο του σχεδιασμού των λοιπών ιστοσελίδων του ιδίου αντικειμένου, έχει ως αποτέλεσμα μείωση 50% των εν δυνάμει πωλήσεων και μείωση 40% της εν δυνάμει επαναεπισκεψιμότητας (Cunliffe,2000).

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν ευρέως αποδεκτές μέθοδοι μέτρησης για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας ιστοσελίδας, συστηματικά και διεξοδικά<sup>98</sup>. Οι Riel *et al.* υποστηρίζουν ότι η έρευνα στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι σε βρεφικό στάδιο και δεν υπάρχουν γενικά αποδεκτές θεωρίες αξιολόγησης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους χρήστες. Προσεγγίζοντας την αξιολόγηση μιας ιστοσελίδας σύμφωνα με την πελατοκεντρική φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. θα πρέπει να βασιστούμε στις διαστάσεις ποιότητας υπηρεσίας που καθορίστηκαν από τον Parasuraman. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Τα απτά χαρακτηριστικά (tangibles): Η εμφάνιση των φυσικών υποδομών, μηχανημάτων και του υλικού επικοινωνίας.
- Η ανταποκρισιμότητα (responsiveness): Η προθυμία εξυπηρέτησης του πελάτη και η άμεση αντίδραση στις ανάγκες του.
- Η αξιοπιστία (reliability): Η ακρίβεια στην εκτέλεση της υποσχόμενης υπηρεσίας.
- Η ασφάλεια (assurance): Το γενικότερο αίσθημα ασφάλειας που παρέχεται στο πελάτη στην διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας.
- Η ενσυναίσθηση (empathy): Η εξατομίκευση της ανάγκης του πελάτη.

Οι Riel *et al* (2001) πρότειναν ότι αυτές οι διαστάσεις μπορούν να εφαρμοστούν και στο ηλεκτρονικό εμπόριο αντικαθιστώντας την απτότητα (tangibility), με το περιβάλλον χρήστη (interface), αφού έως κάποιο βαθμό περιγράφει τον τρόπο προσφοράς της υπηρεσίας. Η ανταποκρισιμότητα μπορεί να αφορά την ταχύτητα απόκρισης στο αίτημα του πελάτη, ενώ η αξιοπιστία μπορεί να σχετίζεται με την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, την ακριβή πληροφορία και τους σωστούς συνδέσμους ή υπερσυνδέσμους της ιστοσελίδας. Τέλος, η ασφάλεια μπορεί να μεταφραστεί ως η διαβεβαίωση της διαφύλαξης των ηλεκτρονικών συναλλαγών και του απόρρητου των προσωπικών δεδομένων, ενώ η ενσυναίσθηση μπορεί να αφορά το βαθμό εξατομίκευσης (customization) της επικοινωνίας βασισμένη στις ατομικές ανάγκες του πελάτη<sup>99</sup>.

---

<sup>98</sup> Rian van der Merwe and James Bekker, A framework and methodology for evaluating e-commerce Web sites, *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Volume 13, Number 5, 2003, pages 330-341.

<sup>99</sup> Mohini Singh, E-services and their role in B2C e-commerce, *Managing Service Quality*, Volume 12, Number 6, 2002, pages 434-446.

### 12.3 Η Ιστοσελίδα του «Οινέα»

Ο όμιλος Χατζημιχάλη συνειδητοποιώντας τα οφέλη της Διαδικτυακής παρουσίας έχει σχεδιάσει δύο Διαδικτυακούς τόπους (Ιστοσελίδες) που βρίσκονται σε πλήρη εφαρμογή. Η εταιρεία «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» διαθέτει τη δική της ιστοσελίδα με διεύθυνση <http://www.hatzimichalis.gr/>, η οποία εξυπηρετεί κυρίως πληροφοριακούς και διαφημιστικούς σκοπούς που βοηθούν στη δόμηση ενός ισχυρού σήματος (Brand Building). Ο όμιλος Χατζημιχάλη διατηρεί επίσης την ιστοσελίδα του «Οινέα» με διεύθυνση <http://www.oineas.gr/> η οποία εστιάζει στο ηλεκτρονικό εμπόριο και συγκεκριμένα λειτουργεί πρωτίστως ως ηλεκτρονική κάβα, αλλά προσφέρει επίσης και άλλες παράπλευρες δραστηριότητες (όπως π.χ. γευστικές δοκιμές, εκδηλώσεις και εκδρομές που σχετίζονται με τον οίνο) στα εγγεγραμμένα μέλη του που αποτελούν μια λέσχη οινοφίλων. Επομένως, η ιστοσελίδα του «Οινέα» αποτελεί το μέσο ηλεκτρονικού εμπορίου του ομίλου Χατζημιχάλη.

Ο «Οινέας» ξεκίνησε τη δραστηριότητά του το 1995 ως μέρος της εμπορικής δραστηριότητας της εταιρείας «ΣΤΑΦΥΛΟΣ Ε.Π.Ε.» η οποία ανήκε στο συγκρότημα Χατζημιχάλη. Το 2003 η πιο πάνω ΕΠΕ, συγχωνεύθηκε με απορρόφηση από την «Λ.Δ. ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ Α.Ε.», σήμερα «ΔΗΜΗΤΕΡ Α.Ε.» και έτσι έκτοτε λειτουργεί ως δραστηριότητα της εταιρείας διανομών «ΔΗΜΗΤΕΡ Α.Ε.». Σκοπός του «Οινέα» μέχρι και σήμερα είναι η λειτουργία του ως μια λέσχη οινοφίλων που θα προμηθεύει τα μέλη της με ειδικά επιλεγμένους εμφιαλωμένους οίνους (τόσο Ελλήνων παραγωγών αλλά και εισαγωγής από το παγκόσμιο αμπελώνα), σε λογικές τιμές (ανάλογες της ποιότητας του προϊόντος), με σωστή πληροφόρηση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Από την ίδρυσή του ο «Οινέας», παρότι τμήμα του ομίλου Χατζημιχάλη, λειτουργεί ανεξάρτητα από την αποστολή της εταιρείας «Κτήματα Χατζημιχάλη Α.Ε.» και δεν δεσμεύεται στην προώθηση οίνων με τα σήματα Χατζημιχάλη. Ο «Οινέας» συμπληρώνει φέτος 15 έτη λειτουργίας αλλά η παρουσία του στο Διαδίκτυο με τον ιστοχώρο ηλεκτρονικού εμπορίου ανάγεται στο 2007.

Μετά τη λειτουργία της ιστοσελίδας έχει δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην εξέλιξη της με συνεχή ενημέρωση για νέα προϊόντα, προτάσεις αλλά και δραστηριότητες που σχετίζονται με τον οίνο. Οι ενέργειες αυτές συμβαδίζουν απόλυτα με την αποστολή που έθεσε ο «Οινέας» από την ίδρυσή του και συνεχίζονται έως σήμερα. Η συνέπεια ως προς την αποστολή και η ορθή λειτουργία του τμήματος επιβεβαιώνεται και από το

γεγονός ότι ο «Οινέας – ο Κύκλος των Οινοφίλων» αποτελεί τη μεγαλύτερη ενεργή Λέσχη Κρασιού της Ελλάδος.

## **12.4 Ανάλυση της ιστοσελίδας του «Οινέα» με τη χρήση των διαστάσεων ποιότητας υπηρεσιών**

Η ανάλυση της ιστοσελίδας του «Οινέα» θα προκύψει αξιολογώντας κάθε διάσταση ποιότητας υπηρεσίας που παρέχει η ιστοσελίδα κατά την περιήγησή της καθώς και από τη συνολική λειτουργία της που αφορά στην παροχή της υπηρεσίας. Η ανάλυση αυτή δεν διαφέρει κατά πολύ από την ανάλυση του κύκλου εξυπηρέτησης ενός πελάτη που θα κάναμε σε ένα φυσικό κατάστημα.

