



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα  
(ΜΠΣ ΔΕ - ΔΟΠ)

---

**Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ  
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ.  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ “PORTER’S DIAMOND”.**

---

**ΤΣΑΚΑΛΑΚΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΧΑΡΟΥΛΑ**

Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Πειραιάς, 2013

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα

(ΜΠΣ ΔΕ - ΔΟΠ)

---

**Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ  
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ.  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ “PORTER’S DIAMOND”.**

---

**ΤΣΑΚΑΛΑΚΗ ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΧΑΡΟΥΛΑ**

Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών

Πειραιάς, 2013

## *Ευχαριστίες*

*Με την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών, κρίνω απαραίτητο να αναφερθώ στους ξεχωριστούς εκείνους ανθρώπους, οι οποίοι με βοήθησαν και με στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια.*

*Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας κ. Μάρκο Τσόγκα για την αμέριστη κατανόηση και συμπαράσταση που μου έδειξε και την ανεκτίμητη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής. Η διαρκής ενθάρρυνση και συμβολή του υπήρξαν αναγκαία και κρίσιμα στοιχεία για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, η οποία με στήριξε σε κάθε βήμα της ακαδημαϊκής μου πορείας. Τον πατέρα και την μητέρα μου, για την καθοδήγηση και την αμέριστη εμπιστοσύνη που μου έδειξαν. Την αδελφή μου για την κατανόηση και τις πολύτιμες συμβουλές της.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος MBA-TQM για τον τρόπο διδασκαλίας που εφάρμοσαν, τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μοιράστηκαν και τα πολύτιμα εφόδια που μας έδωσαν.*

***Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ  
ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΜΙΑΣ ΧΩΡΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΚΡΗΤΗΣ.  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ “PORTER’S DIAMOND”.***

*Σημαντικοί όροι:* «Διαμάντι του Ανταγωνισμού», Υψηλή Εξαγωγική Εξωστρέφεια, Κλάδος του Τουρισμού, Κλάδος Πλαστικών Υλών.

## ***Περίληψη***

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να ερευνήσει, να αναλύσει και να αναδείξει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της οικονομίας της Κρήτης με βάση τη θεωρία του Διαμαντιού του καθηγητή του Harvard, Michael E. Porter. Η διπλωματική εργασία εκπονήθηκε για να διερευνήσει τις ανταγωνιστικές αιχμές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βασικούς κλάδους της οικονομίας της Κρήτης και μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικά μέρη:

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την εισαγωγή, το δεύτερο και το τρίτο κεφάλαιο. Το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τις βασικές αρχές ανταγωνιστικής στρατηγικής, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά η θεωρία του Διαμαντιού του Porter, η οποία περιέχει τους παράγοντες εκείνους που απαιτούνται για την αιτιολόγηση της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένους κλάδους από επιχειρήσεις που εδρεύουν στην εξεταζόμενη χώρα. Στο κεφάλαιο αυτό, παρουσιάζονται και οι διάφορες κριτικές που έχει δεχτεί κατά καιρούς η θεωρία του Porter από μεταγενέστερες θεωρίες, η σημαντικότερη από τις οποίες είναι αυτή του Διπλού Διαμαντιού των Rugman και D’ Cruz, η οποία ενσωματώνει στη θεωρία του Porter τις έννοιες των ξένων άμεσων επενδύσεων και τη δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το τέταρτο, πέμπτο, έκτο και έβδομο κεφάλαιο, τα οποία επικεντρώνονται στην περίπτωση της οικονομίας της περιφέρειας της Κρήτης. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται ο στόχος της έρευνας, καθώς και η επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται διεξοδικά η οικονομία της Κρήτης, ταυτόχρονα όμως, στο κεφάλαιο αυτό επιλέγονται οι κλάδοι που θα αναλυθούν περαιτέρω και θα εφαρμοστεί σε αυτούς το «διαμάντι του ανταγωνισμού», οι οποίοι αποτελούν τον «Κλάδο του Τουρισμού», και τον «Κλάδο των Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών». Στο κεφάλαιο έξι, λοιπόν, παρουσιάζεται ο κλάδος της κρητικής τουριστικής βιομηχανίας και αναλύεται με βάση τις παραμέτρους του ανταγωνισμού που θέτει ο Porter στη θεωρία του διαμαντιού. Ο κλάδος της τουριστικής βιομηχανίας επιλέχθηκε γιατί αποτελεί την ανταγωνιστική αιχμή της κρητικής οικονομίας και μέσα από την ανάλυση αυτή παρουσιάζονται οι λόγοι και οι αιτίες της επιτυχίας στα πλαίσια του ανταγωνισμού της περιφέρειας της Κρήτης. Το έβδομο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στον κλάδο των πλαστικών υλών, ο οποίος αποτελεί τον μοναδικό κλάδο της περιφέρειας της Κρήτης που περιλαμβάνεται στους κλάδους με την υψηλότερη εξαγωγική εξωστρέφεια σε εθνικό επίπεδο.

Τέλος, το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση της θεωρίας του διαμαντιού σε συνάρτηση με την οικονομία της Κρήτης, καθώς και προτάσεις για την επικέντρωση των προσπαθειών της Πολιτείας και των επιχειρήσεων προς τις κατευθύνσεις που θα παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους κλάδους της οικονομίας που αναλύθηκαν.

# Περιεχόμενα

Σελίδα

<b>Κατάσταση Πινάκων.....</b>	<b>vii</b>
<b>Κατάσταση Διαγραμμάτων.....</b>	<b>ix</b>
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....</b>	<b>1</b>
<b>Κεφάλαιο 2: Βασικές Αρχές Ανταγωνιστικής Στρατηγικής.....</b>	<b>4</b>
2.1 Στρατηγική Ανταγωνισμού.....	4
2.2 Η Δομή του Κλάδου.....	6
2.2.1 Η Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων.....	8
2.2.2 Ο Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων που Δραστηριοποιούνται στον Ίδιο Κλάδο.....	8
2.2.3 Η Απειλή των Υποκατάστατων Προϊόντων.....	9
2.2.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών.....	10
2.2.5 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών.....	10
2.3 Τοποθέτηση μιας Επιχείρησης μέσα στον Κλάδο.....	10
2.3.1 Ηγεσία Κόστους.....	12
2.3.2 Διαφοροποίηση.....	13
2.3.3 Εστίαση (είτε στο Κόστος, είτε στην Διαφοροποίηση).....	13
2.4 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	13
2.5 Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	18
2.6 Διατήρηση Αποκτώμενου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	19
<b>Κεφάλαιο 3: Το «Διαμάντι» του Εθνικού Ανταγωνισμού.....</b>	<b>22</b>
3.1 Οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος...22	
3.1.1 Συνθήκες Παραγωγής.....	23
3.1.2 Συνθήκες Εγχώριας ή Τοπικής Ζήτησης.....	26
3.1.2.1 Σύσταση και Κατανομή Εγχώριας Ζήτησης.....	27
3.1.2.2 Μέγεθος και Ρυθμός Ανάπτυξης Εγχώριας Αγοράς.....	28

3.1.2.3 Διεθνοποίηση της Εγχώριας Αγοράς.....	28
3.1.3 Συσχετιζόμενες και Υποστηρικτικές Βιομηχανίες.....	29
3.1.4 Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός.....	29
3.1.5 Ο Ρόλος της Κυβέρνησης.....	33
3.1.6 Ο Ρόλος της Τύχης.....	34
3.2 Σχέση των Παραγόντων του Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	35
3.2.1 Η Εξέλιξη των Συνθηκών Παραγωγής.....	36
3.2.2 Επιρροές στην Σύνοψη και στο Μέγεθος των Συνθηκών Εγχώριας ή Τοπικής Ζήτησης.....	39
3.2.3 Ανάπτυξη των Συσχετιζόμενων και Υποστηρικτικών Βιομηχανιών.....	41
3.2.4 Επιρροές στον Εγχώριο Ανταγωνισμό.....	43
3.3 Κριτική στην Θεωρία του Porter.....	46
3.3.1 Το Διπλό Διαμάντι των Rugman και D’Cruz.....	48
<b>Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία και Ανάλυση Δεδομένων.....</b>	<b>52</b>
4.1 Στόχος της Έρευνας.....	52
4.2 Επιλογή Μεθόδου Συλλογής Στοιχείων.....	52
4.3 Εξαγωγική Δραστηριότητα Επιχειρήσεων Κρήτης.....	53
<b>Κεφάλαιο 5: Η Οικονομία της Κρήτης.....</b>	<b>67</b>
5.1 Γενικά Στοιχεία.....	67
5.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	67
5.1.2 Γεωγραφική Θέση.....	68
5.1.3 Κλίμα.....	70
5.1.4 Βασικές Υποδομές.....	71
5.1.4.1 Μεταφορές.....	71
5.1.4.2 Εκπαίδευση.....	71
5.1.4.3 Υγεία.....	72
5.2 Διάρθρωση των Βασικών Μεγεθών της Οικονομίας της Κρήτης.....	73
5.2.1 Ακαθάριστο Περιφερειακό Προϊόν.....	73
5.2.2 Κατά Κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν.....	75
5.2.3 Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία.....	76
5.2.4 Πρωτογενής, Δευτερογενής και Τριτογενής Τομέας.....	77
5.2.5 Απασχόληση.....	84

5.3	Σημαντικοί Επιχειρηματικά Κλάδοι στην Περιφέρεια Κρήτης.....	85
5.3.1	Τουρισμός.....	85
5.3.2	Εμπόριο.....	86
5.3.3	Βιομηχανία.....	87
5.3.4	Λοιπές Υπηρεσίες.....	89
5.4	Συμπεράσματα.....	90
 <b>Κεφάλαιο 6: Ο Κλάδος του Τουρισμού.....</b>		<b>92</b>
6.1	Ιστορική Αναδρομή του Τουρισμού και η Εξέλιξή του στην Ελλάδα.....	92
6.2	Ιστορική Εξέλιξη του Τουρισμού στην Κρήτη.....	100
6.3	Τα Στατιστικά Στοιχεία του Τουρισμού της Κρήτης.....	102
6.4	Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Τουριστικής Βιομηχανίας στην Περιφέρεια της Κρήτης.....	105
6.4.1	Συντελεστές Παραγωγής.....	106
6.4.2	Παράγοντες Εγχώριας Ζήτησης.....	114
6.4.3	Συσχετιζόμενες και Υποστηρικτικές Βιομηχανίες.....	116
6.4.4	Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός.....	117
6.4.5	Ο Ρόλος της Κυβέρνησης.....	120
6.4.6	Ο Ρόλος της Τύχης.....	122
6.5	Συμπεράσματα.....	123
 <b>Κεφάλαιο 7: Ο Κλάδος Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών.....</b>		<b>126</b>
7.1	Γενικά Στοιχεία.....	126
7.1.2	Κύρια Χαρακτηριστικά του Τομέα Πλαστικών Σωλήνων.....	129
7.1.3	Κύρια Χαρακτηριστικά του Τομέα Πλαστικής Συσκευασίας.....	130
7.2	Προσφορά της Βιομηχανίας του Πλαστικού στην Οικονομία της Κρήτης και οι Μεγαλύτερες Επιχειρήσεις του Κλάδου στο Νησί.....	133
7.2.1	Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.....	136
7.2.2	Megaplast Α.Ε.....	138
7.3	Συγκριτικά Πλεονεκτήματα του κλάδου «Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών» στην Περιφέρεια της Κρήτης.....	140
7.3.1	Συντελεστές Παραγωγής.....	141
7.3.2	Παράγοντες Εγχώριας Ζήτησης.....	142
7.3.2.1	Εγχώρια Ζήτηση Πλαστικών Σωλήνων.....	142



7.3.2.2 Εγχώρια Ζήτηση Πλαστικής Συσκευασίας.....	143
7.3.3 Σχετιζόμενες και Υποστηρικτικές Βιομηχανίες.....	146
7.3.4 Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός.....	148
7.3.4.1 Δομή του Τομέα Πλαστικών Σωλήνων.....	149
7.3.4.2 Δομή του Τομέα Πλαστικής Συσκευασίας.....	150
7.3.5 Ο Ρόλος της Κυβέρνησης.....	151
7.3.6 Ο Ρόλος της Τύχης.....	152
7.4 Συμπεράσματα.....	153
<b>Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα - Προτάσεις.....</b>	<b>156</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>163</b>

## Κατάσταση Πινάκων

Σελίδα

<b><u>Πίνακας 4.1:</u></b> Εξαγωγικοί κλάδοι με την μεγαλύτερη συνεισφορά στις εγχώριες εξαγωγές.....	54
<b><u>Πίνακας 4.2:</u></b> Εξαγωγικοί κλάδοι με την μεγαλύτερη συνεισφορά στις εξαγωγές της Κρήτης.....	55
<b><u>Πίνακας 4.3:</u></b> Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Λίπη, Λάδια, Κεριά, Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης» από την περιφέρεια Κρήτης.....	59
<b><u>Πίνακας 4.4:</u></b> Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών» από την περιφέρεια Κρήτης.....	60
<b><u>Πίνακας 4.5:</u></b> Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών» από την περιφέρεια Κρήτης.....	62
<b><u>Πίνακας 4.6:</u></b> Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα» από την περιφέρεια Κρήτης.....	63
<b><u>Πίνακας 4.7:</u></b> Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας» από την περιφέρεια Κρήτης.....	64
<b><u>Πίνακας 5.1:</u></b> Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Κρήτης.....	67
<b><u>Πίνακας 5.2:</u></b> Υπηρεσίες Υγείας στην Περιφέρεια Κρήτης (2003-2008) .....	73
<b><u>Πίνακας 5.3:</u></b> Συνεισφορά των Νομών της Κρήτης στο Συνολικό ΑΠΠ της Περιφέρειας και στο ΑΕΠ της Ελλάδας το 2007.....	74
<b><u>Πίνακας 5.4:</u></b> Συμμετοχή υποκλάδων του τομέα του εμπορίου.....	86
<b><u>Πίνακας 5.5:</u></b> Συμμετοχή των υποκλάδων του τομέα της βιομηχανίας.....	88
<b><u>Πίνακας 5.6:</u></b> Συμμετοχή των υποκλάδων του τομέα των λοιπών υπηρεσιών.....	89
<b><u>Πίνακας 6.1:</u></b> Διεθνείς αφίξεις και τουριστικά έσοδα Ελλάδας 2000-2008.....	97
<b><u>Πίνακας 6.2:</u></b> Χώρες προέλευσης ξένων τουριστών.....	98
<b><u>Πίνακας 6.3:</u></b> Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών στα πάσης φύσεως ξενοδοχειακά καταλύματα 2004-2008.....	99
<b><u>Πίνακας 6.4:</u></b> Νομοί Διανυκτέρευσης τουριστών 2005-2007.....	100
<b><u>Πίνακας 6.5:</u></b> Αφίξεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα (πλην campings) στην Κρήτη τα έτη 2004-2008.....	103

<b><u>Πίνακας 6.6:</u></b> Διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα (πλην campings) στην Κρήτη τα έτη 2004-2008.....	104
<b><u>Πίνακας 6.7:</u></b> Ξενοδοχειακό Δυναμικό Κρήτης (Αρ. Κλινών) 2004-2008.....	105
<b><u>Πίνακας 6.8:</u></b> Πολυτελή Ξενοδοχεία Κρήτης 2004-2008.....	105
<b><u>Πίνακας 7.1:</u></b> Κατανομή της κατανάλωσης πλαστικού ανά κλάδο στην Ευρώπη (2007).....	127
<b><u>Πίνακας 7.2:</u></b> Πωλήσεις πλαστικών προϊόντων συσκευασίας και σωλήνων για το έτος 2007.....	128
<b><u>Πίνακας 7.3:</u></b> Εγχώρια Αγορά Πλαστικών Σωλήνων.....	129
<b><u>Πίνακας 7.4:</u></b> Εγχώρια Αγορά Πλαστικών Ειδών Συσκευασίας.....	132
<b><u>Πίνακας 7.5:</u></b> Ποσότητα Εισαγωγών του κλάδου πλαστικού ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008.....	134
<b><u>Πίνακας 7.6:</u></b> Ποσότητα Εισαγωγών πλαστικών σωλήνων και πλαστικής συσκευασίας ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008.....	135
<b><u>Πίνακας 7.7:</u></b> Ποσότητα Εξαγωγών του κλάδου πλαστικού ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008.....	135
<b><u>Πίνακας 7.8:</u></b> Ποσότητα Εξαγωγών πλαστικών σωλήνων και πλαστικής συσκευασίας ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008.....	136
<b><u>Πίνακας 7.9:</u></b> Παγκόσμια τιμή του αργού πετρελαίου (2000-2008).....	145
<b><u>Πίνακας 7.10:</u></b> Εξέλιξη της έκτασης των αρδευθεισών καλλιεργειών.....	147
<b><u>Πίνακας 7.11:</u></b> Ιδιωτική νόμιμη οικοδομική δραστηριότητα στην περιφέρεια της Κρήτης: αριθμός αδειών (2003-2008).....	148

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

Σελίδα

<b><u>Διάγραμμα 2.1:</u></b> Υπόδειγμα του Porter: δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό.....	6
<b><u>Διάγραμμα 2.2:</u></b> Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού.....	12
<b><u>Διάγραμμα 2.3:</u></b> Η Αλυσίδα Αξίας.....	14
<b><u>Διάγραμμα 2.4:</u></b> Το Σύστημα Αξίας.....	16
<b><u>Διάγραμμα 3.1:</u></b> Μεταβλητές του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	23
<b><u>Διάγραμμα 3.2:</u></b> Το ολοκληρωμένο «διαμάντι του ανταγωνισμού».....	35
<b><u>Διάγραμμα 3.3:</u></b> Επιρροές στην δημιουργία συνθηκών παραγωγής.....	36
<b><u>Διάγραμμα 3.4:</u></b> Επιρροές στις συνθήκες της εγχώριας ζήτησης.....	39
<b><u>Διάγραμμα 3.5:</u></b> Επιρροές στην ανάπτυξη των Συσχετιζόμενων και Υποστηρικτικών Βιομηχανιών.....	41
<b><u>Διάγραμμα 3.6:</u></b> Επιρροές στον εγχώριο ανταγωνισμό.....	43
<b><u>Διάγραμμα 3.7:</u></b> Το Γενικευμένο Διπλό Διαμάντι των Rugman και D’Cruz.....	49
<b><u>Διάγραμμα 4.1:</u></b> Αξία εξαγωγών του κλάδου «Λίπη, Λάδια, Κεριά Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης» ανά νομό της Κρήτης.....	56
<b><u>Διάγραμμα 4.2:</u></b> Αξία εξαγωγών του κλάδου «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών» ανά νομό της Κρήτης.....	57
<b><u>Διάγραμμα 4.3:</u></b> Αξία εξαγωγών του κλάδου «Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών» ανά νομό της Κρήτης.....	57
<b><u>Διάγραμμα 4.4:</u></b> Αξία εξαγωγών του κλάδου «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα» ανά νομό της Κρήτης.....	58
<b><u>Διάγραμμα 4.5:</u></b> Αξία εξαγωγών του κλάδου «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας» ανά νομό της Κρήτης.....	58
<b><u>Διάγραμμα 5.1:</u></b> Γεωγραφική Κατανομή Κρήτης (Απογραφή 2001).....	68
<b><u>Διάγραμμα 5.2:</u></b> Συνεισφορά Περιφερειών στο ΑΕΠ της Ελλάδας το 2008.....	74
<b><u>Διάγραμμα 5.3:</u></b> Κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Περιφέρειας Κρήτης.....	75
<b><u>Διάγραμμα 5.4:</u></b> Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία κατά κλάδο στην Κρήτη.....	76
<b><u>Διάγραμμα 5.5:</u></b> Ποσοστιαία συνεισφορά των κλάδων στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία.....	77

<b><u>Διάγραμμα 5.6:</u></b> Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Γεωργία και Κτηνοτροφία».....	78
<b><u>Διάγραμμα 5.7:</u></b> Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Βιομηχανία και Ενέργεια».....	80
<b><u>Διάγραμμα 5.8:</u></b> Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Κατασκευές».....	81
<b><u>Διάγραμμα 5.9:</u></b> Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Εμπόριο και Τουρισμός».....	82
<b><u>Διάγραμμα 5.10:</u></b> Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες».....	83
<b><u>Διάγραμμα 5.11:</u></b> Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Λοιπές Υπηρεσίες».....	83
<b><u>Διάγραμμα 5.12:</u></b> Απασχόληση ανά κλάδο στην Περιφέρεια Κρήτης.....	84
<b><u>Διάγραμμα 5.13:</u></b> Ανεργία στην περιφέρεια της Κρήτης: Α', Β', Γ' και Δ' τρίμηνο του 2008.....	85
<b><u>Διάγραμμα 6.1:</u></b> Το «Διαμάντι του Ανταγωνισμού».....	106
<b><u>Διάγραμμα 7.1:</u></b> Παραγωγή και εγχώρια (φαινομενική) κατανάλωση ειδών πλαστικών σωλήνων (2005-2008).....	130
<b><u>Διάγραμμα 7.2:</u></b> Αναθεωρημένος δείκτης βιομηχανικής παραγωγής στον κλάδο της πλαστικής συσκευασίας (2000-2008).....	132
<b><u>Διάγραμμα 7.3:</u></b> Παραγωγή και εγχώρια (φαινομενική) κατανάλωση ειδών πλαστικής συσκευασίας (2005-2008).....	133
<b><u>Διάγραμμα 7.4:</u></b> Ποσοστά Πωλήσεων της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» το έτος 2007.....	137
<b><u>Διάγραμμα 7.5:</u></b> Ποσοστά Πωλήσεων Ομίλου – Εταιρίας το έτος 2007.....	138
<b><u>Διάγραμμα 7.6:</u></b> Το «Διαμάντι του Ανταγωνισμού».....	140
<b><u>Διάγραμμα 7.7:</u></b> Εξέλιξη της Παγκόσμιας Τιμής του Αργού Πετρελαίου (2000-2008).....	145

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η διεθνής ανταγωνιστικότητα υπήρξε στο προσκήνιο της επιστημονικής έρευνας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Το ερώτημα γιατί ορισμένες κοινωνικές ομάδες, οικονομικά ινστιτούτα και έθνη ευημερούν στον διεθνή ανταγωνισμό έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές, αλλά παρ' όλες τις συνεχείς προσπάθειες για την κατανόηση των παραγόντων που εξηγούν το ερώτημα αυτό, δεν έχει παραχθεί ένα συγκεκριμένο ολοκληρωμένο μοντέλο. Ο Michael Porter το 1990 συνέεισφερε αρκετά σε αυτόν τον τομέα της έρευνας, ακολουθώντας καθιερωμένες θεωρίες, συνδυάζοντας τις με εκτενή εμπειρική έρευνα σε δέκα βιομηχανικές χώρες.

Συγκεκριμένα, στο βιβλίο του “The competitive advantage of nations”, επιχείρησε να εντοπίσει τα εθνικά χαρακτηριστικά που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε συγκεκριμένους κλάδους, καθώς και τις συνέπειες τους τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τις κυβερνήσεις. Ενώ οι περισσότερες έρευνες βασίζονται σε μακροοικονομικούς παράγοντες για την ανάπτυξη και την οικονομική ευημερία ενός έθνους, ο Porter εστιάζεται σε μικροοικονομική θεμελίωση. Συγκεκριμένα, στον πυρήνα της θεωρίας του είναι οι αρχές της ανταγωνιστικής στρατηγικής σε μεμονωμένες επιχειρήσεις. Δηλαδή, η προσέγγιση της θεωρίας αυτής αρχίζει από μεμονωμένες βιομηχανίες και ανταγωνιστές, και καταλήγει στην οικονομία στο σύνολό της. Το κάθε έθνος - βάση επηρεάζει την ικανότητα των επιχειρήσεων να επιτύχουν σε συγκεκριμένους κλάδους, ενώ παράλληλα το αποτέλεσμα των συνεχών αγώνων των μεμονωμένων επιχειρήσεων προσδιορίζει την κατάσταση της οικονομίας ενός έθνους και την ικανότητά του για πρόοδο.

Το προκύπτον μοντέλο “Porter’s Diamond” , όπως ονομάζεται, περιλαμβάνει μεγάλο εύρος μεταβλητών, οι οποίες σύμφωνα με τον Porter, εξηγούν την δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο στόχος του “Porter’s Diamond” είναι η κατηγοριοποίηση των εθνικών επιρροών στην ανταγωνιστικότητα των κλάδων σε τέσσερις ενδογενείς παράγοντες, και δύο εξωγενείς. Έτσι, παρέχεται μια πιο ολοκληρωμένη απάντηση στο ερώτημα της διεθνούς ανταγωνιστικότητας, η οποία περιλαμβάνει την επιρροή των συνθηκών παραγωγής, των συνθηκών εγχώριας ή

τοπικής ζήτησης, των συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών, και της στρατηγικής της επιχείρησης, της δομής και του ανταγωνισμού. Η κυβέρνηση και η τύχη αποτελούν εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν κάθε μια από τις προηγούμενες τέσσερις μεταβλητές και συνεπώς την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Σε κάθε χώρα απαντάται διαφορετικός συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων και συνεπώς διαφορετικό εθνικό πλεονέκτημα. Με αυτή τη λογική ο Porter ονόμασε το υπόδειγμά του «διαμάντι του ανταγωνισμού», καθώς κάθε διαμάντι – κάθε χώρα αντανακλά έναν ξεχωριστό συνδυασμό των συστατικών του ορατού φάσματος – του εθνικού πλεονεκτήματος. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα επιλέξει να εγκατασταθεί στον τόπο όπου το εθνικό πλεονέκτημα προσδίδει τα μέγιστα οφέλη για τη δραστηριοποίησή της.

Επιπλέον, ο Porter τόνισε τη σπουδαιότητα των επιλογών ενός έθνους για την απόκτηση ή μη της οικονομικής ευημερίας. Ειδικότερα, τα έθνη επιλέγουν την ευημερία, όταν οργανώσουν τις πολιτικές τους, τους νόμους τους, και τους θεσμούς τους βασισμένα στην παραγωγικότητα. Για παράδειγμα, ένα έθνος επιλέγει οικονομική ευημερία σε περίπτωση που αναβαθμίσει τις δυνατότητες των κατοίκων του και επενδύσει σε εξειδικευμένες υποδομές, οι οποίες οδηγούν σε αποδοτικότητα του εμπορίου.

Το εγχείρημα αυτό του Porter έχει επηρεάσει τη σκέψη τόσο των ατόμων χάραξης της επιχειρηματικής στρατηγικής, όσο και των φορέων χάραξης πολιτικής. Η σχετική απλότητα του μοντέλου αυτού, καθώς και το εύρος των θεμάτων που αντιμετωπίζονται, το κατέστησαν ελκυστικό σε κυβερνητικούς οργανισμούς σε όλον τον κόσμο. Ταυτόχρονα όμως, το μοντέλο αυτό έχει λάβει κριτική από μελετητές πολλών διαφορετικών πεδίων.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εφαρμόζει το μοντέλο “Porter’s diamond” στην περίπτωση της Κρήτης. Παρ’ όλο που το υπόδειγμα αυτό δημιουργήθηκε για επίπεδο εθνών, μπορεί και έχει, ήδη, χρησιμοποιηθεί σε περιφερειακό, κρατικό επίπεδο και σε επίπεδο πόλης (Smit, 1997). Ταυτόχρονα, έχει χρησιμοποιηθεί και από τον ίδιο τον Porter σε προβληματικές συνοικίες αστικών περιοχών, υποστηρίζοντας ότι τα προβλήματα των συνοικιών αυτών είναι οικονομικά, όσο και κοινωνικά, και ότι η

οικονομική στρατηγική είναι απαραίτητη για την συμπλήρωση του φάσματος άλλων προγραμμάτων (Porter, 1995; Porter, 1997).



## **Κεφάλαιο 2: Βασικές Αρχές Ανταγωνιστικής Στρατηγικής**

Οι τρόποι κατά τους οποίους οι επιχειρήσεις δημιουργούν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις παγκόσμιες βιομηχανίες αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την κατανόηση του ρόλου του έθνους – βάση στο μοντέλου του διαμαντιού. Στον διεθνές ανταγωνισμό, οι επιχειρήσεις δεν χρειάζεται να είναι περιορισμένες στο έθνος – βάση τους, αντίθετα, μπορούν να ανταγωνιστούν με παγκόσμιες στρατηγικές επιχειρήσεων που βρίσκονται σε πολλές χώρες. Χρειάζεται, λοιπόν, ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι παγκόσμιες στρατηγικές συνεισφέρουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς αναδιατυπώνουν τον ρόλο του έθνους – βάση. Για τον λόγο αυτό, στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν κάποιες βασικές έννοιες για την πλήρη κατανόηση του μοντέλου που εξετάζουμε.

### **2.1 Στρατηγική Ανταγωνισμού**

Η βασική μονάδα ανάλυσης της κατανόησης του ανταγωνισμού είναι ο κλάδος. Σύμφωνα με τον Porter «κλάδος (είτε προϊόντος είτε υπηρεσίας) είναι το σύνολο των ανταγωνιστών, οι οποίοι παράγουν προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταγωνίζονται άμεσα μεταξύ τους» (Porter, 1990). Ένας στρατηγικά «διαφορετικός» κλάδος περιλαμβάνει προϊόντα, των οποίων οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι κοινές ή παραπλήσιες. Είναι πιθανόν να υπάρχουν συναφείς κλάδοι, οι οποίοι παράγουν προϊόντα που απευθύνονται σε ίδιους πελάτες, έχουν τις ίδιες τεχνολογίες, τα ίδια κανάλια διανομής, αλλά κάθε κλάδος έχει τις δικές του ξεχωριστές απαιτήσεις για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του.

Οι επιχειρήσεις, μέσω της στρατηγικής ανταγωνισμού, προσπαθούν να καθορίσουν και να καθιερώσουν μια προσέγγιση ανταγωνισμού μέσα στον κλάδο, η οποία να είναι προσοδοφόρα και βιώσιμη ταυτοχρόνως. Κατά τον Porter, μόνο οι στρατηγικές που είναι προσαρμοσμένες σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και στις ικανότητες και οικονομικές δυνατότητες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης μπορούν να επιτύχουν (Porter, 1990).

Όσον αφορά την επιλογή της στρατηγικής υπάρχουν δυο βασικές ανησυχίες. Η πρώτη είναι η *δομή του κλάδου*, στην οποία ανταγωνίζεται μια επιχείρηση. Οι διάφοροι κλάδοι διαφέρουν σημαντικά στην φύση του ανταγωνισμού, και δεν προσφέρουν όλοι τις ίδιες ευκαιρίες για βιώσιμη κερδοφορία. Για παράδειγμα, η κατά μέσο όρο κερδοφορία στον φαρμακευτικό κλάδο και στην κοσμετολογία είναι ιδιαίτερα υψηλή, ενώ υπάρχουν αποκλίσεις στον κλάδο του ρουχισμού και στο ατσάλι. Η δεύτερη ανησυχία είναι η *τοποθέτηση μιας επιχείρησης μέσα στον κλάδο* (positioning). Συγκεκριμένα, κάποιες θέσεις είναι περισσότερο κερδοφόρες από κάποιες άλλες, ανεξάρτητα από την μέσο όρο κερδοφορίας που είναι δυνατόν να υπάρχει στον κλάδο (Porter, 1990).

Καμία από τις παραπάνω ανησυχίες, όμως, δεν αποτελεί επαρκή οδηγό για την επιλογή της στρατηγικής. Μια επιχείρηση σε έναν ελκυστικό κλάδο, για παράδειγμα, είναι πιθανόν να μην έχει τα αναμενόμενα οικονομικά αποτελέσματα, σε περίπτωση που έχει επιλέξει μη επαρκή ανταγωνιστική θέση<sup>1</sup>. Τόσο η δομή του κλάδου, όσο και η τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα σε αυτήν, αποτελούν σημαντικά στοιχεία. Ένας κλάδος γίνεται περισσότερο ή λιγότερο ελκυστικός με την πάροδο του χρόνου, καθώς τα εμπόδια εισόδου ή άλλα στοιχεία της δομής του αλλάζουν, ενώ η θέση μιας επιχείρησης αποτελεί πραγματικό πεδίο μάχης για τους ανταγωνιστές.

Και τα δυο αυτά ζητήματα μπορούν να διαμορφωθούν από μια επιχείρηση. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις όχι μόνο ανταποκρίνονται στο περιβάλλον τους, αλλά ταυτόχρονα επιχειρούν να το επηρεάσουν με τον τρόπο που αυτοί επιθυμούν. Πράγματι, οι αλλαγές στην κλαδική δομή, ή η ανάγκη για την δημιουργία νέων βάσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελούν την βάση για ουσιαστικές αλλαγές στην ανταγωνιστική τοποθέτηση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις ενός έθνους παραγκωνίζουν επιχειρήσεις άλλων εθνών, όταν οι πρώτες είναι περισσότερο ευέλικτες στο να αντιληφθούν ή να ανταποκριθούν σε τέτοιου είδους αλλαγές.

---

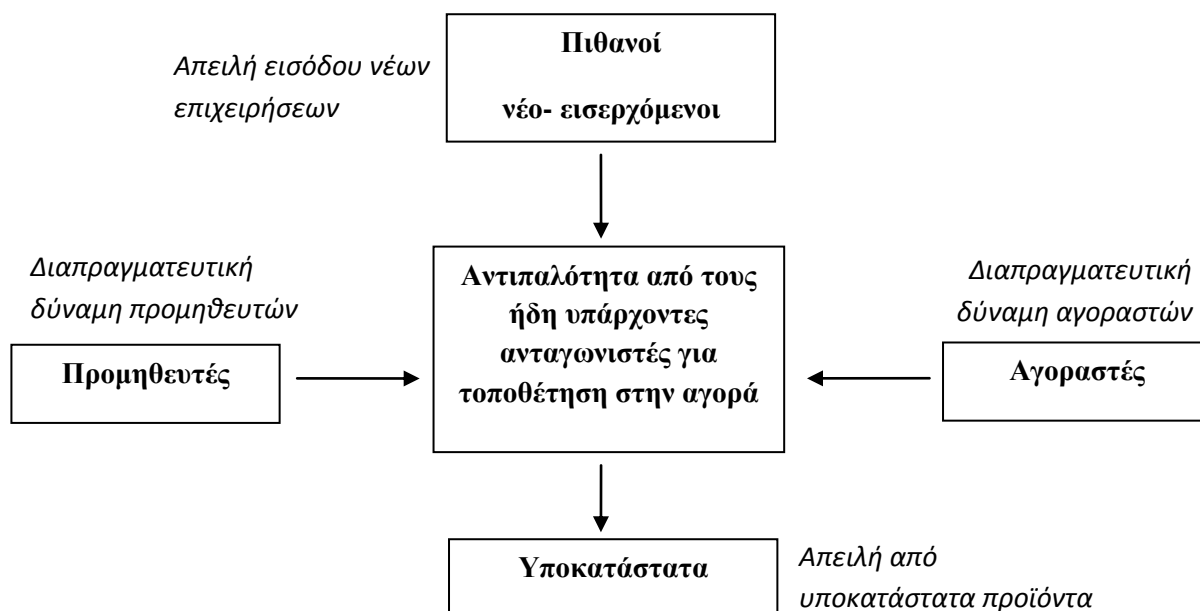
<sup>1</sup> Πράγματι, τα εμπόδια εισόδου, τα οποία δημιουργούν ελκυστικό έναν κλάδο για τους υπάρχοντες ανταγωνιστές, παράλληλα καθιστούν δύσκολο σε έναν νεοεισερχόμενο να επιτύχει μια κατάλληλη θέση.

## 2.2 Η Δομή του Κλάδου

Η δομή του κλάδου, όπου δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους κανόνες του ανταγωνισμού, όπως και τις πιθανές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση. Η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο δεν είναι θέμα συμπτώσεων, αλλά ούτε και κακής τύχης. Αντίθετα, ο ανταγωνισμός έχει τις βάσεις του στην υποβόσκουσα οικονομική δομή του κλάδου και δεν αφορά μόνο την συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο βασίζεται σε πέντε βασικές δυνάμεις:

- 1) **Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων**
- 2) **Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο**
- 3) **Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων**
- 4) **Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**
- 5) **Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Porter, 1990).**

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα του Porter: δυνάμεις που οδηγούν τον ανταγωνισμό



Πηγή: Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Γ. Μπένου, 2006, σελ.

Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί να επιτύχει η επιχείρηση. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου (Παπαδάκης Β., 2007).

Επίσης, είναι δυνατόν να προβλέψει τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες δυνάμεις μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μια νέα τεχνολογική καινοτομία, ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Με αυτόν τον τρόπο μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες που τυχόν της προσφέρονται και να αλλάξει η ίδια τη δομή του κλάδου προς όφελός της, επιδρώντας με κατάλληλες κινήσεις στις πέντε δυνάμεις του κλάδου (Thompson et al, 2007).

Μετέπειτα συγγραφείς του Porter υποστηρίζουν πως το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης μπορεί να προσδιορίζεται και από μια έκτη δύναμη, στην οποία συμπεριλαμβάνονται οι παράγοντες εκείνοι που το υπόδειγμα δεν λαμβάνει υπόψη, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1 (Γεωργόπουλος, 2006).

Ο Porter ισχυρίζεται ότι η δομή του κλάδου είναι ιδιαίτερα σημαντική στον διεθνή ανταγωνισμό για τρεις λόγους:

- 1) Η δομή του κάθε κλάδου δημιουργεί διαφορετικές απαιτήσεις για την επίτευξη της επιτυχίας. Για παράδειγμα, ο ανταγωνισμός σε έναν κατακερματισμένο κλάδο, όπως είναι ο κλάδος των ενδυμάτων, απαιτεί παντελώς διαφορετικούς πόρους και δεξιότητες από τον κλάδο των εμπορικών αεροσκαφών.
- 2) Οι κλάδοι που προσφέρουν υψηλό βιοτικό επίπεδο, είναι συνήθως οι κλάδοι που είναι δομικά ελκυστικοί. Ένα αρκετά συνηθισμένο λάθος των αναπτυσσόμενων εθνών είναι ότι επιχειρούν να εισέλθουν σε έναν μη δομικά ελκυστικό κλάδο, με αποτέλεσμα να κάνουν κακή χρήση των περιορισμένων εθνικών πόρων.

- 3) Οι αλλαγές στην δομή ενός κλάδου δημιουργούν πραγματικές ευκαιρίες για τους ανταγωνιστές ενός έθνους να εισέλθουν σε νέους κλάδους. Ο τρόπος κατά τον οποίο το περιβάλλον ενός έθνους καθοδηγεί τις επιχειρήσεις του να αντιληφθούν και να ανταποκριθούν σε τέτοιες αλλαγές είναι καίριας σημασίας για την κατανόηση των προτύπων της διεθνούς επιτυχίας (Porter, 1990).

### ***2.2.1 Η Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων***

Η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή στον κλάδο φέρνει νέα δυναμικότητα, την επιθυμία από μέρους του για εξασφάλιση ικανού μεριδίου της αγοράς και νέους πόρους. Ως αποτέλεσμα μπορεί να υπάρξει πτώση των τιμών, αλλά και αύξηση του κόστους, δηλαδή πτώση του κέρδους για τις επιχειρήσεις. Η απειλή της εισόδου εξαρτάται από τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν, καθώς και από τις αντιδράσεις από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές. Αν τα εμπόδια είναι υψηλά και/ή ο νεοεισερχόμενος στον κλάδο αναμένει εχθρική αντίδραση από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές του κλάδου, τότε η απειλή εισόδου είναι μικρή (Porter, 1980).

### ***2.2.2 Ο Ανταγωνισμός μεταξύ των Επιχειρήσεων που Δραστηριοποιούνται στον Ίδιο Κλάδο***

Η αντιπαλότητα μεταξύ των ανταγωνιστών μπορεί να πάρει πολλές γνωστές μορφές, όπως ανταγωνισμός τιμών, διαφημιστικές κόντρες, εισαγωγή καινούργιων προϊόντων και βελτιωμένες υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών. Η αντιπαλότητα αυτή υπάρχει γιατί κάποια από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις μπορεί να νιώθει την πίεση των υπόλοιπων ανταγωνιστών ή διακρίνει την ευκαιρία να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά. Στους περισσότερους κλάδους, μια ανταγωνιστική κίνηση από κάποια επιχείρηση θα έχει προφανές αντίκτυπο στους υπόλοιπους ανταγωνιστές και είναι πιθανό να προκαλέσει τα αντίποινα και άλλες προσπάθειες αντιμετώπισης της κίνησης αυτής. Η κλιμάκωση τέτοιων κινήσεων και αντιδράσεων θα επιφέρει ζημιές σε όλους τους ανταγωνιστές και

τελικά θα τους φέρει σε χειρότερη θέση από αυτή που ήταν αρχικά. Ειδικότερα, ο ανταγωνισμός με βάση τις τιμές δημιουργεί αστάθεια και ζημιώνει τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Οι ανταγωνιστές μπορούν να αναγνωρίσουν και να συναγωνιστούν εύκολα τις μειώσεις τιμών, μειώνοντας τα έσοδα όλων των επιχειρήσεων του κλάδου, εκτός αν η ελαστικότητα της ζήτησης είναι υψηλή. Αντίθετα, οι διαφημιστικές αντιπαλότητες, μπορούν να διευρύνουν την ζήτηση στην αγορά και να βελτιώσουν τη διαφοροποίηση προϊόντων στον κλάδο, ωφελώντας όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου (Johnson and Scholes, 1997).

Υπάρχουν κάποιοι τρόποι να αποφύγει μια επιχείρηση την αντιπαλότητα και τον έντονο ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, μπορεί να κάνει τους καταναλωτές να εξαρτώνται από αυτήν για τεχνικές συμβουλές μετά την πώληση. Ακόμα, μπορεί να επιδιώξει τη διαφοροποίηση προϊόντος μέσω καινούριων υπηρεσιών, καινοτομίες στην προώθηση του προϊόντος ή αλλαγές στο προϊόν το ίδιο. Ένας άλλος τρόπος είναι να αποφύγει την αντιπαράθεση με ανταγωνιστές που έχουν υψηλό κόστος εξόδου και μπορούν να την παρασύρουν σε ακραίο πόλεμο τιμών (Porter, 1980).

### ***2.2.3 Η Απειλή των Υποκατάστατων Προϊόντων***

Η αναγνώριση των υποκατάστατων προϊόντων είναι θέμα αναζήτησης άλλων προϊόντων που μπορούν να εκτελέσουν την ίδια λειτουργία με τα προϊόντα της αγοράς. Μερικές φορές αυτή η αναζήτηση μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη και να οδηγήσει σε περιπτώσεις που είναι μακριά από τον κλάδο. Έτσι, όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου ανταγωνίζονται, κατά μια ευρεία έννοια, και με τις αντίστοιχες που παράγουν τα υποκατάστατα προϊόντα. Τα υποκατάστατα περιορίζουν τα πιθανά κέρδη της αγοράς, βάζοντας ένα πλαφόν στις τιμές που μπορούν να πωλήσουν οι επιχειρήσεις για να έχουν κέρδος. Όσο πιο ελκυστική είναι η σχέση τιμής – απόδοσης των υποκατάστατων προϊόντων, τόσο πιο πολύ πιέζεται η κερδοφορία της αγοράς. Έτσι, η αντίδραση των επιχειρήσεων απέναντι στα υποκατάστατα προϊόντα συνήθως είναι συλλογική και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να είναι αποτελεσματικότερη (Grove, 2005).

### ***2.2.4 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών***

Οι αγοραστές μπορεί να είναι οι τελικοί καταναλωτές του προϊόντος, αλλά μπορεί να είναι και παραγωγοί που το χρησιμοποιούν για την παραγωγή άλλου προϊόντος. Οι αγοραστές ανταγωνίζονται με την αγορά, πιέζοντας τις τιμές προς τα κάτω, διαπραγματευόμενοι για καλύτερη ποιότητα και περισσότερες υπηρεσίες, τα οποία λειτουργούν σε βάρος της κερδοφορίας του κλάδου. Η δύναμη των αγοραστών μιας συγκεκριμένης αγοράς εξαρτάται από πολλά χαρακτηριστικά, σχετικά με την θέση τους και τη σημασία τους στην αγορά (Porter, 1990).

### ***2.2.5 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών***

Οι προμηθευτές μπορούν να έχουν διαπραγματευτική δύναμη σε ένα κλάδο, απειλώντας να αυξήσουν τις τιμές ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν. Κατά αυτόν τον τρόπο, οι προμηθευτές μπορούν να πιέσουν την κερδοφορία του κλάδου. Οι συνθήκες που επικρατούν όταν οι προμηθευτές έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη είναι κατά κάποιον τρόπο αντίθετες με αυτές που επικρατούν όταν οι αγοραστές έχουν την δύναμη (Grant, 2005).

## **2.3 Τοποθέτηση μιας Επιχείρησης μέσα στον Κλάδο**

Η τοποθέτηση μιας επιχείρησης στον κλάδο περιλαμβάνει την ολιστική προσέγγισή της στον ανταγωνισμό. Στον κλάδο της σοκολατοποιίας, για παράδειγμα, αμερικάνικες επιχειρήσεις (όπως η Hershey και η M&M/Mars), ανταγωνίζονται μέσω μαζικής παραγωγής και διαφήμισης τις σχετικά περιορισμένες γραμμές παραγωγής των τυποποιημένων προϊόντων τους, ενώ αντίθετα ελβετικές επιχειρήσεις (όπως η Lindt και η Tobler/Jacobs) πωλούν κυρίως υψηλής ποιότητας προϊόντα σε υψηλότερες τιμές μέσω περιορισμένων και εξειδικευμένων καναλιών διανομής.

Σύμφωνα με τον Porter, στο επίκεντρο της θέσης μιας επιχείρησης βρίσκεται το *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα δημιουργίας μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές. Μακροπρόθεσμα, επιχειρήσεις επιτυγχάνουν έναντι των ανταγωνιστών τους εφόσον κατέχουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν δυο βασικές κατηγορίες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης. Χαμηλό κόστος είναι η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει, παράγει και να εμπορεύεται ένα προϊόν (ή μια υπηρεσία) με το μικρότερο κόστος στην αγορά, ενώ η διαφοροποίηση αποτελεί την ικανότητα παροχής μοναδικής και ανώτερης αξίας για τον αγοραστή από την άποψη της ποιότητας των προϊόντων, ειδικών χαρακτηριστικών, ή εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Porter, 1990).

Και τα δυο ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα οδηγούν σε αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Η επίτευξη και των δυο αυτών πλεονεκτημάτων είναι δύσκολη, καθώς το να παρέχει μια επιχείρηση μοναδική απόδοση ή/και ποιότητα είναι, στις περισσότερες περιπτώσεις, εγγενώς πιο δαπανηρό για αυτήν, από ότι να επιδιώκει να είναι απλώς συγκρίσιμη με τους ανταγωνιστές της για τέτοιου είδους ιδιότητες. Βέβαια, είναι δυνατόν να βελτιώσει την τεχνολογία της ή/και τις μεθόδους της με τέτοιον τρόπο ώστε να επιτύχει συγχρόνως μείωση κόστους και βελτίωση διαφοροποίησης. Μακροπρόθεσμα, όμως οι ανταγωνιστές της την μιμούνται και την εξαναγκάζουν να δώσει έμφαση και να επιλέξει ένα από τα δυο αυτά πλεονεκτήματα (Huff et al, 2009).

Μια άλλη σημαντική μεταβλητή, πέραν του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην τοποθέτηση μιας επιχείρησης είναι το *εύρος της αγοράς*. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει το φάσμα των προϊόντων που θα παράγει, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιήσει, την αγορά στόχο και την γεωγραφική περιοχή που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί.

Το είδος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και το εύρος της αγοράς μπορούν να συνδυαστούν και ως αποτέλεσμα να προκύψουν τρεις βασικές (επιχειρηματικές) στρατηγικές (Διάγραμμα 2.2):



- 1) Η *Ηγεσία Κόστους*
- 2) Η *Διαφοροποίηση*, και
- 3) Η *Εστίαση* (είτε στο κόστος, είτε στην διαφοροποίηση)

**Διάγραμμα 2.2:** Βασικές Στρατηγικές Ανταγωνισμού

		<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</b>	
		<i>Χαμηλού Κόστους</i>	<i>Διαφοροποίησης</i>
<b>ΕΥΡΟΣ ΑΓΟΡΑΣ</b>	<i>Ευρεία</i>	<b>Ηγεσία Κόστους</b>	<b>Διαφοροποίηση</b>
	<i>Περιορισμένη</i>	<b>Εστίαση στο Κόστος</b>	<b>Εστίαση στη Διαφοροποίηση</b>

Πηγή: **Michael Porter**, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990, p. 39

Ο Porter υποστηρίζει ότι το χειρότερο στρατηγικό λάθος για μια επιχείρηση είναι ο «αποκλεισμός στη μέση» (“stuck in the middle”), δηλαδή όταν μια επιχείρηση είτε αποτυγχάνει να αναπτύξει μια από τις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού, είτε επιχειρεί να υιοθετήσει ταυτόχρονα όλες τις στρατηγικές αυτές (Porter, 1990).

### **2.3.1 Ηγεσία Κόστους**

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους, όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει, χωρίς να είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της. Η ηγεσία κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου (Hitt et al, 2011).

### **2.3.2 Διαφοροποίηση**

Η επιχείρηση που έχει υιοθετήσει στρατηγική διαφοροποίησης αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της προσφοράς υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα. Τα προϊόντα αυτά γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και έτσι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για να τα αποκτήσουν. Μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί είτε ως προς τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που προσφέρει, είτε ως προς τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν (Hitt et al, 2011).

### **2.3.3 Εστίαση (Είτε στο Κόστος, Είτε στην Διαφοροποίηση)**

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης. Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευτεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα από ότι οι ανταγωνιστές της (Hitt et al, 2011).

## **2.4 Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Κάθε επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την λειτουργία της και την υποστήριξη των προϊόντων της. Οι δραστηριότητες αυτές δημιουργούν αξία για τον πελάτη, και επομένως αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.3, το οποίο

απεικονίζει την «αλυσίδα αξίας». Την έννοια αυτή εισήγαγε ο Porter το 1985 στο βιβλίο του *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*.

**Διάγραμμα 2.3:** Η Αλυσίδα Αξίας



**Πηγή:** Michael Porter, *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985, p. 37

Η αλυσίδα αξίας εντοπίζει εννέα σχετικές δραστηριότητες οι οποίες δημιουργούν αξία και κόστος σε μία συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι εννέα αυτές δραστηριότητες που δημιουργούν αξία συνίστανται από πέντε κύριες (*primary*) και τέσσερις υποστηρικτικές (*support*) δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τον Porter, οι κύριες δραστηριότητες έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος. Μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής:

- 1) *Λειτουργίες Χειρισμού Εισερχομένων (Inbound Logistics)*: Δηλαδή την παραλαβή, την αποθήκευση, τα αποθέματα, το χειρισμό εισερχομένων.
- 2) *Λειτουργίες Παραγωγής (Operations)*: Περιλαμβάνει την κατασκευή, την συναρμολόγηση, τη συσκευασία καθώς και τους δειγματικούς ελέγχους.
- 3) *Διαχείριση Εξερχόμενων (Outbound Logistics)*: Όπως η αποθήκευση, οι παραγγελίες και η παράδοση.

- 4) *Marketing και Πωλήσεις (Marketing and sales)*: Περιλαμβάνει την έρευνα αγοράς, την τιμολόγηση, τα κανάλια διανομής, τη διαφήμιση καθώς και την πώληση.
- 5) *Υπηρεσίες Μετά την Πώληση (After – Sale Service)*: Οι επί μέρους λειτουργίες «μετά την πώληση» αφορούν: το υπηρεσίες προς το πελάτη, τις επισκευές, τα ανταλλακτικά καθώς και τις αναβαθμίσεις.

Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους. Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

- 1) *Προμήθειες – Αγορές (Procurement)*: Οι επί μέρους λειτουργίες της διαχείρισης των προμηθειών αφορούν: τις πρώτες ύλες, τα ανταλλακτικά καθώς και τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση.
- 2) *Ανάπτυξη Τεχνολογίας (Technology Development)*: Οι ακόλουθες λειτουργίες της έρευνας και ανάπτυξης αφορούν: την αυτοματοποίηση, το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, τις πατέντες, τον σχεδιασμό καθώς και τις καινοτομίες.
- 3) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management)*: Οι επί μέρους λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφορούν: τη στελέχωση, την ανάπτυξη, τη διεύθυνση, την παρακίνηση καθώς και τον έλεγχο.
- 4) *Υποδομή της Επιχείρησης (Firm Infrastructure)*: Οι υπολειτουργίες της εσωτερικής υποδομής αφορούν: το οργανόγραμμα, τη στρατηγική της επιχείρησης καθώς και τα νομικά - οικονομικά θέματα.

Το πλαίσιο της Αλυσίδας Αξίας ερμηνεύει τον τρόπο συντονισμού των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού ώστε να δημιουργείται αξία η οποία μετράται με τα συνολικά κέρδη του (Porter, 1985). Η αξία ερμηνεύεται ως το ποσό που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για τα οφέλη που τους παρέχει μια επιχείρηση (Ramsay, 2005). Το περιθώριο κέρδους ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ συνολικής αξίας και αθροιστικών εξόδων τα οποία προέρχονται από εκτέλεση των δραστηριοτήτων. Η λέξη "αλυσίδα" χαρτογραφεί την ακολουθία δραστηριοτήτων που οδηγούν στο σχεδιασμό, παραγωγή, διανομή και υποστήριξη των αγαθών και των υπηρεσιών (Dumond, 2000). Κάθε επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνοντας να εκτελέσει τις δραστηριότητες αυτές αποτελεσματικότερα (είτε καλύτερα – πλεονέκτημα

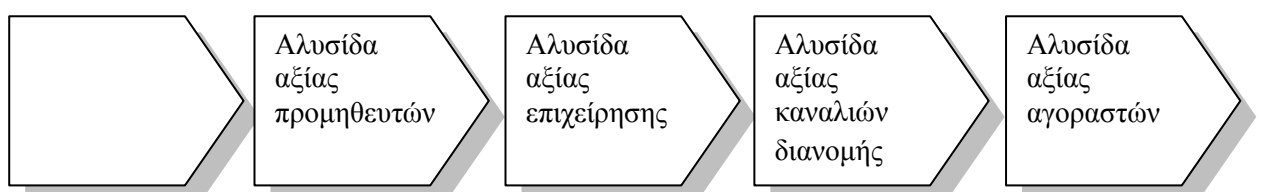
διαφοροποίησης, είτε οικονομικότερα - πλεονέκτημα κόστους) σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Η βασική ιδέα, συνεπώς, του μοντέλου του Porter είναι ότι η επίτευξη του μειωμένου κόστους ή η διαφοροποίηση εξαρτώνται από αυτές τις ιδιαίτερες δραστηριότητες που κάθε επιχείρηση πραγματοποιεί (Parnell, 2006).

Η Αλυσίδα Αξίας μεταφράζεται ως το γενικό πλαίσιο μετάδοσης αξίας ενός οργανισμού προς τους αγοραστές. Πρόκειται για ένα σύνολο δραστηριοτήτων δια μέσου των οποίων ένα προϊόν ή μία υπηρεσία δημιουργούνται και στη συνέχεια μεταφέρονται στους καταναλωτές (Payne and Holt, 2001). Η μετάδοση αξίας, επομένως, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που απαιτούνται για να δώσουν στο προϊόν/υπηρεσία τις απαραίτητες ιδιότητες ώστε να επιτευχθεί η πλήρης ικανοποίηση πελατών και να διατηρηθεί μια τρέχουσα και μακροπρόθεσμη σχέση της επιχείρησης με τους πελάτες (Yung and Chan, 2003). Μπορεί, επιπλέον, να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο που αναλύει τον τρόπο με τον οποίο οι δραστηριότητες αυτές επηρεάζουν το κόστος μιας επιχείρησης από τη μια και την αξία των καταναλωτών από την άλλη (Payne and Holt, 2001). Όταν μια επιχείρηση παραδίδει αξία στον τελικό καταναλωτή είναι απαραίτητο να γνωρίζει τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει αυτή την αξία και, παράλληλα, τους παράγοντες που διαμορφώνουν τις απόψεις του πελάτη για την αξία του προϊόντος/υπηρεσίας (Andersson and Ivansson, 2003).

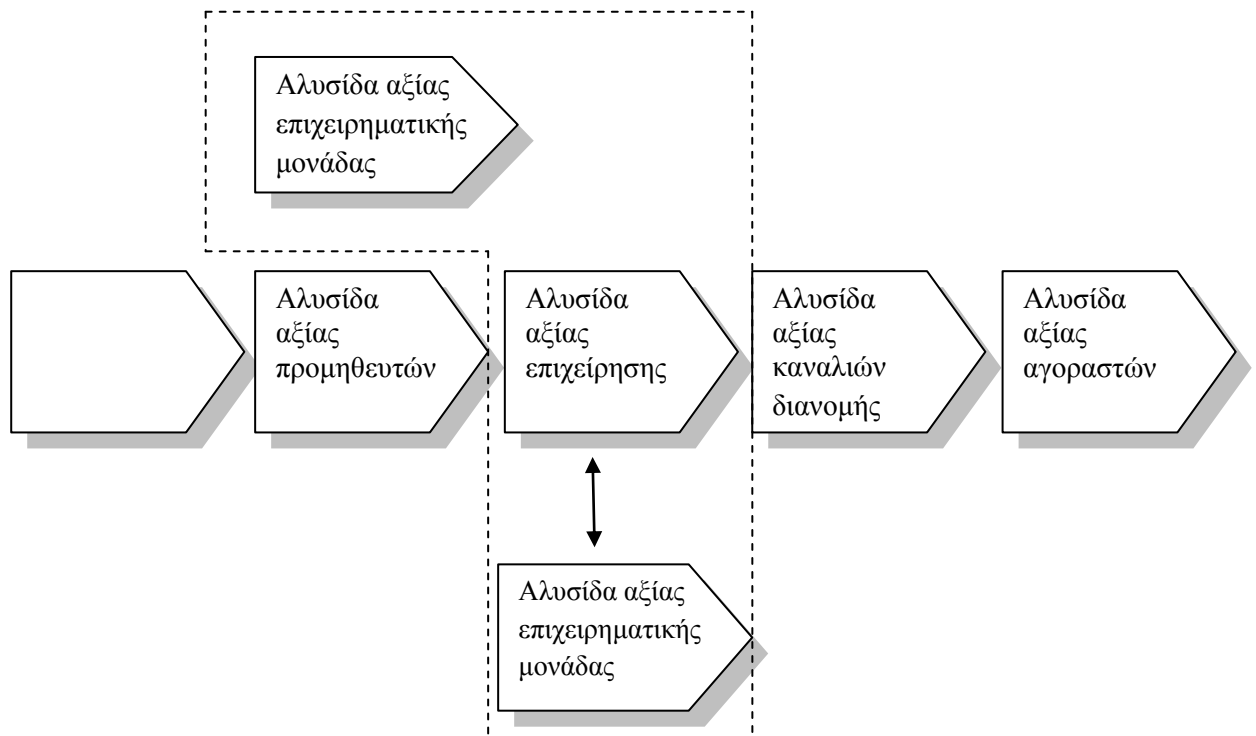
Στην ανωτέρω ανάλυση της αλυσίδας δημιουργίας αξίας, ο M. Porter κατέληξε ότι χρειάζεται να προστεθεί ακόμα μία σημαντική ανάλυση. Οι επιχειρήσεις είναι μέρος ενός ευρύτερου συστήματος προστιθέμενης αξίας συμπεριλαμβάνοντας τις αλυσίδες δημιουργίας αξίας προσφοράς και διανομής και τις αλυσίδες δημιουργίας αξίας των καταναλωτών. Αυτό το ευρύτερο σύστημα είναι γνωστό με την ονομασία *σύστημα δημιουργίας αξίας* και απεικονίζεται στο διάγραμμα 2.4.

**Διάγραμμα 2.4:** Το Σύστημα Αξίας

***i) Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο της αγοράς***



ii) *Επιχειρήσεις με αρκετές διαφορετικές μονάδες, κάθε μια με την δική της αλυσίδα δημιουργίας αξίας*



*Πηγή: Michael Porter, Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, 1985, p. 35*

Η ανάλυση ενός τέτοιου συστήματος αξίας όχι μόνο απαιτείται αλλά επιβάλλεται για μια επιχείρηση και ειδικά για μια μικρομεσαία επιχείρηση που εξαρτάται η βιωσιμότητα της ακόμα και από την πιο μικρή λεπτομέρεια. Το σύστημα δημιουργίας αξίας εξετάζει τις υπάρχουσες επιδράσεις που ασκούνται από τους εξωτερικούς φορείς στις επιχειρήσεις ενώ η αλυσίδα δημιουργίας αξίας αναλύει τις εσωτερικές δραστηριότητες της επιχείρησης. Και τα δύο αυτά συστήματα μπορούν να προσφέρουν αρκετά στην στρατηγική ανάλυση, το μόνο πρόβλημα είναι ότι επικεντρώνονται στις υπάρχουσες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της επιχείρησης με κίνδυνο να απολέσουν στρατηγικές ευκαιρίες που δημιουργούνται εκτός της υπάρχουσας δομής και του τομέα δραστηριοτήτων της κάθε επιχείρησης (Porter, 1985).

## 2.5 Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και ανακαλύπτουν νέους και καλύτερους τρόπους για να ανταγωνίζονται στον κλάδο, τους οποίους μεταφέρουν στην αγορά, δίνοντας στην ίδια την επιχείρηση την δυνατότητα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ουσιαστικά, αυτή η διαδικασία αποτελεί μια πράξη καινοτομίας, η οποία σύμφωνα με τον Porter περιλαμβάνει τόσο τεχνολογικές βελτιώσεις, όσο και σημαντικά βελτιωμένες μεθόδους στις επιχειρηματικές πρακτικές. Η καινοτομία μπορεί να αφορά ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, τον τρόπο ή την τεχνολογία παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, καθώς επίσης μπορεί να αναφέρεται σε διοικητική διαδικασία ή οργανωτική δομή (εσωτερικά ή εξωτερικά σε σχέση με τους πελάτες ή τους προμηθευτές). Οι καινοτόμοι επιχειρηματίες δεν ανταποκρίνονται απλώς στις πιθανότητες για αλλαγή, αλλά τις αναγκάζουν να κινηθούν γρηγορότερα. Η καινοτομία συχνά περιλαμβάνει ιδέες, οι οποίες δεν είναι καινούριες, όμως δεν έχουν γίνει αντιληπτές ή εφαρμόσιμες από κάποιον άλλο.

Οι ευκαιρίες εμφάνισης νέων τρόπων ανταγωνισμού είναι συνήθως αποτέλεσμα αλλαγής της δομής του κλάδου. Αρκετά συχνά, έχουν παρουσιαστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα τέτοιου είδους ευκαιρίες, οι οποίες όμως έχουν μείνει απαρατήρητες. Οι πιο συχνές αιτίες καινοτομιών που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οι ακόλουθες (Porter, 1990):

### *1) Νέες τεχνολογίες.*

Τεχνολογικές αλλαγές είναι δυνατόν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες που αφορούν την σχεδίαση προϊόντος, τον τρόπο με τον οποίο προωθείται, παράγεται, διανέμεται, και τις βοηθητικές υπηρεσίες που παρέχονται.

### *2) Νέες ή μεταβαλλόμενες ανάγκες αγοραστή.*

Στην περίπτωση που ο αγοραστής αποκτήσει νέες ανάγκες ή αλλάξουν σημαντικά οι προτεραιότητές του, δημιουργεί την ευκαιρία για μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τους ανταγωνιστές που έχουν καθιερωθεί στην αγορά είναι, πολλές φορές, αρκετά δύσκολο να αντιληφθούν ή και να ανταποκριθούν σε μια

τέτοια αλλαγή, λόγω των ριζικών μεταβολών που είναι πιθανό να χρειαστεί να κάνουν. Για παράδειγμα, οι χώροι εστίασης γρήγορου φαγητού απέκτησαν άμεσα πλεονέκτημα, ως απάντηση στην ανάγκη του καταναλωτή για άμεσο και εύκολο φαγητό, ενώ τα εστιατόρια και οι ταβέρνες, σε πολύ μεγάλο ποσοστό, δεν μπόρεσαν να προσαρμοστούν, λόγω της διαφορετικότητας της λειτουργίας τους.

### *3) Η εμφάνιση ενός νέου τμήματος αγοράς*

Η ευκαιρία για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να προκύψει, επίσης, στην περίπτωση που εμφανιστεί ένα νέο τμήμα αγοράς ή βρεθεί νέος τρόπος για ανασύνταξη υπάρχοντων τμημάτων. Το ενδεχόμενο αυτό περιλαμβάνει, πέραν του καινούριου τμήματος, καινούριους τρόπους παραγωγής συγκεκριμένων στοιχείων στην γραμμή παραγωγής ή/και καινούρια μέσα για την προσέγγιση νέων πελατών.

### *4) Μετατόπιση του κόστους των εισροών ή της διαθεσιμότητας*

Αλλαγές στο κόστος των εισροών, όπως είναι το εργατικό δυναμικό, πρώτες ύλες, μεταφορικά, μηχανήματα, διαφήμιση, είναι δυνατόν να δημιουργούν νέες συνθήκες με τους προμηθευτές, ή και να οδηγούν στην χρήση διαφορετικού είδους ή ποιότητας εισροών. Μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της βελτιστοποίησης, βασισμένη στις νέες συνθήκες, ενώ οι ανταγωνιστές επιβαρύνονται με περιουσιακά στοιχεία και προσεγγίσεις προσαρμοσμένες στα προηγούμενα δεδομένα.

### *5) Αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς*

Προσαρμογές στην φύση της κυβερνητικής νομοθεσίας, σε τομείς όπως τις προδιαγραφές προϊόντων, τον περιβαλλοντικό έλεγχο, τους περιορισμούς που υπάρχουν στο εμπόριο, αποτελούν κίνητρα για καινοτομίες, οι οποίες οδηγούν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **2.6 Διατήρηση Αποκτώμενου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είτε πηγάζει από χαμηλό κόστος, είτε από διαφοροποίηση, δεν είναι απαραίτητο ότι είναι διατηρήσιμο. Γι' αυτόν τον λόγο, είναι



πολύ σημαντικό οι επιχειρήσεις να έχουν επίγνωση για τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να το διατηρήσουν. Για να το επιτύχουν αυτό πρέπει να τηρείται τουλάχιστον μια από τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

Η πρώτη προϋπόθεση αναφέρεται στην *πηγή* του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσον αφορά την βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, υπάρχει μια ιεράρχηση στις πηγές του. Συγκεκριμένα, τα «κατώτερης τάξης», όπως τα ονομάζει ο Porter, πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό εργατικό κόστος, οι φτηνές πρώτες ύλες, τα πλεονεκτήματα κόστους που οφείλονται αποκλειστικά και μόνο σε οικονομίες κλίμακας, και τα οποία είναι σχετικά εύκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Αντίθετα, τα «ανώτερης τάξης» πλεονεκτήματα, είναι η κατοχυρωμένη τεχνολογία της διαδικασίας, η διαφοροποίηση προϊόντος βασισμένη σε ιδιαίτερα προϊόντα ή υπηρεσίες, η φήμη που προέρχεται από προσπάθειες μάρκετινγκ, και οι πελατειακές σχέσεις που προστατεύονται από το κόστος αλλαγής προμηθευτή. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι περισσότερο ανθεκτικά και δύσκολα αντιγράψιμα, καθώς για να τα επιτύχει κάποιος χρειάζονται προηγμένες ικανότητες και δυνατότητες, όπως είναι ειδικευμένο και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, εσωτερική τεχνολογική ικανότητα, και πολλές φορές, στενές σχέσεις με κορυφαίους πελάτες. Έτσι, οι ανταγωνιστές πρέπει να επενδύσουν στα ίδια ή σε περισσότερα, προκειμένου να αναπαράγουν «ανώτερης τάξης» πλεονεκτήματα, το οποίο είναι τόσο χρονοβόρο όσο και δαπανηρό.

Ο δεύτερος παράγοντας που καθορίζει βιώσιμο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο *αριθμός των διακριτών πηγών* του πλεονεκτήματος. Αν μια επιχείρηση στηρίζεται σε ένα μόνο πλεονέκτημα, όπως είναι ο χαμηλού κόστους σχεδιασμός του προϊόντος ή η πρόσβαση σε φτηνές πρώτες ύλες, τότε οι ανταγωνιστές θα επικεντρωθούν στην υπέρβαση ή την κατάργηση του πλεονεκτήματος αυτού. Οι επιχειρήσεις με ιστορικό σταθερής ηγεσίας τείνουν να πληθαίνουν τα πλεονεκτήματά τους σε όλη την αλυσίδα αξίας. Τα μικρά ιαπωνικά φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, για παράδειγμα, έχουν προηγμένα χαρακτηριστικά, χαμηλό κόστος παραγωγής, λόγω της ευέλικτης αυτοματοποίησης, εκτεταμένα δίκτυα αντιπροσωπείας που παρέχουν ευρύτερη κάλυψη των πωλήσεων, και υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας που μειώνουν το κόστος παροχής υπηρεσιών μετά την πώληση. Έτσι, τα εμπόδια αυξάνονται για τους ανταγωνιστές που προσπαθούν να τους μιμηθούν, λόγω των πολυάριθμων αυτών πλεονεκτημάτων.

Ο τρίτος και πιο σημαντικό λόγος, που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται διατηρήσιμο είναι η *συνεχής αναβάθμιση και βελτίωση*. Στην πραγματικότητα, κάθε πλεονέκτημα μπορεί να αναπαραχθεί αργά ή γρήγορα εάν ένας ηγέτης στηρίζεται στην μέχρι τότε επιτυχία του. Προκειμένου να διατηρήσει μια επιχείρηση το πλεονέκτημά της, πρέπει να αποτελεί έναν κινούμενο στόχο, δημιουργώντας νέα πλεονεκτήματα, τουλάχιστον τόσο γρήγορα όσο χρειάζονται οι ανταγωνιστές τους για να αντιγράψουν τα παλιά (Porter, 1990).

## Κεφάλαιο 3: Το «Διαμάντι» του Εθνικού Ανταγωνισμού

### **3.1 Οι Προσδιοριστικοί Παράγοντες του Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος**

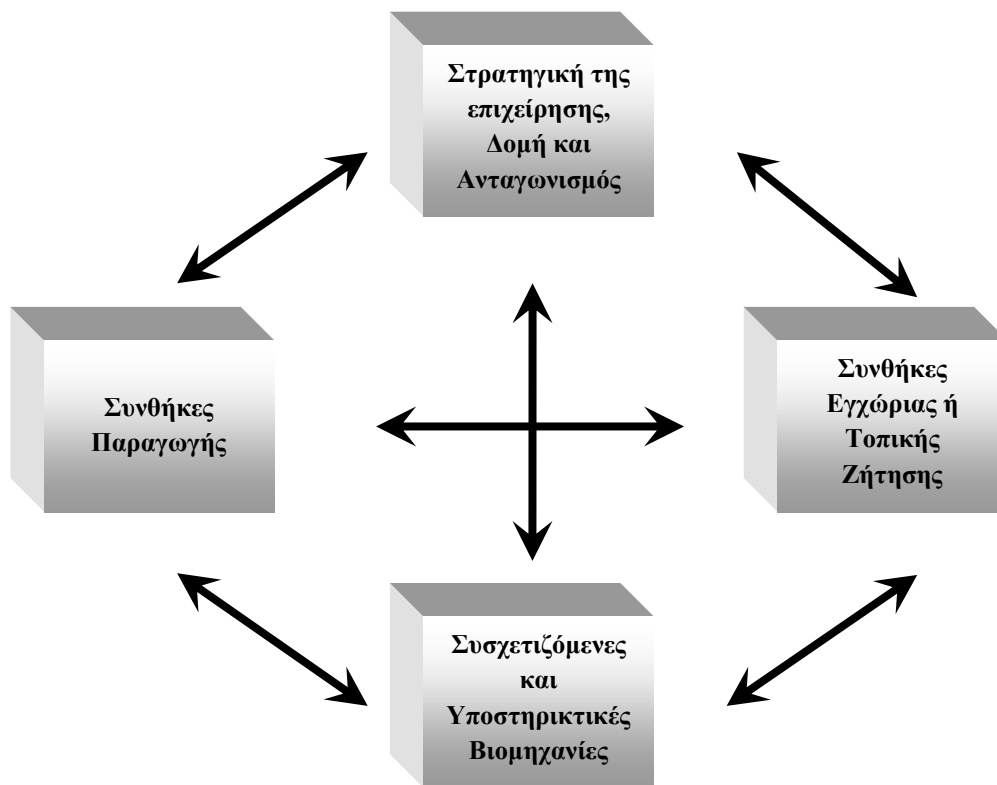
Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τέσσερις μεταβλητές, οι οποίες μεμονωμένα και ως σύστημα συνεισφέρουν στο μοντέλο «διαμάντι του ανταγωνισμού» του εθνικού πλεονεκτήματος, και οι οποίες δημιουργούν το εθνικό περιβάλλον στο οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούνται και μαθαίνουν πώς να ανταγωνίζονται. Οι μεταβλητές αυτές, όπως καθορίζονται στο διάγραμμα 3.1, είναι:

1. Οι **συνθήκες παραγωγής**, οι οποίες αναφέρονται στις απαιτούμενες για την παραγωγή εισροές, όπως φυσικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές.
2. Οι **συνθήκες εγχώριας ή τοπικής ζήτησης**, οι οποίες αφορούν την ποιότητα της ζήτησης και την ορθολογικότητα των καταναλωτικών αποφάσεων.
3. Οι **συσχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες** αποτελούν μέρος του συστήματος αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας και επηρεάζουν τη λειτουργία και ανάπτυξη του κλάδου δραστηριοποίησης της επιχείρησης και συνεπώς τις στρατηγικές της επιλογές.
4. Η **στρατηγική της επιχείρησης, η δομή της και ο ανταγωνισμός**. Συγκεκριμένα, οι συνθήκες σε μια χώρα που διέπουν τον τρόπο δημιουργίας, οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων καθώς και η φύση του εγχώριου ανταγωνισμού.

Κάθε σημείο στο μοντέλο αυτό, και το μοντέλο ως σύστημα, επηρεάζει βασικά συστατικά για την επίτευξη διεθνούς ανταγωνιστικής επιτυχίας: τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων και ικανοτήτων για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια βιομηχανία, τις πληροφορίες που διαμορφώνουν τις όποιες ευκαιρίες αντιλαμβάνονται

οι επιχειρήσεις, τις κατευθύνσεις στις οποίες αναπτύσσουν τους πόρους και τις ικανότητές τους, τους στόχους των ιδιοκτητών, των διευθυντών και του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά σε μια επιχείρηση, και το πιο σημαντικό από όλα, τις πιέσεις που ασκούνται στις επιχειρήσεις για επενδύσεις και καινοτομίες (Porter, Harvard Business Review, 1990).

**Διάγραμμα 3.1:** Μεταβλητές του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγή: Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990, p. 72

### 3.1.1 Συνθήκες Παραγωγής

Ο πρώτος προσδιοριστικός παράγοντας αναφέρεται στους συντελεστές της παραγωγής που είναι απαραίτητοι για έναν κλάδο. Ο Porter κατέταξε τους συντελεστές αυτούς στις ακόλουθες κατηγορίες:

### *1) Ανθρώπινοι Πόροι*

Στην κατηγορία αυτή ανήκει ο αριθμός, οι δεξιότητες και το κόστος του προσωπικού, συμπεριλαμβανομένης και της διοίκησης, λαμβάνοντας υπόψη το κανονικό ωράριο εργασίας και την εργασιακή ηθική.

### *2) Φυσικοί Πόροι*

Εδώ περιλαμβάνεται η αφθονία, η ποιότητα, η προσβασιμότητα και το κόστος της γης του έθνους, του νερού, των ορυκτών, των υδροηλεκτρικών πηγών ενέργειας, τα αλιευτικά πεδία, η ξυλεία και άλλα φυσικά χαρακτηριστικά. Οι κλιματικές συνθήκες μπορούν να θεωρηθούν μέρος των φυσικών πόρων, όπως και η γεωγραφική θέση και μέγεθος. Γεωγραφική θέση, σχετική με άλλα έθνη, τα οποία είναι προμηθευτές ή αγοραστές, επηρεάζει το κόστος μεταφοράς και την ευκολία των πολιτιστικών και επιχειρηματικών ανταλλαγών. Τέλος, η ζώνη ώρας μιας χώρας, συγκριτικά με μια άλλη, μπορεί επίσης να είναι σημαντική σε έναν κόσμο της στιγμιαίας παγκόσμιας οικονομίας.

### *3) Τεχνογνωσία*

Η τεχνογνωσία εδρεύει στα πανεπιστήμια, σε ερευνητικά ινστιτούτα της κυβέρνησης, σε ιδιωτικές ερευνητικές εγκαταστάσεις, σε κυβερνητικά στατιστικά πρακτορεία, σε επιχειρηματική και επιστημονική βιβλιογραφία, σε εκθέσεις έρευνας αγοράς και βάσεις δεδομένων, σε επαγγελματικούς ομίλους, και σε διάφορες άλλες πηγές.

### *4) Κεφάλαιο*

Η κατηγορία αυτή αναφέρεται στην ποσότητα και το κόστος του κεφαλαίου που είναι διαθέσιμο για την χρηματοδότηση του κλάδου. Το συνολικό απόθεμα των κεφαλαιουχικών πόρων σε μια χώρα και η μορφή με την οποία αναπτύσσεται, επηρεάζονται από το εθνικό ποσοστό αποταμίευσης και από τη δομή των εθνικών κεφαλαιαγορών, οι οποίες ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ των εθνών.

### *5) Υποδομή*

Η κατηγορία αυτή αφορά το είδος, την ποιότητα, και το κόστος χρήσης των διαθέσιμων υποδομών, που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό, συμπεριλαμβάνοντας το σύστημα μεταφοράς, το σύστημα επικοινωνίας, το ταχυδρομείο και τη μεταφορά δεμάτων, τις πληρωμές και μεταφορές κεφαλαίου, την υγειονομική περίθαλψη και ούτω καθεξής.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τους συντελεστές παραγωγής εξαρτάται από το πόσο *αποτελεσματικά και αποδοτικά* θα αναπτυχθούν. Αυτό αντικατοπτρίζει τις επιλογές που γίνονται από τις επιχειρήσεις ενός έθνους για το πώς να επιστρατεύσουν τους συντελεστές αυτούς, καθώς και την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία για να το επιτύχουν. Η αξία ορισμένων συντελεστών μπορεί να αλλοιωθεί σημαντικά από μη ορθή χρήση της τεχνολογίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό, η τεχνολογία, και το κεφάλαιο είναι δυνατόν να είναι κινητοί συντελεστές ανάμεσα στα έθνη. Η κινητικότητα αυτή έχει ενισχυθεί λόγω της υψηλότερης διεθνούς επικοινωνίας και της εύκολης μετακίνησης. Έτσι, οι διαθεσιμότητα των συντελεστών ενός έθνους δεν αποτελεί πλεονέκτημα, εάν αυτοί φύγουν. Οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες είναι απαραίτητοι για να εξηγήσουν γιατί κάποια έθνη είναι περισσότερο ελκυστικά για τους κινητούς αυτούς συντελεστές και γιατί μπορούν να αναπτυχθούν πιο παραγωγικά εκεί.

Ο Porter έκρινε σκόπιμο να χωρίσει σε δυο κατηγορίες τους συντελεστές παραγωγής. Στην πρώτη κατηγορία είναι οι *βασικοί* και οι *σύνθετοι* συντελεστές, ενώ στην δεύτερη οι *γενικευμένοι* και οι *εξειδικευμένοι*.

Οι *βασικοί* παράγοντες περιλαμβάνουν τους φυσικούς πόρους, το κλίμα, την γεωγραφική θέση, το ανειδίκευτο ή ημι-ειδικευμένο προσωπικό, και τα δανειακά κεφάλαια, και είναι παράγοντες που κληρονομούνται ή που δημιουργούνται με χαμηλού κόστους επενδύσεις. Αντίθετα, οι *σύνθετοι* συντελεστές περιλαμβάνουν την υποδομή των τηλεπικοινωνιών, ερευνητικά προγράμματα πανεπιστημίου και εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, και απαιτούν μεγάλα ποσά επένδυσης, σταθερότητα και συνέπεια για να δημιουργηθούν.

Οι *γενικευμένοι* συντελεστές μπορούν να χρησιμοποιηθούν από πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους ταυτόχρονα, όπως για παράδειγμα το οδικό δίκτυο, ενώ οι *εξειδικευμένοι* έχουν δημιουργηθεί για να βρουν εφαρμογή σε συγκεκριμένο κλάδο. Για παράδειγμα, εξειδικευμένο προσωπικό στην χρήση μηχανημάτων του κλάδου της τσιμεντοβιομηχανίας. Οι εξειδικευμένοι συντελεστές συνήθως απαιτούν ένα κατάλληλο επίπεδο γενικευμένων συντελεστών.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να δημιουργηθεί και όταν υπάρχει μειονέκτημα ή/και αδυναμία σε κάποιον συντελεστή παραγωγής. Όταν υπάρχει συγκεκριμένη αδυναμία σε κάποιον παράγοντα, όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό ή η έλλειψη φυσικών πόρων, τότε οι βιομηχανικοί κλάδοι καινοτομούν και επενδύουν σε νέες τεχνολογίες για να αντιμετωπίσουν αυτές τις αδυναμίες. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν προϋποθέσεις όπως ο ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός, η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, σε ερευνητικά προγράμματα και κυρίως η αποφασιστικότητα των διοικήσεων για καινοτομία και ανάπτυξη.

### ***3.1.2 Συνθήκες Εγχώριας ή Τοπικής Ζήτησης***

Ο δεύτερος προσδιοριστικός παράγοντας του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν κλάδο είναι οι συνθήκες εγχώριας ή τοπικής ζήτησης για το προϊόν ή την υπηρεσία του κλάδου. Παρ' όλο που η εγχώρια ζήτηση, μέσω της επιρροής της στις οικονομίες κλίμακας, μπορεί να προσφέρει στατικές αποδόσεις, η επιρροή της είναι κατά πολύ πιο σημαντική, καθώς διαμορφώνει τον ρυθμό και τον χαρακτήρα των βελτιώσεων και της καινοτομίας στις επιχειρήσεις μιας χώρας. Ο Porter διακρίνει τρεις σημαντικές παραμέτρους στην εγχώρια ζήτηση:

- 1) *Την σύσταση και τη κατανομή της εγχώριας ζήτησης,*
- 2) *Το μέγεθος και τον ρυθμό ανάπτυξης της εγχώριας αγοράς, και*
- 3) *Την διεθνοποίηση της εγχώριας αγοράς, δηλαδή τους μηχανισμούς κατά τους οποίους οι εγχώριες προτιμήσεις ενός έθνους επιδρούν σε διεθνές επίπεδο.*

Ο κλάδος των τηλεοράσεων παρέχει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα της αλληλεπίδρασης των συνθηκών ζήτησης, οι οποίες λειτουργούν παράλληλα και αλληλοενισχύονται. Η εγχώρια ζήτηση της Ιαπωνίας ήταν κυρίως για μικρές, συμπαγείς και φορητές τηλεοράσεις λόγω του χαμηλού κατά κεφαλήν εισοδήματος, όπως επίσης και λόγω της μικρής χωρητικότητας των σπιτιών. Αντίθετα, οι Αμερικανικές επιχειρήσεις, που είχαν πρωτοστατήσει στον κλάδο, ήταν απασχολημένες να καλύψουν

την εγχώρια ζήτηση για μεγάλες, κατά κύριο λόγο, τηλεοράσεις, με μοντέρνο σχεδιασμό και μεγάλες οθόνες.

Η εγχώρια ζήτηση της Ιαπωνίας αντικατόπτριζε περισσότερο την παγκόσμια ζήτηση για τηλεοράσεις, καθώς η τηλεόραση είχε αρχίσει να γίνεται μέρος της καθημερινής ζωής. Επίσης, οι Ιάπωνες αγοραστές ήταν ιδιαίτερα ενημερωμένοι και απαιτητικοί, με αποτέλεσμα να ωθούν τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητα, τις λειτουργίες και την τιμή. Έτσι, παρ' όλο που η ζήτηση για τηλεοράσεις απογειώθηκε νωρίτερα στην Αμερική, από ότι στην Ιαπωνία, η Ιαπωνική αγορά έφτασε σε σημείο κορεσμού γρηγορότερα. Ως αποτέλεσμα, στα τέλη του 1980, οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις είχαν γίνει παγκόσμιοι ηγέτες στον κλάδο αυτό, και ιδιαίτερα στα διαφοροποιημένα τμήματα.

### *3.1.2.1 Σύσταση και Κατανομή Εγχώριας Ζήτησης*

Ο ρόλος της σύστασης και της κατανομής της εγχώριας ζήτησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς η σημαντικότητα των άλλων δύο παραμέτρων εξαρτάται από αυτήν. Σύμφωνα με τον Porter, η ποιότητα της εγχώριας ζήτησης, είναι μακράν πιο σημαντική από ότι η ποσότητά της, στον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1990).

Η σύσταση της εγχώριας ζήτησης διαμορφώνει τον τρόπο που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται, ερμηνεύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών. Τα έθνη αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν κλάδο, ή σε κάποιο τμήμα του κλάδου, του οποίου η ζήτηση προσφέρει στις εγχώριες επιχειρήσεις σαφέστερη εικόνα των αναγκών του πελάτη, από ότι οι ξένοι ανταγωνιστές μπορούν να έχουν. Επιπλέον, τα κράτη επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους κλάδους εκείνους, όπου υπάρχουν απαιτητικοί και ενημερωμένοι καταναλωτές, οι οποίοι εξωθούν τις εταιρίες να επενδύουν και να καινοτομούν, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της εγχώριας ζήτησης.



### *3.1.2.2 Μέγεθος και Ρυθμός Ανάπτυξης Εγχώριας Αγοράς*

Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς είναι σημαντικό σε ορισμένους κλάδους ή τμήματα κλάδων, στους οποίους υπάρχουν, για παράδειγμα, οικονομίες κλίμακας ή οι απαιτήσεις για έρευνα και ανάπτυξη (R&D) είναι ιδιαίτερα υψηλές. Ο ταχύς ρυθμός ανάπτυξης, ιδιαίτερα σε περιόδους τεχνολογικών αλλαγών, η παρουσία ανεξάρτητων αγοραστών ή η πρόβλεψη της ζήτησης, μπορούν να επηρεάσουν θετικά ένα ευρύτερο φάσμα διαφορετικών κλάδων. Ο πρώιμος ή ο απότομος κορεσμός στην εγχώρια αγορά είναι δυνατόν να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς οι επιχειρήσεις εξαναγκάζονται να ανταγωνιστούν σε χαμηλές τιμές, βελτιωμένα χαρακτηριστικά προϊόντος, καινοτόμα προϊόντα, ή ακόμα και να επεκταθούν σε ξένες αγορές.