### **12.4.1 Τα απτά χαρακτηριστικά (tangibles) της ιστοσελίδας του «Οινέα»**

Εφόσον η συμπεριφορά των επισκεπτών μιας ιστοσελίδας δεν διαφέρει κατά πολύ από τους επισκέπτες ενός φυσικού καταστήματος είναι σημαντική η πρώτη εικόνα που διαμορφώνει ο επισκέπτης της ιστοσελίδας. Συγκεκριμένα οι επισκέπτες σαρώνουν με τα μάτια τους την ιστοσελίδα, δεν τη διαβάζουν, αφήνοντας μεγάλες περιοχές της ιστοσελίδας χωρίς να τις παρατηρούν. Οι περισσότεροι επισκέπτες ψάχνουν για κάτι ενδιαφέρον που να τους τραβήξει την προσοχή ή αναζητούν κάποια σταθερά σημεία (fixed points) που θα τους καθοδηγήσουν στην πλοήγησή τους εντός της ιστοσελίδας. Η αναζήτηση όμως αυτή δεν έχει γραμμική μορφή (εικόνα 12.1), όπως η ανάγνωση ενός βιβλίου από την μία άκρη της σελίδας ως την άλλη<sup>100</sup>.

---

<sup>100</sup> <http://www.smashingmagazine.com/2008/01/31/10-principles-of-effective-web-design/>

Εικόνα 12.1: Μη γραμμική αναζήτηση



Πηγή: <http://www.smashingmagazine.com/2008/01/31/10-principles-of-effective-web-design/>

Συνήθως τα μάτια ακολουθούν τη διαδρομή του λατινικού γράμματος (F) όπως φαίνεται στην εικόνα 12.2. Προφανώς, όλοι οι επισκέπτες δεν σαρώνουν με τον ίδιο τρόπο σχηματίζοντας το γράμμα F. Μπορεί πολλές φορές η διαδρομή να προσομοιάζει το γράμμα E.

Εικόνα 12.2: Η F διαδρομή που ακολουθούν τα μάτια στην ανάγνωση των ιστοσελίδων



Πηγή: [http://www.useit.com/alertbox/reading\\_pattern.html](http://www.useit.com/alertbox/reading_pattern.html)

Οι διαδρομές που ακολουθούν τα μάτια βοηθούν τους επισκέπτες να βρουν γρήγορα την πληροφορία που αναζητούν. Για το λόγο αυτό θα πρέπει σε καίρια σημεία της διαδρομής F ή E, η ιστοσελίδα να εμπεριέχει υπότιτλους (subheads) ή bullet points με λέξεις κλειδιά για την πληροφορία που ζητείται. Αν τα παραπάνω τραβήξουν την προσοχή του επισκέπτη και επιλέξει να διαβάσει την πληροφορία που προσφέρεται, τότε

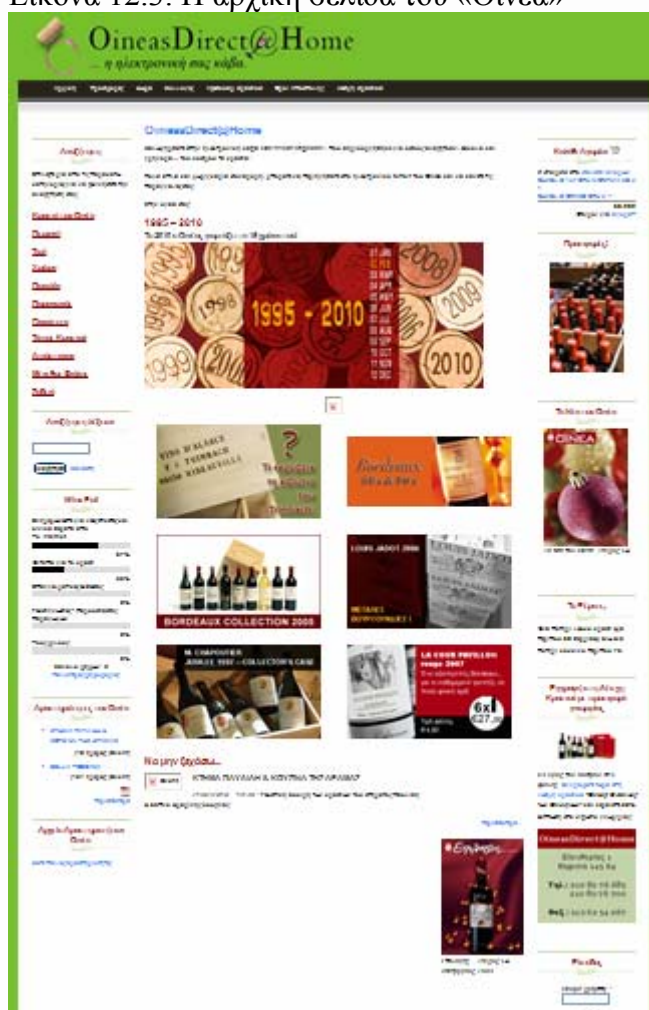
οι δύο πρώτες παράγραφοι θα πρέπει να είναι περιεκτικοί και να εμπεριέχουν τις πιο σημαντικές πληροφορίες. Εξαίρεση μπορεί να αποτελέσουν ιστοσελίδες με υψηλού περιεχομένου πληροφορία στις οποίες ο επισκέπτης είναι διατεθειμένος να συμβιβαστεί με ένα όχι ικανοποιητικό λειτουργικό περιβάλλον χρήστη<sup>101</sup>.

Η αρχική σελίδα του «Οινέα» όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 12.3, παρέχει τις βασικές πληροφορίες στη διαδρομή F ή E ώστε ο επισκέπτης να μπορεί εύκολα και γρήγορα να βρίσκει την πληροφορία που ζητάει. Η πλοήγηση στην ιστοσελίδα κρίνεται πολύ ικανοποιητική αφού υπάρχουν σταθερά σημεία, λέξεις κλειδιά και υπότιτλοι που βοηθούν στην ορθή κατεύθυνση που πρέπει να επιλεγεί από τον επισκέπτη προς αναζήτηση των πληροφοριών που αναζητά. Παρόλα αυτά, κάποια σημεία ίσως χρειάζονται κάποια βελτίωση όπως το γεγονός ότι ο εγγεγραμμένος χρήστης πρέπει να κατέβει έως το κάτω δεξιό άκρο της ιστοσελίδας για να συνδεθεί με τον προσωπικό του κωδικό. Επίσης, πρέπει να προσεχθεί το κεντρικό μέρος της ιστοσελίδας διότι ο μη εξοικειωμένος επισκέπτης ίσως δεν καταλάβει με μια πρώτη ανάγνωση ότι πρόκειται για πληροφοριακό υλικό, αφού η εντύπωση που του σχηματίζεται παραπέμπει σε διαφημίσεις ή υπερσυνδέσμους (hyperlinks) για να προωθηθεί ο επισκέπτης σε άλλη ιστοσελίδα. Τέλος, βελτίωση των απτών χαρακτηριστικών της ιστοσελίδας θα αποτελούσε και η δυνατότητα επιλογής κάποιας γλώσσας (π.χ. Αγγλικών) για διευκόλυνση της επικοινωνίας με αλλοδαπούς χρήστες αλλά και την διεύρυνση της αγοράς εκτός Ελλάδος. Αυτό βέβαια, επαφίεται στη στρατηγική που έχει θέσει ο «Οινέας» για περαιτέρω ανάπτυξη.