### *3.1.2.3 Διεθνοποίηση της Εγχώριας Αγοράς*

Η διεθνοποίηση της εγχώριας αγοράς αποτελεί την τρίτη παράμετρο της εγχώριας ζήτησης και αναφέρεται σε κινητούς ή πολυεθνικούς πελάτες, οι οποίοι χρησιμοποιούν προϊόντα από το έθνος βάση τους, και επιδεικνύουν στις επιχειρήσεις τα οφέλη εισόδου σε μια ξένη αγορά. Επίσης, η διεθνοποίηση μπορεί να είναι αποτέλεσμα διαφόρων επιρροών στις ξένες ανάγκες και τις αντιλήψεις των προϊόντων μιας χώρας, οι οποίες αποκτώνται από αλλοδαπούς, όταν ταξιδεύουν, εργάζονται ή εκπαιδεύονται στο έθνος βάση, ή είναι δυνατόν να μεταδίδονται μέσω των ιστορικών, πολιτικών και πολιτιστικών δεσμών.

Οι τρεις αυτές παράμετροι ζήτησης αλληλοεπισχύνονται και η σπουδαιότητά τους διαφέρει ανάλογα με το εξελικτικό στάδιο της εγχώριας βιομηχανίας. Οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τη φύση της εγχώριας ζήτησης, καθώς καθιστούν σε αυτήν την περισσότερη προσοχή τους, την κατανοούν καλύτερα και ανταποκρίνονται γρηγορότερα στις ανάγκες της εγχώριας αγοράς.

### ***3.1.3 Συσχετιζόμενες και Υποστηρικτικές Βιομηχανίες***

Συσχετιζόμενες ή υποστηρικτικές βιομηχανίες είναι οι βιομηχανίες που μοιράζονται ή ανήκουν στο ίδιο σύστημα αξίας και παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα. Σε ένα έθνος, η παρουσία συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών, οι οποίες ανταγωνίζονται διεθνώς, αποτελεί τον τρίτο προσδιοριστικό παράγοντα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ανταγωνιστικοί προμηθευτές, ειδικότερα σε καθετοποιημένες βιομηχανίες, μπορούν να προσφέρουν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεν είναι μόνο η παροχή σε μηχανήματα, υλικά και πρώτες ύλες η οποία γίνεται πιο γρήγορα και αποτελεσματικά αλλά είναι κυρίως η στενή διασύνδεση σε επίπεδο ανταλλαγής τεχνογνωσίας και πληροφοριών, η οποία οδηγεί σε καινοτομία και κατ' επέκταση σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παραδείγματος χάριν η δημιουργία βιομηχανίας τροφίμων χωρίς την ύπαρξη αξιόλογης αποτελεσματικής αγροτικής παραγωγής δεν μπορεί να επιτύχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στο διεθνές εμπόριο.

Εξίσου σημαντική είναι η ύπαρξη ισχυρών ανταγωνιστικών βιομηχανιών σε συσχετιζόμενους κλάδους, οι οποίες μοιράζονται κοινές εισροές, τεχνογνωσία και κανάλια διανομής. Η σχετική ευκολία ανταλλαγής πληροφοριών, η οποία ενίοτε καταλήγει σε στρατηγικές συμμαχίες, διευκολύνει τις επιχειρήσεις να μοιράζονται τις δραστηριότητες αυτές, ενώ παράλληλα επωφελούνται από καινοτομίες και νέες τεχνολογίες. Παρ' όλα αυτά, μια βιομηχανία μπορεί να προμηθεύεται τις εισροές της από το εξωτερικό, να δημιουργεί συμμαχίες με ξένες επιχειρήσεις και παράλληλα να διατηρεί μερικά από τα οφέλη της ύπαρξης εγχώριων συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών.

### ***3.1.4 Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός***

Ο τέταρτος προσδιοριστικός παράγοντας του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας βιομηχανίας είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις δημιουργούνται,

οργανώνονται και διοικούνται, καθώς και η φύση του εγχώριου ανταγωνισμού. Οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι τρόποι οργάνωσης μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό ανάμεσα στα έθνη. Το εθνικό πλεονέκτημα είναι δυνατόν να προκύψει από μια αποτελεσματική αντιστοιχία μεταξύ των επιλογών αυτών και των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν κλάδο.

Σύμφωνα με τον Porter (1990), ο τρόπος κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται και επιλέγουν να ανταγωνιστούν είναι αποτέλεσμα διεθνών συνθηκών. Ενώ κανένα έθνος δεν παρουσιάζει ομοιομορφία στις επιχειρήσεις του, το εθνικό πλαίσιο δημιουργεί αρκετά ισχυρές τάσεις, οι οποίες είναι εύκολα αισθητές από οποιονδήποτε παρατηρητή.

Δεν υπάρχει κάποιο σύστημα διοίκησης, το οποίο να εξασφαλίζει τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να είναι εφαρμόσιμο σε οποιαδήποτε εταιρία οπουδήποτε στον κόσμο. Οι Ιταλικές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, οι οποίες είναι παγκόσμιοι ηγέτες σε κλάδους ειδών υπόδησης, ειδών φωτισμού, επίπλων, μάλλινων υφασμάτων και μηχανών συσκευασίας, εφαρμόζουν στρατηγικές διείσδυσης σε εξειδικευμένες αγορές, αποφεύγοντας τα τυποποιημένα προϊόντα, οι οποίες συμβαδίζουν με την δυναμικότητα των κλάδων αυτών και το χαρακτήρα του ιταλικού συστήματος διοίκησης. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσουν ραγδαία καινούρια προϊόντα και μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές αγοράς με αξιοθαύμαστη ευελιξία. Αντίθετα, το Γερμανικό σύστημα λειτουργεί εξαιρετικά σε κλάδους βαριάς βιομηχανίας και αυξημένου τεχνικού υπόβαθρου, όπως η χημική βιομηχανία, η αυτοκινητοβιομηχανία, τα περίπλοκα μηχανήματα, όπου τα προϊόντα απαιτούν μεγάλη ακρίβεια και πιστότητα στην παραγωγή, προσεκτική ανάπτυξη προϊόντος και υποστήριξη μετά την πώληση, και άρα απαιτούν ένα ιδιαίτερος πειθαρχημένο μοντέλο διοίκησης.

Πολλές πτυχές ενός έθνους επηρεάζουν τους τρόπους, με τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να οργανωθούν. Μερικές από αυτές τις πιο σημαντικές πτυχές είναι η στάση απέναντι στην κυβέρνηση, η στάση των εργαζομένων προς την διοίκηση και αντιστρόφως, τα κοινωνικά πρότυπα της συμπεριφοράς ενός ατόμου ή μιας ομάδας, και τέλος τα επαγγελματικά πρότυπα.

Κάθε χώρα επίσης διαφέρει σημαντικά και στους στόχους τους οποίους θέλουν να επιτύχουν οι εγχώριες εταιρείες και τα άτομα. Οι στόχοι των εταιρειών αντανακλούν τα χαρακτηριστικά των εγχώριων αγορών άντλησης κεφαλαίων καθώς και τους τρόπους αποζημίωσης και επιβράβευσης των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών. Για παράδειγμα, στη Γερμανία και την Ελβετία όπου οι τράπεζες αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι των μετόχων στις μεγάλες εταιρείες, οι μετοχές θεωρούνται μακροπρόθεσμη επένδυση και δεν υπάρχει πίεση για άμεση απόδοση στην επένδυση. Κατά αυτό τον τρόπο είναι δυνατή η επένδυση σε R&D και σε βασικές υποδομές όπως σύγχρονες εγκαταστάσεις κάτι το οποίο ευνοεί τις επενδύσεις σε ώριμους βιομηχανικούς κλάδους. Αντίθετα στις Η.Π.Α όπου υπάρχει πίεση για άμεση απόδοση των επενδύμενων κεφαλαίων από το επενδυτικό κοινό και όταν οι βασικές πηγές χρηματοδότησης είναι κεφάλαια υψηλού ρίσκου, ευνοούνται οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας και απόδοσης όπως οι εταιρείες ανάπτυξης λογισμικού και βιοτεχνολογίας. Αντίθετα οι εταιρείες σε ώριμους βιομηχανικούς κλάδους όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες αντιμετωπίζουν φαινόμενα αποεπένδυσης.

Επίσης σημαντικό στοιχείο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι και η φύση και οι φιλοδοξίες του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας σε συνδυασμό με τις εθνικές απαιτήσεις και αξίες. Το πραγματικά ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό είναι σπάνιο σε κάθε χώρα και η επιτυχία μιας χώρας εξαρτάται από το είδος της εκπαίδευσης των ταλαντούχων ανθρώπων της, το πού θα επιλέξουν να εργαστούν, το επίπεδο των προσπαθειών και φιλοδοξιών τους. Οι εθνικές αξίες και απαιτήσεις συνήθως στρέφουν σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις το αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό καθώς είναι πλέον πιθανό μια χώρα να είναι πετυχημένη και ανταγωνιστική σε δραστηριότητες τις οποίες θαυμάζουν και αποδέχονται σαν σύμβολα. Στην Ελβετία αυτό ισχύει για το τραπεζικό σύστημα και τις φαρμακοβιομηχανίες, στο Ισραήλ για την αγροτική παραγωγή και τα αμυντικά συστήματα κ.ο.κ.

Τέλος, η παρουσία ισχυρών εγχώριων ανταγωνιστών αποτελεί το σημαντικότερο ερέθισμα για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1996). Η δεδομένη επιτυχία και παγκόσμια κυριαρχία των Ελβετικών φαρμακοβιομηχανιών, των Αμερικανικών εταιρειών ανάπτυξης λογισμικού και κατασκευής υπολογιστών, των Ιαπωνικών εταιρειών κατασκευής οπτικοακουστικών μέσων οφείλεται κατά μεγάλο μέρος στον ισχυρότατο εγχώριο ανταγωνισμό στους αντίστοιχους βιομηχανικούς

κλάδους. Ανάμεσα σε όλα τα σημεία του «διαμαντιού του ανταγωνισμού», ο ρόλος του ισχυρού εγχώριου ανταγωνισμού διαδραματίζει τον σημαντικότερο ρόλο και αυτό λόγω του δραστικού επηρεασμού των υπολοίπων στοιχείων.

Η συμβατική αντίληψη για το ρόλο των εταιρειών στην εγχώρια οικονομία υποστηρίζει ότι ο εγχώριος ανταγωνισμός είναι άσκοπος καθώς αποδυναμώνει τις δεδομένες παραγωγικές δυνατότητες μιας χώρας σε κάποιο κλάδο και εμποδίζει τις εταιρείες να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Έτσι είναι συνηθισμένη τακτική ο προστατευτισμός από την κεντρική εξουσία των μεγαλύτερων εταιρειών κάθε κλάδου και η ενδυνάμωσή τους με όλα τα απαραίτητα παραγωγικά μέσα και προμήθειες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας των εταιρειών αυτών καθώς δεν επωφελούνται από τις ευεργετικές επιδράσεις του ισχυρού εγχώριου ανταγωνισμού και μόλις δεχθούν ισχυρές πιέσεις από τους ξένους ανταγωνιστές συνήθως συρρικνώνονται ή εξαγοράζονται. Ο εγχώριος ανταγωνισμός δημιουργεί πίεση στην εταιρεία να βελτιώσει προϊόντα και υπηρεσίες και να στραφεί στην έρευνα και στην καινοτομία. Οι ανταγωνιστές πιέζουν ο ένας τον άλλο σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής, βελτίωση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών παραγωγής. Αλλά η σημαντική διαφορά σε σχέση με τον παγκόσμιο ανταγωνισμό είναι ότι ξεφεύγει από τα στενά όρια του οικονομικού ανταγωνισμού που προσμετράται σε επίπεδα καθαρών κερδών και μεριδίου αγοράς και εισέρχεται σε ανταγωνισμό για ανθρώπινο δυναμικό, για ικανά στελέχη, για βελτιστοποίηση τεχνολογίας και τέλος για την αίγλη και την εγχώρια κυριαρχία. Η επιτυχία μιας εγχώριας εταιρείας δείχνει το δρόμο της επιτυχίας και στους άλλους ανταγωνιστές ή στους επίδοξους ανταγωνιστές σε κάποιο κλάδο. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει και η γεωγραφική εγγύτητα των ανταγωνιστών καθώς ενδυναμώνει την σφοδρότητα του ανταγωνισμού σε όλα τα επίπεδα. Οι επιτυχημένες Ιταλικές εταιρείες κατασκευής κοσμημάτων βρίσκονται συγκεντρωμένες στην περιοχή του Arezzo, οι ιαπωνικές εταιρείες κατασκευής μοτοσυκλετών και μουσικών οργάνων στο Hamamatsu και οι ελβετικές φαρμακοβιομηχανίες στη Basel. Ένα ακόμα σημαντικό όφελος από την παρουσία του ισχυρού εγχώριου ανταγωνισμού είναι η πίεση που δημιουργεί στις εταιρείες για συνεχή αναβάθμιση της πηγής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς η παρουσία ισχυρών εγχώριων ανταγωνιστών ακυρώνει ουσιαστικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται από την παρουσία και εγκατάσταση στη χώρα και την εκμετάλλευση των απλών συντελεστών παραγωγής όπως είναι το χαμηλό κόστος εργασίας, ο

προστατευτισμός από εισαγωγές κ.ά. Οι εταιρείες με αυτό τον τρόπο αναγκάζονται να προχωρήσουν ένα βήμα πιο μπροστά με αποτέλεσμα τη δημιουργία συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης αποκτούν μια πιο έντιμη σχέση με τους κυβερνητικούς μηχανισμούς καθώς ο ρόλος της κυβερνητικής πολιτικής περιορίζεται σε επενδύσεις σε υποδομές, σε πανεπιστημιακή έρευνα και στη βοήθεια διείσδυσης σε ξένες αγορές. Τέλος, είναι τελικά, ο ισχυρός εγχώριος ανταγωνισμός που πιέζει τις εταιρείες να αναζητήσουν ξένες αγορές και τις ενδυναμώνει για να επιτύχουν με τις εξαγωγές. Και όταν μια εταιρεία έχει καταφέρει να επιβιώσει σε τόσο σκληρό εγχώριο ανταγωνισμό είναι πιο εύκολο να προσαρμοστεί σε συνθήκες διεθνούς ανταγωνισμού.

### ***3.1.5 Ο Ρόλος της Κυβέρνησης***

Στη συνεχιζόμενη διαμάχη πάνω στο θέμα της ανταγωνιστικότητας των εθνών, επικρατούν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον ρόλο της κυβέρνησης. Υπάρχει η θεωρία που βλέπει την κυβέρνηση σαν ουσιαστικό αρωγό και παραστάτη των προσπαθειών συγκεκριμένων εταιρειών με σωρεία πολιτικών αποφάσεων. Στον αντίποδα υπάρχει η θεώρηση της ελεύθερης αγοράς όπου η παρουσία της κυβέρνησης είναι διακοσμητική και όλα καθορίζονται από τους άορατους κανόνες της αγοράς. Και οι δύο απόψεις είναι λανθασμένες. Όταν υπάρχει περιβάλλον προστατευτισμού και άμεσης παρέμβασης της κυβερνητικής πολιτικής στον επιχειρηματικό κόσμο συρρικνώνεται η ανταγωνιστική ικανότητα των εταιρειών και το μόνο που επιτυγχάνεται είναι μια πρόσκαιρη ψευδαίσθηση ευημερίας η οποία για να συντηρηθεί απαιτεί όλο και περισσότερη κυβερνητική υποστήριξη στο μέλλον. Από την άλλη πλευρά με την εξαφάνιση της κρατικής παρουσίας στον κόσμο των επιχειρήσεων αγνοείται ο θεσμικός και νομοθετικός ρόλος της κεντρικής εξουσίας στη διαμόρφωση των κανόνων υγιούς ανταγωνισμού, εκπαιδευτικών και βασικών υποδομών σε ένα οργανωμένο και συντεταγμένο κράτος.

Η ενδεδειγμένη και αποτελεσματική κυβερνητική πολιτική πρέπει να λειτουργεί σαν καταλύτης και δημιουργός προκλήσεων και ευκαιριών για τον επιχειρηματικό κόσμο ενός κράτους, καθώς βασικός της σκοπός πρέπει να είναι η ενθάρρυνση των εγχώριων

εταιρειών για ανάπτυξη της παραγωγικότητας, επίτευξη υψηλών επιπέδων ποιότητας και ανταγωνιστικότητας. Μια κυβέρνηση δεν μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνιστικές βιομηχανίες, μόνο οι εταιρείες έχουν την δύναμη να το κάνουν αυτό πράξη. Οι επιτυχημένες κυβερνητικές πολιτικές είναι αυτές που δημιουργούν ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο καλλιεργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται. Στην πράξη, οι περισσότερες κυβερνήσεις προτιμούν τις εύκολες λύσεις του προστατευτισμού, των συγχωνεύσεων και των άμεσων προμηθειών σε επιλεγμένες εταιρείες οι οποίες οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην απώλεια πιθανού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διαδικασία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι χρονοβόρα καθώς απαιτεί τη δημιουργία υποδομών, αναβάθμιση των ανθρωπίνων πόρων μέσω εκπαιδευτικών διαδικασιών, άνοιγμα νέων αγορών, επενδύσεις σε εγκαταστάσεις και τηλεπικοινωνίες, μια διαδικασία που μπορεί να διαρκέσει και δύο δεκαετίες. Υπάρχουν συγκεκριμένες πολιτικές που αν ακολουθηθούν μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για δημιουργία εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πολιτικές που ενθαρρύνουν την αλλαγή, εντείνουν τον εγχώριο ανταγωνισμό και πιέζουν για καινοτομία. Μερικές από αυτές είναι:

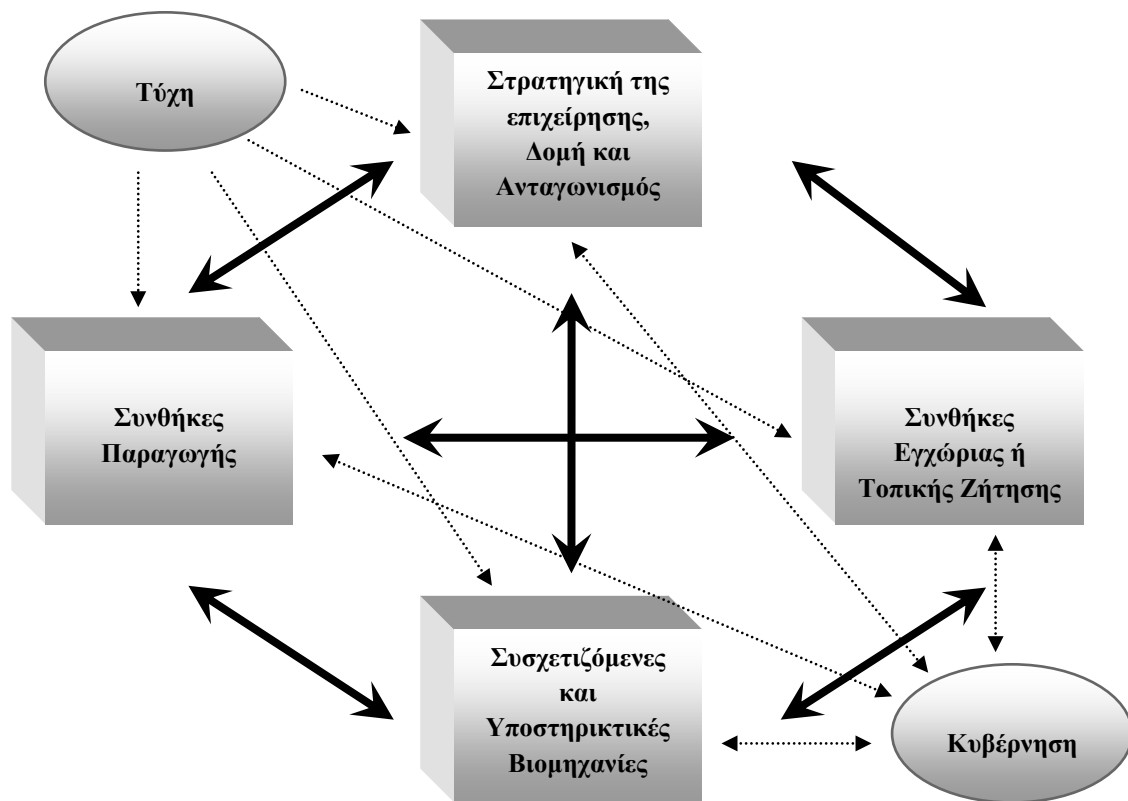
- α) Έμφαση στη δημιουργία εξειδικευμένων συντελεστών παραγωγής,
- β) Αποφυγή παρέμβασης στις συναλλαγματικές ισορροπίες,
- γ) Επιβολή αυστηρών προδιαγραφών ποιότητας, ασφαλείας και προστασίας του περιβάλλοντος για τα προϊόντα,
- δ) Περιορισμός της απευθείας συνεργασίας μεταξύ ανταγωνιστών στον ίδιο κλάδο,
- ε) Κίνητρα για επενδύσεις – φορολογικές απαλλαγές,
- στ) Ισχυρή αντιμονοπωλιακή νομοθεσία.

### **3.1.6 Ο Ρόλος της Τύχης**

Υπάρχουν στην παγκόσμια σκηνή γεγονότα τα οποία δεν μπορούν να προβλεφθούν ή να αποφευχθούν από τον επιχειρηματικό κόσμο μιας χώρας και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την έννοια της ανταγωνιστικότητας. Αυτά τα γεγονότα μπορούν να θεωρηθούν «τύχη» και είναι στην ευχέρεια των εταιρειών να τα αξιολογήσουν, να ανακαλύψουν

πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και να καθορίσουν ανάλογα τις μελλοντικές τους κινήσεις με βάση τη σύσταση του διαμαντιού ανταγωνιστικότητας. Τέτοια γεγονότα είναι οι εφευρέσεις, οι πόλεμοι, φυσικές καταστροφές, ξαφνικές αυξήσεις σε πρώτες βασικές ύλες, όπως το πετρέλαιο, και σημαντικές πολιτικές αλλαγές σε κράτη όπου έχουν ήδη επενδύσει. Στο Διάγραμμα 3.2 απεικονίζεται το ολοκληρωμένο «διαμάντι του ανταγωνισμού».

**Διάγραμμα 3.2:** Το ολοκληρωμένο «διαμάντι του ανταγωνισμού»



*Πηγή: Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations, Free Press, 1990, p. 127*

### 3.2 Σχέση των Παραγόντων του Εθνικού Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες του εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλληλοενισχύονται για την προώθηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν κλάδο. Καθώς πραγματοποιείται αυτή η αμοιβαία ενίσχυση, η δράση του κάθε



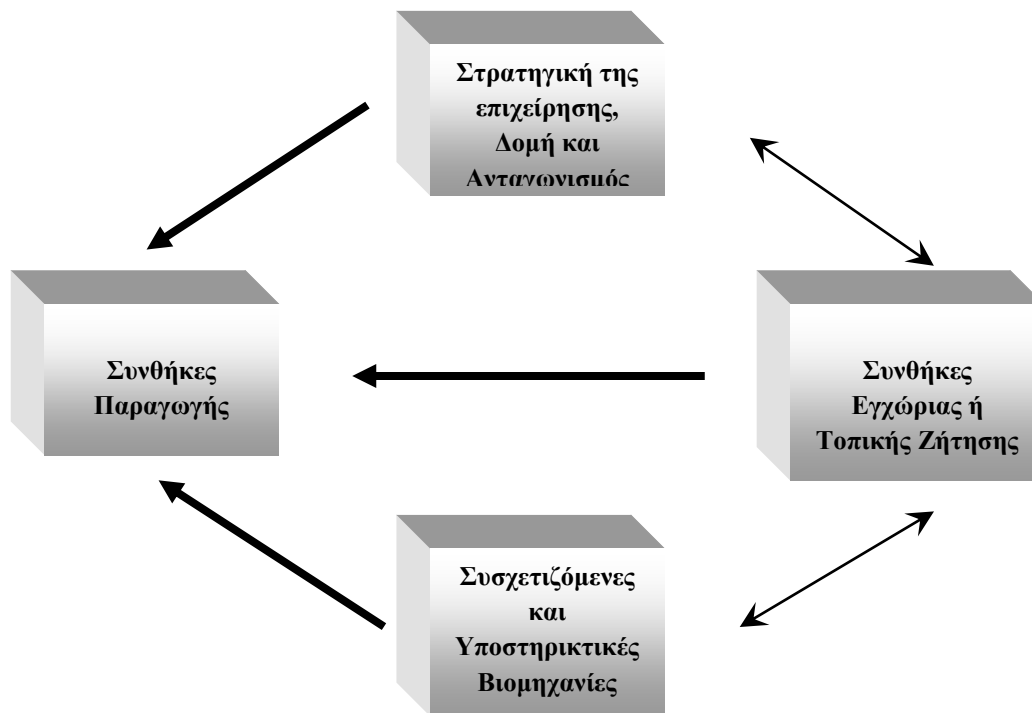
παράγοντα ατομικά γίνεται θολή. Τα αμφίδρομα βέλη στο «διαμάντι του ανταγωνισμού» είναι συμβολικά, καθώς στην πραγματικότητα κάθε παράγοντας μπορεί να επηρεάσει οποιονδήποτε άλλο παράγοντα, αν και κάποιες αλληλεπιδράσεις είναι πιο ισχυρές και σημαντικές από κάποιες άλλες.

### 3.2.1 Η Εξέλιξη των Συνθηκών Παραγωγής

Οι τύποι των συνθηκών παραγωγής που δημιουργούνται σε ένα έθνος επηρεάζονται από τους άλλους καθοριστικούς παράγοντες, και ιδιαιτέρως από τις συνθήκες εκείνες που αποτελούν τις πιο καθοριστικές για την απόκτηση εθνικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο Διάγραμμα 3.3 απεικονίζονται οι πιο σημαντικές αλληλεπιδράσεις

**Διάγραμμα 3.3:** Επιρροές στην δημιουργία συνθηκών παραγωγής



Πηγή: Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990, p. 133

Οι συνθήκες παραγωγής επηρεάζονται πιο έντονα από τον *εγχώριο ανταγωνισμό*. Ένας αριθμός ισχυρών τοπικών ανταγωνιστών διεγείρει την ταχεία ανάπτυξη του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, των σχετικών τεχνολογιών, των ειδικών γνώσεων για την αγορά και της εξειδικευμένης υποδομής. Οι επιχειρήσεις οι ίδιες επενδύουν στην δημιουργία συνθηκών παραγωγής, είτε μεμονωμένα είτε μέσω εμπορικών ενώσεων, υπό την πίεση να μην υστερούν. Εξίσου σημαντικό, όμως, είναι ότι μια τέτοια ομάδα ανταγωνιστών ενεργοποιεί επίσης ειδικά προγράμματα στα τοπικά σχολεία και τα πανεπιστήμια, υποστηριζόμενα, από την κυβέρνηση, τεχνικά ινστιτούτα και κέντρα κατάρτισης, εξειδικευμένα προγράμματα μαθητείας, ειδικά εμπορικά περιοδικά κάθε κλάδου και άλλα είδη επενδύσεων στις συνθήκες παραγωγής από την κυβέρνηση και τα υπόλοιπα θεσμικά όργανα. Επιπλέον, μια ομάδα εγχώριων ανταγωνιστών διεγείρει τα άτομα που αναζητούν εργασία να επενδύσουν στην απόκτηση εξειδικευμένων δεξιοτήτων και γνώσεων.

Η δημιουργία συνθηκών παραγωγής είναι ασυνήθιστα ταχεία σε κλάδους αναγνωρισμένου κύρους ή σε κλάδους που θεωρούνται εθνικές προτεραιότητες, καθώς τέτοιοι κλάδοι έλκονται από την προσοχή ιδιωτών, θεσμικών οργάνων και κυβερνητικών φορέων.

Οι επιπτώσεις αυτές θα είναι πιο έντονες όταν όλοι οι αντίπαλοι βρίσκονται σε μία πόλη ή συγκεκριμένη περιοχή. Μία μεγάλη επιχείρηση μπορεί να έχει κάποια επίδραση στη δημιουργία συνθηκών παραγωγής, ιδιαίτερα εάν πρόκειται για μια σημαντική οικονομική επιρροή στην περιοχή όπου βρίσκεται. Ωστόσο, μια ομάδα ανταγωνιστών συνήθως παρέχει πολλά περισσότερα ερεθίσματα για διάφορους λόγους. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε τοπικούς αντιπάλους αναπτύσσει σχέσεις με εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα, καθώς και φορείς παροχής πληροφοριών. Ο ανταγωνισμός αυτός ενισχύει το ρυθμό της δημιουργίας συνθηκών παραγωγής. Η παρουσία ενός αριθμού αντιπάλων, όχι μόνο σηματοδοτεί τη σημασία και τις δυνατότητες του κλάδου, με αποτέλεσμα τα άτομα και τα θεσμικά όργανα να λαμβάνουν ειδοποίηση, αλλά επιπλέον μειώνει τον κίνδυνο της επένδυσης στη δημιουργία εξειδικευμένων εγκαταστάσεων και δεξιοτήτων. Επιπροσθέτως, με μια ομάδα ανταγωνιστών, υπάρχει ένας αριθμός πιθανών εργοδοτών για τους αποφοίτους και αρκετοί υποστηρικτές και χρήστες ειδικών δραστηριοτήτων, προγραμμάτων και γνώσεων. Η παρουσία των

ανταγωνιστών αυτών μπορεί επίσης να αυξήσει την πολιτική στήριξη και συναίνεση για επενδύσεις στη δημιουργία εξειδικευμένων συνθηκών παραγωγής από την κυβέρνηση.

Αυτές οι επιρροές στη δημιουργία συνθηκών παραγωγής είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι τοπικές επιχειρήσεις πρέπει να αντιληφθούν την ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση των συνθηκών αυτών, και να εργαστούν ενεργά για την τόνωση των επενδύσεων σε αυτές. Ο έντονος εγχώριος ανταγωνισμός διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση μιας τέτοιας προοπτικής, όπως και η πίεση από τους αγοραστές.

Οι συνθήκες παραγωγής και ο ρυθμός με τον οποίο δημιουργούνται διαμορφώνονται επιπλέον από την παρουσία των *συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών*. Οι εν λόγω βιομηχανίες διαθέτουν ή διεγείρουν τους δικούς τους μηχανισμούς για τη δημιουργία και την αναβάθμιση των εξειδικευμένων αυτών συνθηκών.

Η ύπαρξη ενός συμπλέγματος διαφόρων βιομηχανιών που βασίζεται σε κοινές εισροές, δεξιότητες και υποδομές προωθεί περαιτέρω τους κυβερνητικούς φορείς, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες, έτσι ώστε να επενδύσουν στην δημιουργία συνθηκών παραγωγής ή σε μηχανισμούς για την δημιουργία τους.

Το σύνολο του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, της γνώσης, των επιστημονικών κέντρων και εξειδικευμένων υποδομών είναι προς όφελος ολόκληρης της ομάδας των βιομηχανιών και διαχέει το όφελος και σε άλλους κλάδους, οι οποίοι εξαρτώνται από την τεχνολογία των πληροφοριών.

Μια άλλη επιρροή στις συνθήκες παραγωγής αποτελούν οι *συνθήκες της ζήτησης*. Ένα δυσανάλογο επίπεδο ζήτησης για ένα προϊόν, ή ασυνήθιστα αυστηρή ή εξεζητημένη ζήτηση, τείνει να διοχετεύσει κοινωνικές και ιδιωτικές επενδύσεις σε συναφείς συνθήκες παραγωγής. Εξειδικευμένοι συντελεστές παραγωγής αυξάνονται για να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της πίεσης των τοπικών αναγκών.

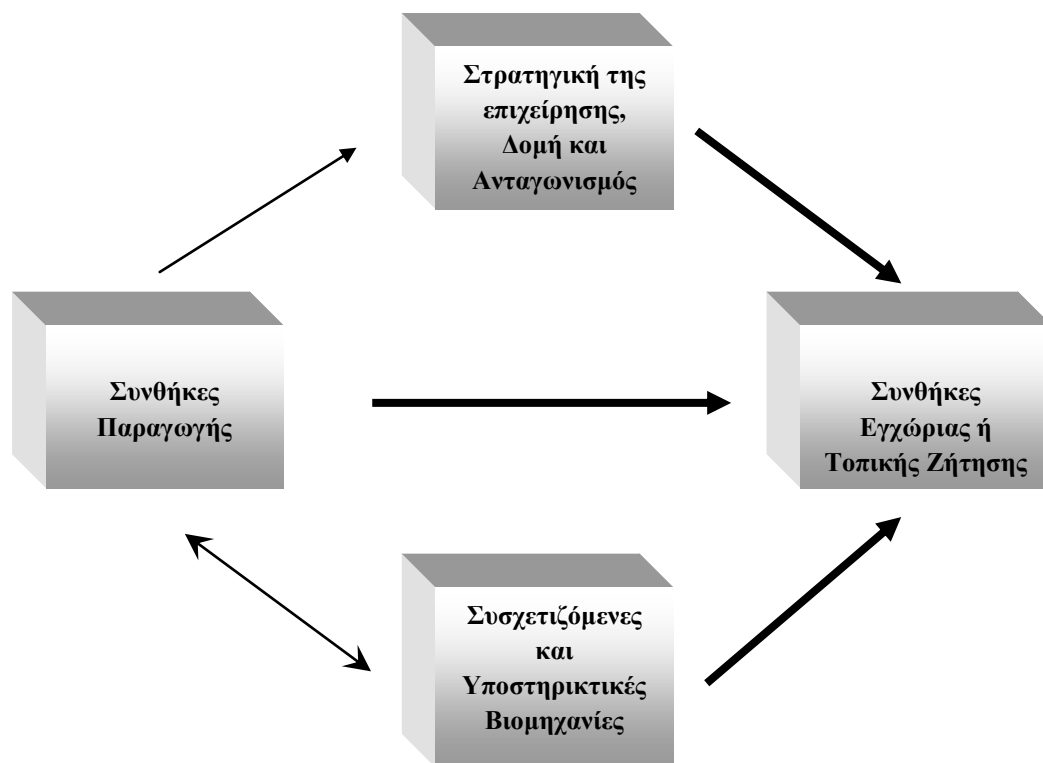
Οι επενδύσεις που δημιουργούν τις συνθήκες παραγωγής σε ένα έθνος συσσωρεύονται με την πάροδο του χρόνου. Ο ρόλος των άλλων προσδιοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν την έρευνα και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα παρέχει ένα συνεχή και πρόσθετο κίνητρο για τη δημιουργία εξειδικευμένων συνθηκών παραγωγής. Με την

πάροδο του χρόνου, οι διαφορές στο ρυθμό και στην κατεύθυνση των επενδύσεων μεταξύ των εθνών μπορούν να οδηγήσουν σε μεγάλες εθνικές διαφορές στο απόθεμα των ειδικών συνθηκών παραγωγής που ασκούν επιρροή σε μια βιομηχανία.

### 3.2.2 *Επιρροές στην Σύνθεση και στο Μέγεθος των Συνθηκών Εγχώριας ή Τοπικής Ζήτησης*

Οι συνθήκες της εγχώριας ζήτησης για μια βιομηχανία αντανakλούν πολλά εθνικά χαρακτηριστικά όπως είναι ο πληθυσμός, το κλίμα, οι κοινωνικοί κανόνες, και το μίγμα των υπολοίπων κλάδων της οικονομίας. Ωστόσο, οι άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες διαδραματίζουν, επίσης, σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωσή της, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.4.

**Διάγραμμα 3.4:** Επιρροές στις συνθήκες της εγχώριας ζήτησης



**Πηγή:** Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990, p. 136

Σύμφωνα με τον Porter, η πιο σημαντική επιρροή είναι και πάλι ο *εγχώριος ανταγωνισμός*. Μια ομάδα από τους τοπικούς ανταγωνιστές, οδηγούμενη από έντονη αφοσίωση και προσοχή στην εγχώρια αγορά, επενδύει στο μάρκετινγκ. Η τιμολόγηση είναι επιθετική προκειμένου να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν μερίδιο στις τοπικές αγορές, τα προϊόντα εισάγονται νωρίτερα στην αγορά και η διαθέσιμη ποικιλία τους είναι κατά πολύ μεγαλύτερη. Η ίδια η παρουσία των τοπικών ανταγωνιστών χτίζει τη φήμη του κλάδου. Η πρωτογενής ζήτηση στην εγχώρια αγορά διεγείρεται. Δεν είναι μόνο η εγχώρια ζήτηση που θα επεκταθεί, αλλά και ο κορεσμός επέρχεται νωρίτερα και οδηγεί σε επιθετικές προσπάθειες διεθνοποίησης.

Ο ενεργός εγχώριος ανταγωνισμός αναβαθμίζει την εγχώρια ζήτηση. Η παρουσία ενός αριθμού επιθετικών τοπικών ανταγωνιστών έχει ως αποτέλεσμα την εκπαίδευση των τοπικών αγοραστών, έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο καλλιεργημένοι και απαιτητικοί.

Ο εγχώριος ανταγωνισμός μπορεί επίσης να ενισχύσει την εξωτερική ζήτηση. Μια ομάδα ανταγωνιστών χτίζει ουσιαστικά μια εθνική εικόνα του κλάδου. Έτσι, εξωτερικοί αγοραστές περιλαμβάνουν το έθνος στις πιθανές πηγές επενδύσεών τους. Ο εκτιμώμενος κίνδυνος μειώνεται από τη διαθεσιμότητα των εναλλακτικών προμηθευτών.

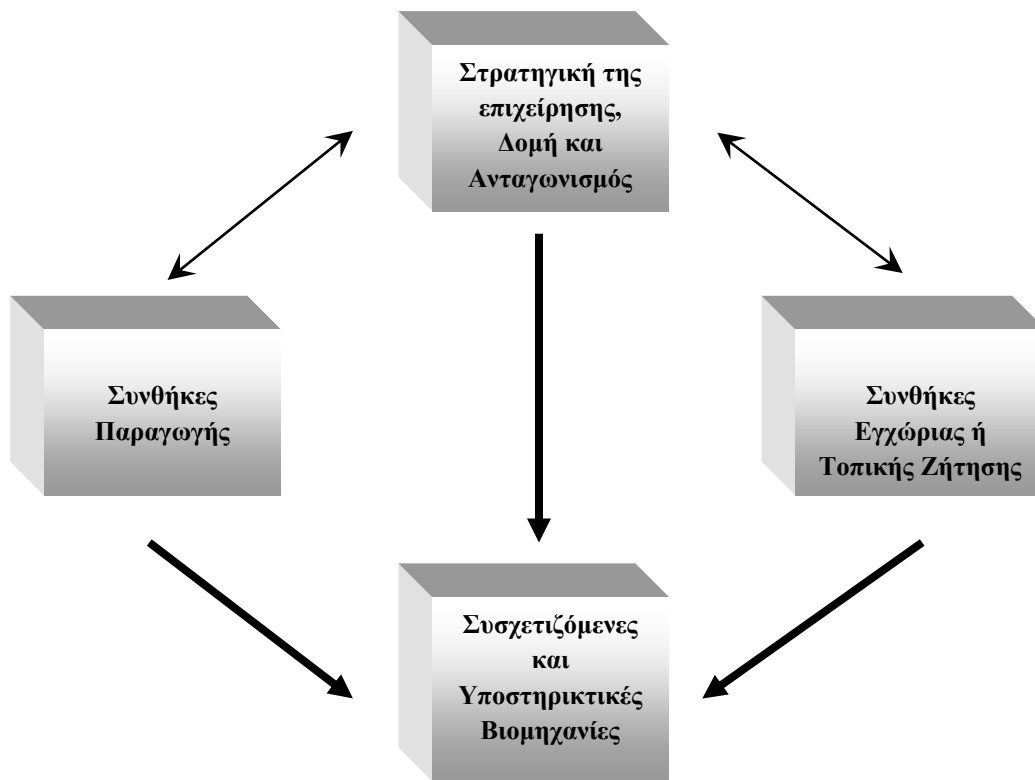
Επιπλέον, η παρουσία των επιτυχημένων *συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών* μπορεί να ενισχύσει τη διεθνή ζήτηση για τα προϊόντα ενός κλάδου. Ένας πιθανός τρόπος είναι μέσω της μεταφοράς της φήμης, ή και μέσω της επιρροής των συμπληρωματικών προϊόντων.

Η διεθνοποίηση της εγχώριας ζήτησης επηρεάζεται επίσης από τις *συνθήκες παραγωγής*, και ιδιαίτερα από τους μηχανισμούς δημιουργίας τους. Ένα έθνος με τέτοιου είδους εξελιγμένους μηχανισμούς οι οποίοι συνδέονται με μια συγκεκριμένη βιομηχανία θα προσελκύσει ξένους φοιτητές και επιχειρήσεις, οι οποίοι θα αποκτήσουν γνώση και θα παρέχουν εξωτερική ζήτηση για τα αγαθά και τις υπηρεσίες του έθνους.

### 3.2.3 Ανάπτυξη των Συσχετιζόμενων και Υποστηρικτικών Βιομηχανιών

Η παρουσία, το εύρος και η διεθνής επιτυχία των συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών σε ένα έθνος επηρεάζονται από τους άλλους παράγοντες. Μερικές από τις πιο σημαντικές σχέσεις απεικονίζονται στο Διάγραμμα 3.5.

Διάγραμμα 3.5: Επιρροές στην ανάπτυξη των Συσχετιζόμενων και Υποστηρικτικών Βιομηχανιών



Πηγή: Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990, p. 139

Οι συνθήκες παραγωγής σε μια βιομηχανία μπορούν επίσης να επηρεάσουν την ανάπτυξη των συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών. Οι δεξιότητες, οι γνώσεις και η τεχνολογία που δημιουργήθηκαν σε μια βιομηχανία διαχέονται προς όφελός τους.

Το εύρος και η εξειδίκευση των συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών ενισχύονται από το μέγεθος και την ανάπτυξη της *εγχώριας ζήτησης* για ένα προϊόν. Σε περίπτωση που η εγχώρια ζήτηση είναι βαρυσήμαντη, περισσότεροι και εξειδικευμένοι προμηθευτές προκύπτουν για την αντιμετώπιση των ανικανοποίητων αναγκών, για την αντικατάσταση των εισαγωγών, ή για την πιο αποδοτική και αποτελεσματική εκτέλεση των δραστηριοτήτων που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Η αποτελεσματικότητα των εγχώριων προμηθευτών αυξάνεται συχνά με την αύξηση της κλίμακας στην βιομηχανία.

Για άλλη μια φορά, η πιο ισχυρή επίδραση στην ανάπτυξη των συσχετιζόμενων και υποστηρικτικών βιομηχανιών είναι ο επιθετικός *εγχώριος ανταγωνισμός*. Μια ομάδα από διεθνώς επιτυχημένες εγχώριες επιχειρήσεις γεφυρώνουν την παγκόσμια ζήτηση με την εγχώρια βιομηχανία των προμηθευτών.

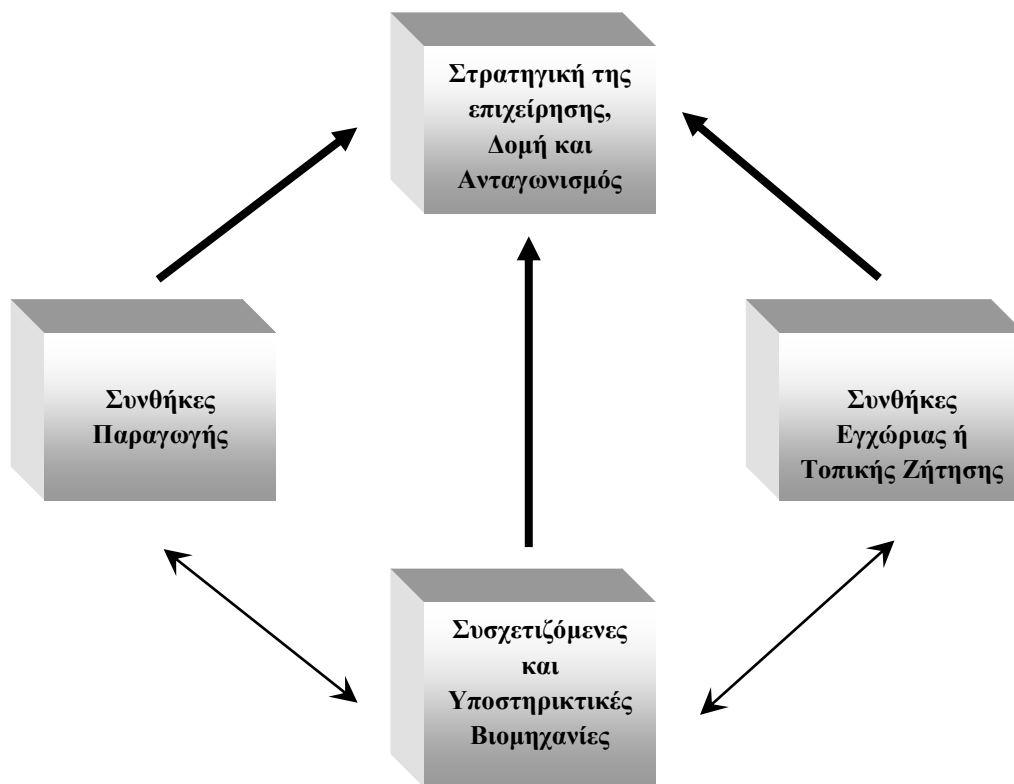
Μια ομάδα από διεθνώς επιτυχημένους ανταγωνιστές προκαλεί και ωθεί μια βιομηχανία προμηθευτών να αναπτυχθεί. Υπό την πίεση που αναπτύσσεται από τον επιθετικό ανταγωνισμό μεταξύ των πελατών τους, οι προμηθευτές πρέπει να καινοτομούν και να βελτιώνονται ή να αντικαθιστώνται. Επιπλέον, μια ομάδα ισχυρών εγχώριων αντιπάλων σε ενεργό ανταγωνισμό, όχι μόνο βοηθά στην προσέλκυση και στην αναβάθμιση των καθιερωμένων προμηθευτών, αλλά μπορεί να αυξήσει και το επίπεδο του ανταγωνισμού στη βιομηχανία των προμηθευτών.

Μια ομάδα εγχώριων ανταγωνιστών είναι πολύ ανώτερη από μια δεσπόζουσα επιχείρηση για την ενθάρρυνση και την αναβάθμιση των εγχώριων υποστηρικτικών βιομηχανιών. Η ύπαρξη μιας τέτοιας ομάδας, η καθεμία από τις οποίες έχει διαφορετικές ανάγκες, διευρύνει τις τεχνικές κατευθύνσεις που διερευνώνται από τους προμηθευτές, και δημιουργεί περισσότερα κέντρα ανάπτυξης, τα οποία επιταχύνουν τον ρυθμό της καινοτομίας.

### 3.2.4 Επιρροές στον Εγχώριο Ανταγωνισμό

Η εγχώρια δομή του κλάδου επηρεάζεται επίσης από τους υπόλοιπους παράγοντες. Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο ρόλος των άλλων καθοριστικών παραγόντων που επηρεάζουν τον αριθμό, τις δεξιότητες και τις στρατηγικές των εγχώριων αντιπάλων, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 3.6.

Διάγραμμα 3.6: Επιρροές στον εγχώριο ανταγωνισμό



Πηγή: Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990, p. 141

Οι συνθήκες εγχώριας ζήτησης βελτιώνουν τον εγχώριο ανταγωνισμό, όταν οι απαιτητικοί εγχώριοι αγοραστές αναζητούν πολλαπλές πηγές και ενθαρρύνουν την είσοδο των επιχειρήσεων. Εξαιρετικά εξελιγμένοι αγοραστές μπορεί και οι ίδιοι να εισέλθουν στον κλάδο. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν έχουν τις σχετικές δεξιότητες και γνώσεις.



Νέα είσοδος σε μια βιομηχανία ενθαρρύνεται επίσης, άμεσα ή έμμεσα, από ισχυρές εθνικές θέσεις σε *συσχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες*. Η είσοδος από εδραιωμένες επιχειρήσεις σε συσχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες παράγει μια εγχώρια δομή της βιομηχανίας η οποία είναι πιθανόν να είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για επενδύσεις και καινοτομία.

Οι βιομηχανίες προμηθευτών, και ιδιαίτερος εκείνες που είναι διεθνώς επιτυχημένες, εισέρχονται συχνά στην βιομηχανία των χρηστών. Οι δυνάμεις και τα πλεονεκτήματα των βιομηχανιών των προμηθευτών συχνά παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατά την είσοδο σε επιχειρήσεις που έπονται στην αλυσίδα αξίας. Οι εισερχόμενοι από τις βιομηχανίες των προμηθευτών μεταφέρουν τις δεξιότητές και τους πόρους τους, στοιχεία τα οποία μπορούν να αναδιαμορφώσουν τον ανταγωνισμό στον νέο κλάδο, παρέχοντας τη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συχνά μοιράζονται εμπορικές ονομασίες, κανάλια διανομής, και τεχνογνωσία.

Η είσοδος από την βιομηχανία των προμηθευτών στις επιχειρήσεις που έπονται στην αλυσίδα αξίας παρέχει έτοιμα μέσα για την μετάδοση πληροφοριών και δεξιοτήτων και, συνεπώς, υποστηρίζει τις κάθετες ανταλλαγές, γεγονός τόσο σημαντικό για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εισερχόμενοι από τις βιομηχανίες προμηθευτών σε ένα έθνος, έχουν επίσης ένα επίπεδο δέσμευσης στην νέα βιομηχανία, το οποίο είναι ιδιαίτερα πιθανό να μην υπάρχει από άλλους νεοεισερχόμενους σε κλάδους άλλων εθνών. Οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν την νέα βιομηχανία ως στρατηγικής σημασία, καθώς είναι αλληλένδετη με τις επιχειρήσεις που έχουν ως βάση, και έτσι η φήμη και το εμπορικό σήμα τους ενδέχεται να βρίσκεται σε κίνδυνο. Ο χρονικός ορίζοντας για την λήψη αποφάσεων επιμηκύνεται, και η βραχυπρόθεσμη κερδοφορία μειώνεται σημαντικά.

Ακόμη και αν οι παγκόσμιας κλάσης προμηθευτές δεν εισέρχονται οι ίδιοι σε μια βιομηχανία χρηστών, αποτελούν συχνά την πηγή για υποπροϊόντα ή για άλλους νεοεισερχόμενους. Οι εργαζόμενοι σε μια βιομηχανία προμηθευτών συχνά εγκαταλείπουν την βιομηχανία που εξυπηρετούν, όταν παρουσιάζεται μια ευκαιρία που αφορά την μεταφορά δεξιοτήτων ή την βέλτιστη εκμετάλλευση της τεχνολογίας. Τέτοιοι νεοεισερχόμενοι διαθέτουν δεξιότητες και σχέσεις, οι οποίες αποτελούν πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που εξηγούν γιατί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια συσχετιζόμενη βιομηχανία οδηγεί σε είσοδο σε μια άλλη βιομηχανία. Μια υψηλού προφίλ βιομηχανία αντλεί συχνά την προσοχή σε συσχετιζόμενες με αυτήν βιομηχανίες. Η χρονική στιγμή της εισόδου από τη μία βιομηχανία σε μια συσχετιζόμενη δεν είναι τυχαία. Αρκετά συχνά, δημιουργείται σχετική διαφοροποίηση όταν η βασική βιομηχανία φτάνει σε κορεσμό. Καθώς αυτό τείνει να επηρεάσει όλους τους ανταγωνιστές σε ένα έθνος σε περίπου την ίδια χρονική στιγμή, είναι αναμενόμενη η κίνηση τοπικών εταιριών να επιχειρήσουν την διαφοροποίησή τους μέσω μιας συσχετιζόμενης βιομηχανίας. Μιμήσεις απλώς συνθέτουν την διαδικασία αυτή. Οι νεοεισερχόμενοι από τις βιομηχανίες προμηθευτών και χρηστών σε μια συσχετιζόμενη βιομηχανία, είναι ιδιαίτερα επιθυμητοί τύποι εισερχόμενων, για σκοπούς αναβάθμισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του έθνους. Συχνά κατέχουν μεταδόσιμες ικανότητες, οι οποίες οδηγούν σε υψηλότερης τάξης πλεονεκτήματα.

Το πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει συνήθως όταν νεοεισερχόμενοι από έναν αριθμό διαφορετικών βιομηχανιών προμηθευτών και συσχετιζόμενων βιομηχανιών συγκλίνουν σε μια νέα βιομηχανία. Στην περίπτωση αυτή, προκύπτει μια ποικιλία προσεγγίσεων για ανταγωνισμό και ευδοκιμεί η καινοτομία. Οι νεοεισερχόμενοι αυτοί, έχουν τα ίδια υψηλά μερίδια στην επιτυχία στην νέα βιομηχανία, όπως είχαν και στην βιομηχανία των προμηθευτών.

Μια τρίτη επιρροή στην εγχώρια δομή και ανταγωνισμό είναι ο ρόλος των εξειδικευμένων μηχανισμών δημιουργίας *συνθηκών παραγωγής* στην δημιουργία νεοεισερχόμενων σε μια βιομηχανία.

Υπάρχουν αμέτρητα παραδείγματα, όπου ένα κορυφαίας κλάσης εργαστήριο, ακαδημαϊκό τμήμα ή εκπαιδευτικό ίδρυμα αποτέλεσε την πηγή επιχειρηματιών που εισήλθαν σε έναν κλάδο. Ο κλάδος της βιοτεχνολογίας στις ΗΠΑ, για παράδειγμα, έχει δημιουργηθεί από επιστήμονες που προέρχονται από κορυφαία πανεπιστημιακά τμήματα, τα οποία απαρτίζουν εταιρίες.

### 3.3 Κριτική στην Θεωρία του Porter

Η θεωρία του Porter και το «διαμάντι του ανταγωνισμού», έχει δεχθεί κατά καιρούς σκληρή κριτική και στην θεωρητική της βάση και εφαρμογή αλλά κυρίως στις παραλείψεις που έχει λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες συνθήκες. Πάνω σε αυτή τη βάση αμφισβήτησης αρκετοί πρότειναν εναλλακτικές θεωρίες οι οποίες έβαζαν κι άλλες παραμέτρους στην θεωρία του Porter. Η βασικότερη από αυτές είναι η θεωρία του Διπλού Διαμαντιού ( Double-diamond approach) των Rugman και D’Cruz (1993) η οποία εισάγει την επίδραση των πολυεθνικών επιχειρήσεων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την ύπαρξη των οποίων υποβαθμίζει ο Porter στο έργο του. Επίσης, αναφέρονται αναλυτικά σ’ ένα ακόμα σημείο στο οποίο πάσχει η θεωρία του Porter, όπως είναι η ύπαρξη ξένων επενδύσεων (FDI), εισερχόμενων και εξερχόμενων, οι οποίες συμβάλουν στην ευημερία και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

Πολλές είναι οι επιμέρους κριτικές που δέχθηκε η θεωρία του Porter, άλλες έχουν θεωρητική και πρακτική βάση και άλλες βασίζονται σε λανθασμένη ανάγνωση και αντίληψη των συγγραφέων για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εθνών. Η πιο σκληρή κριτική αναφέρεται στην απουσία ουσιαστικά μαθηματικής βάσης που να αποδεικνύει την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας κάτι το οποίο την καθιστά ιδιαίτερα ομιχλώδη και ευάλωτη από τους Greenaway (1993) και Grant (1991) οι οποίοι δεν αποδέχονται τον όρο θεωρία για το διαμάντι του Porter καθώς υποστηρίζουν ότι βασίζεται σε νεφελώδεις θεωρήσεις και case studies, τα περισσότερα των οποίων δεν αποδείχτηκαν ρεαλιστικά (π.χ. Καναδάς, Νέα Ζηλανδία, Κορέα, Σιγκαπούρη). Επιμέρους θέματα της ανάλυσης του Porter δέχτηκαν κι αυτά σκληρή κριτική όπως της γεωγραφικής θέσης, της επίδρασης της εθνικής κουλτούρας στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επίδρασης της μακροοικονομικής πολιτικής και του ύψους των συναλλαγματικών διαφορών καθώς και θέματα που αφορούν τις παραμέτρους που αποτελούν το «διαμάντι του ανταγωνισμού» σαν σύνολο (De Man et al, 1997)

Το πρώτο σημείο κριτικής στο έργο του Porter όσον αφορά το διαμάντι είναι η επιμονή του στην ανάπτυξη σύνθετων συντελεστών παραγωγής οι οποίοι προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια βιομηχανία, παραβλέποντας την αξία των βασικών συντελεστών παραγωγής. Παραδείγματα από μικρομεσαίες οικονομίες όπως είναι της Νέας Ζηλανδίας η οποία εκμεταλλεύτηκε τα φυσικά τοπία σε συνδυασμό με εκπαίδευση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα και καλή χρήση marketing και πέτυχε οικονομική ευημερία και ανάπτυξη χωρίς την ύπαρξη εξειδικευμένων συντελεστών παραγωγής. Επίσης, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Σαουδικής Αραβίας η οποία εκμεταλλεύεται ένα βασικό συντελεστή παραγωγής (πετρέλαιο) και διατηρεί συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο κλάδο καθώς και ευημερία για τους πολίτες της (Konsolas, 2002). Από την άλλη πλευρά όμως, τα κοιτάσματα πετρελαίου της Σαουδικής Αραβίας έχουν διάρκεια ζωής 20 χρόνια, άρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει ημερομηνία λήξης και δεν έχουν γίνει ενέργειες για να εκμεταλλευτεί η χώρα την κεφαλαιακή ανεξαρτησία και αφθονία για την ανάπτυξη άλλων πλουτοπαραγωγικών πηγών. Επίσης η Σαουδική Αραβία παραμένει οπισθοδρομική σε θέματα πολιτισμού, δικαίου, οργάνωσης της κρατικής διοίκησης και δημοκρατίας. Δεν μπορεί λοιπόν να θεωρηθεί σαν πρότυπο ανταγωνιστικότητας, ούτε χώρα που μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία του Porter καθώς αναφέρεται σε δημιουργία παρατεταμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε βιομηχανικό κλάδο, και η κριτική που δέχεται είναι το λιγότερη άδικη.

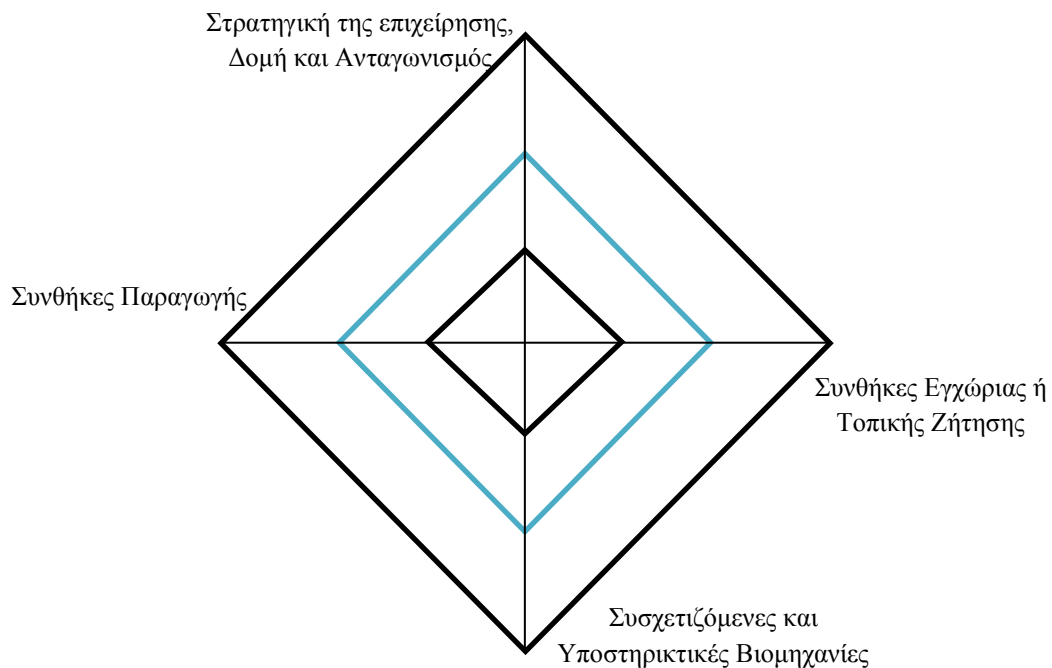
Το δεύτερο σημείο τριβής και κριτικής είναι η αναφορά του Porter στην εγχώρια ζήτηση, στο συνδυασμό ικανοποιητικού μεγέθους της εγχώριας αγοράς με απαιτητικούς καταναλωτές. Η κριτική που δέχεται ο Porter αναφέρεται στην δυνατότητα και την ικανότητα αρκετών χωρών με εξαγωγικό χαρακτήρα να εκμεταλλεύονται το μέγεθος, την απαιτητική και προκλητική ζήτηση ξένων αγορών χωρίς να έχει η εγχώρια αγορά αυτά τα χαρακτηριστικά (Cartwright, 1993). Αναφέρονται χαρακτηριστικά τα παραδείγματα του Καναδά, με τη στενή σχέση των εξαγωγικών εταιρειών του με την αγορά των Η.Π.Α, της Νέας Ζηλανδίας και των χωρών της Ν.Α Ασίας. Σε αυτή την περίπτωση εφαρμόζει καλύτερα η θεωρία του Διπλού Διαμαντιού (Double-diamond approach) των Rugman και D’Cruz (1993) η οποία λαμβάνει υπόψη και τον σημαντικότερο εταίρο στις εξαγωγές των εταιρειών μιας χώρας.

### **3.3.1 Το Διπλό Διαμάντι των Rugman και D’Cruz**

Οι παράμετροι του διαμαντιού του Porter είναι χρήσιμα εργαλεία στην κατανόηση της ανταγωνιστικότητας ενός κλάδου μιας οικονομίας, αλλά αποτυγχάνουν να αποδώσουν σε πλήρη έκταση την έννοια της ανταγωνιστικότητας γιατί δεν περιλαμβάνουν τις ενέργειες των πολυεθνικών και βασίζονται αυστηρά στη θεωρία της “έδρας” των εταιρειών. Σε χώρες που εφαρμόστηκε το μοντέλο του Porter (Καναδάς, Νέα Ζηλανδία), τα αποτελέσματα αποκλίνουν από την πραγματικότητα καθώς δεν λαμβάνονται υπόψη οι πολυεθνικές επιχειρήσεις (Rugman, 1991).

Οι Rugman και D’Cruz εισήγαγαν τη θεωρία του Διπλού Διαμαντιού που περιλαμβάνει τις ενέργειες των πολυεθνικών εταιρειών, των ξένων επενδύσεων, εισερχομένων και εξερχομένων και δίνει μια καλύτερη εικόνα όσον αφορά μικρομεσαίες οικονομίες όπως της Κορέας, της Σιγκαπούρης και της Νέας Ζηλανδίας. Οι εταιρείες των χωρών με μικρομεσαίες οικονομίες στοχεύουν σε αγορές και πόρους σε παγκόσμιο επίπεδο. Άρα, η ανταγωνιστικότητα τους εξαρτάται όχι μόνο από το εγχώριο διαμάντι αλλά και από το διεθνές διαμάντι το οποίο είναι σχετιζόμενο με τις εταιρείες αυτές. Στο Διάγραμμα 3.3 παρουσιάζεται το γενικευμένο διπλό διαμάντι όπου το εξωτερικό μέρος αντιπροσωπεύει το παγκόσμιο διαμάντι και το εσωτερικό το εγχώριο. Το μέγεθος του παγκόσμιου διαμαντιού καθορίζεται με βάση κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο ενώ το μέγεθος του εγχώριου εξαρτάται από το μέγεθος της χώρας και το επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Το διαμάντι με τις μπλε γραμμές που βρίσκεται ενδιάμεσα είναι ένα διεθνές διαμάντι το οποίο αντιπροσωπεύει την εθνική ανταγωνιστικότητα με βάση εγχώριες αλλά και διεθνείς παραμέτρους. Η διαφορά λοιπόν ανάμεσα στο διεθνές διαμάντι και στο εγχώριο εμφανίζει διεθνείς ή πολυεθνικές ενέργειες οι οποίες περιλαμβάνουν εισερχόμενες και εξερχόμενες ξένες άμεσες επενδύσεις (FDI).

**Διάγραμμα 3.7:** Το Γενικευμένο Διπλό Διαμάντι των Rugman και D’Cruz



**Πηγή:** Rugman A. M. and D’Cruz J.R., “The “Double-Diamond” Model of International Competitiveness: The Canadian Experience”, *Management International Review*, 1993, p. 28

Στο γενικευμένο διπλό διαμάντι η εθνική ανταγωνιστικότητα ορίζεται ως η ικανότητα των εταιρειών που εμπλέκονται σε ενέργειες προστιθέμενης αξίας σε δεδομένο βιομηχανικό κλάδο συγκεκριμένης χώρας, να διατηρούν την προστιθέμενη αξία, το ποσό με το οποίο το εισόδημα μιας επιχείρησης υπερβαίνει το κόστος των εισροών της, για μεγάλες χρονικές περιόδους παρ’ όλο τον έντονο διεθνή ανταγωνισμό.

Υπάρχουν δύο ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα σε αυτή την προσέγγιση και τη θεωρία του απλού διαμαντιού του Porter. Πρώτον, η διατηρητέα προστιθέμενη αξία σε μια συγκεκριμένη χώρα μπορεί να προέρχεται από εγχώριες εταιρείες ή από ξένους επενδυτές. Ο Porter δεν περιλαμβάνει τις ξένες δραστηριότητες και κάνει σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στη γεωγραφική έκταση του ανταγωνισμού και στον γεωγραφικό τόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1992). Κατά δεύτερο, η συντήρηση της προστιθέμενης αξίας μπορεί να απαιτήσει τη διασπορά των δραστηριοτήτων σε αρκετές χώρες όπου διαφορετικά πλεονεκτήματα μπορεί να αλληλοσυμπληρώνονται προς όφελος της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης. Σε αντίθεση, ο Porter (1990) υποστηρίζει ότι η πιο αποδοτική παγκόσμια στρατηγική είναι

η συγκέντρωση όλων των δραστηριοτήτων σε μια χώρα και συγκεκριμένα στη χώρα βάση της επιχείρησης. Η παγκόσμια εταιρεία για τον Porter είναι ένας εξαγωγέας και δεν λαμβάνει υπόψη τις οργανωσιακές ιδιορρυθμίες και πολυπλοκότητες που εμφανίζουν οι ενέργειες των πολυεθνικών.

Η περιορισμένη προσέγγιση του Porter οδηγεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα όταν πρόκειται για μικρομεσαίες οικονομίες όπως της Σιγκαπούρης γιατί δεν λαμβάνει υπόψη τη δράση των πολυεθνικών (Rugman and Verbeke, 1993). Για τη συγκεκριμένη χώρα ο Porter είχε αναφέρει σε case study ότι είναι ουσιαστικά βάση για πολυεθνικές εταιρείες καθώς προσφέρει χαμηλό κόστος εργασίας, καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό και ικανοποιητική υποδομή σε οδικό δίκτυο, λιμάνια, αεροδρόμια και τηλεπικοινωνίες. Άρα, βασίζεται σε βασικούς συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι δεν είναι καθοριστικοί για την απόκτηση συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην πραγματικότητα όμως, η Σιγκαπούρη αποδείχθηκε η πιο ανταγωνιστική οικονομία της Ν.Α Ασίας κυρίως λόγω των εισερχομένων ξένων επενδύσεων από πολυεθνικές αλλά και λόγω των επενδύσεων των εγχώριων εταιρειών σε κοντινές χώρες όπου είχαν πρόσβαση σε φτηνό εργατικό δυναμικό και φυσικούς πόρους. Άρα, είναι ο συνδυασμός των παραμέτρων του εγχώριου και του διεθνούς διαμαντιού που οδηγούν σε συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη Σιγκαπούρη και γι' άλλες οικονομίες του ίδιου μεγέθους οι οποίες δέχονται ξένες επενδύσεις που αφορούν κεφάλαια και τεχνολογία και επενδύουν σε χώρες με χαμηλότερο κόστος εργασίας και φυσικούς πόρους.

Στο συγκεκριμένο ζήτημα όμως θα πρέπει να αναδειχθεί και η κοινωνική πλευρά της θεωρίας του συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τον Porter η οποία ουσιαστικά αναφέρεται στο στόχο της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια εθνική οικονομία. Αυτός δεν είναι άλλος από την συνεχή αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της και τη βελτίωση του τρόπου ζωής, επομένως ο Porter αναφέρεται σε ευημερία πολιτών και όχι εταιρειών, οπότε μπορεί να γίνει αντιληπτό γιατί δεν δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις δραστηριότητες των πολυεθνικών εταιρειών. Άρα, στόχος της θεωρίας είναι η δημιουργία ισχυρών εταιρειών, θέσεων εργασίας με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο θα αμείβεται επαρκώς για τις υπηρεσίες του, έντονου ανταγωνισμού, ινστιτούτων, πανεπιστημίων και ερευνητικών κέντρων συνδεδεμένων στενά με την παραγωγική διαδικασία, δηλαδή παραγόντων που οδηγούν στη συνολική ανάπτυξη της χώρας σε πολλούς τομείς και όχι απλά στην αύξηση των

κερδών κάποιων εταιρειών σε μια δεδομένη χώρα. Οπότε έχουν μειωμένη σημασία οι επενδύσεις εταιρειών που εδρεύουν σε μια χώρα σε γειτονικές χώρες απλά για να έχουν πρόσβαση σε φτηνό εργατικό δυναμικό, να εκμεταλλευτούν φοροαπαλλαγές ή ακόμα και να έχουν πρόσβαση σε νέες δυναμικές αγορές όπως επίσης μικρή σημασία έχουν οι εισερχόμενες επενδύσεις όταν αφορούν την εκμετάλλευση της ανέχειας ενός λαού, του φτηνού εργατικού δυναμικού και την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής των πολυεθνικών. Η εμμονή του Porter στη χώρα-έδρα έχει μεγάλη σημασία για την κοινωνική διάσταση της ανάπτυξης ενός έθνους καθώς δίνει βαρύτητα στις επενδύσεις που γίνονται εντός των συνόρων σε καινοτομία, τεχνολογία, υποδομές, εκπαίδευση. Ακόμα αναφέρεται στην προσπάθεια αξιοποίησης των αδυναμιών μιας χώρας λόγω μορφολογίας (περιορισμένοι φυσικοί πόροι) ή ειδικών συνθηκών (έλλειψη εργατικού δυναμικού), προς την κατεύθυνση της τεχνολογικής ανάπτυξης για την εξεύρεση λύσεων και όχι στη λύση της επένδυσης σε γειτονικά κράτη τα οποία μπορούν να προσφέρουν φυσικούς πόρους ή εργατικό δυναμικό. Η προσέγγιση του Porter στην οικονομία η οποία ξεφεύγει από τα στενά όρια του κόστους και της μεγιστοποίησης των κερδών δεν μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή από τους οικονομολόγους κριτικούς του και γι' αυτό κρίνεται αυστηρά με βάση οικονομικά κριτήρια και όχι κοινωνικής συνοχής και ευημερίας των πολιτών.



## **Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία και Ανάλυση Δεδομένων**

### **4.1 Στόχος της Έρευνας**

Η παρούσα εργασία στόχο έχει την έρευνα, ανάλυση και ανάδειξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της οικονομίας της Κρήτης, μέσω του μοντέλου του Διαμαντιού του Porter. Αρχικά, θα ερευνηθούν και θα αναλυθούν οι εξαγωγικοί κλάδοι της Κρήτης με την υψηλότερη εξαγωγική εξωστρέφεια, προκειμένου να εντοπιστούν οι κλάδοι, οι οποίοι παρουσιάζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις διεθνείς αγορές. Έτος αναφοράς είναι το 2008, καθώς τα στατιστικά στοιχεία που θα αντληθούν την περίοδο αυτή είναι περισσότερο αντικειμενικά για την σωστή εξαγωγή συμπερασμάτων, δεδομένου ότι η οικονομική κρίση είναι πιθανόν να αλλοιώνει τα αποτελέσματα της έρευνας με μη αντιπροσωπευτικό τρόπο.

### **4.2 Επιλογή Μεθόδου Συλλογής Στοιχείων**

Τα στοιχεία αντλήθηκαν, μέσω δευτερογενούς έρευνας, από κλαδικές μελέτες (ICAP), στατιστικά στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας, στοιχεία του Υπουργείου Τουρισμού, της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Κρήτης, του Πολυτεχνείου Κρήτης, του Μεσογειακού Αγρονομικού Ινστιτούτου Χανίων, της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, του Οικονομικού Επιμελητηρίου Ελλάδος Τμήμα Ανατολικής Κρήτης, της Περιφέρειας Κρήτης, καθώς και από δημοσιεύματα στον κοινό τύπο (εφημερίδες – περιοδικά). Σημαντικό κομμάτι της άντλησης στοιχείων αποτέλεσαν προγενέστερες έρευνες, από τον ίδιο τον Porter και από άλλους συγγραφείς, οι οποίες έχουν διεξαχθεί σε περιφερειακό επίπεδο και σε επίπεδο πόλης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, παρέχεται η δυνατότητα συγκριτικής μελέτης δεδομένων, που έχουν παραχθεί σε διαφορετικά πλαίσια και διαφορετικούς χρόνους.

Ειδικότερα, αφού συγκεντρώθηκαν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την διεκπεραίωση της παρούσας μελέτης, ταξινομήθηκαν ανά εξεταζόμενο εξαγωγικό κλάδο, μελετήθηκαν οι πίνακες και τα στατιστικά δεδομένα του κάθε κλάδου ξεχωριστά, διερευνήθηκαν τυχόν τάσεις με χρονολογικές σειρές, προκειμένου να μπορέσουμε να καταλήξουμε στην βέλτιστη επιλογή των κλάδων στους οποίους θα εφαρμοστεί το «διαμάντι του ανταγωνισμού».

Η συλλογή και η επεξεργασία όλων αυτών των στοιχείων προτίθεται να παρέχει μια πλήρη και αξιόπιστη εικόνα για τις εξαγωγές που πραγματοποιήθηκαν στην περιφέρεια της Κρήτης κατά το έτος 2008, καθώς επίσης και για τους κλάδους που θα αναλυθούν στην συνέχεια.

### **4.3 Εξαγωγική Δραστηριότητα Επιχειρήσεων Κρήτης**

Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat για την πορεία του εξωτερικού εμπορίου της Ε.Ε. - εμπορευματικές συναλλαγές για το έτος 2008, οι εξαγωγές της Ε.Ε.-27 αυξήθηκαν κατά 6,7% συγκριτικά με το αντίστοιχο έτος 2007. Αντίστοιχα, οι εξαγωγές των 15 χωρών-μελών της Ευρωζώνης αυξήθηκαν το ίδιο διάστημα κατά 6%. Αναφορικά με την πορεία των ελληνικών εξαγωγών το εξεταζόμενο διάστημα παρουσιάστηκε οριακή αύξηση κατά 1%, ενώ το 2007 είχαν σημειώσει αύξηση κατά 4%. Η χώρα μας το έτος 2008 κατείχε την 21η θέση στην Ε.Ε.-27, και την 13η θέση στις εξαγωγές της Ευρωζώνης.

Εξετάζοντας το βαθμό εξαγωγικής εξωστρέφειας των κλάδων παραγωγής της εγχώριας οικονομίας για το έτος 2008 συνολικά προσδιορίζονται οι κλάδοι της οικονομίας, οι οποίοι εξάγουν ένα σημαντικό ποσοστό της εγχώριας παραγωγής και συνεπώς έχουν πετύχει υψηλό βαθμό εξαγωγικής εξωστρέφειας. Συγκεκριμένα, η αξία των εξαγωγών της Ελλάδος το 2008 ήταν 18.653.244.038, ενώ η αξία των εξαγωγών της Κρήτης ήταν 334.005.938. Δηλαδή, η Κρήτη συνεισφέρει στις συνολικές εξαγωγές της χώρας σε ποσοστό 1,8%. Χωρίς να είναι απόλυτο, οι κλάδοι με υψηλή εξαγωγική εξωστρέφεια είναι αυτοί που έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις διεθνείς αγορές. Συνεπώς, οι όποιες προσπάθειες των αρμόδιων δημόσιων αρχών να προωθήσουν τις εξαγωγές στην

περιφέρεια της Κρήτης, θα πρέπει να επικεντρωθούν κυρίως στους κλάδους αυτούς, καθώς εκείνοι είναι που θα φέρουν τη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση των εξαγωγών και σε συντομότερο χρονικό διάστημα.

Η ανάλυση, όσον αφορά την εξαγωγική εξωστρέφεια των κλάδων παραγωγής κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα. Αρχικά για την Ελλάδα, μεταξύ των εξαγωγικών κλάδων που συνεισφέρουν περισσότερο στις συνολικές ελληνικές εξαγωγές, οι πλέον εξωστρεφείς, με βάση τα στοιχεία του 2008 και με σειρά μεγέθους εξωστρέφειας, είναι ο κλάδος «Ορυκτά Καύσιμα, Λάδια, Κεριά, Ασφαλτώδεις Ύλες», ο κλάδος «Πυρηνικοί Αντιδραστήρες, Λέβητες, Μηχανές», ο κλάδος «Μηχανές, Συσκευές και Υλικά Ηλεκτρικά κλπ», ο κλάδος «Αργίλιο και Τεχνουργήματα από Αργίλιο» και ο κλάδος «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών». Ο κλάδος «Ορυκτά Καύσιμα, Λάδια, Κεριά, Ασφαλτώδεις Ύλες» συνεισφέρει με το μεγαλύτερο ποσοστό των 14,6%. Οι κλάδοι αυτοί συνεισφέρουν με ποσοστό 34,4% στις συνολικές εγχώριες εξαγωγές.

**Πίνακας 4.1:** Εξαγωγικοί κλάδοι με την μεγαλύτερη συνεισφορά στις εγχώριες εξαγωγές

Κλάδοι Παραγωγής	Αξία Εγχωρίων Εξαγωγών	Ποσοστό συνεισφοράς στις εγχώριες εξαγωγές
Ορυκτά καύσιμα, λάδια, κεριά, ασφαλτώδεις ύλες.	2.730.532.711	14,6%
Πυρηνικοί Αντιδραστήρες, Λέβητες, Μηχανές	963.203.485	5,2%
Μηχανές, Συσκευές και Υλικά ηλεκτρικά κλπ	947.401.718	5,1%
Αργίλιο και τεχνουργήματα από αργίλιο	896.778.126	4,8%
Πλαστικές ύλες και τεχνουργήματα αυτών	870.433.254	4,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>6.408.349.294</b>	<b>34,4%</b>

*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Αντίστοιχα, για την Κρήτη, οι εξαγωγικοί κλάδοι που συνεισφέρουν περισσότερο στις συνολικές εξαγωγές της Κρήτης είναι ο κλάδος «Λίπη, Λάδια, Κεριά Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης», ο κλάδος «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών», ο κλάδος

«Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών», ο κλάδος «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα» και ο κλάδος «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας». Είναι αξιοσημείωτο ότι οι κλάδοι αυτοί αποτελούν τους βασικότερους εξαγωγικούς κλάδους της Κρήτης, καθώς συνεισφέρουν κατά 79,5% στις συνολικές εξαγωγές της περιφέρειας.

Από τα στοιχεία αυτά, παρατηρούμε ότι μόνο ο κλάδος «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών» υπάρχει στους εγχώριους εξαγωγικούς κλάδους με την μεγαλύτερη εξαγωγική εξωστρέφεια. Ο εγχώριος κλάδος «Λίπη, Λάδια, Κεριά Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης» συνεισφέρει αντίστοιχα στην εγχώρια εξαγωγική δραστηριότητα σε ποσοστό 1,2%, από το οποίο όμως το 0,6% προέρχεται από την περιφέρεια της Κρήτης. Αντίστοιχα, ο κλάδος «Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών» συνεισφέρει σε ποσοστό 3,2%, ο κλάδος «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα» σε ποσοστό 0,7%, και ο κλάδος «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας» σε ποσοστό 0,5%.

**Πίνακας 4.2:** Εξαγωγικοί κλάδοι με την μεγαλύτερη συνεισφορά στις εξαγωγές της Κρήτης

Κλάδοι Παραγωγής	Αξία Εξαγωγών Κρήτης	Ποσοστό συνεισφοράς στις κρητικές εξαγωγές
<b>Λίπη, Λάδια, Κεριά Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης</b>	105.305.130	31,5%
<b>Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών</b>	56.535.538	16,9%
<b>Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών</b>	49.058.020	14,7%
<b>Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα</b>	32.401.755	9,7%
<b>Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας</b>	22.410.966	6,7%
<b>Σύνολο</b>	<b>265.711.409</b>	<b>79,5%</b>

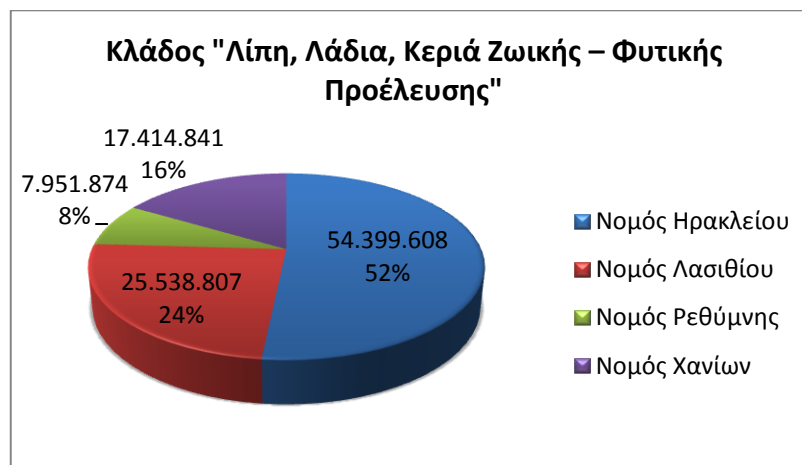
Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Σε επίπεδο νομών, ο Νομός Ηρακλείου συμβάλλει με αξία εξαγωγών 239.641.975€ και ποσοστό 71,7% στις συνολικές εξαγωγές της περιφέρειας, ο Νομός Ρεθύμνης με 19.787.492€ και ποσοστό 5,9%, ο Νομός Χανίων με 29.884.209€ και ποσοστό 9% και τέλος, ο Νομός Λασιθίου με 44.692.262€ και ποσοστό 13,4%.

Συγκεκριμένα, η συνεισφορά του κάθε νομού στους κλάδους με την μεγαλύτερη εξαγωγική εξωστρέφεια φαίνεται στα διαγράμματα που ακολουθούν.

Σύμφωνα με το Διάγραμμα 4.1, στον κλάδο «Λίπη, Λάδια, Κεριά Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης» κυριαρχεί ο νομός Ηρακλείου με ποσοστό 52%, ακολουθεί ο Νομός Λασιθίου με 24%, τρίτος ο νομός Χανίων με 16% και τέλος ο νομός Ρεθύμνης με 8%.

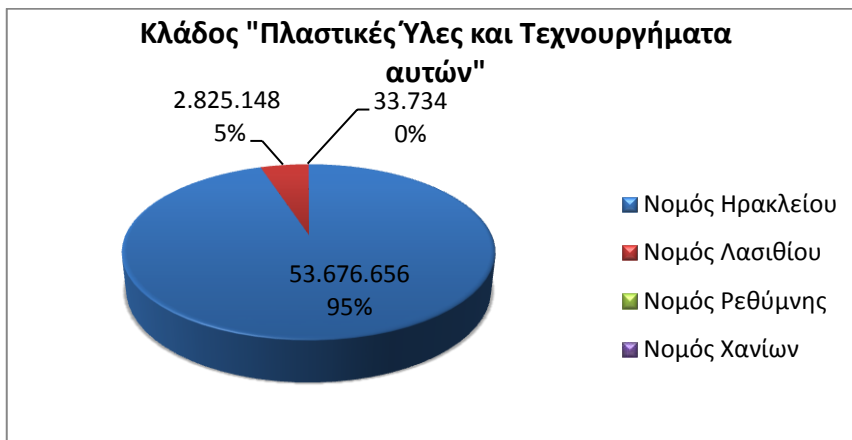
**Διάγραμμα 4.1:** Αξία εξαγωγών του κλάδου «Λίπη, Λάδια, Κεριά Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης» ανά νομό της Κρήτης



**Πηγή:** ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Αντίστοιχα, για τον κλάδο «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών», τη μεγαλύτερη αξία εξαγωγών παρουσιάζει ο νομός Ηρακλείου με ποσοστό 95%, γεγονός που υποδεικνύει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εδρεύουν στον νομό αυτό, ακολουθεί με 4,9% και τέλος ο νομός Χανίων με 0,1%. Ο νομός Ρεθύμνης δεν συμβάλλει καθόλου στις εξαγωγές του εν λόγω κλάδου (Διάγραμμα 4.2).

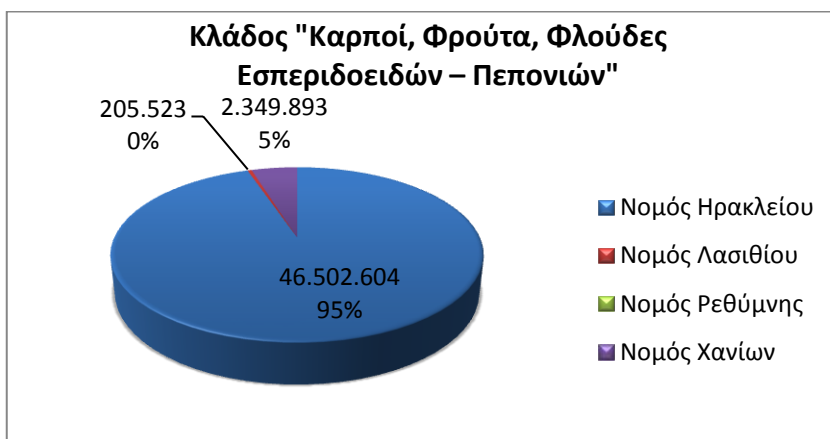
**Διάγραμμα 4.2:** Αξία εξαγωγών του κλάδου «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών» ανά νομό της Κρήτης



*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 4.3, και στον κλάδο «Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών» κυριαρχεί ο νομός Ηρακλείου με 95%, ακολουθεί ο νομός Χανίων με 4,9% και τέλος συμβάλλει ο νομός Λασιθίου με 0,1%. Η συμβολή του νομού Ρεθύμνης παραμένει μηδενική στις εξαγωγές και αυτού του κλάδου.

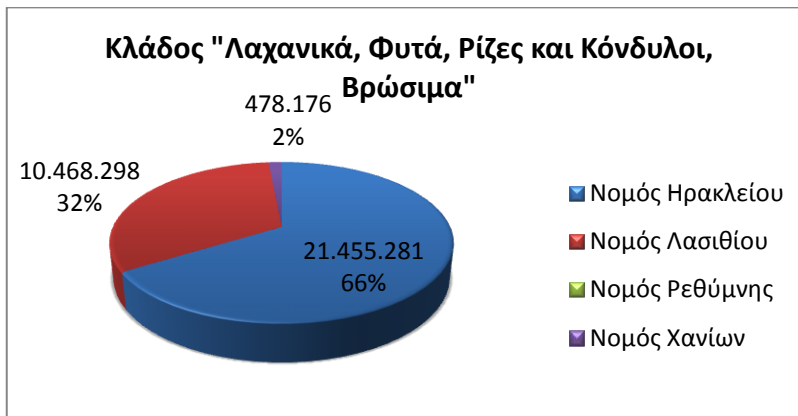
**Διάγραμμα 4.3:** Αξία εξαγωγών του κλάδου «Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών» ανά νομό της Κρήτης



*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Ως προς την αξία εξαγωγών του κλάδου «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα» ο νομός Ηρακλείου συμβάλλει με 66%, ο νομός Λασιθίου με 32% και ο νομός Χανίων με 2%.