---

<sup>101</sup> <http://www.smashingmagazine.com/2008/01/31/10-principles-of-effective-web-design/>

Εικόνα 12.3: Η αρχική σελίδα του «Οινέα»



Πηγή: <http://www.oineas.gr/el/node>

#### 12.4.2 Η ανταποκρισιμότητα (responsiveness) της ιστοσελίδας του «Οινέα»

Ως ανταποκρισιμότητα σε έναν ιστοχώρο (website) θεωρείται η ταχύτητα απόκρισης στο αίτημα του πελάτη, δηλαδή ο χρόνος που απαιτείται για τη δραστηριοποίηση του προσωπικού στην επεξεργασία αιτήματος του πελάτη. Η λήψη της εντολής που δίνει ο πελάτης ηλεκτρονικά λαμβάνεται άμεσα στο σύστημα του «Οινέα» αλλά η επεξεργασία του λαμβάνει χώρα μόνο κατά τις ώρες 9π.μ. με 5μ.μ. Επομένως, ο μέγιστος χρόνος επεξεργασίας του αιτήματος μπορεί να φτάσει τις 15 ώρες (5μ.μ. έως 9π.μ.), δηλαδή η παραγγελία να γίνει στις 5μ.μ. και η επεξεργασία να ξεκινήσει στις 9.π.μ. της επόμενης ημέρας. Στην ιστοσελίδα δεν διευκρινίζεται σαφώς αυτό το κενό (5μ.μ. έως 9π.μ.) που ενδέχεται να υπάρχει στην επεξεργασία μιας παραγγελίας και ο πελάτης μπορεί να θεωρήσει εσφαλμένα ότι η παραγγελία του θα εκπληρωθεί εντός της ημέρας που δόθηκε η παραγγελία. Στην περίπτωση αυτή θα έχουμε έναν δυσαρεστημένο πελάτη.



Σύμφωνα με τον πρώτο νόμο του Steve Krug<sup>102</sup>, η ιστοσελίδα θα πρέπει να είναι προφανής και να εξηγείται από μόνη της (self-explanatory). Ο επισκέπτης δεν πρέπει να σκέπτεται ή να συνάγει συμπεράσματα, διότι τότε ο επισκέπτης θα ψάξει για εναλλακτικές ιστοσελίδες που θα του παρέχουν την ίδια υπηρεσία (που θα του ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη). Όσο λιγότερο ο επισκέπτης χρησιμοποιεί τη διαίσθησή του για να συμπεράνει αυτό που αναζητά, τόσο μειώνονται οι πιθανότητες να παραμείνει στην ιστοσελίδα και να γίνει πελάτης.

Η ιστοσελίδα του «Οινέα» παρόλο που έχει άμεση ανταπόκριση στο αίτημα του πελάτη θα πρέπει να παρέχει την πληροφορία που απαιτείται σχετικά με το χρόνο επεξεργασίας για να μην εκληφθεί από τους πελάτες ως έλλειμμα ανταποκρισιμότητας. Η πληροφορία αυτή θα μειώσει τα ερωτηματικά που εγείρει η ιστοσελίδα και θα αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών.

#### **12.4.3 Η αξιοπιστία (reliability) της ιστοσελίδας του «Οινέα»**

Η αξιοπιστία, δηλαδή η ακρίβεια στην εκτέλεση της υποσχόμενης υπηρεσίας, σχετίζεται, όπως προείπαμε, στο ηλεκτρονικό εμπόριο με την έγκαιρη παράδοση των προϊόντων, την ακριβή πληροφορία και τους σωστούς συνδέσμους ή υπερσυνδέσμους της ιστοσελίδας.

Η έγκαιρη παράδοση ξεκινάει από τη συμπλήρωση της ηλεκτρονικής φόρμας που θα παρέχει την αρχική πληροφορία. Η φόρμα θα πρέπει να είναι φιλική για τον πελάτη, ενώ δεν θα πρέπει να ζητούνται στοιχεία που ο πελάτης είναι επιφυλακτικός να αποστείλει. Σημαντική επίσης είναι η δομή της φόρμας η οποία δεν θα πρέπει να είναι εκτενής, ώστε να αποφεύγονται τα λάθη και να μειώνεται ο χρόνος. Ένα πρότυπο μιας τέτοιας φόρμας φαίνεται στην εικόνα 12.4 όπου ζητούνται μόνο τέσσερα πεδία.

---

<sup>102</sup> Ο Steve Krug είναι σύμβουλος για κατασκευή ιστοσελίδων και έχει συνεργαστεί με εταιρείες όπως η Apple, Bloomberg.com, Lexus.com, NRP, The International Monetary Fund και πολλές άλλες. Είναι περισσότερο γνωστός ως συγγραφέας του βιβλίου “Don’t Make Me Think: A Common Sense Approach to Web Usability”. <http://www.sensible.com/about.html>

Εικόνα 12.4: Ενδεικτική φόρμα εγγραφής

stikkit contact forums api sign in

### sign up for stikkit

email address  
editor@smashingmagazine.com

nickname  
smashing

password  
.....

password again  
.....

I agree to the Stikkit [Terms of Use](#) and [Privacy Policy](#). (We also provide a [summary of your rights and obligations](#).)

sign up

Πηγή: <http://www.smashingmagazine.com/2008/01/31/10-principles-of-effective-web-design/>

Η ιστοσελίδα του «Οινέα» πληρεί την προϋπόθεση αυτή με περιεκτικές και σύντομες φόρμες τόσο στις εγγραφές των μελών όσο και στις παραγγελίες. Οι φόρμες του «Οινέα» παρουσιάζονται στις εικόνες 12.5 και 12.6 όπου και παρατηρείται η απλότητα και η φιλικότητα ως προς τον χρήστη-πελάτη.

Εικόνα 12.5: Φόρμα εγγραφής μέλους «Οινέα»

### Λογαριασμός χρήστη

Δημιουργία νέου λογαριασμού Είσοδος Ξέχασα τον κωδικό μου

Όνομα χρήστη: \*

Το ονοματεπώνυμό σας ή το όνομα λογαριασμού που προτιμάτε. Επιτρέπονται μόνο γράμματα, αριθμοί και διαστήματα.

Διεύθυνση e-mail: \*

Δώστε μια έγκυρη διεύθυνση e-mail. Όλα τα μηνύματα e-mail από το σύστημα θα στέλνονται σε αυτή τη διεύθυνση. Η διεύθυνση e-mail δεν δημοσιοποιείται και θα χρησιμοποιηθεί μόνο αν ζητήσετε νέο κωδικό εισόδου ή αν θελήσετε να παίρνετε κάποιες ειδήσεις ή ειδοποιήσεις μέσω e-mail.

Δημιουργία νέου λογαριασμού

Πηγή: <http://www.oineas.gr/el/user/register>

Μια βελτίωση που θα μπορούσε να γίνει στην φόρμα της παραγγελίας είναι η κατασκευή οριζόντιας δομής της φόρμας ώστε ο πελάτης να μην χρειάζεται να κατεβάζει τη σελίδα (scroll down) ώστε να τη συμπληρώσει. Η διαμόρφωση αυτή

μπορεί να μειώσει το χρόνο συμπλήρωσης στα 30 δεύτερα και να αυξήσει την ικανοποίηση του πελάτη.

Εικόνα 12.6: Φόρμα παραγγελίας

**Αγορά**

Email:

OR if you already have an account

Όνομα χρήστη:

Κωδικός:

[Register for an account](#)

**Επιλέξτε διεύθυνση Αποστολής και Χρέωσης**

Διεύθυνση Χρέωσης

Όνομα: \*

Επίθετο: \*

Telephone:

Διεύθυνση 1:

Διεύθυνση 2:

Πόλη:

Περιοχή:

Ταχυδρομικός Κώδικας:

Χώρα:

Διεύθυνση Αποστολής

Όνομα:

Επίθετο:

Telephone:

Διεύθυνση 1:

Διεύθυνση 2:

Πόλη:

Περιοχή:

Ταχυδρομικός Κώδικας:

Χώρα:

Πηγή: <http://www.oineas.gr/el/cart/checkout?op=next>

Ενώ οι φόρμες στην εικόνα 12.6 είναι αρκετά συνοπτικές, θα πρέπει όσον αφορά τη διάσταση ποιότητας της αξιοπιστίας να εμπεριέχουν ακόμα ένα πεδίο με την ημερομηνία και ώρα παραλαβής του προϊόντος ώστε να καλύπτεται το κριτήριο της ακρίβειας στην εκτέλεση της υποσχόμενης υπηρεσίας. Βέβαια, η ημερομηνία

παράδοσης γνωστοποιείται στον «Οινέα» μετά από τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη, που όμως δεν διευκρινίζεται ξεκάθαρα στη διαδικασία παραγγελίας. Ακόμα ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί είναι το γεγονός ότι στην ιστοσελίδα δεν διευκρινίζεται με σαφήνεια ότι οι παραδόσεις γίνονται συγκεκριμένες ώρες της ημέρας (Δευτέρα έως Τετάρτη 10π.μ. με 2μ.μ., εκτός των εορτών που οι παραδόσεις γίνονται όλη την ημέρα), με αποτέλεσμα ενδεχόμενη δυσαρέσκεια του πελάτη.

Όσον αφορά την πληροφόρηση που παρέχει η ιστοσελίδα του «Οινέα» για τα προϊόντα, αυτή κρίνεται πολύ ικανοποιητική αφού παρέχει ακριβή στοιχεία ακολουθώντας τον πρώτο νόμο του Steve Krug, με δομή που ακολουθεί την διαδρομή F ή E και με συμπαγές περιεχόμενο. Η εικόνα 12.7 παρουσιάζει την τυπική δομή που έχει η πληροφόρηση στην ιστοσελίδα του «Οινέα».

Εικόνα 12.7: Τυπική δομή πληροφόρησης στην ιστοσελίδα του «Οινέα»

**MERLOT ΚΤΗΜΑ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΛΗ 500ml**  
 Τοπικός Οίνος Κοιλάδας Αταλάντης - Αμπελοτόπι "ΑΛΑΡΓΙΝΟ", 2006

...από τις Επιλογές του Οινέα.

Από το επίλεγμένο αμπελοτόπι "Αλαργινό", ένα από τα πιο γνωστά και αγαπημένα Merlot του ελληνικού αμπελώνα. Ένα τυπικό, εκφραστικό Merlot με εκλεπτυσμένο χαρακτήρα.

Βαθμολογήθηκε στο περιοδικό Wine Advocate, από τον οινολόγο Mark Squires, στον συνεργάτη του R. Parker με 88/100

Ειδική προσφορά: Από 17,90€ : 16,20€

Τιμή Φιάλης: 15,20 €  
 Στο Καλάθι

**Παραγωγός:**  
 Κτήμα Χατζημιχαήλ

**Περιοχή:**  
 Στερά Ελλαδα

**Χρώμα:**  
 Κόκκινο

**Σοδει:**  
 Καλή

**Ποικιλία:**  
 - Merlot

**Γλυκύτητα:**  
 Ήπιος

**Μέγεθος Φιάλης:**  
 500ml

**Οπτική Περιγραφή:**  
 Βαθύ, λαμπρό ρουμπί χρώμα

**Οσφρητική Περιγραφή:**  
 Κομψή, αριστοκρατική αρωματική παρουσία, όπου αναμιγνύονται γλυκιά κερσιά, βατόμουρα και βιολέτες, σε υπόστρωμα κανέλλας, βανίλιας και φρυγανισμένου ψωμιού.

**Γευστική Περιγραφή:**  
 Η ένταση του φρούτου, το βάθος, η δύναμη και οι βελούδινες ταινίες διαμορφώνουν ένα φρεσκάτο σύνολο με υπόσταση και διάρκεια. Ένα τυπικό, εκφραστικό Merlot με εκλεπτυσμένο χαρακτήρα.

**Συνοδεύει:**  
 Συνοδεύστε το με εκλεπτυσμένες γαλοπούλες, Πιάτα ψητή, γαλοπούλα γεμιστή, ψαρόψοφο με θαλασσινά, μικρά φτερωτά κουνήλι, κόκορας κρασάτος και ώριμα μαλακά τυριά αποτελούν θαυμάσιους συνοδούς.

**Θερμοκρασία Σερβίρισματος:**  
 Απολαύστε το στους 18 οC.

**Κατανάλωση:**  
 Από τώρα και για τα επόμενα 10-12 χρόνια.

Πηγή: <http://www.oineas.gr/el/ourwines/merlot500mlhatzimiscali2005>

Τέλος, σχετικά με τους υπερσυνδέσμους (hyperlinks), η ιστοσελίδα του «Οινέα» δεν παρέχει τη δυνατότητα αυτή και ίσως αυτό να θεωρηθεί ως αρνητικό στοιχείο στην ικανοποίηση του πελάτη καθώς περιορίζεται η πληροφόρηση μόνο εντός της ιστοσελίδας, γεγονός που ενδέχεται να μειώσει την επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας. Γενικά, η γεφύρωση μιας ιστοσελίδας με άλλες μέσω υπερσυνδέσμων, εκτιμάται από τους επισκέπτες, ενώ εκλαμβάνεται ως στοιχείο ελεύθερης σύγκρισης και εξωστρέφειας της εταιρείας που αντιπροσωπεύει η ιστοσελίδα.

### 12.4.3 Η ασφάλεια (assurance) της ιστοσελίδας του «Οινέα»

Η παροχή ασφάλειας αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα που θα κρίνει τη διεκπαιρέωση ή μη μιας ηλεκτρονικής συναλλαγής. Η ιστοσελίδα του «Οινέα» για να καλύψει το αίσθημα ανασφάλειας που υπάρχει στις ηλεκτρονικές συναλλαγές, παρέχει τρεις τρόπους συναλλαγών. Οι τρόποι αυτοί είναι οι εξής:

- Με απευθείας κατάθεση του τιμήματος σε τραπεζικό λογαριασμό από τον πελάτη. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης καταθέτει το αντίτιμο της αγοράς στον τραπεζικό λογαριασμό του «Οινέα», χωρίς να μεσολαβήσει η εταιρεία στη διαδικασία πληρωμής από τον πελάτη. Αυτός ο τρόπος εξασφαλίζει τα προσωπικά δεδομένα του πελάτη και συνήθως απευθύνεται σε εξοικειωμένους με το e-banking πελάτες, διότι σε αντίθετη περίπτωση ο πελάτης θα πρέπει να παραστεί αυτοπροσώπως στη τράπεζα για τη διεκπεραίωση της συναλλαγής, πράγμα που σημαίνει ανάλωση χρόνου.
- Μέσω πιστωτικής κάρτας. Ο τρόπος αυτός προϋποθέτει την αποστολή από τον πελάτη του αριθμού της πιστωτικής του κάρτας (συμπεριλαμβανομένης και της ημερομηνίας λήξης καθώς και του τριψήφιου αριθμού CVC/CVV που βρίσκεται στο πίσω μέρος της κάρτας) και τη διεκπεραίωση της σχετικής συναλλαγής. Ο «Οινέας» είναι συμβεβλημένος με τράπεζες για εγκρίσεις τέτοιου είδους συναλλαγών. Με τον τρόπο αυτό ο πελάτης εμπιστεύεται στον «Οινέα» προσωπικά του δεδομένα και η ευθύνη για ασφαλή συναλλαγή βαρύνει τον «Οινέα». Για το λόγο αυτό ο «Οινέας» τηρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις και όλες τις νομικές διατάξεις που αφορούν τις συναλλαγές από απόσταση και γενικά στην προστασία του καταναλωτή.
- Με αντικαταβολή. Πρόκειται για μία παλιά διαδικασία του φυσικού εμπορίου, που μπορεί να εξυπηρετήσει την ολοκλήρωση και των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Ο τρόπος λειτουργίας της βασίζεται στην ταυτόχρονη παράδοση του προϊόντος στον πελάτη και την πληρωμή (αντικαταβολή) του τιμήματος από τον τελευταίο στον υπάλληλο της εταιρείας, που εκτελεί συγχρόνως χρέη μεταφορέα και εισπράκτορα. Τα χαρακτηριστικά αυτά καθιστούν την αντικαταβολή ασφαλή συναλλακτική μέθοδο τόσο για τον πελάτη όσο και για τον προμηθευτή. Η συγκεκριμένη μέθοδος δεν απαιτεί πιστωτική κάρτα, συνεπώς ένα υπολογίσιμο ποσοστό των χρηστών που δεν διαθέτει πιστωτική κάρτα (και δεν επιθυμεί να αποκτήσει) έχει εναλλακτική λύση. Επιπλέον, ακόμη