**Διάγραμμα 4.4:** Αξία εξαγωγών του κλάδου «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα» ανά νομό της Κρήτης



Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Τέλος, ο νομός Ηρακλείου συμβάλλει με ποσοστό 100% στις εξαγωγές του κλάδου «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας». Παρατηρούμε δηλαδή, ότι ο νομός Ηρακλείου συμμετέχει με το μεγαλύτερο ποσοστό σε όλους τους κλάδους με την μεγαλύτερη εξαγωγική εξωστρέφεια, ενώ η συμβολή του νομού Ρεθύμνης παραμένει μηδενική και στους πέντε αυτούς κλάδους.

**Διάγραμμα 4.5:** Αξία εξαγωγών του κλάδου «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας» ανά νομό της Κρήτης



Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Οι χώρες που εξάγει η περιφέρεια της Κρήτης ανά κλάδο και με φθίνουσα σειρά σε αξία εξαγωγών, φαίνονται στους πίνακες που ακολουθούν. Σύμφωνα με τον Πίνακα 4.3, αναφορικά με τον κλάδο «Λίπη, Λάδια, Κεριά, Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης», το μεγαλύτερο μερίδιο εξαγωγών αναλογεί σε Ευρωπαϊκές χώρες, με κύριες χώρες την Ιταλία, τη Γερμανία, τη Κύπρο, την Ισπανία και τη Γαλλία. Σημαντική αξία εξαγωγών κατευθύνεται και στις ΗΠΑ.

**Πίνακας 4.3:** Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Λίπη, Λάδια, Κεριά, Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης» από την περιφέρεια Κρήτης

Κλάδος	Χώρα	Αξία Εξαγωγών
Λίπη, Λάδια, Κεριά Ζωικής – Φυτικής Προέλευσης	ΙΤΑΛΙΑ	65.788.647
	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	13.475.213
	ΚΥΠΡΟΣ	4.816.907
	ΗΠΑ	3.702.241
	ΙΣΠΑΝΙΑ	2.827.513
	ΓΑΛΛΙΑ	2.812.715
	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	1.811.402
	ΚΑΤΩ ΧΩΡΕΣ	1.590.633
	ΒΕΛΓΙΟ	1.009.838
	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	846.793
	ΙΑΠΩΝΙΑ	813.818
	ΑΥΣΤΡΙΑ	769.555
	ΚΙΝΑ	754.440
	ΚΡΟΑΤΙΑ	634.472
	ΟΥΚΡΑΝΙΑ	601.546
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ	507.501
	ΚΑΝΑΔΑΣ	493.692
	ΒΡΑΖΙΛΙΑ	466.718
	ΕΛΒΕΤΙΑ	232.589
	ΡΩΣΙΑ	217.985
	ΔΑΝΙΑ	195.789
	ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	181.061
	ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	133.417
	ΠΟΛΩΝΙΑ	80.495
	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	79.955
	ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ	74.373
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	72.347	
ΣΟΥΗΔΙΑ	71.206	



ΡΟΥΜΑΝΙΑ	67.172
ΣΕΡΒΙΑ	36.949
ΕΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΠΕΡΑΤΑ	29.447
ΛΕΤΤΟΝΙΑ	28.134
ΙΣΡΑΗΛ	23.293
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	20.555
ΓΕΩΡΓΙΑ	15.581
ΔΗΜ. ΝΟΤ. ΑΦΡΙΚΗΣ	5.210
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	5.153
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	3.536
ΕΣΘΟΝΙΑ	3.217
ΟΥΥΓΑΡΙΑ	2.803
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	1.219
<b>Σύνολο</b>	<b>105.305.130</b>

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Αντίστοιχα, στον κλάδο «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών», όπως παρατηρούμε στον Πίνακα 4.4, κύριες χώρες εξαγωγής του κλάδου αποτελούν και στον κλάδο αυτό οι ευρωπαϊκές χώρες, με σημαντικότερες την Γαλλία, την Ιταλία, την Ισπανία και τη Γερμανία. Σημαντικό μέρος της αξίας εξαγωγών απορροφάται από τις Κάτω Χώρες, τις ΗΠΑ και την Αυστρία, ενώ ο κλάδος αυτός εξάγει στις περισσότερες χώρες από τους πέντε κλάδους με την μεγαλύτερη εξαγωγική εξωστρέφεια, λόγω της φύσης των προϊόντων του.

**Πίνακας 4.4:** Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών» από την περιφέρεια Κρήτης

Κλάδος	Χώρα	Αξία Εξαγωγών
Πλαστικές Ύλες και Τεχνουργήματα αυτών	ΓΑΛΛΙΑ	11.145.092
	ΚΑΤΩ ΧΩΡΕΣ	9.435.877
	ΙΤΑΛΙΑ	5.949.745
	ΙΣΠΑΝΙΑ	4.384.047
	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	3.708.868
	Η Π Α	2.652.369
	ΑΥΣΤΡΙΑ	2.343.902
	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	1.744.830

ΠΟΛΩΝΙΑ	1.671.892
ΙΣΡΑΗΛ	1.519.063
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	1.513.271
ΚΥΠΡΟΣ	1.451.447
ΒΕΛΓΙΟ	1.254.158
ΜΑΡΟΚΟ	850.441
ΔΑΝΙΑ	849.223
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	645.575
ΚΕΝΥΑ	623.833
ΡΩΣΙΑ	495.410
ΤΟΥΡΚΙΑ	428.651
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	368.674
ΚΑΝΑΔΑΣ	327.830
ΕΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΙΡΑΤΑ	275.719
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	270.709
ΔΗΜ.ΝΟΤ.ΑΦΡΙΚΗΣ	270.242
ΛΙΒΑΝΟΣ	236.348
ΚΟΥΒΕΙΤ	215.711
ΜΕΞΙΚΟ	138.570
ΛΙΒΥΗ	125.660
ΙΝΔΙΑ	120.149
ΕΛΒΕΤΙΑ	119.701
ΑΙΘΙΟΠΙΑ	117.649
ΑΙΓΥΠΤΟΣ	116.059
ΣΥΡΙΑ	114.383
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ	101.174
ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ	89.851
ΣΟΥΗΔΙΑ	83.780
ΜΠΑΧΡΕΙΝ	78.665
ΝΙΓΗΡΙΑ	76.270
ΤΥΝΗΣΙΑ	66.728
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	62.669

ΧΙΛΗ	62.617
ΜΑΛΤΑ	60.669
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	60.438
TANZANIA	56.308
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	50.649
ΣΕΥΧΕΛΛΕΣ ΚΑΙ ΕΞΑΡΤΗΣΕΙΣ	45.263
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	43.229
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	34.414
ΚΟΣΤΑ ΡΙΚΑ	30.703
ΟΥΓΚΑΝΤΑ	29.814
ΙΟΡΔΑΝΙΑ	13.126
ΣΕΡΒΙΑ	4.073
<b>Σύνολο</b>	<b>56.535.538</b>

*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Στον κλάδο «Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών», η χώρα που απορροφά την μεγαλύτερη αξία εξαγωγών είναι η Γερμανία με 29.791.003€, ενώ ακολουθεί το Ηνωμένο Βασίλειο με 9.957.208€ και οι Κάτω Χώρες με 6.590.066€. Στις χώρες που ακολουθούν πραγματοποιείται κατά πολύ μικρότερη εξαγωγική δραστηριότητα του κλάδου (Πίνακας 4.5).

**Πίνακας 4.5:** Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών» από την περιφέρεια Κρήτης

Κλάδος	Χώρα	Αξία Εξαγωγών
<b>Καρποί, Φρούτα, Φλούδες Εσπεριδοειδών – Πεπονιών</b>	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	29.791.003
	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	9.957.208
	ΚΑΤΩ ΧΩΡΕΣ	6.590.066
	ΙΤΑΛΙΑ	496.628
	ΚΥΠΡΟΣ	388.933
	ΣΟΥΗΔΙΑ	345.576
	ΠΟΛΩΝΙΑ	305.985

ΝΟΡΒΗΓΙΑ	229.803
ΔΑΝΙΑ	215.745
ΓΑΛΛΙΑ	189.134
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	158.304
ΑΥΣΤΡΙΑ	129.930
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	103.960
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ	35.872
ΜΑΛΤΑ	31.813
ΒΕΛΓΙΟ	28.400
ΝΙΓΗΡΙΑ	27.269
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	25.399
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	6.442
ΚΑΝΑΔΑΣ	550
<b>Σύνολο</b>	<b>49.058.020</b>

*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Η Γερμανία παραμένει η κύρια χώρα εξαγωγής και του κλάδου «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα», με 71,7% των συνολικών εξαγωγών του κλάδου της περιφέρειας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.6. Ακολουθεί η Δημοκρατία και η Αυστρία με 12,8% και 9,6% αντίστοιχα.

**Πίνακας 4.6:** Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα» από την περιφέρεια Κρήτης

Κλάδος	Χώρα	Αξία Εξαγωγών
Λαχανικά, Φυτά, Ρίζες και Κόνδυλοι, Βρώσιμα	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	23.228.719
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ	4.132.418
	ΑΥΣΤΡΙΑ	3.104.587
	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	631.394
	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	495.807
	ΚΥΠΡΟΣ	256.174
	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	236.567

ΠΟΛΩΝΙΑ	186.330
ΚΑΤΩ ΧΩΡΕΣ	38.332
ΕΦΟΔ.ΠΛΟΙΩΝ ΜΕ ΤΡΙΤ.ΧΩΡΕΣ.	32.770
ΙΤΑΛΙΑ	29.620
ΧΩΡΕΣ ΜΗ ΚΑΤΟΝΟΜΑΖΟΜΕΝΕΣ	20.298
Η Π Α	5.596
ΚΑΝΑΔΑΣ	2.675
ΛΕΤΤΟΝΙΑ	346
ΓΑΛΛΙΑ	122
<b>Σύνολο</b>	<b>32.401.755</b>

*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Ο κλάδος «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας» εξάγει κατά κύριο λόγο στις ΗΠΑ, στη Γερμανία, Ιταλία και Γαλλία, ενώ στις υπόλοιπες χώρες πραγματοποιείται μικρή αξία εξαγωγών του κλάδου, όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.7.

**Πίνακας 4.7:** Χώρες εξαγωγής του κλάδου «Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας» από την περιφέρεια Κρήτης

Κλάδος	Χώρα	Αξία Εξαγωγών
<b>Βάτες, Πιλήματα κλπ. Είδη Σχοινοποιίας</b>	Η Π Α	10.980.704
	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	3.410.903
	ΙΤΑΛΙΑ	2.632.300
	ΓΑΛΛΙΑ	1.686.590
	ΙΣΠΑΝΙΑ	506.410
	ΠΟΛΩΝΙΑ	464.197
	ΙΑΠΩΝΙΑ	442.352
	ΣΟΥΗΔΙΑ	330.999
	ΚΑΤΩ ΧΩΡΕΣ	297.319
	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	273.548
	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	271.988
	ΚΑΝΑΔΑΣ	169.935
	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ	166.117

ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	126.002
ΤΟΥΡΚΙΑ	113.157
ΝΟΤΙΑ ΚΟΡΕΑ	110.852
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	101.973
ΕΛΒΕΤΙΑ	95.526
ΒΕΛΓΙΟ	59.951
ΚΡΟΑΤΙΑ	56.058
ΑΥΣΤΡΙΑ	41.527
ΑΙΓΥΠΤΟΣ	20.196
ΚΙΝΑ	18.628
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	16.929
ΔΑΝΙΑ	13.609
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	3.196
<b>Σύνολο</b>	<b>22.410.966</b>

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα της ανάλυσης των στοιχείων για τις εξαγωγές ανά κλάδο, πρέπει να επισημανθεί ότι τα παραπάνω συμπεράσματα βασίζονται αποκλειστικά στην εξέταση των συνολικών εξαγωγών κάθε κλάδου και δεν λαμβάνουν υπόψη τους άλλους, ακόμα και απρόβλεπτους παράγοντες, οι οποίοι πιθανόν να επηρεάζουν τις εξαγωγικές επιδόσεις του κάθε κλάδου παραγωγής. Επιπρόσθετα, είναι σχεδόν βέβαιο ότι ακόμα και στους κλάδους παραγωγής που δεν επιδεικνύουν ιδιαίτερα καλές εξαγωγικές επιδόσεις και υψηλό βαθμό εξωστρέφειας, υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν να επιδείξουν, αν όχι πολύ καλές, τουλάχιστον καλές εξαγωγικές επιδόσεις.

Επιπλέον, η ανάλυση της εξαγωγικής εξωστρέφειας των κλάδων παραγωγής ανά χώρα, έχει αναδείξει τις συγκεκριμένες χώρες στις οποίες οι κλάδοι αυτοί δείχνουν να έχουν ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και, συνεπώς, τις καλύτερες εξαγωγικές επιδόσεις (όπως είναι η Γερμανία, η Ιταλία και η Ισπανία). Οι συγκεκριμένες χώρες θα πρέπει να αποτελέσουν πρωταρχικούς στόχους για την περαιτέρω προώθηση των προϊόντων του κάθε κλάδου. Ακόμα, η ανάλυση προσδιορίζει και τις χώρες εκείνες όπου οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών δεν έχουν επεκταθεί εξαγωγικά και στις οποίες είναι πολύ πιθανόν να υπάρχουν καλές ευκαιρίες για να προωθήσουν τα προϊόντα τους.

Αν τα αποτελέσματα αυτά ληφθούν υπόψη από τα κέντρα λήψης αποφάσεων κατά τη διαμόρφωση των στρατηγικών προώθησης των ελληνικών εξαγωγών, η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αυτών θα είναι σημαντικά υψηλότερη.

Η ανά κλάδο και ανά χώρα διερεύνηση των εξαγωγών της περιφέρειας Κρήτης οδήγησε και σε ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα. Οι εξαγωγές κάποιων κλάδων, όπως για παράδειγμα, του κλάδου «Γάλα, Αυγά, Μέλι – Προϊόντα Ζωικής Προελεύσεως», του κλάδου «Ποτά, Αλκοολούχα Υγρά και Ξύδι», και του κλάδου «Προϊόντα των Εκδοτικών Οίκων, του Τύπου, κλπ», είναι κατακερματισμένες και διασπαρμένες σε ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό χωρών. Οι επιχειρήσεις των κλάδων αυτών εξάγουν σχετικά μικρές ποσότητες προϊόντων σε πολλές χώρες. Η μεγάλη διασπορά όμως δεν επιτρέπει στις εξαγωγικές επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, και συνεπώς να μειώσουν το συνολικό μέσο κόστος, σε λειτουργίες όπως οι μεταφορές, η ασφάλιση και η προβολή και προώθηση των προϊόντων τους στις χώρες αυτές. Επιπρόσθετα, η διασπορά των εξαγωγών της επιχείρησης σε πολλές χώρες καθιστά δυσκολότερη, λιγότερο αποτελεσματική και ακριβότερη τη διαχείριση και την παρακολούθηση των εξαγωγών από την επιχείρηση. Οι σημαντικότερες αρνητικές επιπτώσεις όλων των προηγούμενων είναι ότι επιδρούν ανασταλτικά στην ανταγωνιστικότητα κόστους των εξαγωγών στις χώρες αυτές, αλλά και στην ποιότητα των υπηρεσιών που, μαζί με τα προϊόντα τους, προσφέρουν οι εξαγωγικές επιχειρήσεις στους πελάτες τους στις χώρες αυτές.

Οι πολιτικές προώθησης των εξαγωγών που θα διαμορφωθούν στο μέλλον πρέπει να προσπαθήσουν να συντονίσουν κατά κάποιο τρόπο τις προσπάθειες εξαγωγικής επέκτασης των ελληνικών επιχειρήσεων και να τις κατευθύνουν προς τις συγκεκριμένες χώρες στις οποίες εμφανίζονται οι καλύτερες και οι περισσότερες εξαγωγικές ευκαιρίες. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να επιτευχθεί η αναγκαία συγκέντρωση των εξαγωγών, η οποία στη συνέχεια θα συνεισφέρει στη δυνατότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας και περαιτέρω βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων στις χώρες αυτές.

## Κεφάλαιο 5: Η Οικονομία της Κρήτης

### 5.1 Γενικά Στοιχεία

#### 5.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία

Σύμφωνα με την απογραφή του 2001, ο αριθμός των μονίμων κατοίκων της Κρήτης, αυξήθηκε κατά 10,8% την περίοδο 1991-2001, φτάνοντας στους 594.368 κατοίκους (Πίνακας 5.1). Ο ρυθμός αυτός είναι σαφώς υψηλότερος του αντίστοιχου πανελληνίου μεγέθους (7%), γεγονός που δικαιολογεί το αυξημένο πληθυσμιακό μερίδιο της περιφέρειας στη χώρα (5,4%). Ακόμα μεγαλύτερη ήταν η αύξηση του πληθυσμού της περιφέρειας, που ανήλθε σε 11,3%. Η Κρήτη εμφανίζει τη δεύτερη καλύτερη επίδοση σε όρους φυσικής αύξησης του πληθυσμού ανά 1000 κατοίκους, αφού το 2002 ο σχετικός δείκτης ήταν 1,66 (έναντι -0,03, που είναι ο εθνικός μέσος).

Την ίδια περίοδο αναφοράς (1991-2001), η πληθυσμιακή πυκνότητα της Κρήτης αυξήθηκε στους 71,3 κατοίκους ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο, σε σχέση με το 82,9 σε πανελλήνιο επίπεδο. Το ποσοστό του αστικού πληθυσμού ανήλθε στο 58,0%, ποσοστό αρκετά χαμηλότερο του αντίστοιχου πανελλαδικού μεγέθους (72,8%). Το 2002 σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την περιφέρεια, το 16,9% του πληθυσμού ήταν ηλικίας κάτω των 15 ετών, το 66,1% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 15-64, ενώ το 17% του πληθυσμού ήταν άνω των 65 ετών (τα αντίστοιχα πανελλαδικά ήταν 15,2%, 67,5% και 17,3%).

**Πίνακας 5.1:** Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Κρήτης

	Απογραφή 1991	Απογραφή 2001	Μεταβολή %
<b>Αριθμός Μόνιμων Κατοίκων</b>	536.433	594.368	10,8%
<b>Ποσοστό πληθυσμού χώρας</b>	5,2%	5,4%	
<b>Αριθμός κατοίκων</b>	540.054	601.131	11,3%
<b>Πυκνότητα πληθυσμού (κάτοικοι/km<sup>2</sup>)</b>	64,4	71,3	



<b>Ποσοστό αστικού πληθυσμού</b>	54,8%	58,0%
----------------------------------	-------	-------

Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Η γεωγραφική κατανομή του πληθυσμού μεταξύ των νομών, σύμφωνα με την πιο πρόσφατη απογραφή παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.1 όπου φαίνεται ότι στο νομό Ηρακλείου κατοικεί σχεδόν το ήμισυ των κατοίκων της περιφέρειας (49,0%), ενώ ακολουθεί ο νομός Χανίων (25,0%). Όπως είναι αναμενόμενο, οι πρωτεύουσες των νομών μαζί με κάποια δευτερεύοντα αστικά κέντρα (π.χ. την Ιεράπετρα και τη Σητεία), συνιστούν τις κυριότερες πόλεις της περιφέρειας.

**Διάγραμμα 5.1:** Γεωγραφική Κατανομή Κρήτης (Απογραφή 2001)



Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

### 5.1.2 Γεωγραφική Θέση

Η Κρήτη, το μεγαλύτερο νησί της Ελλάδος, βρίσκεται στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων, της νότιο – ανατολικής Ευρώπης, της νότιο – δυτικής πλευράς της Ασίας και της βόρειας Αφρικής. Η θέση αυτή, εκτός από την τεράστια γεωπολιτική σημασία που έχει, αντικατοπτρίζεται και στην επίδραση της διαμόρφωσης του γενικού κλίματος και, κατά συνέπεια, στην περιεχόμενη βιοποικιλότητα (χλωρίδα – πανίδα) που χαρακτηρίζει το νησί και είναι εξαιρετικά πλούσια. Η έκταση που καταλαμβάνει η Κρήτη είναι 8.336 τετραγωνικά χιλιόμετρα, με μήκος 260 χλμ περίπου ενώ το μήκος της ακτογραμμής που περιβάλλει τη μεγαλόνησο είναι μεγαλύτερο από 1.000 χλμ.

Η μορφολογία του κρητικού εδάφους χαρακτηρίζεται ως έντονα ορεινή, με μια εκτεταμένη οροσειρά να το διασχίζει με κατεύθυνση δυτική προς ανατολική. Τα όρη που διαμορφώνουν την γεωμορφολογία του νησιού είναι τα Λευκά Όρη με μέγιστο υψόμετρο 2.452 μέτρα, η οροσειρά του Ψηλορείτη με μέγιστο υψόμετρο τα 2.456 μέτρα και το όρος Δίκη, με μέγιστο υψόμετρο τα 2.148 μέτρα. Για να αντιληφθεί κανείς την ένταση του ορεινού χαρακτήρα της Κρήτης αρκεί να παρατηρήσει τα Λευκά Όρη, τον πιο εκτεταμένο ορεινό όγκο με περισσότερες από 50 κορυφές με υψόμετρο άνω των 2.000 μέτρων.

Η παρουσία μεγάλων και εντυπωσιακών οροπεδίων, όπως του Ομαλού, του Ασκύφου, του Νιάτου, της Νίδας και του Λασιθίου, ο μεγάλος αριθμός φαράγγιων, η παρουσία καταβοθρών όπως η καταβόθρα του Ομαλού, βράθρων και πολυάριθμων σπηλαίων, όπως το σπήλαιο – βράθρο του Γουργούθακα, το μεγαλύτερο στην Ελλάδα, με βάθος περίπου 1.200 μέτρα, ένα από τα μεγαλύτερα της Ευρώπης, συμπληρώνουν την ορεινή και έντονη εικόνα της γεωμορφολογίας του νησιού. Ειδικά η παρουσία σπηλαίων είναι τόσο έντονη που μονό στα Λευκά Όρη έχουν καταγραφεί περισσότερα από 1.500 σπήλαια και τα τρία βαθύτερα βράθρα της Ελλάδας ενώ συνολικά στην Κρήτη είναι καταγεγραμμένα περισσότερα από 5.000 σπήλαια.

Ειδικότερα, όσον αφορά τα φαράγγια, η Κρήτη μπορεί κάλλιστα να χαρακτηριστεί ως ο τόπος των φαράγγιων, μιας ιδιαίτερα σημαντικής από γεωλογικής και περιβαλλοντικής πλευράς, διαμόρφωσης που αποτελεί το προϊόν της συνδυασμένης επίδρασης του νερού, της εύθρυπτης φύσης των ασβεστολιθικών πετρωμάτων που κυριαρχούν στο νησί και των έντονων τεκτονικών κινήσεων της περιοχής, με την πλάκα της Αφρικής να βυθίζεται αργά κάτω από την Ευρωπαϊκή, προκαλώντας έντονες πιέσεις στο Ελληνικό Τόξο. Αυτή η εγγύτητα της Κρήτης στο σημείο σύγκλισης των δύο τεκτονικών πλακών έχει επιφέρει, κατά το πέρασμα των γεωλογικών χρόνων, σημαντικές ανυψώσεις του εδάφους με χαρακτηριστική την ανύψωση των 9 μέτρων μετά από σεισμό 8 Ρίχτερ, το 365 μ.Χ.

Τα φαράγγια της Κρήτης με βασικό προσανατολισμό βορρά – νότου, προκαλούν δέος και θαυμασμό ενώ παράλληλα συνιστούν τόπους με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά εδάφους, βιοποικιλότητας και τοπικών μικροκλιματικών συνθηκών. Το γνωστότερο από αυτά, το

φαράγγι της Σαμαριάς, μήκους 16 περίπου χιλιομέτρων, αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα φαράγγια της Ευρώπης και μια περιβαλλοντική και ιστορική κοιτίδα, διεθνούς αναγνωρισμένης σημασίας. Εκτός όμως από το φαράγγι της Σαμαριάς, τα φαράγγια της Ίμπρου, της Αράδαινας και της Αγίας Ειρήνης, στο νομό Χανίων, το Κουρταλιώτικο στο νομό Ρεθύμνου, το Αγιοφάραγγο και το φαράγγι του Καρτερού, στο νομό Ηρακλείου, το φαράγγι του Χα και το Φαράγγι των Νεκρών ή φαράγγι της Ζάκρου στο νομό Λασιθίου είναι ορισμένα από τα χαρακτηριστικότερα και περισσότερο επιβλητικά που μπορεί να επισκεφθεί και να διασχίσει κανείς στην Κρήτη.

### **5.1.3 Κλίμα**

Το κλίμα της Κρήτης χαρακτηρίζεται γενικά ως εύκρατο μεσογειακό, το οποίο στους ορεινούς όγκους τείνει να διαφοροποιηθεί παρουσιάζοντας χαρακτηριστικά ηπειρωτικού τύπου. Γενικά, ένα βασικό χαρακτηριστικό του τοπικού κλίματος είναι ότι οι αποκλίσεις από περιοχή σε περιοχή είναι μεγάλες. Το ετήσιο θερμομετρικό εύρος κυμαίνεται μεταξύ 14 °C και 15 °C, η ενδοχώρα έχει γενικά θερμότερα καλοκαίρια και ψυχρότερους χειμώνες. Οι νότιες ακτές είναι θερμότερες το χειμώνα όσο και το καλοκαίρι σε σχέση με τη βόρεια πλευρά του νησιού.

Η θέση της Κρήτης στην Ανατολική Μεσόγειο την καθιστά προνομιούχο σχετικά με την ηπιότητα του κλίματος και των μεταβολών του. Ο χειμώνας, που, συνήθως, ξεκινά από τα μέσα Δεκεμβρίου, είναι ήπιος με ψυχρότερους μήνες τον Ιανουάριο και το Φεβρουάριο. Η πεδινή Κρήτη είναι από τις θερμότερες περιοχές της Ελλάδας και ιδιαίτερα το ανατολικό και νότιο-ανατολικό της τμήμα, το οποίο αποτελεί ένα μεταβατικό τύπο μεταξύ του τυπικού μεσογειακού και του ερημικού των ακτών της Βόρειας Αφρικής. Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται και στη βλάστηση της περιοχής που μοιάζει σε πολλά σημεία με αυτή της βόρειας Αφρικής (π.χ. πανέμορφο φοινικόδασος του Βάι).

## **5.1.4 Βασικές Υποδομές**

### *5.1.4.1 Μεταφορές*

Τα λιμάνια και τα αεροδρόμια της Κρήτης αποτελούν πολύτιμο μέρος της υποδομής της νησιωτικής αυτής περιφέρειας, τόσο στον τομέα του τουρισμού και της διακίνησης των παραγόμενων προϊόντων, όσο και στην κάλυψη των αναγκών μετακίνησης του πληθυσμού. Τα κυριότερα λιμάνια είναι αυτό του Ηρακλείου, της Σούδας, του Ρεθύμνου, της Κισσάμου, του Αγ. Νικολάου, της Σητείας και της Ιεράπετρας.

Τα αεροδρόμια της Κρήτης βρίσκονται στο Ηράκλειο, στα Χανιά και στη Σητεία. Το οδικό δίκτυο της περιφέρειας είναι ασύμμετρα ανεπτυγμένο. Έτσι, ο βόρειος οδικός άξονας εμφανίζει πολύ μεγαλύτερο βαθμό ανάπτυξης από το νότιο, ενώ προβλήματα υπάρχουν και στις εγκάρσιους συγκοινωνιακές οδούς.

Στην Κρήτη υπήρξε βιομηχανικό σιδηροδρομικό δίκτυο, από το 1922 έως το 1935, που συνέδεε τον Κούλε Ηρακλείου με τον Ξηροπόταμο Ηρακλείου, όταν κατασκευάζονταν το λιμάνι του Ηρακλείου. Μελέτες για την ανάπτυξη σιδηροδρομικού δικτύου στην Κρήτη, υπήρξαν πριν το 1900. Το καλοκαίρι του 2007, στο συνέδριο των απόδημων Κρητών, που έγινε στο Ηράκλειο, οι συγκοινωνιολόγοι Γιώργος Νάθενας και Βασίλης Οικονομόπουλος προτείνουν την ανάπτυξη σιδηροδρόμου στην Κρήτη, κυρίως στη διαδρομή Χανιά- Ρέθυμνο- Ηράκλειο, την οποία το τρένο θα διανύει σε 50 λεπτά (20+30 λεπτά), ενώ προβλέπονται επεκτάσεις προς Κίσσαμο, Νέο Αεροδρόμιο Καστελλίου Πεδιάδος και Άγιο Νικόλαο (Ντελέζος, 2008).

### *5.1.4.2 Εκπαίδευση*

Η Κρήτη φιλοξενεί αρκετούς Ερευνητικούς και Πανεπιστημιακούς Οργανισμούς, οι οποίοι έχουν ξεχωρίσει στην Ελληνική Επικράτεια και ανήκουν στους κορυφαίους στην Ευρώπη.

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης μοιράζεται τα κτίρια του στο Ρέθυμνο και στο Ηράκλειο, το Πολυτεχνείο Κρήτης στεγάζεται στα Χανιά και τα τμήματα του ΤΕΙ Κρήτης είναι μοιρασμένα στον Άγιο Νικόλαο, στη Σητεία, στο Ηράκλειο και στα Χανιά.

Τα βασικά εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα που λειτουργούν σήμερα στην περιφέρεια Κρήτης είναι:

- 1) Το Ίδρυμα Τεχνολογίας και Έρευνας (ΙΤΕ) με ισχυρούς τομείς, ως προς την παραγόμενη και διατιθέμενη τεχνολογία, τη μοριακή βιολογία, τεχνολογία laser, τηλεματική, πληροφορική και υπολογιστικά μαθηματικά.
- 2) Το Πανεπιστήμιο Κρήτης, το οποίο καλύπτει πλήθος επιστημονικών ειδικοτήτων σε ένα ευρύ φάσμα.
- 3) Το Πολυτεχνείο Κρήτης, με εστίαση στο βιομηχανικό αυτοματισμό και ασφάλεια, εφαρμογές πληροφορικής, διαχείρισης καινοτομίας, marketing κ.α.
- 4) Τα ΤΕΙ Κρήτης με πλήθος σχολών που καλύπτουν πολλά γνωστικά αντικείμενα.
- 5) Το Ελληνικό Κέντρο Θαλάσσιας Έρευνας (ΕΛΚΕΘΕ) με σημαντική έρευνα και τεχνογνωσία στους τομείς υδατοκαλλιεργειών, ποιότητας θαλάσσιων νερών, περιβαλλοντικής διαχείρισης κ.α.
- 6) Το Μεσογειακό Αγρονομικό Ινστιτούτο Χανίων (ΜΑΙΧ) με σημαντική έρευνα στον τομέα της αγροτικής οικονομίας και της ποιότητας των προϊόντων. Πρόκειται για Ινστιτούτο που αποτελεί ίδρυμα του Διεθνούς Κέντρου Ανωτάτων Μεσογειακών Γεωπονικών Σπουδών (διακρατικός οργανισμός).

#### *5.1.4.3 Υγεία*

Στον πίνακα 5.2 παρουσιάζεται η εξέλιξη βασικών μεγεθών στον τομέα των υποδομών υγείας, καθώς και ορισμένων κατηγοριών εργαζομένων στον κλάδο της υγείας για την περίοδο 2003-2008. Ο αριθμός κλινών θεραπευτηρίων μειώθηκε την περίοδο 2003-2008 με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 1,1% και το 2008 διαμορφώθηκε στις 2.868 κλίνες. Στην περιφέρεια Κρήτης λειτουργούν 9 δημόσια νοσοκομεία και 9 ιδιωτικές κλινικές. Ο αριθμός ιδιωτικών κλινικών μειώθηκε την ίδια περίοδο, με μέσο ετήσιο ρυθμό μείωσης

1,44% και διαμορφώθηκε στις 477 κλίνες. Τέλος, ο αριθμός των ιατρών στην Κρήτη αυξήθηκε την περίοδο 2003-2008 και ανήλθε σε 3.826 γιατρούς όλων των ειδικοτήτων.

**Πίνακας 5.2:** Υπηρεσίες Υγείας στην Περιφέρεια Κρήτης (2003-2008)

Κατηγορία	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Κλίνες θεραπευτηρίων</b>	3.030	2.912	2.866	2.841	2.823	2.868
<b>Αριθμός ιατρών</b>	3.313	3.034	3.030	3.270	3.351	3.826
<b>Κλίνες ιδιωτικών κλινικών</b>	513	499	494	474	477	477
<b>Αριθμός ιδιωτικών κλινικών</b>	10	9	9	9	9	9
<b>Αριθμός δημόσιων νοσοκομείων</b>	9	9	9	9	9	9

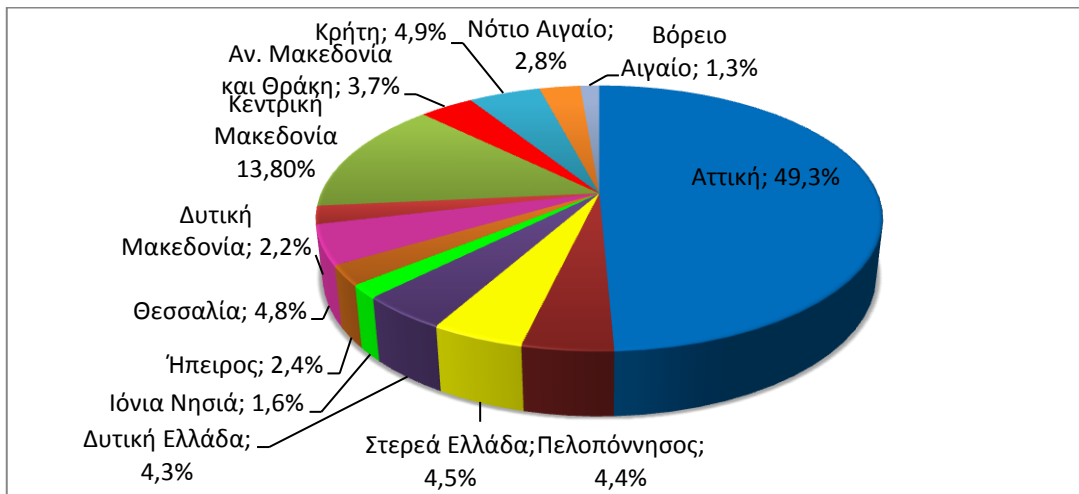
Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

## 5.2 Διάρθρωση των Βασικών Μεγεθών της Οικονομίας της Κρήτης

### 5.2.1 Ακαθάριστο Περιφερειακό Προϊόν

Σύμφωνα με στοιχεία των Περιφερειακών Λογαριασμών της Εθνικής Στατιστικής Αρχής η περιφέρεια Κρήτης συνέβαλε κατά 4,9% στη δημιουργία του ΑΕΠ της Ελλάδας το 2008, ενώ και τα προηγούμενα χρόνια το ποσοστό αυτό κυμάνθηκε περίπου στα ίδια επίπεδα. Σε απόλυτα μεγέθη, το ΑΠΠ της Κρήτης βαίνει αυξητικά τα τελευταία χρόνια και το 2008 ανήλθε σε €11,6 δις. Σε σχέση με τις υπόλοιπες περιφέρειες της Ελλάδος, η Κρήτη καταλαμβάνει την 3<sup>η</sup> θέση σε συνεισφορά στο ΑΕΠ, μετά την Αττική (49,3%) και την Κεντρική Μακεδονία (13,8%), όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.2. Ακολουθούν στην 4<sup>η</sup> και 5<sup>η</sup> θέση η Θεσσαλία και η Στερεά Ελλάδα με 4,8% και 4,5% αντίστοιχα.

**Διάγραμμα 5.2:** Συνεισφορά Περιφερειών στο ΑΕΠ της Ελλάδας το 2008



*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ

Η Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου, ως πολυπληθέστερη ενότητα, έχει την υψηλότερη συμμετοχή (50,2%) στο περιφερειακό ΑΕΠ, ακολουθούμενη από την ΠΕ Χανίων (25%), ενώ σε χαμηλότερα επίπεδα διαμορφώνεται η συμμετοχή των ΠΕ Λασιθίου (12,9%) και ΠΕ Ρεθύμνου (11,8%), όπως φαίνεται στον Πίνακα 5.3.

**Πίνακας 5.3:** Συνεισφορά των Νομών της Κρήτης στο Συνολικό ΑΠΠ της Περιφέρειας και στο ΑΕΠ της Ελλάδας το 2007

Νομός	Συμμετοχή στο ΑΠΠ Κρήτης	Συμμετοχή στο ΑΕΠ της Χώρας
<b>Ηράκλειο</b>	50,2%	2,5%
<b>Λασιθί</b>	12,9%	0,6%
<b>Ρέθυμνο</b>	11,8%	0,6%
<b>Χανιά</b>	25%	1,2%

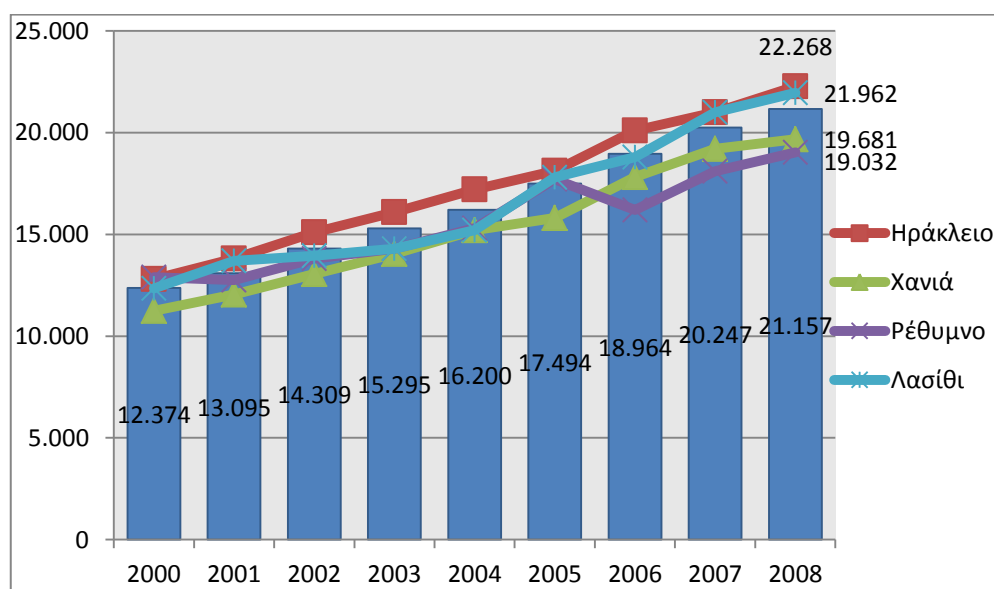
*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ

### 5.2.2 Κατά Κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

Το κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Κρήτης ανέρχεται στο επίπεδο εκείνου της χώρας. Το έτος 2008 διαμορφώθηκε έτσι στο ποσό των 21.157 ευρώ, συμβαδίζοντας με το αντίστοιχο μέγεθος του συνόλου των Περιφερειών της χώρας (21.084 ευρώ).

Το κατά κεφαλή ΑΕΠ της Κρήτης παρουσίασε σταθερή ανοδική πορεία κατά το χρονικό διάστημα 2000-2008, με συνολική ποσοστιαία αύξηση 70,98%. Υψηλότερες τιμές παρουσιάζουν οι Περιφερειακές Ενότητες Ηρακλείου και Λασιθίου, ακολουθούμενες από τις ΠΕ Χανίων και Ρεθύμνου. Οι υψηλότερες ποσοστιαίες αυξήσεις κατά το παραπάνω διάστημα σημειώθηκαν στις ΠΕ Λασιθίου με 77,51%, ΠΕ Ηρακλείου με 74,45%, ΠΕ Χανίων 73,49% ενώ χαμηλότερη άνοδο σημειώνεται στην ΠΕ Ρεθύμνου με 47,91%.

**Διάγραμμα 5.3:** Κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Περιφέρειας Κρήτης



*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ

Η εξέλιξη του ΑΕΠ της Κρήτης και οι εν μέρει διαφορετικοί ρυθμοί ανάπτυξης στις τέσσερις Περιφερειακές Ενότητες απεικονίζονται στο Διάγραμμα 5.3.

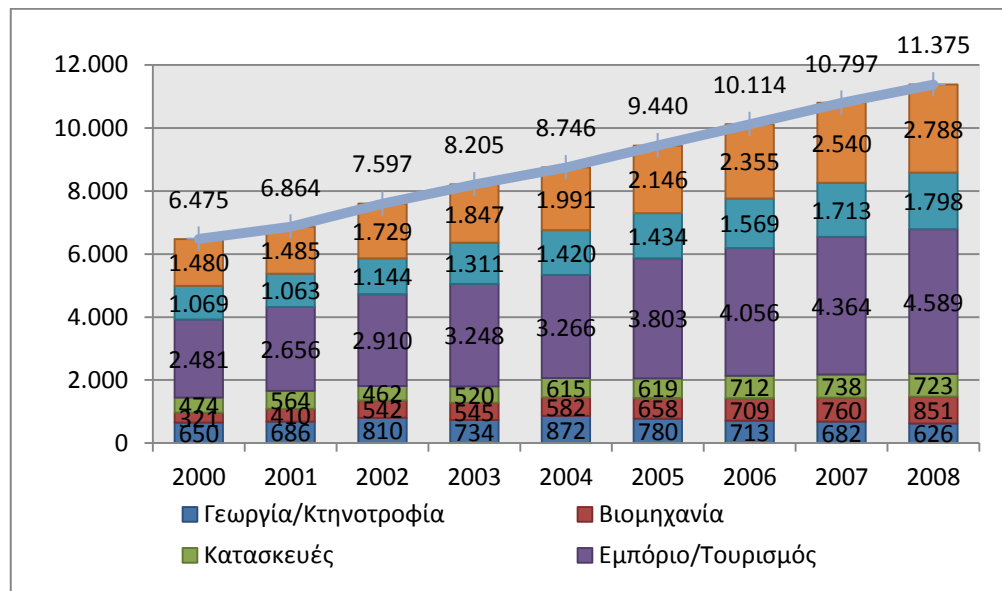


### 5.2.3 Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία

Η Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στο σύνολο των παραγωγικών κλάδων της Κρήτης ανέρχεται στο ποσό των 11.375 εκατ. ευρώ (στοιχεία έτους 2008). Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.4, η παραγόμενη προστιθέμενη αξία προϊόντων και υπηρεσιών κατά τη χρονική περίοδο 2000-2008 στην Κρήτη σημειώνει σημαντική αύξηση της τάξεως του 75,67%.

Την υψηλότερη αύξηση στους επιμέρους παραγωγικούς κλάδους παρουσιάζει ο κλάδος «Βιομηχανία και Ενέργεια», ως τμήμα του δευτερογενή τομέα, με ποσοστό 165% αλλά με σχετικά χαμηλή συνολική προστιθέμενη αξία (851 εκατ. ευρώ). Τη σημαντικότερη συνεισφορά στην προστιθέμενη αξία των προϊόντων της Κρήτης έχει ο κλάδος «Εμπόριο και Τουρισμός», ως τμήμα του τριτογενή τομέα, με 4.589 εκατ. ευρώ ενώ ταυτόχρονα σημειώνει υψηλή αύξηση κατά την περίοδο 2000-2008 της τάξεως του 85%.

**Διάγραμμα 5.4:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία κατά κλάδο στην Κρήτη

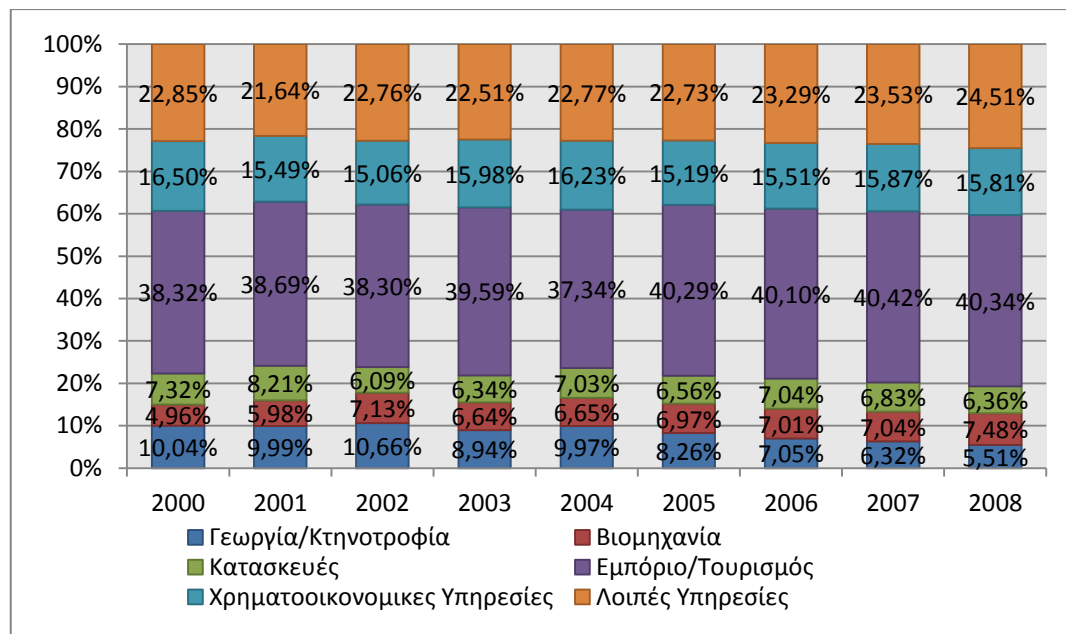


*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ

Ο πρωτογενής τομέας σε απόλυτα μεγέθη παραμένει στάσιμος με πτωτική τάση, έχοντας μειώσει όμως αισθητά το ποσοστό συνεισφοράς του στην περιφερειακή προστιθέμενη αξία από 10,04% το 2000 σε 5,51% το 2008 (Διάγραμμα 5.5). Ο κλάδος «Βιομηχανία και Ενέργεια» έχει, αντιθέτως, ανοδική πορεία με ποσοστό συνεισφοράς από 4,96% το 2000 σε 7,48% το 2008. Τα ποσοστά των υπολοίπων κλάδων παραμένουν σταθερά με αποκλίσεις έως 2 ποσοστιαίες μονάδες.

Το υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής στην προστιθέμενη αξία συνεχίζει να κατέχει ο τομέας «Εμπόριο και Τουρισμός» ως κινητήριο μοχλός ανάπτυξης της Κρήτης. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες στο συγκεκριμένο κλάδο το 2008 συνεισέφεραν κατά 40,34% στη συνολική περιφερειακή προστιθέμενη αξία.

**Διάγραμμα 5.5:** Ποσοστιαία συνεισφορά των κλάδων στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία



Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

#### 5.2.4 Πρωτογενής, Δευτερογενής και Τριτογενής Τομέας

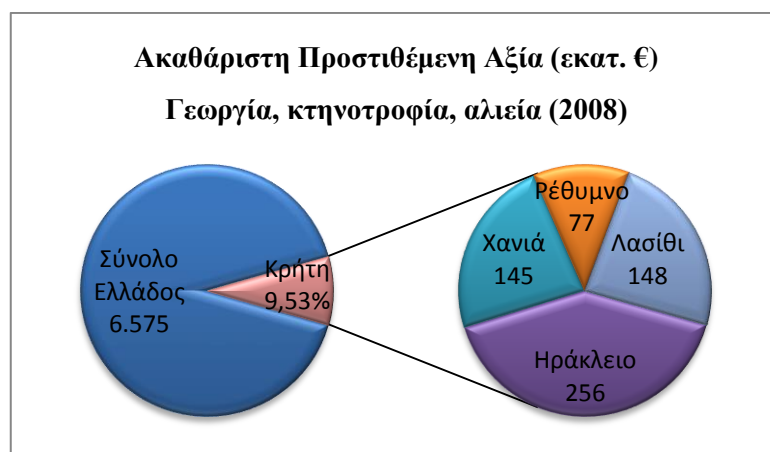
Αθροιστικά για τους τρεις κύριους τομείς της οικονομίας της Κρήτης διαπιστώνεται ότι κατά το έτος 2008 ο Πρωτογενής τομέας είχε συμμετοχή με 5,51%, ο Δευτερογενής

(Βιομηχανία και Κατασκευές) συμμετείχε με 13,84%, ενώ ο Τριτογενής τομέας κατείχε το υψηλότερο μερίδιο συμμετοχής με 80,65%. Διαφοροποιημένη εμφανίζεται η ΠΕ Λασιθίου η οποία διατήρησε διψήφιο ποσοστό και υψηλή βαρύτητα στον Πρωτογενή τομέα (10,10%), εν αντιθέσει με τις άλλες τρεις ενότητες των οποίων τα ποσοστά κυμαίνονται μεταξύ 4,32% και 5,65%, έχοντας υπερβεί ταυτόχρονα στον Τριτογενή τομέα ποσοστά άνω του 80%.

Στα διαγράμματα που ακολουθούν απεικονίζεται κατά κλάδο η ποσοστιαία συμμετοχή της Κρήτης στην Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία της χώρας, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζεται η κατανομή της στις τέσσερις Περιφερειακές Ενότητες.

Στον Πρωτογενή τομέα η Κρήτη συμβάλλει με ποσοστό (9,53%) στην προστιθέμενη αξία του κλάδου σε επίπεδο χώρας (Διάγραμμα 5.6). Υπάρχουν, όμως, ακόμα σημαντικά περιθώρια βελτίωσης της παραπάνω τιμής, εστιάζοντας σε θέματα τυποποίησης, προβολής και προώθησης των ποιοτικών αγροτικών προϊόντων της Κρήτης.

**Διάγραμμα 5.6:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Γεωργία και Κτηνοτροφία»



*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Η πτώση της προστιθέμενης αξίας στη γεωργία εξηγείται σε ένα βαθμό από την εγκατάλειψη κάποιων παραδοσιακών καλλιεργειών, όπως η αμπελοκαλλιέργεια, σε συνδυασμό με τη συνεχή πτώση των τιμών του ελαιολάδου και ορισμένων κηπευτικών

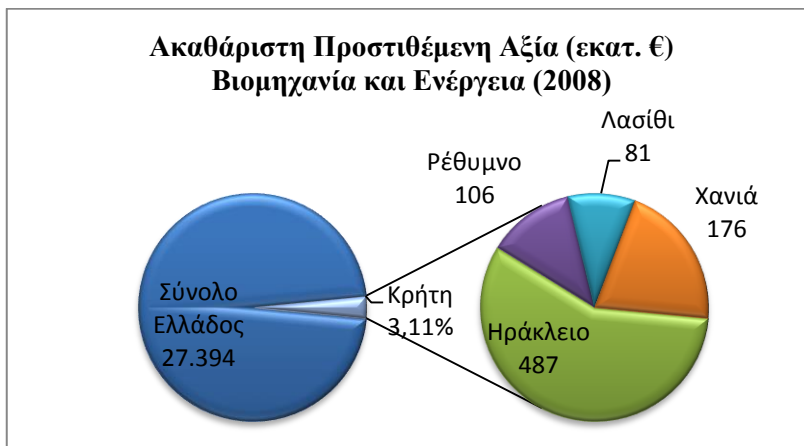
προϊόντων. Οι περιοχές στις οποίες σημειώνεται πτώση στη γεωργία είναι εκείνες που παρατηρείται η μεγαλύτερη ανάπτυξη στον τουρισμό. Ο μαζικός τουρισμός αυξάνει μεν τα έσοδα, αλλά συμβάλλει, επίσης και στη δημιουργία ανισορροπιών. Ενώ οι πλέον αναπτυγμένες περιοχές κατά μήκος των βορείων, κυρίως, ακτών του νησιού εξακολουθούν να αναπτύσσονται, οι αγροτικές περιοχές στην ενδοχώρα φθίνουν και η οικονομική τους κατάσταση επιδεινώνεται.

Ο Πρωτογενής τομέας κατέχει δεσπόζουσα θέση τόσο από απόψεως προϊόντος, όσο και απασχόλησης, αλλά χαρακτηρίζεται από μικρό και διάσπαρτο κλήρο, από την εξάρτηση από παραδοσιακά πρότυπα και καλλιέργειες και διαρθρωτική υστέρηση με ατελείς υποδομές, παραγωγικά συστήματα σε μεγάλο βαθμό παρωχημένα και με χαμηλή μεταπαραγωγική προστιθέμενη αξία. Επίσης, το ποσοστό αρδεύσιμων εκτάσεων στην Κρήτη είναι πολύ χαμηλότερο του αντίστοιχου μέσου όρου της Ελλάδας, ενώ η δομή των καλλιεργειών χαρακτηρίζεται από έμφαση σε παραδοσιακές καλλιέργειες. Οι κηπευτικές καλλιέργειες καλύπτουν το 3% του συνόλου των καλλιεργήσιμων εκτάσεων, αλλά η Κρήτη διαθέτει το 50% των θερμοκηπίων στην Ελλάδα, με πλεονεκτήματα στην παραγωγή λαχανικών και ανθέων. Διάσπαρτη είναι επίσης και η κτηνοτροφία, με ελάχιστες οργανωμένες κτηνοτροφικές μονάδες, ενώ υπάρχουν σημαντικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη τυροκομικών προϊόντων.

Στον κλάδο «Βιομηχανία και Ενέργεια» είναι ιδιαίτερα εμφανές το χαμηλό ποσοστό (3,11%) συμμετοχής της Κρήτης στο εθνικό σύνολο (Διάγραμμα 5.7). Η Περιφερειακή Ενότητα Ηρακλείου, ως η πλέον ανεπτυγμένη στο Δευτερογενή τομέα, συγκεντρώνει το 57,30% της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας.

Στο Δευτερογενή τομέα παρατηρούνται διαρθρωτικά προβλήματα που αφορούν το μικρό κατά κανόνα μέγεθος και την οικογενειακή μορφή των επιχειρήσεων. Το μικρό μέγεθος και ο οικογενειακός χαρακτήρας των περισσότερων επιχειρήσεων λειτουργεί σε αρκετές περιπτώσεις ανασταλτικά στην εν γένει πρόοδο τους, ερμηνεύει δε σε μεγάλο βαθμό τις οργανωτικές και οικονομικές αδυναμίες τους και την παρεπόμενη χαμηλή ένταση καινοτομίας.

**Διάγραμμα 5.7:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Βιομηχανία και Ενέργεια»



*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Η μεταποίηση συνδέεται κυρίως με την επεξεργασία των προϊόντων του πρωτογενή τομέα (τρόφιμα και ποτά), με τον κατασκευαστικό και τον τομέα των πλαστικών. Οι μεταποιητικές επιχειρήσεις είναι σχετικά μικρού μεγέθους, με εξαίρεση τις συνεταιριστικές επιχειρήσεις.

Η Κρήτη διαθέτει μόνο το 1,8% της βαριάς βιομηχανίας και ελάχιστες μονάδες δημιουργούν υψηλό κύκλο εργασιών. Η μεταποίηση των προϊόντων του πρωτογενή τομέα παρουσιάζει προβλήματα οργάνωσης, ποιότητας, σχεδιασμού και τυποποίησης, καθώς και πρόβλημα εκσυγχρονισμού της παραγωγικής διαδικασίας. Δυσκολίες υπάρχουν, επίσης, στην οργάνωση εμπορικών δικτύων για την προώθηση των τοπικών προϊόντων.

Οι σχέσεις μεταξύ μεταποίησης και υπηρεσιών, δικτύωσης και διασύνδεσης με τα ερευνητικά κέντρα βρίσκονται σε χαμηλό επίπεδο. Ο βαθμός αλλά και ο ρυθμός εγκατάστασης της μεταποίησης σε οργανωμένους χώρους δεν είναι ικανοποιητικός, γεγονός που δημιουργεί επιπρόσθετα περιβαλλοντικά προβλήματα και πιέσεις από την επέκταση της δόμησης και την ανάπτυξη άλλων τομέων στην τοπική οικονομία.

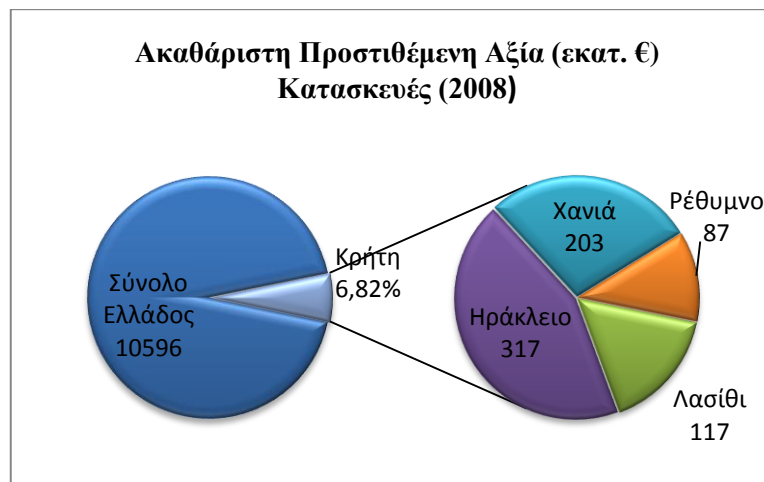
Ο τομέας της Ενέργειας και ειδικότερα οι Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας (ΑΠΕ) μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πηγή μεγέθυνσης της οικονομικής δραστηριότητας

και της απασχόλησης στο νησί, αλλά και άμβλυνσης της εξάρτησης από ορυκτά καύσιμα. Η δυναμική του τομέα παραμένει ισχυρή και υπάρχουν μεγάλες δυνατότητες στο πεδίο των υβριδικών συστημάτων. Η ευρύτερη δυνατή χρήση τεχνολογιών ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, συμβάλλει στην ασφάλεια του ενεργειακού εφοδιασμού, αλλά και στην ανάπτυξη νέων οικονομικών τομέων, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας.

Ο τομέας της Πράσινης ενέργειας, μπορεί επίσης να αποτελέσει μοχλό Ανάπτυξης, προωθώντας την οικονομική μεγέθυνση με μεγάλες «καθαρές» επενδύσεις, την κοινωνική συνοχή με τη δημιουργία πολλών νέων και αποκεντρωμένων θέσεων εργασίας και συμπληρωματικών εισοδημάτων, την προστασία του περιβάλλοντος και την ανάπτυξη τοπικής τεχνογνωσίας και τεχνολογίας.

Στον Κατασκευαστικό κλάδο η Κρήτη συμμετέχει με ικανοποιητικό ποσοστό (6,82%). Στις 4 Περιφερειακές Ενότητες η παραγόμενη αξία είναι ισόρροπα κατανεμημένη (Διάγραμμα 5.8).

**Διάγραμμα 5.8:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Κατασκευές»

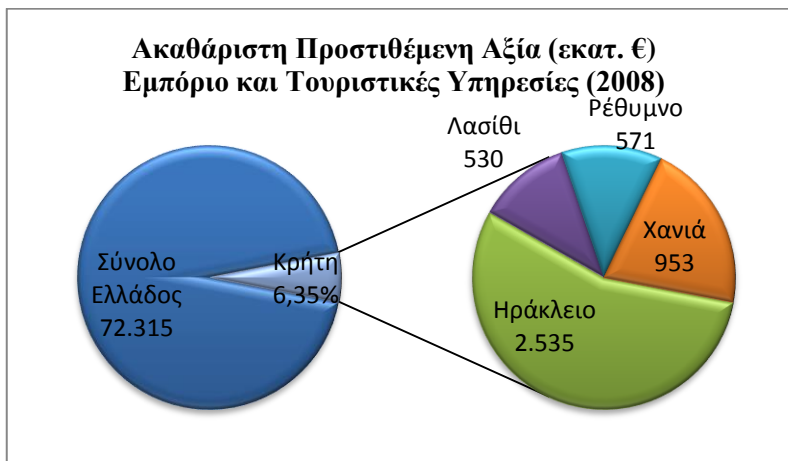


Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Στον ισχυρότερο κλάδο της Κρητικής οικονομίας, «Εμπόριο και τουριστικές υπηρεσίες», οι ΠΕ Ηρακλείου και Χανίων παρουσιάζονται ισχυρότερες των υπολοίπων, με σημαντικές τουριστικές περιοχές του νησιού αλλά και τα δύο μεγαλύτερα αστικά κέντρα (Διάγραμμα 5.9).

Ο Τουρισμός είναι ο πιο δυναμικά αναπτυσσόμενος τομέας και η ζήτηση έδωσε κίνητρα για σημαντικές επενδύσεις σε ξενοδοχειακές μονάδες, με αποτέλεσμα την ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση της ξενοδοχειακής υποδομής. Την ίδια στιγμή αντιμετωπίζει διαρθρωτικά προβλήματα τα οποία εστιάζονται κυρίως στην έντονη εποχικότητα και την περιορισμένη διάχυση της τουριστικής κίνησης προς τους οικισμούς της ενδοχώρας δεδομένου ότι οι ξενοδοχειακές υποδομές συγκεντρώνονται κυρίως στα βόρεια παράλια και σε μικρές εστίες στο νότο, ενώ η πορεία του σε μεγάλο βαθμό επηρεάζεται από εξωγενείς, μη ελεγχόμενες συνθήκες, που συντελούν σε διακυμάνσεις των επιδόσεων του.

**Διάγραμμα 5.9:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Εμπόριο και Τουρισμός»

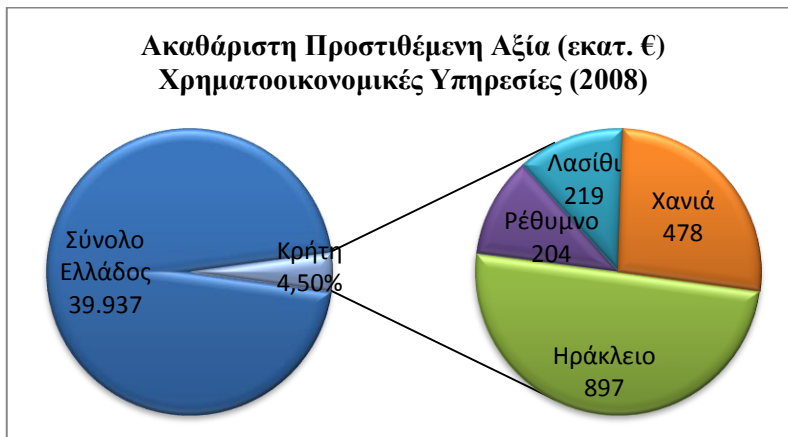


Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Στον κλάδο του Τριτογενή τομέα που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις «χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες» η ποσοστιαία συνεισφορά της Κρήτης είναι σχετικά χαμηλή (4,50%) . Στην ΠΕ Ηρακλείου παράγεται περίπου το 50% της περιφερειακής προστιθέμενης αξίας (Διάγραμμα 5.10).

Στον τριτογενή τομέα, οι διοικητικές, εκπαιδευτικές και χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, όπως και οι μεταφορές, βρίσκονται ως επί το πλείστον συγκεντρωμένες στα μεγάλα αστικά κέντρα.

**Διάγραμμα 5.10:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες»

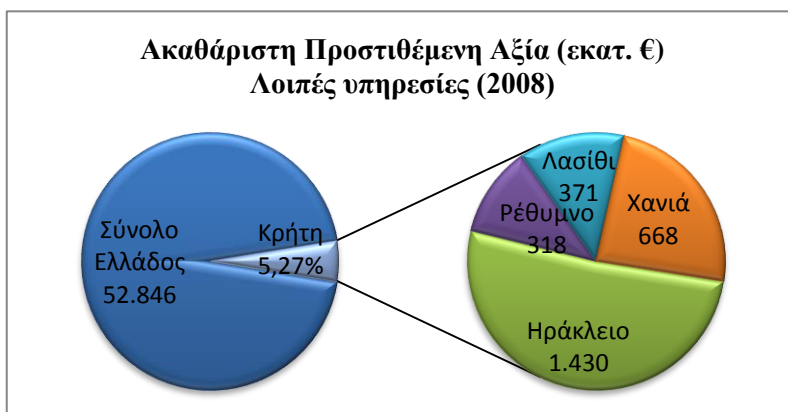


*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Λόγω της νησιωτικής φύσης της οικονομίας και του εξαγωγικού της προσανατολισμού, έχουν ιδρυθεί πολύ ισχυρές μεταφορικές και ναυτιλιακές εταιρείες. Από το 1980 και έκτοτε ιδρύθηκαν στην Κρήτη Πανεπιστήμια, Πολυτεχνικές σχολές και Τεχνολογικά Ιδρύματα, καθώς και σημαντικά Ερευνητικά Κέντρα (Ίδρυμα Τεχνολογίας & Έρευνας, ΕΛΚΕΘΕ κλπ.). Οι δείκτες συμμετοχής της Κρήτης σε ερευνητικές δραστηριότητες είναι σημαντικά υψηλότεροι από τους αντίστοιχους των άλλων Περιφερειών της Ελλάδας.

Η προστιθέμενη αξία από λοιπές παρεχόμενες υπηρεσίες κυμαίνεται στο 24,51% του συνολικού περιφερειακού μεγέθους (Διάγραμμα 5.5) ενώ η συμμετοχή στην εθνική αξία του κλάδου είναι 5,27% (Διάγραμμα 5.11).

**Διάγραμμα 5.11:** Ακαθάριστη Προστιθέμενη Αξία στον κλάδο «Λοιπές Υπηρεσίες»



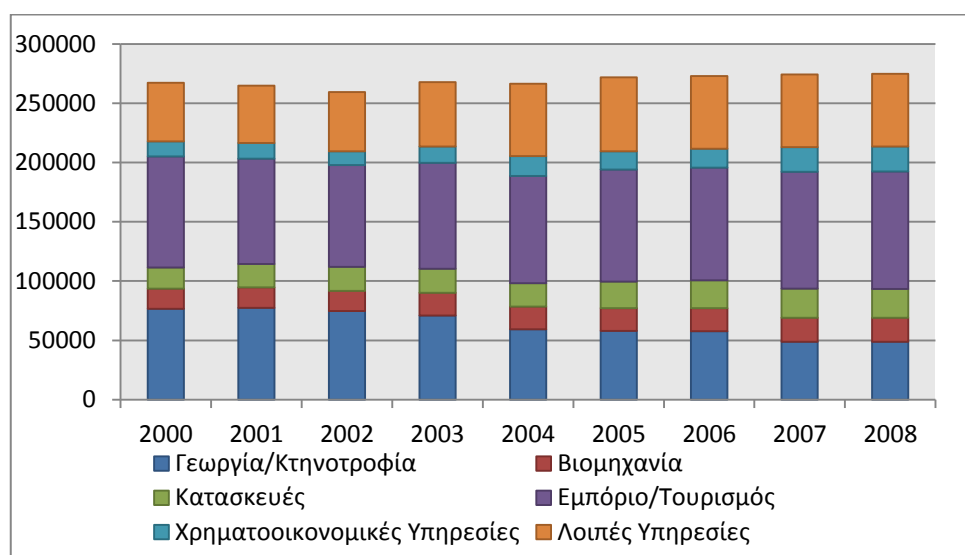
*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.



### 5.2.5 Απασχόληση

Η απασχόληση στην περιφέρεια Κρήτης έχει παραμείνει στα ίδια επίπεδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 2000-2008. Ο αριθμός εργαζομένων από 267.320 το 2000 ανήλθε σε 274.872 το 2008, σημείωσε δηλαδή μία μικρή αύξηση της τάξεως του 2,82%. Σημαντικές αυξομειώσεις στην απασχόληση παρουσιάζονται όμως στους επιμέρους κλάδους της περιφερειακής οικονομίας (Διάγραμμα 5.12). Στον πρωτογενή τομέα σημειώνεται μεταβολή του εργατικού δυναμικού από 76.659 το 2000 σε 48.734 το 2008, δηλαδή μία μείωση κατά 36,43%.

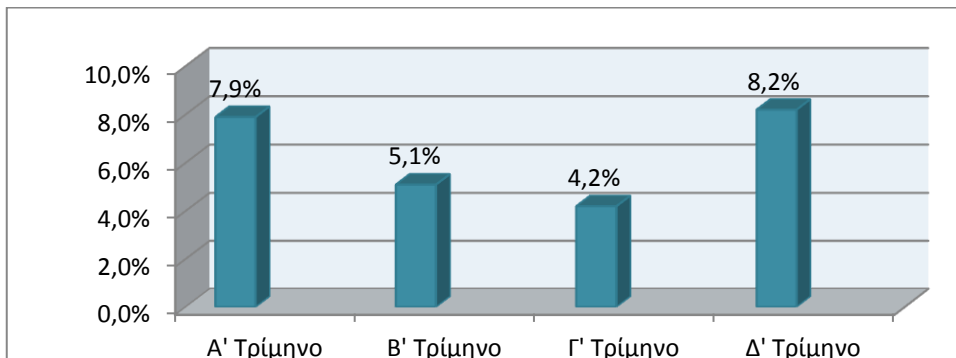
**Διάγραμμα 5.12:** Απασχόληση ανά κλάδο στην Περιφέρεια Κρήτης



Πηγή: ΕΛ. ΣΤΑΤ.

Η εξέλιξη της ανεργίας το έτος 2008 στην περιφέρεια της Κρήτης απεικονίζεται στο Διάγραμμα 5.13 σε τριμηνιαία βάση, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ. παρατηρείται μια έντονη εποχικότητα στην ανεργία της Κρήτης, γεγονός το οποίο οφείλεται στην εποχικότητα λειτουργίας του τομέα του τουρισμού, ο οποίος αφορά μεγάλο μέρος της οικονομικής δραστηριότητας της Κρήτης. Ως αποτέλεσμα, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.12, το Β' και το Γ' τρίμηνο του έτους η ανεργία μειώνεται αισθητά, ενώ το Α' και το Δ' τρίμηνο διατηρείται σε υψηλότερα επίπεδα.

**Διάγραμμα 5.13:** Ανεργία στην περιφέρεια της Κρήτης: Α', Β', Γ' και Δ' τρίμηνο του 2008



*Πηγή:* ΕΛ. ΣΤΑΤ.

### 5.3 Σημαντικοί Επιχειρηματικά Κλάδοι στην Περιφέρεια Κρήτης

#### 5.3.1 Τουρισμός

Στην Κρήτη ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους κύριους πυλώνες της οικονομίας της περιφέρειας. Η φυσική ομορφιά του νησιού, σε συνδυασμό με τις ευνοϊκές κλιματολογικές συνθήκες και την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, προσελκύουν κάθε χρόνο μεγάλο αριθμό επισκεπτών, ενώ στην τουριστική ανάπτυξη συνέβαλε σημαντικά και η ανάπτυξη των αερομεταφορών.

Ο ρόλος του τουρισμού στην Κρήτη είναι βαρύνουσας σημασίας σε σύγκριση με το σύνολο της τοπικής οικονομίας, τόσο από πλευράς αριθμού επιχειρήσεων, όσο και από πλευράς ύψους κεφαλαίων. Σημαντική είναι και η απασχόληση στον τομέα του τουρισμού στην Κρήτη, η οποία όμως παρουσιάζει έντονη εποχικότητα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 15% περίπου των επισκεπτών της χώρας κατευθύνεται στην Κρήτη.

Οι διανυκτερεύσεις αλλοδαπών τουριστών στην Κρήτη, σύμφωνα με την ΕΛ. ΣΤΑΤ. ήταν αυξημένες το 2008 σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 2,9% και διαμορφώθηκαν στα 14,6 εκατ.

Παρά τη δυναμική που παρουσιάζει ο κλάδος, η εποχικότητα που τον χαρακτηρίζει, δεν επιτρέπει την ουσιαστική αξιοποίηση του κεφαλαιουχικού και ανθρώπινου δυναμικού από το Νοέμβριο μέχρι τον Μάρτιο, παρά τις μέχρι σήμερα υλοποιημένες δράσεις για επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

### 5.3.2 Εμπόριο

Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων της ICAP Group, από το σύνολο των εταιριών Α.Ε. και Ε.Π.Ε. οι 487 (18,3%) ανήκουν στον τομέα του εμπορίου. Ο τομέας του εμπορίου στην Κρήτη παρότι δεν καταλαμβάνει μεγάλο ποσοστό του συνόλου (σε αριθμό επιχειρήσεων), σε όρους κύκλου εργασιών ωστόσο είναι ο κορυφαίος τομέας, με €1,8 δις το 2008 και μερίδιο 33,6% του συνολικού κύκλου εργασιών.

Στον Πίνακα 5.4 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιχειρήσεων που ανήκουν στους επιμέρους κλάδους του τομέα του εμπορίου. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπορικών επιχειρήσεων είναι επιχειρήσεις ειδών διατροφής (15,8% επί του συνόλου), ενώ ακολουθούν οι επιχειρήσεις μεταφορικών μέσων (13,1%) και τα Σούπερ Μάρκετ – Πολυκαταστήματα με αρκετά μικρότερο ποσοστό (6,8%).

**Πίνακας 5.4:** Συμμετοχή υποκλάδων του τομέα του εμπορίου

Κλάδος	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
Είδη Διατροφής	77	15,8%
Μεταφορικά Μέσα	64	13,1%
Σούπερ Μάρκετ – Πολυκαταστήματα	33	6,8%
Διάφορα Είδη	32	6,6%
Δομικά Υλικά – Προκατασκευές	25	5,1%
Ενδύματα – Υποδήματα – Δερμάτινα Είδη	22	4,5%
Χημικά – Αέρια – Χρώματα – Εκρηκτικά	20	4,1%
Ποτά	19	3,9%
Είδη Υγιεινής & Κρονοποιίας – Υδραυλικά	17	3,5%

Ηλεκτρολογικό – Ηλεκτρονικό Υλικό	17	3,5%
Μηχανήματα – Εργαλεία – Λειαντικά	15	3,1%
Χαρτί – Ξύλο – Φελλός	13	2,7%
Μέταλλα – Μεταλλικά Προϊόντα	13	2,7%
Φάρμακα – Καλλυντικά – Απορρυπαντικά	13	2,7%
Η/Υ – Μηχανές Γραφείου	12	2,5%
Έπιπλα – Φωτιστικά	12	2,5%
Οικιακές – Επαγγελματικές Συσκευές	11	2,3%
Καύσιμα – Λιπαντικά – Υγραέρια	10	2,1%
Θέρμανση – Ψύξη – Κλιματισμός – Αερισμός	8	1,6%
Λευκά Είδη – Υφάσματα Επίπλωσης	8	1,6%
Ιατρικά – Εργαστηριακά – Επιστημονικά	7	1,4%
Αγροτικά Προϊόντα – Ζωοτροφές	7	1,4%
Επενδύσεις Τοίχων & Δαπέδων	6	1,2%
Εξοπλισμός Ασφαλείας	5	1,0%
Επαγγελματικός Εξοπλισμός	4	0,8%
Επιτραπέζια – Μαγειρικά – Διακοσμητικά	4	0,8%
Αντιπροσωπείες – Εισαγωγές – Εξαγωγές	3	0,6%
Εφόδια Ναυτιλίας & Βιομηχανίας	3	0,6%
Βιβλία – Εφημερίδες – Περιοδικά	3	0,6%
Κουφώματα – Σιδηρικά	2	0,4%
Χαλιά – Μοκέτες – Ταπετσαρίες	2	0,4%
Σύνολο	487	100%

Πηγή: ICAP Group

### 5.3.3 Βιομηχανία

Αντίστοιχα για την βιομηχανία, από το σύνολο των εταιριών Α.Ε. και Ε.Π.Ε. της περιφέρειας Κρήτης οι 394 (14,8%) ανήκουν στον τομέα της βιομηχανίας. Ο τομέας της βιομηχανίας στην Κρήτη αν και καταλαμβάνει μόλις το 14,8% του συνόλου των επιχειρήσεων, σε όρους κύκλου εργασιών καταλαμβάνει το 23,7% με €1,24 δις του συνόλου.

Στον Πίνακα 5.5 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιμέρους κλάδων του τομέα της βιομηχανίας. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των βιομηχανικών επιχειρήσεων είναι επιχειρήσεις ειδών διατροφής (28,4% επί του συνόλου), ενώ ακολουθούν οι επιχειρήσεις προϊόντων μη μεταλλικών ορυκτών (14%) και μεταλλικών προϊόντων & κατασκευών (10%). Τα αγροτικά προϊόντα, τα ποτά και τα έπιπλα καταλαμβάνουν μικρότερα ποσοστά.

**Πίνακας 5.5:** Συμμετοχή των υποκλάδων του τομέα της βιομηχανίας

Κλάδος	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
Είδη Διατροφής	112	28,4%
Προϊόντα μη Μεταλλικών Ορυκτών	55	14%
Μεταλλικά Προϊόντα & Κατασκευές	42	10,7%
Αγροτικά Προϊόντα	32	8,1%
Ποτά	26	6,6%
Έπιπλα	18	4,6%
Ελαστικό – Πλαστικά	18	4,6%
Διάφορα Προϊόντα	16	4,1%
Χημικά – Αέρια – Χρώματα – Εκρηκτικά	11	2,8%
Μηχανήματα	11	2,8%
Εκδόσεις Εφημερίδων – Περιοδικών	10	2,5%
Εκδόσεις, Εκτυπώσεις, Γραφικές Τέχνες	8	2%
Ξύλο – Φελλός & Προϊόντα	7	1,8%
Χαρτί & Προϊόντα	6	1,5%
Ηλεκτρολογικό – Ηλεκτρονικό Υλικό	5	1,3%
Ενδύματα – Εσώρουχα – Αξεσουάρ	5	1,3%
Ορυχεία – Μεταλλεία – Αλυκές	3	0,8%
Μεταφορικά Μέσα – Ναυπηγεία	3	0,8%
Ηλεκτρικές Συσκευές – Φωτιστικά	3	0,8%
Δέρμα – Γούνα	2	0,5%
Κλωστοϋφαντουργικά Προϊόντα	1	0,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>394</b>	<b>100%</b>

Πηγή: ICAP Group

### 5.3.4 Λοιπές Υπηρεσίες

Τέλος, ο τομέας των λοιπών υπηρεσιών στην Κρήτη καταλαμβάνει, σε όρους κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων, το 24% με €1,26 δις του συνόλου της αγοράς. Στον τομέα των λοιπών υπηρεσιών ανήκουν κατηγορίες επιχειρήσεων όπως, τεχνικές – οικοδομικές, ακίνητης περιουσίας, εστιατόρια – κέντρα διασκέδασης, ενέργεια – νερό, διάφορες υπηρεσίες, υπηρεσίες προς επιχειρήσεις, υπηρεσίες μεταφορών, ιατρικές υπηρεσίες κ.α.

Στον Πίνακα 5.6 παρουσιάζονται τα ποσοστά των επιμέρους κλάδων του τομέα των λοιπών υπηρεσιών. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, είναι τεχνικές – οικοδομικές επιχειρήσεις με 28,4% επί του συνόλου, ενώ ακολουθούν οι επιχειρήσεις ακίνητης περιουσίας (15,2%).

**Πίνακας 5.6:** Συμμετοχή των υποκλάδων του τομέα των λοιπών υπηρεσιών

Κλάδος	Αριθμός Επιχειρήσεων	Ποσοστό (%)
Τεχνικές – Οικοδομικές	194	29,5%
Ακίνητη Περιουσία	100	15,2%
Εστιατόρια – Κέντρα Διασκέδασης	53	8,1%
Ενέργεια – Νερό	48	7,3%
Διάφορες Υπηρεσίες	43	6,5%
Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις	41	6,2%
Χερσαίες Μεταφορές	25	3,8%
Υπηρεσίες Μεταφορών	25	3,8%
Ιατρικές Υπηρεσίες	24	3,7%
Ραδιοφωνικές – Τηλεοπτικές Επιχειρήσεις	21	3,2%
Ψυχαγωγία	14	2,1%
Πληροφορική	11	1,7%
Συμμετοχικές Εταιρίες	7	1,1%
Ιδιωτική Εκπαίδευση	7	1,1%
Εταιρίες Επενδυτικής Διαμεσολάβησης	7	1,1%
Κινηματογράφοι – Θέατρα	6	0,9%

Διαφημίσεις	5	0,8%
Θαλάσσιες Μεταφορές	4	0,6%
Αποθηκεύσεις	4	0,6%
Τηλεπικοινωνίες	3	0,5%
Σεμινάρια	3	0,5%
Ποδόσφαιρο – Μπάσκετ	2	0,3%
Κέντρα Αδυνατίσματος & Αισθητικής – Γυμναστήρια	2	0,3%
Διάφορες Ιδιωτικές Σχολές	2	0,3%
Ασφαλιστικοί Πράκτορες – Μεσίτες	2	0,3%
Τυχερά Παιχνίδια – Καζίνο	1	0,2%
Ταχυδρομεία	1	0,2%
Παραγωγή Ταινιών & Δίσκων	1	0,2%
Αεροπορικές Μεταφορές	1	0,2%
Σύνολο	657	100%

Πηγή: ICAP Group

## 5.4 Συμπεράσματα

Μελετώντας την οικονομία της Κρήτης καθώς επίσης και την εξαγωγική της δραστηριότητα, επιλέχθηκαν δύο κλάδοι, ο «Κλάδος του Τουρισμού» και ο «Κλάδος των Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων Αυτών», προκειμένου να πραγματοποιηθεί η ανάλυσή τους με βάση τους προσδιοριστικούς παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή του «Κλάδου του Τουρισμού» θεωρείται το γεγονός ότι ο κλάδος αυτός αποτελεί τον κινητήριο μοχλό ανάπτυξης για την περιφέρεια της Κρήτης, καθώς συμβάλλει με το μεγαλύτερο ποσοστό στην δημιουργία του Ακαθάριστου Περιφερειακού Προϊόντος, ενώ σημαντική είναι η μαζική προσφορά του στην εξασφάλιση ευκαιριών απασχόλησης, γεγονός που διαφαίνεται από την υψηλή εποχικότητα. Ο κλάδος αυτός περιλαμβάνει ένα πλήθος από επιχειρήσεις που προσφέρουν διάφορα μέρη του πλήρους τουριστικού προϊόντος, αυξάνοντας έτσι την

πολυπλοκότητα του κλάδου. Η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας της Κρήτης είναι στενά συνδεδεμένη με τους βασικούς συντελεστές παραγωγής. Ωστόσο, καθώς ο κλάδος αυτός ωριμάζει, η σημασία των σύνθετων συντελεστών παραγωγής ενισχύεται, σε συνδυασμό με την επίδραση των υπολοίπων προσδιοριστικών παραγόντων.

Αντίστοιχα, ο κλάδος των *«Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων Αυτών»* επιλέχθηκε από το σύνολο των εξαγωγικών βιομηχανιών για δύο κυρίως λόγους. Πρώτον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του δεν σχετίζεται με φυσικούς πόρους, οι οποίοι αποτελούν την σημαντικότερη μεταβλητή στις συνθήκες παραγωγής, γεγονός που παρουσιάζει μια ευκαιρία να δοκιμασθεί το «διαμάντι του ανταγωνισμού» σε έναν κλάδο με υψηλή εξαγωγική εξωστρέφεια, και ταυτόχρονα μικρή παρουσία του βασικού αυτού συντελεστή. Ο δεύτερος λόγος αφορά το γεγονός ότι ο κλάδος των πλαστικών υλών βρίσκεται στους πέντε πρώτους κλάδους με την μεγαλύτερη εξαγωγική εξωστρέφεια σε επίπεδο περιφέρειας, από τους οποίους είναι ο μόνος που ανήκει στους κλάδους με υψηλή εξαγωγική εξωστρέφεια και σε επίπεδο χώρας.

Η ανάλυση αυτή έχει ως σκοπό να αποκαλυφθούν τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα του κάθε κλάδου, και να διερευνηθούν οι ανταγωνιστικές αιχμές που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αυτούς τους βασικούς κλάδους για ένα νησί, όπως η Κρήτη. Ειδική προσπάθεια πραγματοποιήθηκε προκειμένου να συμπεριληφθεί στην ανάλυση ένας κλάδος παροχής υπηρεσιών. Ο συνδυασμός των δύο αυτών κλάδων προσφέρει ενδιαφέρουσες γνώσεις σχετικά με τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην περιφέρεια της Κρήτης.



## **Κεφάλαιο 6: Ο Κλάδος του Τουρισμού**

### **6.1 Ιστορική Αναδρομή του Τουρισμού και η Εξέλιξη του στην Ελλάδα**

Ο τουρισμός δεν αποτελεί μια πρόσφατη δραστηριότητα του σύγχρονου πολιτισμού, αλλά ένα φαινόμενο το οποίο υπήρχε από τα αρχαία χρόνια και εξελισσόταν με την πάροδο του χρόνου ανάλογα με τις μεταβολές της ανθρωπότητας της κάθε εποχής, δίνοντας του την σημερινή μορφή του σύγχρονου τουρισμού που όλοι γνωρίζουμε (Τσάρτας, 1996 ; Βαρβαρέσος, 2000). Σε όλες τις εποχές όμως στηρίχθηκε στον ελεύθερο χρόνο και στις μετακινήσεις των ατόμων σε διάφορα μέρη της χώρας τους ή μιας διαφορετικής χώρας.

Στην αρχαιότητα ο τουρισμός οριζόταν σαν ταξίδι και απείχε πολύ από την σημερινή μορφή του ως ταξίδι αναψυχής και ευχαρίστησης. Οι ελεύθεροι και οικονομικά εύποροι κάτοικοι μπορούσαν να συμμετέχουν σε διαφόρων τύπων ταξιδιωτικές μετακινήσεις γι' αυτό και το ταξίδι αποτελούσε προνόμιο όσων ανήκαν σε ανώτερες κοινωνικές τάξεις. Τα ταξίδια είχαν ως κύριο σκοπό την πνευματική ανάπτυξη του ταξιδιώτη, ο οποίος μετέφερε τις εμπειρίες του καθώς και τα πολιτιστικά στοιχεία του τόπου επίσκεψης στα συγγράμματά τους.

Κατά την Αναγεννησιακή περίοδο εμπλουτίζονται οι μορφές του τουρισμού και πολλαπλασιάζονται τα κίνητρα μετακίνησης. Οι άνθρωποι ταξιδεύουν πλέον από περιέργεια για νέα και άγνωστα πράγματα. Μεταξύ του 1600 και 1660 εκδόθηκαν μόνο στη Γαλλία 400 βιβλία ταξιδιωτικού περιεχομένου που εξιστορούσαν ταξίδια εκτός Ευρώπης (Τσάρτας, 1996).

Ο 19<sup>ος</sup> αιώνας θεωρείται ως αιώνας κλειδί για τη δυναμική ανάπτυξη του τουρισμού. Η αρχή για την ανάπτυξη του τουρισμού έγινε με την επέκταση στο χώρο των μεταφορών και επικοινωνιών και συνεχίστηκε με την οργανωτική και οικονομική επέκταση του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο, ενώ τελικά ολοκληρώθηκε με τις θεσμικές, κοινωνικές και οικονομικές ανακατατάξεις που είχαν ως κατάληξη τη βιομηχανική

επανάσταση. Το 1800 αναφέρεται για πρώτη φορά στην Αγγλία η λέξη “tourist” για να χαρακτηρίσει τα άτομα που συμμετέχουν στη μεγάλη περιήγηση και το 1811 πρωτοεμφανίζεται η λέξη “tourism” για να δηλώσει την πρακτική του να ταξιδεύει κανείς από ευχαρίστηση. Κατά την περίοδο αυτή η διαδικασία των ταξιδιών είναι δύσκολη, επώδυνη και δαπανηρή, με αποτέλεσμα τα ταξίδια να είναι προνόμιο μιας ολιγαρχίας αριστοκρατών και εισοδηματιών (Βαρβαρέσος, 2000).