και ανάμεσα σε εκείνους που διαθέτουν και χρησιμοποιούν πιστωτική κάρτα για τις συναλλαγές τους, υπάρχει ένα υπολογίσιμο ποσοστό που διστάζει να κάνει χρήση της κάρτας του στο Διαδίκτυο. Ο φόβος για πιθανή απώλεια χρημάτων, προσωπικών δεδομένων, κωδικών κ.λπ. λειτουργεί αποτρεπτικά στους κατόχους όταν πρόκειται για αγορές μέσω Διαδικτύου. Επομένως, η αντικαταβολή ελαχιστοποιεί την ανασφάλεια και συντελεί στη διεύρυνση του αγοραστικού κοινού και κατ' επέκταση της αγοράς. Την ίδια ώρα, ο πελάτης μπορεί να αισθάνεται βέβαιος ότι η πιστωτική του κάρτα ούτε θα υποκλαπεί ούτε θα πληρώσει προκαταβολικά για κάτι που μπορεί να μην του παραδοθεί ποτέ. Πέρα από τα ανωτέρω θετικά, η μέθοδος της αντικαταβολής παρουσιάζει και σημαντικές αδυναμίες. Ο πάροχος («Οινέας») επιβαρύνεται με το λειτουργικό κόστος που απαιτείται για την είσπραξη του αντιτίμου (ανθρωποώρες, μεταφορικά κ.ά.). Στο ίδιο πλαίσιο, η αντικαταβολή σε διεθνείς προορισμούς επιβαρύνει με σημαντικό κόστος τα προϊόντα γιατί στην όλη διαδικασία εμπλέκονται αρκετοί μεσάζοντες, ενώ επιπλέον παρουσιάζονται δυσλειτουργίες (λ.χ. καθυστερήσεις) που προκύπτουν από την ίδια αιτία. Συμπερασματικά, η αντικαταβολή προκρίνεται ως μέθοδος συναλλαγών για αγοραπωλησίες υλικών αγαθών εντός της χώρας. Στον αντίποδα, η αντικαταβολή δεν ενδείκνυται για πώληση προϊόντων σε διεθνείς προορισμούς.

Με τις πιο πάνω επιλογές η ιστοσελίδα του «Οινέα» έχει καλύψει ένα ευρύ φάσμα για τη διεκπεραίωση συναλλαγών επιδιώκοντας να προσδώσει στη διαδικασία του ηλεκτρονικού εμπορίου τη μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια.

#### **12.4.4 Οι μέθοδοι κάλυψης από την ιστοσελίδα του «Οινέα» της ενσυναίσθητης κατανόησης<sup>103</sup> (empathy) ως προς τον πελάτη.**

Η ενσυναίσθηση ως διάσταση ποιότητας υπηρεσίας είναι δύσκολο να αποδοθεί στο ηλεκτρονικό εμπόριο αφού ως έννοια αφορά «το να υιοθετείς το πλαίσιο αναφοράς του πελάτη» σύμφωνα με τον Bachrach (1976), διαδικασία που αφορά δύο συμμετέχοντες όπου έχουν τη δυνατότητα να συνδέονται ασυνείδητα<sup>104</sup>. Η αλληλεπίδραση στο ηλεκτρονικό εμπόριο συμβαίνει μεταξύ πελάτη και μηχανής (ιστοσελίδας) γεγονός που

<sup>103</sup> Φωτεινή Π. Κιρκιγιάννη, Εννοιολογικοί Ορισμοί της Ενσυναίσθησης και σχετικές έννοιες. ([http://www.taekpaideutika.gr/ekp\\_89-90/pdf/09.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_89-90/pdf/09.pdf))

<sup>104</sup> Φωτεινή Π. Κιρκιγιάννη, Εννοιολογικοί Ορισμοί της Ενσυναίσθησης και σχετικές έννοιες. ([http://www.taekpaideutika.gr/ekp\\_89-90/pdf/09.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_89-90/pdf/09.pdf))

εκ φύσεως καθιστά δύσκολη την κατανόηση της ανάγκης του πελάτη από την σκοπιά της ενσυναίσθησης. Παρόλα αυτά το χάσμα μπορεί να γεφυρωθεί με κάποιες μεθόδους.

Μια αποδοτική μέθοδος είναι η δυνατότητα διαμόρφωσης μιας ιστοσελίδας σύμφωνα με τις προσωπικές ανάγκες του κάθε χρήστη (customization). Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να δομήσει την ιστοσελίδα όπως την φαντάζεται ικανοποιώντας έμμεσα τη διάσταση της ενσυναίσθησης που θα απαιτείτο σε μια φυσική διαδικασία. Η μέθοδος αυτή επιτρέπει την εξατομίκευση της ιστοσελίδας με συνέπεια πολλοί χρήστες να προτιμήσουν την ιστοσελίδα και να αυξηθεί η επισκεψιμότητα. Παρόλα αυτά, απαιτείται προσοχή στην εγκατάσταση της συγκεκριμένης εφαρμογής στην ιστοσελίδα διότι η αύξηση της επισκεψιμότητας δεν συνεπάγεται πάντα την αύξηση των πωλήσεων και ενδέχεται να μην αποδώσει το κόστος ανάπτυξής της. Επίσης, η μέθοδος αυτή δεν αφορά όλους τους επισκέπτες αλλά απευθύνεται σε έμπειρους χρήστες του Διαδικτύου. Τέλος, η μέθοδος αυτή απαιτεί χρόνο από την πλευρά του πελάτη που δεν είναι πάντα πρόθυμος να διαθέσει. Εν γένει η μέθοδος του «customization» ικανοποιεί μερικώς τη διάσταση ποιότητας «ενσυναίσθηση» αλλά απαιτεί έρευνα πριν την εφαρμογή της, ενώ η επιτυχία της σχετίζεται άμεσα με τον τύπο πελατών της επιχείρησης<sup>105</sup>.

Η ιστοσελίδα του «Οινέα» δεν διαθέτει ακόμα την εφαρμογή του «customization» και έχει επιλέξει άλλους τρόπους προς ικανοποίηση αυτής της διάστασης ποιότητας. Συγκεκριμένα, ο «Οινέας» συγκεντρώνει στοιχεία που σχετίζονται με τις μελλοντικές επιθυμίες των πελατών, μέσω των διαφόρων εκδηλώσεων που διοργανώνει. Με τον τρόπο αυτό έρχεται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες και εφαρμόζει τη διάσταση της «ενσυναίσθησης» με την κλασική της έννοια. Εν συνεχεία, συγκεντρώνονται τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί, επεξεργάζονται και ενημερώνεται η ιστοσελίδα με τρόπο που να ικανοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότεροι πελάτες.

---

<sup>105</sup> [http://www.masternewmedia.org/news/2008/02/01/web\\_site\\_customization\\_personalize\\_look.htm](http://www.masternewmedia.org/news/2008/02/01/web_site_customization_personalize_look.htm)

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 12<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **Διαδικτυακοί τόποι:**

- <http://www.oineas.gr/el/cart/checkout?op=next>
- <http://www.oineas.gr/el/node>
- <http://www.oineas.gr/el/ourwines/merlot500mlhatzimiscali2005>
- <http://www.oineas.gr/el/user/register>
- <http://www.sensible.com/about.html>
- <http://www.smashingmagazine.com/2008/01/31/10-principles-of-effective-web-design/>
- [http://www.taekpraidetika.gr/ekp\\_89-90/pdf/09.pdf](http://www.taekpraidetika.gr/ekp_89-90/pdf/09.pdf)
- [http://www.useit.com/alertbox/reading\\_pattern.html](http://www.useit.com/alertbox/reading_pattern.html)

### **Άρθρα:**

- Rian van der Merwe and James Bekker, A framework and methodology for evaluating e-commerce Web sites, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Volume 13, Number 5, 2003, pages 330-341.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Στο παράρτημα αυτό παραθέτουμε τους αναλυτικούς πίνακες των κυριότερων χωρών εισαγωγής και εξαγωγής οίνων για τα έτη 2005 έως 2007. Στους πίνακες αυτούς αναγράφεται η ακριβής ποσότητα σε τόνους, η αξία σε δολάρια και η μονάδα αξίας ανά τόνο (\$/tonne).

### **Πίνακες με τις κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου (2005-2007)**

Πίνακας Α: Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2005 (ποσότητες-αξίες)

Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	United Kingdom	1315753		4137027		3144
2	Germany	1258954		2202429		1749
3	United States of America	705250		3699689		5246
4	Russian Federation	622702		509552		818
5	France	544451		594641		1092
6	Netherlands	372021		876091		2355
7	Belgium	282924		1006920		3559
8	Canada	280873		1042021		3710
9	Denmark	185181		550171		2971
10	Switzerland	180087		761564		4229
11	Italy	168701		333873		1979
12	Japan	158034		1006922		6372
13	Portugal	139658		76482		548
14	Sweden	128660		424143		3297
15	Czech Republic	115655		107720		931
16	Norway	76061		226616		2979
17	Angola	75191	R	68386	R	910
18	China	70542		146359		2075
19	Poland	67658		111269		1645
20	Austria	67568		182367		2699

R : Estimated data using trading partners database

Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

Πίνακας Α1: Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2006 (ποσότητες-αξίες)

Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	Germany	1330423		2383743		1792
2	United Kingdom	1184626	*	4139239		3494
3	United States of America	782423		4148282		5302
4	France	528685	*	606335		1147
5	Russian Federation	369977		396920		1073
6	Netherlands	314112	*	822443		2618
7	Canada	304358		1263982		4153
8	Belgium	300251		1084771		3613
9	Denmark	185749		589192		3172
10	Switzerland	175351		817748		4663
11	Japan	166243		1158878		6971
12	Sweden	163735		459367		2806
13	Italy	146921		361016		2457
14	Czech Republic	136166	*	122963		903

15	China	132475		213178		1609
16	Angola	96338	R	84729	R	880
17	Portugal	89785		60607		675
18	Norway	73182		248882		3401
19	Romania	73176		37671		515
20	Austria	72919	*	190643		2614

\* : Unofficial figure

R : Estimated data using trading partners database

Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

### Πίνακας Α2: Κυριότερες χώρες εισαγωγής οίνου για το 2007 (ποσότητες-αξίες)

Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	United Kingdom	1178888	*	5010178		4250
2	United States of America	845234		4623945		5471
3	Germany	1418522		2697134		1901
4	Canada	311784		1470082		4715
5	Belgium	311152		1425679		4582
6	Japan	166664		1244057		7464
7	Netherlands	342598	*	1032887		3015
8	Switzerland	185869		998578		5372
9	France	526227		734173		1395
10	Denmark	186760	*	720407		3857
11	Sweden	142321	*	601899		4229
12	Russian Federation	399595		578715		1448
13	Italy	172400		473015		2744
14	Singapore	23507		398254		16942
15	China	169983		373773		2199
16	Ireland	72385		370424		5117
17	Australia	43891		339892	*	7744
18	Norway	72633		315045		4337
19	Spain	58850		286615		4870
20	Austria	77041	*	235583		3058

\* : Unofficial figure

Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

### Πίνακες με τις κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου (2005-2007)

#### Πίνακας Α3: Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2005 (ποσότητες-αξίες)

Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	Italy	1552077		3717972		2395
2	France	1367842		7014774		5128
3	Spain	1364746		1892950		1387
4	Australia	695475		2111735		3036
5	Chile	411233	*	874775		2127
6	South Africa	349266		597366		1710
7	United States of America	345905		619323		1790
8	Germany	284490		671319		2360
9	Moldova	254187		245002		964

10	Portugal	251459	653608	2599
11	Argentina	223296	305201	1367
12	Bulgaria	114512	93499	817
13	Austria	69555	103926	1494
14	The former Yugoslav Republic of Macedonia	65590	36122	551
15	Georgia	64994	81329	1251
16	Hungary	61262	69116	1128
17	New Zealand	57400	331970	5783
18	Netherlands	38633	150086	3885
19	United Kingdom	37479	229747	6130
20	Denmark	36650	92824	2533

\* : Unofficial figure

Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

#### Πίνακας Α4: Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2006 (ποσότητες-αξίες)

Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	Italy	1793152	*	4038408		2252
2	France	1461663		7820853		5351
3	Spain	1336762	*	1958962		1465
4	Australia	762278		2082612		2732
5	Chile	471557	*	960338		2037
6	United States of America	368868		798779		2165
7	Germany	315962		793084		2510
8	Argentina	301810		381404		1264
9	Portugal	286103		665775		2327
10	South Africa	272386		527468		1936
11	Bulgaria	153895		129736		843
12	Moldova	146083		136975		938
13	The former Yugoslav Republic of Macedonia	82682		44680		540
14	Hungary	74505		80217		1077
15	New Zealand	64765		396741		6126
16	Austria	53394	*	102226		1915
17	United Kingdom	42930	*	301243		7017
18	Denmark	33180		95196		2869
19	Greece	31721		69484		2190
20	Netherlands	29501	*	149287		5060

\* : Unofficial figure

Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

Πίνακας Α5: Κυριότερες χώρες εξαγωγής οίνου για το 2007 (ποσότητες-αξίες)

Rank	Area	Quantity (tonnes)	Flag	Value (1000 \$)	Flag	Unit value (\$/tonne)
1	Italy	1826635		4741609		2596
2	France	1492933		9254180		6199
3	Spain	1433966		2395881		1671
4	Chile	1157808		2414119		2085
5	Australia	781419		2488462		3185
6	South Africa	499869		668629		1338
7	United States of America	423118		902852		2134
8	Argentina	365075		496837		1361
9	Germany	344412		990021		2875
10	Portugal	341935		818494		2394
11	Bulgaria	113913		118073		1037
12	The former Yugoslav Republic of Macedonia	91021	R	79763	R	876
13	New Zealand	84171		559343		6645
14	Hungary	68581		90180		1315
15	Moldova	66062		83611		1266
16	Austria	56555	*	144628		2557
17	United Kingdom	45130	*	382942		8485
18	Netherlands	35691		200460		5617
19	Denmark	34066	*	120025		3523
20	Belgium	33952		302070		8897

\* : Unofficial figure

R : Estimated data using trading partners database

Πηγή: Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Στο παράρτημα αναλύουμε παλαιότερα στοιχεία της OECD που αφορούν την πρόσβαση στο Διαδίκτυο στην Ελλάδα, τόσο σε επίπεδο πολιτών όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Τα στατιστικά στοιχεία που αφορούν στην υιοθέτηση του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου στην Ελλάδα δεν είναι υψηλά αλλά υποδηλώνουν ταχύτατη και σταθερή αύξηση. Συγκεκριμένα όπως φαίνεται στον πίνακα Β, σύμφωνα με την Ε.Ε. υπήρχαν 7 χρήστες Διαδικτύου ανά 100 κατοίκους στο τέλος του 1999 (μέσος όρος Ε.Ε.: 19 χρήστες ανά 100 κατοίκους) ποσοστό που δείχνει αύξηση των χρηστών κατά 55% από το τέλος του 1998 (μέσος όρος αύξησης Ε.Ε.: 51%). Επιπρόσθετα (Πίνακας Β1), το 32% όλων των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είχαν πρόσβαση στο Διαδίκτυο στο τέλος του 1999 (μέσος όρος Ε.Ε.: 63%), που αντιπροσωπεύει μία αύξηση της τάξεως του 28% από το τέλος του 1998 (μέσος όρος Ε.Ε.: 27%). Σύμφωνα με το OECD υπήρχαν 69 ασφαλείς servers ανά 6 εκατομμύρια κατοίκους στην Ελλάδα τον Μάρτιο του 2000 και 70 χιλιάδες Internet hosts ανά 7 χιλιάδες κατοίκους τον Σεπτέμβριο του 1999.

Πίνακας Β: Ποσοστά χρηστών στο Διαδίκτυο

<b>Ποσοστά χρηστών Διαδικτύου</b>		
	<b>Ελλάδα</b>	<b>Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Ένωση)</b>
1999	7 χρήστες ανά 100 κατοίκους	Μ.Ο.: 19 χρήστες ανά 100 κατοίκους
Αύξηση σε σχέση με το 1998	55%	51%
Διαφορά αύξησης Ελλάδος-Ε.Ε.	4% άνοδος της Ελλάδος σε σχέση με την Ε.Ε.	