Τον 20<sup>ο</sup> αιώνα, η δομή του τουριστικού φαινομένου επηρεάζεται από πολλά γεγονότα όπως ο Α΄ παγκόσμιος πόλεμος, η οικονομική κρίση και ο Β΄ παγκόσμιος πόλεμος. Τα γεγονότα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την εξαφάνιση του αριστοκρατικού τουρισμού. Η δημιουργία τουριστικών οδηγιών και τουριστικής νομοθεσίας, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και του εισοδήματος οδήγησαν στον εκδημοκρατισμό του τουρισμού μεταπολεμικά. Μετέπειτα η ανακάλυψη του αυτοκινήτου και η μαζική παραγωγή του έδωσε μια μεγάλη ώθηση στα ταξίδια και άνοιξε τον δρόμο για την αυτονομία των τουριστών. Η μελλοντική ανακάλυψη των αεροπλάνων έθεσε πλέον τις βάσεις για την εξάπλωση του τουρισμού σε διεθνές επίπεδο. Στις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα ενισχύθηκαν οι υποδομές του τουρισμού, η διεθνοποίηση των προσφερόμενων υπηρεσιών, η παροχή καλύτερων τιμών και το ασφαλέστερο ταξίδι (Παυλόπουλος, 2007).

Η ύπαρξη σταθερού πολιτικού συστήματος και η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες έδωσε την δυνατότητα για παροχή καλύτερων τουριστικών υπηρεσιών και αποδοτικότερη οργάνωση ταξιδιών σε διεθνές επίπεδο, γεγονός που τελικά οδήγησε στη μαζικοποίηση του τουρισμού. Ο τουρισμός πλέον ήταν μια αναπτυξιακή δραστηριότητα που παρήγαγε εισόδημα, δημιουργούσε νέες θέσεις εργασίας και επαγγελματικές εξειδικεύσεις σε όλο τον κόσμο. Τα ανεπτυγμένα κράτη προωθούσαν τον τουρισμό ως μια οικονομική δραστηριότητα με πολλά θετικά αποτελέσματα για τις οικονομίες τους και την απασχόληση, ενώ δημιουργούσαν και το κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο για ενίσχυση, οργάνωση και έλεγχο της αναπτυσσόμενης τουριστικής βιομηχανίας (Τσάρτας, 1996).

Σε διεθνές επίπεδο, ο πρώτος μεγάλος ταξιδιωτικός πράκτορας που αναφέρεται στην ιστορία των ταξιδιών ήταν ο Thomas Cook στην Αγγλία. Το 1841 διοργάνωσε την πρώτη ημερήσια εκδρομή από το Leicester στο Lough-Borouh, έναντι αμοιβής, για 540

άτομα. Το 1845 έγινε ο πρώτος επίσημος ταξιδιωτικός πράκτορας στην Ευρώπη. Στην Αμερική το πρώτο επίσημο ταξιδιωτικό πρακτορείο ιδρύθηκε το 1915 από την American Express, εταιρεία μέχρι τότε μεταφοράς αγαθών και χρημάτων, ενώ το 1922 διοργάνωσε την πρώτη κρουαζιέρα γύρω από τον κόσμο. Η American Express αναπτύχθηκε κυρίως ως γραφείο και σήμερα λειτουργούν υποκαταστήματά της σε όλο τον κόσμο, καθώς ειδικεύεται στον τομέα των επαγγελματικών ταξιδιών (Χυτήρης, 1995).

Με την έναρξη της νέας χιλιετίας ανέτειλε η εποχή του διαστημικού τουρισμού, καθώς στις 30 Απριλίου του 2001 ο πρώτος διαστημικός τουρίστας – ένας Αμερικάνος επιχειρηματίας- κατέβαλε το ποσό των 20\$ εκατ. για να μεταφερθεί με το ρωσικό πύραυλο Σογιούζ στο διεθνή διαστημικό σταθμό. Το ίδιο δρομολόγιο πραγματοποίησε και ένας επιχειρηματίας ακριβώς ένα χρόνο αργότερα. Σήμερα λειτουργούν γραφεία τα οποία ειδικεύονται σε αυτής της μορφής τα ταξίδια, με επισκέψεις και περιηγήσεις σε διαστημικά κέντρα (κυρίως της Ρωσίας), πτήσεις με μαχητικά αεροσκάφη, συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης κοσμοναυτών κλπ. (ICAP, 2005).

Η ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα ξεκινάει τη δεκαετία του 1930 σαν οργανωμένος περιηγητικός τουρισμός με αποκλειστικό σκοπό την επίσκεψη των σημαντικών αρχαιολογικών χώρων. Στα πλαίσια αυτά, ο κύριος πόλος έλξης ήταν η Ακρόπολις των Αθηνών, για την επίσκεψη της οποίας έφθαναν με πλοίο στο λιμάνι του Πειραιά. Ανάλογα με το πρόγραμμα προβλέπονταν οργανωμένες επισκέψεις στο Σούνιο, στους Δελφούς, στην Ελευσίνα, αλλά και σε πιο μακρινούς προορισμούς όπως στην Αρχαία Ολυμπία, μέσω του Κατάκολου, στις Μυκήνες μέσω του Ναυπλίου, στους Δελφούς μέσω της Ιτέας και στην Κνωσό μέσω του Ηρακλείου.

Επομένως, στα πρώτα χρόνια ύπαρξής του ο Ελληνικός Τουρισμός είχε χαρακτήρα επιλεκτικό ή μορφωτικό – εκπαιδευτικό. Αργότερα όμως μετεξελίχθηκε σε μαζικό και προσανατολισμένο, κυρίως για τις θερινές διακοπές των τουριστών που προέρχονταν από χώρες της Βόρειας Ευρώπης. Τα κυρίαρχα στοιχεία προσέλκυσης αυτών των τουριστών ήταν η αναζήτηση του ήλιου, η διασκέδαση, η συντροφικότητα, η ανάπαυση και δευτερευόντως η μόρφωση, η περιπέτεια και η υγιεινή μεσογειακή διατροφή.

Η συντριπτική πλειοψηφία των Ελληνικών τουριστικών προορισμών ακολούθησε αυτό το πρότυπο το οποίο απαιτούσε την ύπαρξη:

- Σημαντικών αρχαιολογικών ή άλλων μνημείων
- Ιδιαίτερων φυσικών ή αρχιτεκτονικών χαρακτηριστικών
- Ευκολία πρόσβασης, συνήθως από θαλάσσης

Οι αρχικοί περιηγητές, περιορισμένοι σε αριθμό αλλά συνήθως εύποροι, βοήθησαν στη δημιουργία ενός στοιχειώδους συστήματος παροχής υπηρεσιών, το οποίο αποτέλεσε τη βάση της μετέπειτα εξέλιξης της τουριστικής βιομηχανίας.

Η αποτελεσματικότερη πορεία προς τον μαζικότερο τουρισμό απαιτούσε μία σειρά από επί πλέον προϋποθέσεις όπως:

- Την ανάπτυξη ξενοδοχειακών και μεταφορικών υποδομών (λιμάνια και αεροδρόμια)
- Την ύπαρξη εύκολων προσβάσιμων παραλιών και ικανοποιητικού φυσικού περιβάλλοντος
- Την ανάπτυξη κατάλληλου θεσμικού πλαισίου και ανάλογης στρατηγικής, κυρίως από πλευράς της κεντρικής κυβέρνησης
- Την επαρκή διεθνή προβολή και διαφήμιση
- Την ύπαρξη κατάλληλου επιχειρηματικού πνεύματος μεταξύ των κατοίκων και περιοχών αυτών
- Τη δημιουργία θετικής άποψης για την ανάπτυξη του τουρισμού από τις τοπικές αρχές και από ένα σημαντικό ποσοστό του τοπικού πληθυσμού
- Την ύπαρξη γεωγραφικής θέσης ή άλλων χαρακτηριστικών που δεν επέτρεπαν την εντατική ανάπτυξη βιομηχανίας ή άλλων υπηρεσιών, με εξαίρεση αυτές που συνδέονταν με τον πρωτογενή τομέα

Στην Ελλάδα, τα πρώτα ταξιδιωτικά γραφεία, λειτούργησαν ουσιαστικά στις αρχές της δεκαετίας του 1950 (Καραγιαννίδης Τράβελ, Τράβελ Λάιν, Chat Tours, Αρβανίτης Τράβελ, Αθανασούλας Τράβελ, Ερμές Τράβελ). Το κύριο αντικείμενο των δραστηριοτήτων τους ήταν αρχικά ο μεταναστευτικός τουρισμός προς την Αμερική και την Ευρώπη. Στη συνέχεια λειτούργησαν και ως αντιπρόσωποι ξένων αεροπορικών – ευρωπαϊκών και αμερικάνικων – εταιρειών. Από το 1955 αρχίζει η συνεργασία με την

Ανατολική Ευρώπη (εταιρεία Δ. Γκολέμη) και αργότερα – δεκαετία 1970 – με τις Αραβικές χώρες και την άφιξη στην Ελλάδα των πρώτων σεΐχηδών. Στις αρχές της δεκαετίας του 1950 υπήρχαν στην Αθήνα είκοσι (20) περίπου ταξιδιωτικοί πράκτορες, οι οποίοι πραγματοποίησαν τη μεγάλη στροφή από τον περιηγητικό τουρισμό για πλουσιότερους πελάτες στο μαζικό τουρισμό.

Οι πράκτορες αυτοί απλά συνεργάζονταν με ευρωπαϊκά και αμερικάνικα πρακτορεία, ώστε να πουλήσουν το πρόγραμμα «Περιήγηση στην Αθήνα» χωρίς να εκδίδουν εισιτήρια. Οι πρώτες ομάδες (groups) τουριστών ήταν φοιτητές του Πανεπιστημίου της Σορβόνης, οι οποίοι έφτασαν στην Ελλάδα με τρένο μέχρι το Πρίντεζι της Ιταλίας, και από εκεί με το πλοίο «Κολοκοτρώνης» μέχρι τον Πειραιά.

Το 1955 ξεκίνησαν οι πρώτες οργανωμένες κρουαζιέρες, με πρωτοπόρους τους αδελφούς Ποταμιάνου (πλοίο Σεμίραμις) και τον Καβουνίδη, οι οποίοι τις διοργάνωναν στα νησιά του Αιγαίου, στα παράλια της Μ. Ασίας και στην Ιταλία. Αρχηγοί των κρουαζιέρων αυτών ήταν οι ίδιοι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες. Την εποχή εκείνη η επικοινωνία με τη Δύση γινόταν μέσω Πρίντεζι, απ' όπου οι ξένοι τουρίστες – Άγγλοι, Γάλλοι, Γερμανοί, Σκανδιναβοί και Ελβετοί – έρχονταν σε ομάδες των 20 – 30 ατόμων. Η αεροπορική μετακίνηση ήταν ακριβή, γι' αυτό και ειδικοί σιδηροδρομικοί συρμοί, ναυλωμένοι συνήθως από γερμανικά ταξιδιωτικά γραφεία, έφερναν (το Πάσχα κυρίως) ομάδες μαθητών και δασκάλων για παραμονή συνήθως οκτώ ημερών. Η μεταφορά όσων τουριστών έρχονταν με πλοία από τον Πειραιά προς την Αθήνα γινόταν με λεωφορεία ΚΤΕΛ. Τότε υπήρχαν μόνο δύο τουριστικά λεωφορεία και οι βασικές διαδρομές περιήγησης εκτός Αθήνας ήταν προς τους Δελφούς, την Κόρινθο, τις Μυκήνες και την Επίδαυρο.

Στο σημείο αυτό αξίζει να παρατεθούν κάποιοι από τους παράγοντες που συνετέλεσαν στην απογείωση του τουριστικού φαινομένου και στη λήψη της σημερινής μορφής του:

- Η αύξηση του εισοδήματος των κατοίκων των βιομηχανικών χωρών,
- Η αύξηση του ελεύθερου χρόνου,
- Η ανάπτυξη της αυτοκινητοβιομηχανίας που συνέβαλε στην έξοδο των Δυτικοευρωπαίων προς τις ακτές της Μεσογείου,

- Οι πτήσεις charters που κατέστησαν προσιτό το κόστος των αερομεταφορών,
- Η βελτίωση της πληροφόρησης και των υπηρεσιών υποδοχής, η κρατική τουριστική πολιτική και οι διευκολύνσεις στα σύνορα,
- Ο πολλαπλασιασμός των τουριστικών προϊόντων και των κινήτρων του ταξιδιού,
- Η βαθμιαία προσαρμογή των τουριστικών καταλυμάτων στις νέες μεταβλητές της ζήτησης,
- Η δημιουργία μεγάλων ταξιδιωτικών οργανισμών, των “tour-operators” που ύστερα από έρευνα προσφέρουν στον καταναλωτή ελκυστικά πακέτα διακοπών αναλαμβάνοντας μέχρι και την τελευταία λεπτομέρεια, και
- Η αύξηση του βιοτικού επιπέδου και η μείωση του χρόνου συνταξιοδότησης

Ο τουριστικός τομέας αποτελεί για την Ελλάδα μία από τις κύριες πηγές του εθνικού της πλούτου, καθώς συνεισφέρει ετησίως περισσότερο από το 18% στη διαμόρφωση του Α.Ε.Π., δημιουργεί περίπου 700.000 θέσεις εργασίας και συμβάλλει αποφασιστικά στην περιφερειακή ανάπτυξη.

Στον πίνακα 6.1 εμφανίζονται οι αφίξεις ξένων τουριστών στην Ελλάδα από το 2000 έως το 2008 καθώς και τα τουριστικά έσοδα. Το 2008 τα τουριστικά έσοδα της Ελλάδας ανήλθαν σε 11.635€, έναντι 10.061€ το 2000, ποσό αυξημένο κατά 15,4%, με αντίστοιχη αύξηση στις αφίξεις 22%. Αξίζει να παρατηρήσουμε ότι το 2007 παρ’όλο που υπήρξε αύξηση της τάξεως 8,8% έναντι του 2006, τα έσοδα μειώθηκαν κατά 37 εκατομμύρια €.

**Πίνακας 6.1:** Διεθνείς αφίξεις και τουριστικά έσοδα Ελλάδας 2000-2008

Έτος	Αφίξεις	Έσοδα
	(Χωρίς Αλβανούς και Βούλγαρους)	Εκατ. Σε €
2000	12.378.282	10.061,20
2001	13.019.202	10.579,90
2002	12.556.494	10.284,70
2003	12.468.411	9.495,30
2004	11.735.556	10.347,80
2005	12.902.048	10.729,50

<b>2006</b>	13.993.371	11.356,70
<b>2007</b>	15.229.598	11.319,20
<b>2008</b>	15.080.000	11.635,90

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Σύμφωνα με τον πίνακα 6.2, οι αφίξεις ξένων τουριστών στην Ελλάδα τα έτη 2005 έως και 2008 γίνεται εμφανές ότι το μεγαλύτερο μερίδιο της τουριστικής αγοράς αναλογεί στις αφίξεις από την Ευρώπη με κύριες χώρες προέλευσης τουριστών να είναι το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία και η Ιταλία.

**Πίνακας 6.2:** Χώρες προέλευσης ξένων τουριστών

A/A	Χώρα Προέλευσης	2005	2006	2007	Μ.Ο Τριετίας
<b>1</b>	Ηνωμένο Βασίλειο	2.718.721	2.615.836	2.618.542	2.651.033
<b>2</b>	Γερμανία	2.241.942	2.267.961	2.264.332	2.258.078
<b>3</b>	Ιταλία	1.128.506	1.187.598	1.157.081	1.157.728
<b>4</b>	Βουλγαρία	599.872	677.368	1.099.754	792.331
<b>5</b>	Ολλανδία	666.287	782.154	828.185	758.875
<b>6</b>	Γαλλία	676.658	712.131	756.105	714.965
<b>7</b>	Αυστρία	464.470	492.921	490.320	482.570
<b>8</b>	Σουηδία	316.042	428.334	449.312	397.896
<b>9</b>	Βέλγιο	371.790	400.219	396.470	389.493
<b>10</b>	Π.Γ.Δ.Μ.	375.000	350.043	364.200	363.081
	Λοιπές Χώρες	3.727.978	4.532.963	5.291.676	4.517.539
	<b>Σύνολο</b>	<b>13.287.266</b>	<b>14.447.528</b>	<b>15.715.977</b>	<b>14.483.590</b>

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Το κύριο μέσο με το οποίο οι τουρίστες εισέρχονται στην Ελλάδα είναι το αεροπλάνο (και κυρίως οι πτήσεις charter), ενώ ακολουθεί το αυτοκίνητο, το πλοίο και ο σιδηρόδρομος. Ειδικά για το έτος 2007 μπορεί να αναφερθεί ότι 12.001.222 τουρίστες εισήλθαν στην Ελλάδα αεροπορικώς, 95.331 εισήλθαν σιδηροδρομικώς, 1.066.359 επέλεξαν το πλοίο, 4.354.879 χρησιμοποίησαν αυτοκίνητο και 1.236.802 επισκέφτηκαν την Ελλάδα μέσω κρουαζιερόπλοιων. Δηλαδή, το 68,51% των αλλοδαπών που επισκέπτηκε την Ελλάδα το 2007, επέλεξε σαν μέσο ταξιδιού το αεροπλάνο.

Όσον αφορά στις διανυκτερεύσεις στα πάσης φύσεως καταλύματα και κάμπινγκ το 2008 ανήλθαν στις 65.624.563 έναντι 65.420.236 το 2007. Γενικά, το 2008 το 44,5% των αφίξεων στα τουριστικά καταλύματα αφορά ημεδαπούς και το 55,5% αλλοδαπούς, ενώ στις διανυκτερεύσεις το 26,9% αφορά ημεδαπούς (με 2,5 διανυκτερεύσεις ανά πελάτη κατά μέσο όρο) και το 73,1% αλλοδαπούς (με 5,4 διανυκτερεύσεις ανά πελάτη κατά μέσο όρο). Σύμφωνα με την ανάλυση των στοιχείων της ΕΛ.ΣΤΑΤ ανά γεωγραφική περιφέρεια κατά το 2008, το 70% του συνόλου των αφίξεων και το 81% των διανυκτερεύσεων των πελατών συγκεντρώθηκαν σε πέντε περιφέρειες και συγκεκριμένα στην Κρήτη, το Νότιο Αιγαίο, την Κεντρική Μακεδονία, τα Ιόνια νησιά και την Αττική. Στον πίνακα 6.3 που ακολουθεί, παρατίθενται οι διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών στα πάσης φύσεως ξενοδοχειακά καταλύματα και κάμπινγκ από το 2004 έως και το 2008. Παρατηρούμε ότι οι διανυκτερεύσεις ημεδαπών και αλλοδαπών ακολουθούν αυξητική πορεία με ρυθμό μεταβολής %, και με αποκορύφωμα το έτος 2007 με αύξηση της τάξεως 13,1%, έναντι του 2006.

**Πίνακας 6.3:** Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών στα πάσης φύσεως ξενοδοχειακά καταλύματα 2004-2008.

Έτος	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Σύνολο
<b>2004</b>	13.757.825	38.796.196	52.554.021
<b>2005</b>	14.529.739	40.734.354	55.264.093
<b>2006</b>	14.741.170	43.055.381	57.796.551
<b>2007</b>	17.338.763	48.081.473	65.420.236
<b>2008</b>	17.650.614	47.973.949	65.624.563

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Τέλος, εξετάζοντας τα στοιχεία του πίνακα 6.4 για τους νομούς διανυκτέρευσης των ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών παρατηρείται ότι ο νομός Δωδεκανήσου είναι εκείνος με τον μεγαλύτερο αριθμό διανυκτερεύσεων διαχρονικά ενώ ακολουθούν η Αττική και ο νομός Ηρακλείου. Αντίστοιχα, ο νομός Χανίων καταλαμβάνει την 6<sup>η</sup> θέση, ο νομός Ρεθύμνης την 7<sup>η</sup> και ο νομός Λασιθίου την 9<sup>η</sup> θέση. Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι όλοι οι νομοί της περιφέρειας της Κρήτης καταλαμβάνουν σημαντική θέση στις προτιμήσεις των τουριστών, αλλοδαπών και μη.



**Πίνακας 6.4:** Νομοί Διανουκτέρευσης τουριστών 2005-2007

A/A	Νομός	2005	2006	2007	Μ.Ο Τριετίας	Ποσοστό
1	Δωδεκάνησα	11.451.592	11.935.856	13.006.248	12.131.232	20,82%
2	Αττική	6.088.287	6.730.678	7.649.044	6.822.670	11,71%
3	Ηράκλειο	5.829.576	6.247.331	7.175.672	6.417.526	11,01%
4	Κέρκυρα	4.340.803	4.339.576	4.158.743	4.279.707	7,34%
5	Χαλκιδική	2.464.661	3.067.651	3.736.080	3.089.464	5,30%
6	Χανιά	2.621.142	2.819.471	3.225.555	2.888.723	4,96%
7	Ρέθυμνο	2.294.923	2.401.787	2.752.309	2.483.006	4,26%
8	Ζάκυνθος	1.939.403	1.925.700	2.303.036	2.056.046	3,53%
9	Λασιθι	1.744.686	1.990.949	2.149.696	1.961.777	3,37%
10	Θεσσαλονίκη	1.595.929	1.721.490	1.903.798	1.740.406	2,99%
	Λοιποί Νομοί	13.646.254	13.527.239	16.025.343	14.399.612	24,71%
	Σύνολο	54.017.256	56.707.728	64.085.524	58.270.169	100,00%

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

## 6.2 Ιστορική Εξέλιξη του Τουρισμού στην Κρήτη

Η Κρήτη αποτέλεσε μια από τις πρώτες περιοχές της Ελλάδας, οι οποίες γνώρισαν τουριστική ανάπτυξη, μαζί με την Ρόδο, την Κέρκυρα, την Αθήνα και τους Δελφούς. Απαρχή του συγκεκριμένου φαινομένου αποτελούν τα μέσα της δεκαετίας του 60, περίοδος κατά την οποία η Ελλάδα σταδιακά εδραιώνεται ως τουριστικός προορισμός για επισκέπτες υψηλών εισοδημάτων. Πρώτα αναπτύχθηκε τουριστικά το βόρειο τμήμα του νησιού, το οποίο εξακολουθεί να αποτελεί τον κύριο κορμό της τουριστικής υποδομής. Όλες σχεδόν οι υποδομές του νησιού είχαν δημιουργηθεί στο βόρειο τμήμα του. Οι μεγάλες πόλεις, τα αεροδρόμια, τα λιμάνια, οι μεγάλοι δρόμοι βρίσκονται στο βόρειο τμήμα του. Τον κύριο όγκο των επισκεπτών δέχονταν οι νομοί Ηρακλείου και Λασιθίου, οι οποίοι ήδη διέθεταν κατάλληλες τουριστικές υποδομές, προερχόμενες από τοπικά ιδιωτικά κεφάλαια, ενισχυμένα από κρατικά κίνητρα.

Την δεκαετία του 70 που ακολουθεί η Κρήτη γνωρίζει μεγάλη τουριστική ανάπτυξη με άφιξη των τουριστών να αυξάνεται ετησίως κατά 32,5% κατά την δεκαετία 1972 έως 1982. Κατά την δεκαετία αυτή αναπτύσσεται επίσης τουριστικά ο νομός Ρεθύμνου, προσελκύοντας τουρισμό μικρομεσαίων εισοδημάτων. Στο σύνολό της η Κρήτη γνωρίζει ιδιαίτερη, μαζικού τύπου, τουριστική ανάπτυξη, στον βόρειο άξονά της. Οι επιχειρήσεις που αφορούν τον συγκεκριμένο τομέα έχουν κυρίως τον χαρακτήρα των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων.

Τα χρόνια που ακολουθούν, η εισροή κοινοτικών επιδοτήσεων οδηγούν σε περαιτέρω τουριστική ανάπτυξη με την κατασκευή συγκοινωνιακών υποδομών, μαρίνων, κατασκευή νέων καταλυμάτων κ.ο.κ. Ωστόσο, η ραγδαία τουριστική ανάπτυξη, σταδιακά άρχισε να πλήττει τους ίδιους τους παράγοντες που αποτέλεσαν τη βάση στην οποία στηρίχθηκε και αφορούν τους περιβαλλοντικούς και πολιτισμικούς πόρους του νησιού. Το γεγονός αυτό προκάλεσε βαθμιαία την δυσαρέσκεια των τουριστών υψηλότερων εισοδημάτων οι οποίοι κατέφθαναν προκειμένου να απολαύσουν τον παραδοσιακό χαρακτήρα της Κρήτης που την καθιέρωσε ως δημοφιλή τουριστικό προορισμό.

Μετά τα μέσα της δεκαετίας του 80, η Κρήτη έχει εδραιωθεί ως τουριστικός προορισμός, ωστόσο ο έλεγχος αυτής της αγοράς περνάει στα χέρια ξένων τουριστικών πρακτόρων. Επιπλέον, οι τουριστικοί πόλοι έλξης μετακινούνται προς τα δυτικά στο νομό Χανίων και Ρεθύμνου.

Στις αρχές της δεκαετίας του 90, η μη διαφύλαξη του περιβάλλοντος, της πολιτιστικής κληρονομιάς, η έλλειψη ανάπτυξης συγκεκριμένων και αναγκαίων υποδομών αλλά και η έντονη εποχικότητα της ζήτησης με αιχμή συγκεκριμένη εποχή του χρόνου, προβληματίσαν τους άμεσους αρμόδιους με τον τουρισμό και έγινε κατανοητό ότι πρέπει να επιδιωχθούν νέα μοντέλα τουριστικής ανάπτυξης. Έτσι, τουλάχιστον θεωρητικά, από τα μέσα της ίδιας δεκαετίας δόθηκε βάρος στο λεγόμενο ποιοτικό τουρισμό ή τουρισμό υψηλών εισοδημάτων και στον εναλλακτικό τουρισμό, ο οποίος πράγματι στην Κρήτη φαίνεται να έχει σημαντικές δυνατότητες ανάπτυξης. Ξεκίνησαν επίσης προσπάθειες για την εξασφάλιση της αειφορίας του τουρισμού και τη διασύνδεσή του με το περιβάλλον, ενώ τελευταία γίνονται συζητήσεις για την συνολική επανασχεδίαση της τουριστικής πολιτικής, με την προσπάθεια για επιμήκυνση της

τουριστικής περιόδου και τη δημιουργία δικτύων μεταξύ των διαφόρων τομέων της οικονομίας και κυρίως με τη διασύνδεση της τοπικής παραγωγής αγροτικών και κτηνοτροφικών προϊόντων με τον τουρισμό, χωρίς όμως σημαντικές εξελίξεις σε αυτόν τον τομέα. Σημαντική παράμετρος που επηρεάζει σήμερα τον τουρισμό της Κρήτης αλλά και της Ελλάδας συνολικά, είναι η ανάδειξη ανταγωνιστικών αγορών κυρίως των παραμεσογειακών χωρών της Βόρειας Αφρικής και της Τουρκίας.

Προς τα τέλη της δεκαετίας του 90, εμφανίζονται, σε πολύ περιορισμένο βαθμό σε σχέση με τον κλασικό τύπο, νέες μορφές εναλλακτικού τουρισμού, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις νέες τουριστικές τάσεις.

### **6.3 Τα Στατιστικά Στοιχεία του Τουρισμού της Κρήτης**

Η λεκάνη της Μεσογείου αποτελεί τον τόπο όπου ξεκίνησε το σύγχρονο φαινόμενο της πρόσκαιρης μετακίνησης των ατόμων για αναψυχή. Σήμερα το 1/3 του ετήσιου αριθμού των τουριστικών αφίξεων παγκοσμίως κινείται στο χώρο της Μεσογείου. Μέσα σε αυτό τον τουριστικό χώρο "κολυμπάει" η Κρήτη, που δίκαια χαρακτηρίζεται ως το "αεροπλανοφόρο της Μεσογείου". Η απόστασή της από την Ευρώπη (100 Km), από την Ασία (175 Km) και από την Αφρική (300 Km) την καθιστά ως ένα ιδιαίτερο προορισμό. Η Κρήτη είναι το πέμπτο μεγαλύτερο νησί της "γηραιάς" θάλασσας.

Δεν είναι τυχαίο ότι από την Κρήτη ξεκίνησε η μεταπολεμική μορφή του τουρισμού σε όλη την Ελλάδα, όταν το 1964 κατασκευάστηκε στον Άγιο Νικόλαο Λασιθίου το πρώτο ξενοδοχειακό συγκρότημα. Επίσης δεν είναι τυχαίο ότι η Κρήτη καταλαμβάνει μια από τις δημοφιλέστερες θέσεις στις προτιμήσεις των ξένων επισκεπτών. Βασικός παράγοντας της έως τώρα τουριστικής ανάπτυξης της μεγαλονήσου θεωρείται η γεωμορφολογία της. Η εξαιρετικά πλούσια εναλλαγή τοπίων που συνδυάζουν ιδανικά βουνό και θάλασσα, αποτελεί σημαντικό πόλο έλξης. Το φυσικό περιβάλλον του νησιού επιδρά άμεσα και θετικά στην ψυχολογία των υποψήφιων τουριστών, βοηθώντας τους να εξουδετερώσουν την ένταση του σύγχρονου τρόπου ζωής.

Στα πλαίσια της ανάπτυξης του μαζικού τουρισμού θερινών διακοπών, ο καιρός αποτελεί έναν παράγοντα επίσης καταλυτικής σημασίας. Από την άποψη αυτή, η Κρήτη διαθέτει από τα ευνοϊκότερα κλιματολογικά δεδομένα της χώρας. Παρουσιάζει μία από τις μεγαλύτερες μικροκλιματολογικές διαφοροποιήσεις, γεγονός που συμβάλλει στην τουριστική ανάπτυξη, καθώς το κλίμα της Κρήτης αποτελεί ένα από τα ισχυρότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα.

Σήμερα, οι τουριστικές υποδομές στην Κρήτη ικανοποιούν όλες τις προτιμήσεις. Υπάρχει στέγαση κάθε πιθανής κατηγορίας από μεγάλα ξενοδοχεία πολυτελείας με όλες τις εγκαταστάσεις όπως πισίνες και εγκαταστάσεις αθλητισμού και αναψυχής έως και μικρότερα ιδιόκτητα οικογενειακά διαμερίσματα ή εγκαταστάσεις κατασκήνωσης.

Οι επισκέπτες μπορούν να φτάσουν στο νησί μέσω των δύο διεθνών αερολιμένων στο Ηράκλειο και τα Χανιά, μέσω του μικρότερου αερολιμένα στην Σητεία ή με πλοίο στους λιμένες Ηρακλείου, Χανίων, Ρεθύμνου, Αγίου Νικολάου, Σητείας και Καστέλι Κισσάμου.

Στην συνέχεια, ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση των αφίξεων και διανυκτερεύσεων των ημεδαπών και αλλοδαπών τουριστών στα ξενοδοχειακά καταλύματα, πλην campings, της Κρήτης την περίοδο 2004 έως 2008 (πίνακας 6.5 και 6.6).

**Πίνακας 6.5:** Αφίξεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα (πλην campings) στην Κρήτη τα έτη 2004-2008

Έτος	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Σύνολο
<b>2004</b>	323.921	1.553.133	1.877.054
<b>2005</b>	316.501	1.412.968	1.729.469
<b>2006</b>	305.352	1.544.793	1.850.145
<b>2007</b>	396.335	1.832.848	2.229.183
<b>2008</b>	395.566	1.882.553	2.278.119

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

**Πίνακας 6.6:** Διανυκτερεύσεις στα ξενοδοχειακά καταλύματα (πλην campings) στην Κρήτη τα έτη 2004-2008

Έτος	Ημεδαποί	Αλλοδαποί	Σύνολο	Υπάρχουσες Κλίνες	Πληρότητα
2004	977.844	12.175.266	13.153.110	98.644	72,80%
2005	960.879	11.529.448	12.490.327	85.676	78,50%
2006	906.788	12.552.750	13.459.538	93.384	78,00%
2007	1.158.524	14.144.708	15.303.232	128.385	69,60%
2008	1.146.719	14.554.220	15.700.939	132.641	69,90%

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Όπως φαίνεται από τους παραπάνω πίνακες, το 2004 το σύνολο των αφίξεων ανήλθε στις 1.877.054 κυρίως λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων που διεξήχθησαν στην Ελλάδα. Το 2005 σημειώθηκε μία μικρή πτώση (1.729.469 αφίξεις) και από το 2006 και μετά υπάρχει σταθερή άνοδος των αφίξεων του συνόλου των τουριστών η οποία οφείλεται κυρίως στην αυξητική τάση των αφίξεων των αλλοδαπών τουριστών (από 1.544.793 αφίξεις το 2006 έφτασαν τις 1.882.553 έως το 2008). Το ίδιο φαίνεται να συμβαίνει και στην περίπτωση των διανυκτερεύσεων καθώς από το 2006 και μετά όλο και περισσότεροι τουρίστες διανυκτερεύουν στην Κρήτη. Η πληρότητα φαίνεται να μειώνεται κάθε χρόνο αλλά αυτό οφείλεται στην μεγαλύτερη ποσοστιαία μεταβολή των κλινών που λειτουργούν σε σχέση με την ποσοστιαία μεταβολή των διανυκτερεύσεων στο νησί.

Όσον αφορά το ξενοδοχειακό δυναμικό της Κρήτης, το 2008 ανήλθε σε 1.522 ξενοδοχεία, ποσό το οποίο διαιρείται σε 80.523 δωμάτια και 151.677 κλίνες. Από αυτά, τα 56 ξενοδοχεία (24.548 κλίνες) είναι 5\*\*\*\*\*, τα 219 (43.989 κλίνες) είναι 4\*\*\*\*, τα 325 (29.812 κλίνες) είναι 3\*\*\*, τα 703 (43.183 κλίνες) είναι 2\*\* και τα 219 (10.145 κλίνες) είναι 1\*. Διαχρονικά παρατηρείται ότι κάθε έτος είναι διαθέσιμος όλο και μεγαλύτερος αριθμός κλινών στην νήσο Κρήτη, όπως φαίνεται στους πίνακες 6.7 και 6.8.

Επιπλέον, μία προσεχτικότερη ανάλυση για τα ξενοδοχεία πολυτελείας (5\*\*\*\* και 4\*\*\*\*) δείχνει ότι αυξητικά κινείται και ο αριθμός των ξενοδοχείων αυτών αφού όλο

και περισσότεροι επιχειρηματίες αποφασίζουν να επενδύσουν στον τουρισμό. Έτσι, από το 2004 έως και σήμερα ο αριθμός των πολυτελών ξενοδοχείων της περιφέρειας της Κρήτης έχει μεταβληθεί από 231 σε 275. Καλό είναι ακόμη να σημειωθεί ότι τα πολυτελή ξενοδοχεία που δραστηριοποιούνται στην Κρήτη αποτέλεσαν το 2008 το 18,07% του κλάδου.

**Πίνακας 6.7:** Ξενοδοχειακό Δυναμικό Κρήτης (Αρ. Κλινών) 2004-2008

Έτος	5*****	4****	3***	2**	1*	Σύνολο
2004	15.833	41.098	30.410	43.613	9.548	140.502
2005	18.209	42.309	28.896	44.048	10.018	143.480
2006	20.172	42.176	29.392	44.286	10.047	146.073
2007	22.290	42.572	28.956	43.082	10.055	146.955
2008	24.548	43.989	29.812	43.183	10.145	151.677

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

**Πίνακας 6.8:** Πολυτελή Ξενοδοχεία Κρήτης 2004-2008

Έτος	5*****	4*****	Σύνολο Πολυτελών Ξενοδοχείων	Σύνολο Ξενοδοχείων που λειτουργούν	Ποσοστό
2004	33	198	231	1.492	15,48%
2005	37	200	237	1.506	15,74%
2006	41	209	250	1.521	16,44%
2007	48	216	264	1.509	17,50%
2008	56	219	275	1.522	18,07%

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

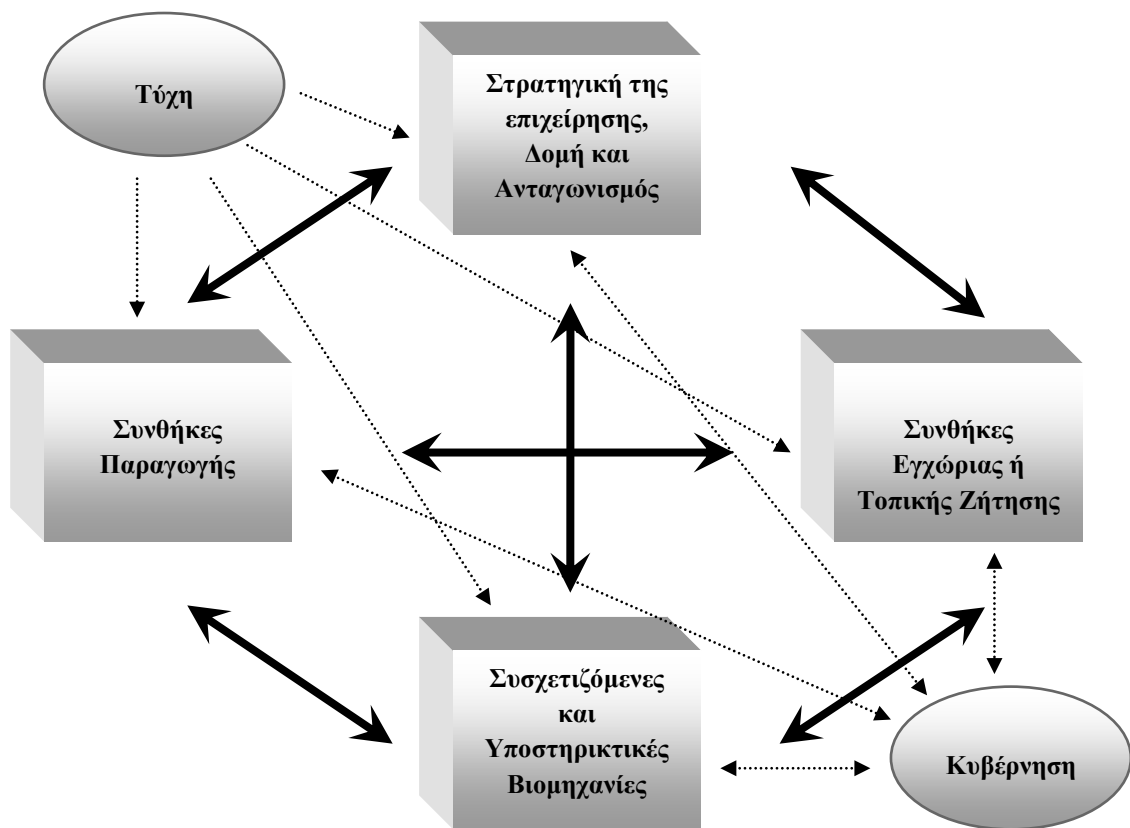
#### **6.4 Συγκριτικά Πλεονεκτήματα της Τουριστικής Βιομηχανίας στην Περιφέρεια της Κρήτης**

Στο σημείο αυτό θα εφαρμόσουμε το μοντέλο «διαμάντι του ανταγωνισμού» στον κλάδο του τουρισμού στην περιφέρεια της Κρήτης. Όπως έχουμε αναφέρει, παρ' όλο

που το υπόδειγμα αυτό δημιουργήθηκε από τον Porter για επίπεδο εθνών, μπορεί και έχει, ήδη, χρησιμοποιηθεί σε περιφερειακό επίπεδο, ακόμη και σε επίπεδο πόλης, όπως χαρακτηριστικά αποτελεί η εφαρμογή του στο Ρότερνταμ (Smit R.M., 1997).

Έχοντας, λοιπόν, ως οδηγό το υπόδειγμα, όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.1, στις επόμενες ενότητες αναλύεται ο κλάδος του τουρισμού με βάση τους προσδιοριστικούς παράγοντες του μοντέλου του διαμαντιού.

**Διάγραμμα 6.1:** Το «Διαμάντι του Ανταγωνισμού»



*Πηγή: Michael Porter, The Competitive Advantage of Nations, Free Press, 1990, p. 127*

#### 6.4.1 Συντελεστές Παραγωγής

Το κλίμα και η μορφολογία της Κρήτης είναι οι κυριότεροι συντελεστές υπεροχής της κρητικής τουριστικής βιομηχανίας. Το κλίμα του νησιού, που είναι το ηπιότερο της

Ευρώπης, αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της ελκυστικότητας της Κρήτης. Είναι ήπιο μεσογειακό, που σημαίνει υψηλή ηλιοφάνεια καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, πολύ μικρές εποχιακές μεταβολές της θερμοκρασίας και έλλειψη ακραίων καιρικών φαινομένων.

Η σημασία του κλίματος δεν εξαντλείται στη δημιουργία μιας εικόνας του νησιού ως μαζικός τουριστικός προορισμός του ήλιου και της θάλασσας, αλλά εμπεριέχει και τη δυνατότητα επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου χάρη στον ήπιο χαρακτήρα του, προοπτική μείζονος σημασίας για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα του τουρισμού της περιφέρειας της Κρήτης.

Η μορφολογία του νησιού είναι ένα ακόμη σημείο υπεροχής. Η εξαιρετικά πλούσια εναλλαγή τοπίων (πεδιάδες, λόφοι, βουνά, οροπέδια, φαράγγια, χείμαρρους, σπήλαια, αμμουδιές, ακρωτήρια, όρμους, φυσικά λιμάνια κ.α.) τα οποία συνδυάζουν ιδανικά βουνό και θάλασσα, αποτελούν σαφείς πόλους έλξης, επιδρώντας άμεσα και θετικά στην ψυχολογία των υποψήφιων τουριστών.

Στην Κρήτη εκτός από τη θάλασσα και τις υποδομές που εξασφαλίζουν οργανωμένα θέρετρα, ο επισκέπτης μπορεί να απολαύσει τις ομορφιές της υπαίθρου και του βουνού, καθώς και την πλούσια, και σε πολλές περιπτώσεις μοναδική στην Ευρώπη, χλωρίδα και πανίδα. Στο τοπίο με τις διαρκείς εναλλαγές του από τραχύ και έρημο σε καταπράσινο και ήμερο μπορεί κανείς να γνωρίσει τα βουνά και τα φαράγγια, να ανιχνεύσει την ιστορία και τον πολιτισμό της περιοχής μέσα από τα αρχαιολογικά μνημεία, τα ιστορικά μοναστήρια, τις εκκλησίες και τους οικισμούς.

Επίσης, η Κρήτη προσφέρει έναν μεγάλο αριθμό φυσικών όρμων και παραλιών (οργανωμένων και μη), τόσο στη βόρεια όσο και στη νότια πλευρά. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι 96 ακτές στην Κρήτη έχουν χαρακτηριστεί ως περιοχές «εξαιρετικού φυσικού κάλους» και προστατεύονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (όπως το Ελαφονήσι, το φοινικόδασος στο Βάι, κ.α.)

Η Κρήτη απομονωμένη στο νότιο άκρο του ελληνισμού, στο σταυροδρόμι των τριών ηπείρων, δημιούργησε και διατήρησε μεγάλη τοπική πολιτιστική παράδοση, ενώ συγχρόνως δέχτηκε και αφομοίωσε ποικίλες επιδράσεις από Ανατολή και Δύση. Η



Κνωσός, η Φαιστός, η Γόρτυνα, η Ζάκρος κ.α. αποτελούν αδιάψευστους μάρτυρες της προϊστορικής, κλασικής, ελληνιστικής, ρωμαϊκής, βυζαντινής, φράγκικης και τουρκικής περιόδου.

Τα αρχαιολογικά αξιοθέατα του νησιού αποτέλεσαν το εφαλτήριο της ανάπτυξης του τουρισμού, στην πρώτη περιηγητική φάση του.

Συγκεκριμένα, στην Κρήτη υπάρχουν:

- 24 κηρυγμένοι αρχαιολογικοί χώροι
- 242 μνημεία διαφόρων ιστορικών εποχών
- 88 χαρακτηρισμένοι παραδοσιακοί οικισμοί

Η μεγαλύτερη συγκέντρωση εμφανίζεται στο νομό Ηρακλείου, όπου και υπάρχει σημαντικά μεγαλύτερος αριθμός επισκεπτών σε σχέση με τους άλλους αρχαιολογικούς χώρους. Η Κνωσός είναι ο αρχαιολογικός χώρος με το μεγαλύτερο αριθμό επισκεπτών στην Ελλάδα μετά την Ακρόπολη των Αθηνών. Στο νομό Λασιθίου το πλέον επισκεπτόμενο αξιοθέατο είναι το σπήλαιο Ψυχρού ακολουθούμενο από το Μουσείο Παναγίας Κεράς. Σημαντικά σε επισκέψεις είναι και τα μνημεία της φύσης, όπως το Φαράγγι της Σαμαριάς και άλλα.

Σε όλα τα παραπάνω έρχεται να προστεθεί το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα, αυτό του φιλόξενου και ανυπότακτου κρητικού πνεύματος που καθιστά την Κρήτη ως την "ναυαρχίδα του Ελληνικού τουρισμού" (Γαγάνης, Ζοπουνίδης, 2004). Ανέκαθεν οι Κρητικοί είχαν το αίσθημα της φιλοξενίας μέσα τους και το έδειχναν σε κάθε ευκαιρία. Αυτή η νοοτροπία υπάρχει ακόμα και στις μέρες μας με αποτέλεσμα ο καθένας που θα επισκευθεί το νησί, οποιαδήποτε εποχή του έτους, για οποιοδήποτε λόγο, να το διαπιστώσει εύκολα ο ίδιος. Καλλιεργείται από τους γονείς στα παιδιά, τα οποία με την σειρά τους καθώς μεγαλώνουν την κάνουν πράξη, ειδικά στις περιοχές τις οποίες βρίσκονται εκτός των μεγάλων πόλεων. Έχοντας, λοιπόν, βαθειά μέσα τους την κρητική φιλοξενία, οι Κρητικοί προσφέρουν απλόχερα από φαγητό και τσικουδιά μέχρι και στέγη σε οποιονδήποτε εμφανιστεί στην πόρτα τους, ντόπιο ή «ξένο», πράγμα αρκετά σπάνιο στις μέρες μας.

Η κρητική διατροφή είναι άλλος ένας παράγοντας υπεροχής της τουριστικής βιομηχανίας. Η φημισμένη κρητική διατροφή είναι με βάση το ελαιόλαδο, τα όσπρια, τα λαχανικά, τα φρούτα, το κρέας και το ψάρι.

Η μακροβιότητα των Κρητικών και το χαμηλότερο ποσοστό θνησιμότητας οφείλεται κατά κύριο λόγο στη διατροφή τους, οι ρίζες της οποίας χάνονται στα βάθη των αιώνων. Οι Κρητικοί τρέφονταν με τα προϊόντα που παράγει η γη, δηλαδή με άφθονα κηπευτικά, χόρτα και λαχανικά, όσπρια και φρούτα, αρωματίζουν το φαγητό τους με βότανα και φυτά από τα βουνά του νησιού, όπως θυμάρι και βασιλικό, ενώ σχεδόν πάντα συνοδεύουν το φαγητό με κρασί από τα τοπικά αμπέλια και εξαιρετικά νόστιμο ψωμί, που παραδοσιακά είναι ζυμωτό. Άλλο χαρακτηριστικό του κρητικού τραπέζιού είναι η ποικιλία των πιάτων, όπου κανένα δεν μονοπωλεί τη γεύση αλλά όλα μαζί συνθέτουν ένα εύγευστο σύνολο. Το σημαντικότερο όμως διατροφικό στοιχείο είναι το λάδι, το οποίο για τους Κρητικούς, όπως και για όλους τους λαούς της Μεσογείου, αποτελεί την βασική πηγή λίπους. Η απλή αυτή παραδοσιακή δίαιτα της Κρήτης έχει αλλοιωθεί τις τελευταίες δεκαετίες κυρίως από τις νεότερες γενιές στις μεγάλες πόλεις του νησιού, παρ' όλα αυτά υπάρχει πληθώρα παραδοσιακών ταβερνών, οι οποίες παρέχουν την δυνατότητα στους τουρίστες να δοκιμάσουν και να γευτούν την παραδοσιακή διατροφή της Κρήτης.

Οι υποδομές αλλά και οι υπηρεσίες μεταφοράς είναι πολύ σημαντικές για την ανάπτυξη του τουρισμού στην Κρήτη και έχουν να κάνουν κυρίως με το βαθμό προσβασιμότητας του νησιού. Σε ένα περισσότερο γενικευμένο πλαίσιο οι υποδομές μεταφορών είναι αρκετά ικανοποιητικές. Και ποσοτικά, αλλά και ποιοτικά καλύπτουν τις ανάγκες των κατοίκων αλλά και των τουριστών επισκεπτών που τις χρησιμοποιούν καθημερινά, βοηθώντας στην αναβάθμιση και διαμόρφωση της τουριστικής ανάπτυξης. Και οι εναέριες αλλά και οι θαλάσσιες μεταφορές όμως κρίνονται ιδιαίτερα ικανοποιητικές. Τόσο οι αεροπορικές όσο και οι ναυτιλιακές εταιρίες παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, λόγω της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και επιχειρηματικότητας που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια στο νησί. Σε αντίθεση με τις εναέριες και ναυτιλιακές μεταφορές, οι οδικές μεταφορές χαρακτηρίζονται από μεγάλο ποσοστό ανεπάρκειας. Σε αυτό οφείλεται η χαμηλή ποιότητα των υλικών που δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα στους δρόμους αλλά και τα ίδια τα οδικά δίκτυα, τα οποία δεν επαρκούν για την κάλυψη πρόσβασης σε αρκετές περιοχές της Κρήτης.

Η πλειοψηφία των τουριστών (79% το 2008, σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛ.ΣΤΑΤ) καταφθάνουν με αεροπλάνο. Το 60% περίπου χρησιμοποιούν πτήσεις charter, οι οποίες ελέγχονται κυρίως από ξένες εταιρίες.

Τα αεροδρόμια που λειτουργούν στο νησί σήμερα είναι το αεροδρόμιο Ηρακλείου, το αεροδρόμιο Σούδας και το αεροδρόμιο Σητείας. Το έτος 2008, το 74% των τουριστών κατέφθασαν στην Κρήτη, μέσω του αεροδρομίου του Ηρακλείου, το 25,4% μέσω των Χανίων, και το 0,6% μέσω της Σητείας. Πέρα από τα ήδη υπάρχοντα αεροδρόμια υπήρξαν προτάσεις για τη δημιουργία νέων, ιδιωτικών αεροδρομίων (με πρωτοβουλία των τοπικών φορέων του νομού Λασιθίου), την επαναλειτουργία του αεροδρομίου Τυμπακίου για πολιτικούς κυρίως σκοπούς, την ίδρυση και λειτουργία ενός νέου αεροδρομίου στο νομό Ρεθύμνου (περιοχή Λατζιμά) και, τέλος, τη μεταφορά του αεροδρομίου Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης» στο Καστέλι Πεδιάδος αντί της πρότασης κατασκευής του «λοξού διαδρόμου». Γενικό συμπέρασμα είναι ότι, ανεξάρτητα από τη δημιουργία νέων αεροδρομίων ή την συντήρηση των ήδη υπάρχοντων, μπορούν να υπάρξουν απρόβλεπτες συνέπειες στην τουριστική ύφεση καθότι ο έλεγχος της ροής των επισκεπτών γίνεται από ξένες αεροπορικές εταιρίες.

Το αεροδρόμιο του νομού Ηρακλείου, ονομάζεται Νίκος Καζαντζάκης και γεωγραφικά τοποθετείται σε παραθαλάσσια περιοχή και σε απόσταση 4,5 περίπου χιλιόμετρα από την πόλη του Ηρακλείου, είναι το μεγαλύτερο αεροδρόμιο της Κρήτης, με τη μεγαλύτερη κίνηση. Ο αερολιμένας του Ηρακλείου είναι ένας διεθνής αερολιμένας, ο οποίος σε εθνικό επίπεδο μεταφέρει ετησίως 1.942.423 επιβάτες κατά μέσο όρο. Οδικώς, είναι εύκολα προσπελάσιμος δεδομένου ότι προς το αεροδρόμιο κατευθύνονται δύο ασφαλτοστρωμένοι δρόμοι. Τρία από τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάζονται στον αερολιμένα Ηρακλείου αφορούν:

- 1) τις εγκαταστάσεις που αν και κρίνονται ικανοποιητικές, σε περιόδους μεγάλων αφίξεων και αναχωρήσεων πτήσεων charters, δημιουργείται συνωστισμός,
- 2) τις περιόδους νοτίων ανέμων που δυσχεραίνουν την προσέγγιση του αεροδρομίου από τα αεροπλάνα και

- 3) την κοντινή απόσταση του αεροδρομίου από την πυκνοκατοικημένη περιοχή της Ν. Αλικαρνασσού με αποτέλεσμα υπερβολικό θόρυβο, ατμοσφαιρική ρύπανση και κίνδυνο πρόκλησης ατυχήματος.

Πέρα από τα κρίσιμα αυτά προβλήματα, αξίζει να σημειωθεί ότι το αεροδρόμιο δεν διαθέτει ταχυδρομείο, γραφείο ενημέρωσης του ΕΟΤ και ιατρεία για περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης.

Το αεροδρόμιο του νομού Χανίων «Κ. Δασκαλογιάννης» βρίσκεται σε απόσταση 14 περίπου χιλιομέτρων από την πόλη των Χανίων στην περιοχή της Σούδας και εξυπηρετεί κυρίως του επισκέπτες της Δυτικής Κρήτης. Χαρακτηρίζεται ως ένα διεθνές αεροδρόμιο με αυξημένες πτήσεις charter κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες.

Ο αερολιμένας Σητείας βρίσκεται σε μικρή απόσταση από την πόλη της Σητείας και αποτελείται από διάδρομο μήκους 700 μέτρων. Η επιβατική κίνηση στον συγκεκριμένο αερολιμένα είναι ιδιαίτερα χαμηλή ενώ ο αερολιμένας δεν χαρακτηρίζεται διεθνής.

Τα λιμάνια της Κρήτης που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη κίνηση επιβατών, εμπορευμάτων αλλά και οχημάτων είναι τα εξής: Ηρακλείου, Σούδας, Ρεθύμνου, Αγίου Νικολάου, Σητείας και Κισσάμου. Τα περισσότερα από τα παραπάνω λιμάνια εξυπηρετούν κυρίως τη μεταφορά επιβατών με την υπόλοιπη Ελλάδα ενώ κάποια άλλα χρησιμοποιούνται κυρίως για τη μεταφορά εμπορευμάτων. Εκτός από τα λιμάνια αυτά υπάρχουν και λιμάνια μικρού ή μεσαίου μεγέθους, όπως: Σφακίων, Ιεράπετρας, Γαύδου, Σούγιας και Αγίας Γαλήνης, τα οποία λειτουργούν κυρίως ως μαρίνες αλιευτικών σκαφών αλλά και για εμπορικές κινήσεις μικρότερου μεγέθους.

Το οδικό δίκτυο της Κρήτης, αποτελείται από τις εθνικές οδούς, τους δημοτικούς και τους επαρχιακούς δρόμους. Το οδικό δίκτυο από άποψη προσβασιμότητας και συνυπολογίζοντας πάντα τις ανάγκες του τουριστικού τομέα είναι επαρκές, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη. Ο βαθμός διασύνδεσης μεταξύ των οικισμών κρίνεται αρκετά ικανοποιητικός, δεδομένου ότι το δίκτυο των υφιστάμενων δρόμων και κόμβων έχει διευκολύνει σημαντικά την πρόσβαση σε όλους τους οικισμούς και σε σημεία αυξημένου ενδιαφέροντος. Παρά τη διαπίστωση όμως ότι εξυπηρετείται η πλειοψηφία των οικισμών, η χαμηλή ποιότητα

υποδομών και υπηρεσιών των οδικών μεταφορών μειώνει τις πραγματικές δυνατότητες πρόσβασης σε πολλές περιοχές της Κρήτης, γεγονός που έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στη χωρική διασπορά των τουριστικών ροών. Έτσι, παρατηρείται μεγαλύτερη τουριστική ανάπτυξη και συγκέντρωση τουριστών σε περιοχές που βρίσκονται κοντά στο Βόρειο Οδικό Άξονα της Κρήτης (BOAK) και σε κεντρικούς δρόμους, ενώ σε περιοχές όπου η πρόσβαση γίνεται μέσω του επαρχιακού και δημοτικού οδικού δικτύου η τουριστική ανάπτυξη και η επισκεψιμότητα αυτών των περιοχών είναι πολύ μικρότερη. Επίσης, οι ορεινοί όγκοι στο μέσον περίπου του νησιού, δημιουργούν προβλήματα στις εγκάρσιες συγκοινωνιακές οδούς, διευρύνοντας έτσι την ανισότητα στην τουριστική ανάπτυξη μεταξύ του βόρειου και του νότιου τμήματος του νησιού, όπου το οδικό δίκτυο δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο.

Η ανεπάρκεια και οι ελλείψεις που παρουσιάζονται στις οδικές συγκοινωνίες έχουν άμεσο και μεγαλύτερο αντίκτυπο στους τουρίστες-επισκέπτες, που τις χρησιμοποιούν περισσότερο για τις μεταφορές τους. Η εξυπηρέτησή τους, γίνεται με τα αστικά και υπεραστικά λεωφορεία του ΚΤΕΛ. Τα δρομολόγια αυξάνονται τους θερινούς κυρίως μήνες λόγω υψηλού βαθμού επισκεψιμότητας τουριστών και συνδέουν μεταξύ τους, τους σημαντικότερους από τους οικισμούς. Δυστυχώς όμως και σε αυτό το τομέα παρατηρούνται διάφορα προβλήματα τα οποία προκαλούν ταλαιπωρία στις μετακινήσεις. Υπάρχουν μέρη όπου δεν υπάρχει διασύνδεση και που για να τα επισκεφθεί κανείς, πρέπει να χρησιμοποιήσει το δικό του μεταφορικό μέσο. Επίσης, το γεγονός ότι δεν υπάρχουν απευθείας γραμμές που να ενώνουν τους οικισμούς αλλά ο επιβάτης πρέπει να αλλάξει λεωφορείο προκειμένου να προσεγγίσει τον προορισμό του, δυσκολεύει ακόμη περισσότερο την υπάρχουσα κατάσταση. Τέλος, χρησιμοποιούνται λεωφορεία τα οποία δεν πληρούν τις προδιαγραφές άνεσης και ασφάλειας, και υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση για δρομολόγια και προορισμούς.

Υπολογίζεται περίπου ότι 122.000 άνθρωποι απασχολούνται άμεσα με τον κλάδο του τουρισμού στην περιφέρεια της Κρήτης. Το 41% διαθέτει απολυτήριο Μέσης Εκπαίδευσης, το 16,2% πτυχίο Ανώτερης Τεχνολογικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, ενώ μόλις το 3,4% πτυχίο Ανωτάτων Σχολών. Η οικογενειακή απασχόληση συναντάται σε πολλά ξενοδοχεία, δωμάτια, ταξιδιωτικά γραφεία και άλλες μικρές τουριστικές επιχειρήσεις. Αυτό μειώνει το κόστος του μισθού και της ασφάλισης, ενώ ταυτόχρονα προσδίδουν μια οικογενειακή ατμόσφαιρα στον τουρίστα.

Η εξειδικευμένη εργασία είναι δύσκολο να συναντηθεί. Η εποχική φύση της τουριστικής βιομηχανίας δεν είναι δελεαστική για αυτούς που θέλουν να εισέλθουν στην βιομηχανία τουρισμού. Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν ιδρύματα και σχολές που παράγουν πτυχιούχους για όλες σχεδόν τις θέσεις, μόνο το 60% από αυτούς καταλήγουν να εργάζονται στη βιομηχανία τουρισμού, δημιουργώντας έλλειμμα σε εξειδικευμένο προσωπικό.

Ένας από τους σημαντικότερους οργανισμούς για την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας είναι ο Ελληνικός Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ). Μέχρι το 1951, είχε άμεση ανάμειξη με τη δημιουργία και προώθηση της ελληνικής τουριστικής υποδομής. Ο ΕΟΤ παραμένει ο ιδιοκτήτης μερικών σημαντικών ιδιοκτησιών καθώς επίσης και ο σημαντικότερος οργανισμός διαφήμισης της χώρας στο εξωτερικό.

Η βιομηχανία τουρισμού της Κρήτης βοηθήθηκε επίσης και από άλλους μη κυβερνητικούς οργανισμούς. Η Ένωση Ξενοδοχείων Ηρακλείου ιδρύθηκε το 1968 με σκοπό τόσο την προάσπιση των επαγγελματικών, οικονομικών και ηθικών συμφερόντων των μελών του, όσο και την ανάδειξη και προβολή των συγκριτικών τουριστικών πλεονεκτημάτων του νομού. Η Ένωση Ξενοδοχείων Σητείας ιδρύθηκε το 1982, ο Σύλλογος Ξενοδόχων Νομού Ρεθύμνης ιδρύθηκε τον Μάρτιο του 1995 και η Ένωση Ξενοδόχων Χανίων το 2011. Μέλη των Ενώσεων είναι ξενοδοχεία και επιπλωμένα διαμερίσματα οποιασδήποτε κατηγορίας και δυναμικότητας, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν πλούσια δραστηριότητα για την εκπλήρωση του σκοπού τους όπως:

- Παρεμβάσεις, εισηγήσεις, προτάσεις σε κυβερνητικό και αυτοδιοικητικό επίπεδο με στόχο την βελτίωση των υποδομών και των υπηρεσιών του νομού.
- Συνεργασίες με άλλους τοπικούς φορείς, οργανισμούς και επιχειρήσεις σε θέματα που άπτονται του τουρισμού και της βελτίωσης των προοπτικών του.
- Μελέτη των δεδομένων, τάσεων, εξελίξεων και προοπτικών του κλάδου και εν συνεχεία, ενημέρωση των μελών του.
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων για την επαγγελματική προαγωγή των μελών του και των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, υπάρχει ένας αριθμός ινστιτούτων μεγαλύτερης εκπαίδευσης σε πανελλήνιο επίπεδο που σχετίζεται με τον τουρισμό. Τα περισσότερα Πανεπιστήμια περιλαμβάνουν μαθήματα σχετικά με τον τουρισμό, και κάποιοι καθηγητές είναι μεταξύ των κυριότερων ανθρώπων που σχετίζονται με την τουριστική αναζήτηση. Στο επίπεδο των Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων υπάρχουν ειδικευμένα τμήματα για διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων. Στα τμήματα αυτά οι φοιτητές ακολουθούν ένα ειδικευμένο πρόγραμμα που προσφέρει τόσο θεωρητικά, όσο και πρακτικά μαθήματα.

Επιπρόσθετα, υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός σχολών που αφορούν τουριστικά επαγγέλματα, υποστηριζόμενα από τον ΕΟΤ, ανεξάρτητα από το κρατικό εκπαιδευτικό σύστημα. Ιδιωτικοί, επίσης, οργανισμοί, με εξειδικευμένα προγράμματα σπουδών, οδηγούν στην κατοχύρωση πιστοποιητικών σε θέματα τουρισμού.

#### ***6.4.2 Παράγοντες Εγγώριας Ζήτησης***

Η ανάγκη των Ελλήνων για τουριστικά προϊόντα, είναι παρόμοια με αυτή των ξένων πελατών. Οι Κρητικοί μετακινούνται στο εσωτερικό του νησιού ψάχνοντας τον ίδιο συνδυασμό «θάλασσα, άμμος και ήλιος» και επικεντρώνουν τις διακοπές τους στην περίοδο μεταξύ Ιουλίου και Σεπτεμβρίου. Πολλοί από αυτούς στρέφονται στον εναλλακτικό τουρισμό, ο οποίος προσφέρει ένα διαφορετικό τουριστικό προϊόν για τον ντόπιο τουρίστα. Συγκεκριμένα, ο εναλλακτικός τουρισμός θέλει να κάνει τον καθένα να αισθάνεται σαν στο σπίτι του, εξοικειώνοντας τον με τις τοπικές αξίες, τα τοπία, τις γεύσεις, τα τραγούδια, το χορό, τη ζωγραφική, τη δημιουργία. Κατηγορίες εναλλακτικού τουρισμού είναι ο αγροτουρισμός, ο θρησκευτικός τουρισμός, ο γαστρονομικός τουρισμός, ο καταδυτικός τουρισμός, ο οινοτουρισμός, ο αρχαιολογικός τουρισμός κ.α. Ο αγροτουρισμός, ο γαστρονομικός, ο θρησκευτικός και ο αρχαιολογικός τουρισμός αποτελούν την πιο διαδεδομένη μορφή εναλλακτικού τουρισμού του νησιού.

Η «επιστροφή στη φύση», μέσω των μονάδων του αγροτουρισμού που υπάρχουν στο νησί, είναι μια ανεπανάληπτη εμπειρία. Ο άνθρωπος επιστρέφει στη φύση, στη μάνα γη, από την οποία έχει αποκοπεί βίαια, εξαιτίας του τρόπου ζωής του. Στις μονάδες αυτές βιώνει κανείς ένα ξεχασμένο τρόπο ζωής για το σύγχρονο άνθρωπο, αισθάνεται τη χαρά της δημιουργίας καθώς συμμετέχει στη διαδικασία καλλιέργειας της γης ή σε κτηνοτροφικές εργασίες.

Σύμφωνα με το Δίκτυο Κρητικής Γαστρονομίας, πρώτος γαστρονομικός προορισμός στην Ελλάδα θεωρείται η Κρήτη. Ο γαστρονομικός τουρισμός αποτελεί το «κανάλι» μέσα από το οποίο διοχετεύονται τα τοπικά κρητικά προϊόντα και προβάλλεται ο διατροφικός πολιτισμός και η γαστρονομία του νησιού. Αποτελεί το «πάντρεμα» των ποιοτικών τοπικών προϊόντων με το τουριστικό προϊόν, στο οποίο στηρίζεται ένα τόσο μεγάλο κομμάτι της Κρητικής οικονομίας και δίνει πραγματικές προοπτικές για την ανάπτυξη δράσεων που θα εμπλουτίσουν το ήδη υπάρχον τουριστικό προϊόν, θα οδηγήσουν στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, και θα δημιουργήσουν ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, κατά κύριο λόγο, στο νησί της Κρήτης.

Ο θρησκευτικός τουρισμός αποτελεί σημαντικό κομμάτι της τουριστικής κίνησης του νησιού καθώς η Κρήτη έχει πνευματική παράδοση αιώνων, που αποτυπώνεται στα ιστορικά μνημεία του νησιού, στους ναούς, στα μοναστήρια και στα ξωκλήσια του. Επιπροσθέτως, θα μπορούσε πολύ εύκολα να συνδυαστεί με άλλες μορφές θεματικού τουρισμού καθώς είναι γνωστό πως τα μοναστήρια και γενικότερα τα ιερά μνημεία βρίσκονται κατά κανόνα σε τοποθεσίες ιδιαίτερου φυσικού κάλλους.

Ο αρχαιολογικός τουρισμός παρουσιάζει ξεχωριστό ενδιαφέρον στη Κρήτη, λόγω της πλούσιας πολιτιστικής παράδοσής της και σχετίζεται με την ανάδειξη των αρχαιολογικών χώρων και μουσείων, καθώς και με την οργάνωση δικτύου περιπάτων αρχαιολογικών περιοχών.

Οι ντόπιοι τουρίστες χαρακτηρίζονται από την επιθυμία κατανάλωσης και την απλοχεριά, είναι «σπάταλοι» σαν πελάτες και δεν δημιουργούν προβλήματα με την συμπεριφορά τους, ενώ τους ενδιαφέρει η προσωπική επαφή. Επιπλέον, μετακινούνται κυρίως με αυτοκίνητο ιδιωτικής χρήσεως, ενώ η διάρκεια των διακοπών ολόκληρης της



οικογένειας περιορίζεται όλο και περισσότερο. Η σύντμηση αυτής της διάρκειας των διακοπών οφείλεται κυρίως σε οικονομικούς παράγοντες (οικονομική δυσπραγία σε συνδυασμό με πρόσθετη εργασία), σε κοινωνικούς παράγοντες λόγω χαλάρωσης των οικογενειακών δεσμών και σε διασπορά των διακοπών σε περισσότερες εποχές (Πατσουράτης, 2002)

#### **6.4.3 Συσχετιζόμενες και Υποστηρικτικές Βιομηχανίες**

Ο κλάδος τροφίμων και ποτών υπήρξε σημαντικός τροφοδότης σημαντικών κομματιών της τουριστικής βιομηχανίας. Η διεθνής ανταγωνιστικότητα πολλών βιομηχανιών τροφίμων και ποτών έχει συμβάλλει στην επιτυχία της τουριστικής βιομηχανίας, παρέχοντας προϊόντα υψηλής ποιότητας σε λογικές τιμές, ειδικά για όσα θεωρούνται υγιεινά και παραδοσιακά. Αυτοί οι συντελεστές παραγωγής είναι διαφοροποιημένοι σε σχέση με άλλες χώρες, και βοήθησαν να δημιουργηθεί μια μοναδική εικόνα για την μεσογειακή διατροφή και τα κρητικά παραδοσιακά ποτά (τσικουδιά κ.α.) και να τονίσουν την γαστρονομική ταυτότητα του νησιού.

Η ναυτιλιακή βιομηχανία διαδραμάτισε επίσης σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της βιομηχανίας του τουρισμού. Η γεωγραφική θέση της Κρήτης δημιούργησε την αναγκαιότητα να στηριχθεί η οικονομία του νησιού στην θάλασσα, καθώς αποτελεί την κύρια σύνδεση του νησιού με την υπόλοιπη χώρα. Το γεγονός αυτό οδήγησε στη δημιουργία ισχυρών και ανταγωνιστικών ελληνικών επιχειρήσεων καθώς η ναυτιλία αποτέλεσε και αποτελεί βασικό όχημα πλουτισμού. Οι λιμένες του νησιού συντελούν στην αειφόρο προσέγγιση της ανάπτυξης, εξυπηρετώντας τις θαλάσσιες μεταφορές, διαμεσολαβούν την οικονομική ανάπτυξη, εξασφαλίζουν την συνδυασμένη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων, συμβάλλουν ποικιλοτρόπως στην αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της απασχόλησης, εξυπηρετούν τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών στις οποίες βρίσκονται, αλλά και της ευρύτερης περιφέρειάς τους, και γενικά αποτελούν πόλο ζωής και ανάπτυξης. Κύριες ναυτιλιακές εταιρίες στην Κρήτη είναι οι Minoan Lines και Anek Lines, οι οποίες πραγματοποιούν καθημερινά δρομολόγια σε πολλές περιοχές της Ελλάδος καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου.

Ο εναλλακτικός τρόπος πρόσβασης στο νησί της Κρήτης αποτελεί η αερομεταφορά. Μέχρι την αρχή του 20ου αιώνα, τα τουριστικά ταξίδια ήταν περιορισμένα, όχι μόνο για κοινωνικούς λόγους, αλλά και για λόγους μη επαρκούς ανταπόκρισης των μέσων μεταφοράς στο μαζικό τουρισμό. Τα σύγχρονα μεταφορικά μέσα, όμως, επέτρεψαν την ικανοποίηση των τεχνικών αναγκών της τουριστικής μετακίνησης, η οποία απαιτεί ιδιαίτερως δυνατότητα πρόσβασης, μεταφορική ικανότητα και ταχύτητα. Έτσι, ο κλάδος των αερομεταφορών είναι ζωτικής σημασίας, αφενός μεν διότι συμβάλλει σημαντικά, μέσω του τουρισμού στην απασχόληση, αφετέρου δε γιατί συμβάλλει στην άρση της απομόνωσης της περιφερειακής κοινότητας. Οι εταιρίες Aegean και Olympic air πραγματοποιούν πτήσεις από και προς την Κρήτη όλες τις εποχές του χρόνου.

Τέλος, η κατασκευαστική βιομηχανία και ειδικότερα η ικανότητα που έχει να χειρίζεται μεγάλο όγκο έργων, συντέλεσε στη ραγδαία εξάπλωση της τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα. Μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, οι ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες εφοδίαζαν την τουριστική βιομηχανία και ειδικότερα τα ξενοδοχεία, με εύκολη πρόσβαση σε κατασκευαστικές υπηρεσίες και ένα ικανοποιητικό αριθμό αρχιτεκτόνων και μηχανικών.

#### ***6.4.4 Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός***

Οι τουριστικές επιχειρήσεις της Κρήτης είναι κατά κύριο λόγο μικρομεσαίες. Η δομή αυτή ταίριαζε αρχικά για μια βιομηχανία όπου το προϊόν παραγόταν και καταναλωνόταν στην ίδια περιοχή, όπου πολλαπλές προσφορές είναι χαρακτηριστικές και που η προσωπική επαφή και η ευκαιρία να κατανοήσουμε τον πολιτισμό μέσω των εργαζομένων στη βιομηχανία είναι αρκετά σημαντική. Η σημερινή τάση βέβαια εστιάζει το ενδιαφέρον στην ενοποίηση της βιομηχανίας. Μια σειρά από συγχωνεύσεις έχουν δημιουργήσει τεράστιες ξενοδοχειακές αλυσίδες, όπως και αλυσίδες εστιατορίων που εκμεταλλεύονται συνήθεις υπηρεσίες, όπως είναι οι κρατήσεις θέσεων. Η ραγδαία ανάπτυξη της αλυσίδας ξενοδοχείων Grecotel, όπως και η κτήση μερικών μεγάλων

ξενοδοχείων από άλλες ελληνικές αλυσίδες είναι σημάδια ότι μερικές ελληνικές επιχειρήσεις κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση.

Το μικρό μέγεθος και η μειωμένη συνεργασία των ελληνικών εταιριών οδήγησε σε έλλειψη στρατηγικού οράματος. Παρά το γεγονός ότι πολλοί παράγοντες επιτρέπουν στην Ελλάδα να προσφέρει ένα ξεχωριστό τουριστικό προϊόν, οι ελληνικές εταιρίες δεν έχουν κάνει σχεδόν τίποτα για να το εκμεταλλευτούν αυτό. Είναι αρκετά επικεντρωμένες στην μείωση του κόστους και αυτό έδωσε στη βιομηχανία κάποιο πλεονέκτημα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να παρέχουν εξειδικευμένη διαφημιστική καμπάνια στις κυριότερες ξένες αγορές. Στο σημείο αυτό, σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η δραστηριοποίηση των tour operators, η οποία ουσιαστικά υποκατέστησε τη λειτουργία του μάρκετινγκ και περιόρισε την ανάγκη των ξενοδόχων και των λοιπών τουριστικών παραγωγών - συνήθως πρόκειται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις - να απασχολούν στελέχη πωλήσεων, να συντηρούν πολύπλοκα συστήματα κρατήσεων και να διαφημίζονται. Οι παραγωγοί περιορίζονται εν πολλοίς στη μαζική πώληση της διαθέσιμης δυναμικότητας στους tour operators, μεταθέτοντας στους τελευταίους τον επιχειρηματικό κίνδυνο που σχετίζεται με την πώληση αυτής της δυναμικότητας (Bastakis et al. 2004).

Η παγίωση της θέσης των tour operators μεταξύ των τουριστικών παραγωγών και των καταναλωτών, σε συνδυασμό με τη γιγάντωση μερικών εξ αυτών, δημιούργησε έντονα ολιγοπωλιακές και ολιγοψωνιακές συνθήκες στην ευρωπαϊκή αγορά ταξιδιών διακοπών. Αυτό οδήγησε σε αφόρητες πιέσεις των tour operators επί των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συνθέτουν τη συντριπτική πλειοψηφία της τουριστικής προσφοράς. Χώρες όπως η Ελλάδα εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό τόσο από την πελατεία που θα τους φέρουν οι μεγάλοι tour operators, όσο και από τις πτήσεις charter των tour operators που εξασφαλίζουν τη μαζική πρόσβαση των τουριστών.

Οι μεγάλοι tour operators ουσιαστικά καθορίζουν τη ζήτηση για ένα προορισμό και διαμορφώνουν τον τουριστικό χάρτη. Η εξάρτηση του τουρισμού από τους tour operators της Ευρώπης είναι ιδιαίτερα αυξημένη, η οποία καθιστά αναγκαία την ομαλή συνεργασία μαζί τους, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητο να λαμβάνεται υπόψη στην

διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών στο πλαίσιο ενός εθνικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 57,84% όλων των τουριστών και το 63,16% των ευρωπαίων τουριστών έρχεται στη χώρα μας μέσω των πτήσεων charter που δρομολογούν οι tour operators. Εάν συνεκτιμηθούν και τα πακέτα που περιέχουν μετακινήσεις με τακτικές πτήσεις ή με άλλα μεταφορικά μέσα, αυξάνει ακόμη περισσότερο το ελεγχόμενο από τους tour operators μερίδιο εισερχόμενου τουρισμού.

Αναφορικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών που βρίσκονται στο νησί είναι ιδιαίτερα έντονος και ειδικά μεταξύ αυτών που διαπραγματεύονται με ξένους τουρίστες. Η πίεση από ξένους τουριστικούς παράγοντες, οδήγησε σε αυξημένο ανταγωνισμό ανάμεσα στις εταιρίες που εμπλέκονται. Ο ανταγωνισμός αυτός είναι επίσης έντονος, τόσο μεταξύ των αερογραμμών όσο και των ναυτιλιακών εταιριών, όπου οι λίγοι υπάρχοντες ανταγωνιστές προσπαθούν να αποδυναμώσουν ο ένας τον άλλο χρησιμοποιώντας σαν εργαλείο κρατικούς περιορισμούς. Υπάρχουν επίσης περιπτώσεις ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών με παρόμοιες δραστηριότητες στον ίδιο τομέα. Ένα άλλο επίπεδο στο οποίο παρατηρείται έντονος ανταγωνισμός είναι μεταξύ των μικρών και των μεγάλων εταιριών στη βιομηχανία, με την κυριότερη αυτή μεταξύ ξενοδοχείων και ενοικιαζόμενων δωματίων.

Η γεωγραφική συγκέντρωση είναι ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της κρητικής τουριστικής βιομηχανίας. Η παρουσία αρχαιολογικών χώρων, φυσικών ομορφιών ή αναπτυγμένης υποδομής οδήγησε τις εταιρίες να εστιάσουν σε συγκεκριμένα θέρετρα και σε συγκεκριμένους νομούς. Οι νομοί Ηρακλείου και Χανίων θεωρείται ότι προσελκύουν το μεγαλύτερο αριθμό τουριστών και για αυτό οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις εδρεύουν εκεί. Συγκεκριμένα, από τα 1.522 (έτος αναφοράς 2008) ξενοδοχεία που υπάρχουν στην Κρήτη, τα 505 βρίσκονται στο Ηράκλειο (64.567 κλίνες), τα 209 στο Λασιθί (21.638 κλίνες), τα 303 στο Ρέθυμνο (29.463 κλίνες) και τα υπόλοιπα 505 (36.009 κλίνες) στα Χανιά. Επιπλέον, από τις συνολικές 15.700.939 διανυκτερεύσεις στην περιφέρεια, οι 7.302.361 πραγματοποιήθηκαν στον νομό Ηρακλείου, οι 2.176.491 στον νομό Λασιθίου, οι 2.948.409 στον νομό Ρεθύμνης και οι 3.273.678 στον νομό Χανίων.

#### **6.4.5 Ο Ρόλος της Κυβέρνησης**

Η επίσημη κρατική ανάμειξη με την τουριστική βιομηχανία ξεκίνησε το 1914, με την ίδρυση του Οργανισμού Ξένων Επισκεπτών και Περιηγήσεων. Μεγαλύτερη ανάμειξη πάντως έγινε εμφανής μετά το 1950, όταν οι οικονομικές συνθήκες το επέτρεψαν και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) έγινε αυτόνομη υπηρεσία. Τις δεκαετίες 50 και 60 έγιναν μεγάλες επενδύσεις στην κρατική υποδομή, για την προώθηση των τηλεπικοινωνιών και τη δημιουργία ευκαιριών στον ιδιωτικό τομέα αλλά και στις υπηρεσίες στέγασης. Η αλυσίδα ξενοδοχείων Ξενία, η οποία λειτουργούσε υπό τον ΕΟΤ, έχει αρχίσει να ιδιωτικοποιείται μετά από οικονομικές δυσκολίες. Το 1962, για πρώτη φορά οι ιδιωτικές επενδύσεις ξεπέρασαν τις κρατικές, καθώς το κράτος επικεντρώθηκε στην παροχή δανείων και άλλων κινήτρων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, κυρίως μέσω της ΕΤΒΑ (Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης). Αρχικά, αυτά τα οικονομικά κίνητρα, οδήγησαν στη δημιουργία υπηρεσιών κοντά στις μεγάλες πόλεις, καθώς αυτές ήταν οι μόνες τοποθεσίες όπου οι ιδιοκτησιακές αξίες πρόσφεραν ικανοποιητικές εγγυήσεις. Έπειτα, κατά τη διάρκεια της δικτατορίας το 1967-1974, η προσέγγιση υπέρ της επιδότησης οποιασδήποτε μορφής τουρισμού, αύξησε το ποσοστό δημιουργίας τουριστικών υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά, μεγάλες μονάδες κατασκευάστηκαν σε περιοχές με ανεπαρκή υποδομή ή άλλους περιορισμούς σε τουριστική χωρητικότητα και συνήθως από επενδυτές με μικρή ή καθόλου γνώση της βιομηχανίας.

Μετά το 1974 η κρατική προσέγγιση ήταν πιο συνειδητή. Πολλοί νέοι νόμοι τέθηκαν σε ισχύ την τελευταία 25ετία. Όλοι είχαν συγκεκριμένους στόχους, που σχετίζονται με τις περιοχές που ευνοούνταν στην λήψη εγγυήσεων ή δανείων. Αυτό έγινε ιδιαίτερα σημαντικό στα τέλη της δεκαετίας του 70, όταν όλες οι τουριστικές περιοχές άρχισαν να αντιμετωπίζουν προβλήματα over capacity σαν αποτέλεσμα του συνεχούς κύματος επενδύσεων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την επιψήφιση του νόμου 1262/1982 ο οποίος μείωσε την χρηματοδότηση των μεγαλύτερων εταιριών, οδηγώντας στη δημιουργία μικρότερης κατηγορίας ξενοδοχεία. Μια άλλη σειρά μέτρων, που πάρθηκε μεταξύ του 1975 και 1982, με στόχο τη μείωση των αφίξεων στην υψηλή περίοδο, είχε ασήμαντη επίδραση.

Την δεκαετία του 90, οι νόμοι που είχαν σαν στόχο την προώθηση των επενδύσεων χρησιμοποιούσαν την εμπειρία από το παρελθόν, και προχώρησαν στην σωστή κατεύθυνση παρέχοντας υποστήριξη στον εκσυγχρονισμό των ήδη υπαρχόντων ξενοδοχειακών μονάδων και την κατασκευή νέων, πολυτελών και υψηλής κατηγορίας μονάδων. Παρ' όλα αυτά, η παρουσία μιας ουσιαστικής κρατικής στρατηγικής για τον τουρισμό είναι ακόμα σημείο διαμάχης από πολλούς ειδικούς, παρά τις κυβερνητικές βεβαιώσεις (Konsolas, 2002). Οι αλλαγές στην δομή του ΕΟΤ που έγιναν το 2001 και η αυξημένη έμφαση στην αναζήτηση της αγοράς, στο αναβαθμισμένο marketing και στην προώθηση της ποιότητας, αποδεικνύουν για άλλη μια φορά το κρατικό ενδιαφέρον για την προώθηση της τουριστικής ανάπτυξης.

Μετά τις αρχές του 80, δόθηκαν στις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις κονδύλια από την Ε.Ε. συμπεριλαμβανομένων των χορηγιών την περίοδο 1994-1999 (δεύτερο κοινοτικό πλαίσιο στήριξης) τα οποία διέθεσαν ποσά σε τουριστικά ζητήματα, και τα οποία προώθησαν νέες μορφές τουρισμού, ειδικά με θαλάσσιες δραστηριότητες, όπως επίσης και την εκμοντερνοποίηση των ξενοδοχείων, την εκπαίδευση προσωπικού και τη δημιουργία υποδομής τηλεπικοινωνιών. Επίσης, ο ΕΟΤ ανέλαβε με χειρισμούς μάρκετινγκ να προωθήσει τα ελληνικά προϊόντα. Όλα αυτά τα μέτρα, είχαν περιορισμένα αποτελέσματα εξαιτίας της μικρότερης από την αναμενόμενη συμμετοχής και των δυσκολιών συντονισμού.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα δεν υπάρχει ένα σαφές επενδυτικό πλαίσιο που να είναι φερέγγυο και να δίνει εγγυήσεις στους επενδυτές. Το πρόβλημα αυτό σε συνδυασμό με την γραφειοκρατία της χώρας, στον τομέα του τουρισμού, αναχαιτίζουν τις όποιες προσπάθειες τουριστικής ανάπτυξης και εξωστρέφειας.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα για το μέγεθος της γραφειοκρατίας. Έτσι, για την δημιουργία ενός ξενοδοχείου, για παράδειγμα, απαιτούνται τρεις αρχαιολογικοί έλεγχοι, ή αντίστοιχα μια τουριστική επένδυση πρέπει να αναμένει έως και τρία χρόνια για μια περιβαλλοντική έγκριση. Επιπλέον, σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας στην αύξηση του τουρισμού, καθώς εμποδίζει την προσέλευση των τουριστών, αποτελεί η έγκριση ταξιδιωτικής βίζας, η οποία αποτελεί μια ακριβή, χρονοβόρα και συχνά ρατσιστική διαδικασία (Πουτέτση, 2008).

Ένα άλλο παράδειγμα αποτελούν οι μαρίνες, οι οποίες θεωρούνται υποδομές απαραίτητες για την προώθηση του θαλάσσιου τουρισμού γενικότερα και του γιότινγκ ειδικότερα στην χώρα μας. Υπάρχει, όμως, απουσία νομοθετικού πλαισίου για τους ιδιώτες αλλά και αδυναμία του κράτους να διαχειριστεί τα κοινοτικά κονδύλια λόγω των δυσκίνητων διαδικασιών που έχουν προκύψει από τις διαρκείς προσφυγές στο Συμβούλιο της Επικρατείας (Σταυρίδης, 2007).

#### **6.4.6 Ο Ρόλος της Τύχης**

Τυχαία γεγονότα και διεθνείς συγκυρίες επηρέασαν την ελληνική βιομηχανία τουρισμού σε μικρές περιόδους, χωρίς άλλες μακροχρόνιες επιπτώσεις. Η πρώτη μείωση στον αριθμό των αφίξεων παρατηρήθηκε το 1967, και συνέπεσε με την εγκαθίδρυση της δικτατορίας. Αμέσως μετά, το 1969 οι τουρίστες επέστρεψαν στην Ελλάδα με αυξημένους αριθμούς και οι επιχειρήσεις επωφελήθηκαν από την προώθηση του τουρισμού κατά την δικτατορία. Η πτώση της το 1974, προξένησε μια πτώση του 31% στις αφίξεις καθώς δεν υπήρξε πολιτική σταθερότητας. Σύντομα πάντως παρατηρήθηκε και πάλι αύξηση. Η αρχή του 80, ήταν η δυσκολότερη περίοδος καθώς οι τρομοκρατικές