Πηγή: OECD

Πίνακας Β1: Πρόσβαση επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο

<b>Πρόσβαση επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο</b>		
	<b>Ελλάδα</b>	<b>Ε.Ε. (Ευρωπαϊκή Ένωση)</b>
1999	32%	Μ.Ο.: 63%
Αύξηση σε σχέση με το 1998	28%	27%
Διαφορά αύξησης Ελλάδος-Ε.Ε.	1% άνοδος πρόσβασης ελληνικών επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο σε σχέση με την Ε.Ε.	

Πηγή: OECD

Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη το 2000 από την IDC (IDC 2000) και αφορούσε το «Ευρωπαϊκό Διαδίκτυο», το 1999 υπήρχαν στην Ελλάδα περίπου 680.000 χρήστες Διαδικτύου (200.000 από τους οποίους χρησιμοποιούσαν dial-up συνδέσεις). Η ίδια έρευνα έδειξε ότι οι αγορές από το Διαδίκτυο δεν είναι πολύ δημοφιλείς αν και ένα σημαντικό ποσοστό χρηστών (40%) έχει ήδη ή πρόκειται να προβεί σε δραστηριότητα που αφορά ηλεκτρονικές αγορές (on-line shopping) τον επόμενο έτος, ενώ μόνο το 6% των χρηστών του Διαδικτύου προτίθενται να χρησιμοποιήσουν πιστωτικές κάρτες για ηλεκτρονικές αγορές.

Μια άλλη έρευνα που διεξήχθη από την ALCO στο τέλος του 1999 σε 500 νοικοκυριά έδειξε ότι τα πιο απαιτούμενα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν τα ηλεκτρονικά καταστήματα είναι η ποικιλία προϊόντων, οι χαμηλές τιμές και 24ωρη υπηρεσία (24 hour service), ενώ τα πιο έντονα κίνητρα αγοράς συμπεριλαμβάνουν της ειδικές εκπτώσεις και την προώθηση των προϊόντων (sales promotion). Η ίδια έρευνα δείχνει επίσης ότι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα ηλεκτρονικό κατάστημα είναι η γρήγορη πρόσβαση, η σύγκριση μεταξύ αντίστοιχων αγορών (comparative shopping) και επιπλέον εικόνες προϊόντων. Οι Έλληνες χρήστες του Διαδικτύου, το χρησιμοποιούν ήδη για συλλογή πληροφοριών σχετικά με πολλαπλά θέματα συμπεριλαμβανομένων προϊόντων και πληροφορίες για την αγορά κατά 30%.

Συνολικά, υπάρχουν περισσότερες από 7.500 εταιρικές ιστοσελίδες στην ελληνική διαδικτυακή αγορά. Η πλειοψηφία αυτών φιλοξενούνται και λειτουργούνται από εταιρείες παροχής υπηρεσιών Διαδικτύου (ISPs: Internet Service Providers) και κυρίως προωθούν το προφίλ (την εικόνα) των επιχειρήσεων που προβάλλουν (στατικές σελίδες). Μεταξύ αυτών, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων (κυρίως μεσαίες με μεγάλες επιχειρήσεις) οι οποίες έχουν επενδύσει στη δημιουργία υποδομών για τη διαδικτυακή τους παρουσία και παρέχουν περιοδική ενημέρωση του περιεχομένου και των υπηρεσιών που παρέχουν μέσω Διαδικτύου.

Η πρώτη επιστημονική έρευνα για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από μεγάλες επιχειρήσεις στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε από τον Φεβρουάριο έως τον Απρίλιο του 2000 από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ο.Π.Α.) (ELTRUN, 2001). Υψηλά στελέχη από 240 ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες εντάσσονται στις 2000 κορυφαίες επιχειρήσεις της χώρας, έλαβαν μέρος στην έρευνα. Κάποια από τα ευρήματα της έρευνας είναι τα ακόλουθα:

- Το 38% από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πρακτικές ηλεκτρονικού εμπορίου. Από το ποσοστό αυτό το 12,5% έχει ενσωματώσει το ηλεκτρονικό εμπόριο στην επιχείρησή του, ενώ το 25,5% το ασκεί ευκαιριακά.
- Το 47% των επιχειρήσεων της έρευνας σκοπεύουν να υιοθετήσουν το ηλεκτρονικό εμπόριο, ενώ το 33% αυτών των επιχειρήσεων σκοπεύει να το υιοθετήσει εντός του επομένου έτους.
- Υπάρχουν κάποιοι τομείς της ελληνικής αγοράς που φαίνεται να έχουν κάνει μεγάλη πρόοδο σε σχέση με τον μέσο όρο (38%) στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Ειδικότερα, ο τομέας της τεχνολογίας της πληροφορίας (IT: Information Technology) χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό εμπόριο ενσωματωμένο στην λειτουργία της επιχείρησης κατά 22% (σε αντίθεση με 12,5% του μέσου όρου) και 58% του συνόλου (ενσωματωμένης και ευκαιριακής χρήσης).
- Οι τομείς της αγοράς, σύμφωνα με την έρευνα, που είναι πρωτοπόροι για την υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου τα επόμενα χρόνια είναι ο τομέας του λιανικού εμπορίου, ο χρηματοοικονομικός τομέας (financial), τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και η κινητή τηλεφωνία<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Anastasia Papazafeiropoulou, Athanasia Pouloudi, Georgios Doukidis, Electronic Commerce Policy Making in Greece.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Στο παράρτημα Β παραθέτουμε συνοπτικό πίνακα με τους ποσοτικούς στόχους του ΕΣΠΑ στο Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση».

Πίνακας Γ: Ποσοτικοποιημένοι στόχοι ΕΣΠΑ στο ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση» και στις πέντε (5) περιφέρειες μεταβατικής στήριξης (για πληροφοριακούς λόγους μόνον)\*

Ποσοτικοποιημένοι στόχοι ΕΣΠΑ στο ΕΠ «Ψηφιακή Σύγκλιση» και στις πέντε (5) περιφέρειες μεταβατικής στήριξης (για πληροφοριακούς λόγους μόνον)*								
Δείκτης ΕΣΠΑ	Ψηφιακή Σύγκλιση	Κ. Μακεδονία	Δ. Μακεδονία	Σ. Ελλάδα	Αττική	Ν. Αιγαίο	Σύνολο	Παρατηρήσεις
Χρηματοδοτούμενες Επιχειρήσεις με δυνατότητα υποδοχής Ηλεκτρονικών Παραγγελιών	3,05%	2,04%	0,45%	0,07%	4,05%	0,35%	10%	
Χρηματοδοτούμενες Επιχειρήσεις με δυνατότητα υποδοχής Ηλεκτρονικών Πληρωμών μέσω Διαδικτύου	0,46%	0,31%	0,07%	0,01%	0,61%	0,05%	1,5%	
Επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν Δημιουργούμενες Υπηρεσίες του Δημοσίου που είναι Πλήρως Διαθέσιμες Ηλεκτρονικά	27,86%	17,54%	2,78%	4,00%	33,45%	4,37%	90%	
Ποσοστό πολιτών που χρησιμοποιούν τις Δημιουργούμενες Υπηρεσίες Δημόσιας Διοίκησης που είναι Πλήρως Διαθέσιμες Ηλεκτρονικά	3,94%	2,43%	0,43%	0,53%	7,31%	0,36%	15%	
ICT projects που θα χρηματοδοτηθούν	455	119	25	39	164	14	816	
Επιπρόσθετος πληθυσμός που ο οποίος καλύπτεται από ευρυζωνικές υποδομές	3,84%	0,08%	0,46%	0,65%	0,02%	0,08%	5,1%	

\* Οι τιμές του πίνακα αφορούν στην περίοδο έγκρισης του ΕΠ, είναι ενδεικτικές και ενδέχεται να μεταβάλλονται κατά την υλοποίηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Σε κάθε περίπτωση, τα ισχύοντα στοιχεία είναι αυτά που περιλαμβάνονται στα σχετικά ΠΕΠ. Τα ποσοστά εκφράζουν την συμβολή των περιφερειών στην επίτευξη της τιμής στόχου.

Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση»



## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία:

- «Αμπελουργείν στη Λοκρίδα χθές και σήμερα...», Από το Κτήμα Χατζημιχάλη, Φάρμα Αταλάντης Α.Ε., Οίνος & Πολιτισμός FORUM Κτήμα Χατζημιχάλη, Έκδοση 2003, σελ.127-130.
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, «Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α': Θεωρία, 4η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002
- Γιάννης Κορδής, Μελέτη του κλάδου της οινοποιίας στα πλαίσια της ΕΟΚ,, Πειραιάς 1987, Ανωτάτη Βιομηχανική σχολή Πειραιώς.
- Εγκυκλοπαίδεια του Κρασιού, Petit Larousse des Vines, Εκδόσεις οξύ 2008, Larousse 2005.
- Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Εκδοτικός Οίκος "INTERBOOKS".
- Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2005.
- Νικήτας Α. Νιάρχος, Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Πέμπτη Έκδοση, Αθήνα-Πειραιάς 1997, σελ.123 &128
- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, Μαλαματένια-Άλμα Α. Πανταζή, Χαράλαμπος Θ. Νικολαρακος, Ιωσηφ Χ. Βαγγελάτος, Ηλεκτρονικό Επιχειρείν: προγραμματισμός & σχεδίαση, Κεφάλαιο 8ο, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2005.

### Ξένη βιβλιογραφία:

- Efraim Turban, Jae Lee, David King, H. Michael Chung, Electronic Commerce: A Managerial Perspective, Prentice Hall International, Inc., Copyright 2000.
- Gascoyne, Richard J., and Koray Ozcubukcu. Corporate Internet Planning Guide. New York: John Wiley & Sons Inc., 1997.
- Haylock, Cristina Ford & Len Muscarella, Net Success. Holbrook, MA: Adams Media Corporation, 1999.
- Kalakota, Ravi and Andrew B. Whinston, Electronic Commerce: A Manager's Guide. Reading, MA: Addison – Wesley, 1997.
- Leopold A. Bernstein, Financial Statement Analysis, revised edition, Homewood, Illinois, Richard Irwin, Inc., 1978.
- Michael E. Porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, 1985.
- Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980.
- Philip Kotler, A Framework For Marketing Management, ελληνική έκδοση: Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Γκιούρδας Εκδοτική, 2001.
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson International Edition, Eleventh Edition, 2004.

### **Διαδίκτυακοί τόποι:**

- European Commission: ([http://ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/index_en.htm))
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Internet>
- <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>
- [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_2\\_18/10/2009\\_333848](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_18/10/2009_333848)
- <http://www.food-info.net/gr/products/wine/prod.htm>
- [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1782](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1782)
- <http://www.hatzimichalis.gr/i-filosofia-mas>
- [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=S)
- <http://www.oineas.gr/el/cart/checkout?op=next>
- <http://www.oineas.gr/el/node>
- <http://www.oineas.gr/el/ourwines/merlot500mlhatzimiscali2005>
- <http://www.oineas.gr/el/user/register>
- <http://www.sensible.com/about.html>
- <http://www.smashingmagazine.com/2008/01/31/10-principles-of-effective-web-design/>
- [http://www.taekpaideutika.gr/ekp\\_89-90/pdf/09.pdf](http://www.taekpaideutika.gr/ekp_89-90/pdf/09.pdf)
- [http://www.useit.com/alertbox/reading\\_pattern.html](http://www.useit.com/alertbox/reading_pattern.html)
- OIV: Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (<http://www.oiv.org/uk/accueil/index.php>)
- [www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml](http://www.nal.usda.gov/afsic/pubs/ofp/ofp.shtml)
- E.E.M.H.: [http://www.eemh.gr/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.eemh.gr/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)
- ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=550](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=550)
- ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=1368](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1368)
- ΕΔΕΤ: [http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=945](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=945)

### Έρευνες – Μελέτες:

- “History of EDI” National Institute of Standards and Technology 27 Feb. 1996. 25 Jul. 2000. ([http://www.itl.nist.gov/div896/ipsg/eval\\_guide/subsection3\\_5\\_2.html](http://www.itl.nist.gov/div896/ipsg/eval_guide/subsection3_5_2.html))
- Eurostat: (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>)
- GPO: Greek Public Opinion.
- Hellastat, Ελληνική Εταιρεία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Απρίλιος 2009.
- Hellastat, Ελληνική Εταιρεία Στατιστικών & Οικονομικών Πληροφοριών, Hellastat Industry Snapshots, Ανάλυση Αγοράς: Παραγωγή Κρασιού, Φεβρουάριος 2009.
- ICAP, Κλαδική Μελέτη: Οινοποιία, Αθήνα, Μάιος 2008.
- Media Services S.A.
- Media Services S.A.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), The economic and social impact of electronic commerce, preliminary findings and research agenda, 1999.
- E.Σ.Υ.Ε.
- Έρευνα Δεικτών e-Europe, Παρατηρητήριο για την «Κοινωνία της Πληροφορίας», Οκτώβριος 2005.
- IOBE-Ο κλάδος της οινοποιίας στην Ελλάδα 1997.
- Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων.

### **Άρθρα:**

- Maruca, Regina Facio. Introduction. “Retailing: Confronting the Challenges that Face Bricks – and Mortar Stores” By Raymond Burke, Sir Richard Greenbury, John Quelch, Robert A. Smith, and Ragnar Nillson. Harvard Business Review 77.4 (July – August 1999): pages 159-168
- Mowshowitz, Abbe. “Brave new marketplace: Information commodities and societal change”, The Internet Telecom Observer 20 Jul. 2000
- Rian van der Merwe and James Bekker, A framework and methodology for evaluating e-commerce Web sites, Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, Volume 13, Number 5, 2003, pages 330-341.
- Slywotzky, Adrian J.; Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow; and Nicolas G. Carr. “The Future of Commerce”. Harvard Business Review 78.1 (January – February 2000): 39-47.
- Αναστάσιος Καφαντάρης, ed. “XRAM: e-παιρνήν”, Ειδική Έκδοση του περιοδικού RAM (Ιανουάριος 2000)

### **Συνέδρια – Forums:**

- Nicos Palavitsinis, Nicos Manouselis, Constantina Costopoulou, Alexander Sideridis, International Conference on “Information Systems in Sustainable Agriculture, Agroenvironment and Food Technology” (HAICTA 2006), Volos, Greece, September 20-23, 2006
- Ndiaye, Abdoulaye, Jacques Rostenne, and Ibrahima Diagne “Electronic Commerce In Africa” The African Development Forum '99 19 May 2000. 20 Jul. 2000

### **Ευρωπαϊκά προγράμματα:**

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, Τίτλος: Ψηφιακή Σύγκλιση, Επίσημη Υποβολή, Αθήνα, Σεπτέμβριος 2007.
- ΕΣΠΑ 2007-2013, Αθήνα, Ιανουάριος 2007.

### **Νομικές διατάξεις:**

- Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) αριθμ. 1493/1999 ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 17<sup>ης</sup> Μαΐου 1999 για την κοινή οργάνωση της αμπελοοινικής αγοράς, L179/38-39.
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) αριθ.607/2009 ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 14<sup>ης</sup> Ιουλίου 2009, L 193/101.

## ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ

### **Βιβλιογραφία παραρτήματος Α:**

- Faostat (<http://faostat.fao.org/site/342/default.aspx>)

### **Βιβλιογραφία παραρτήματος Β:**

- Anastasia Parazafeiropoulou, Athanasia Pouloudi, Georgios Doukidis, Electronic Commerce Policy Making in Greece.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), The economic and social impact of electronic commerce, preliminary findings and research agenda, 1999.

### **Βιβλιογραφία παραρτήματος Γ:**

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση».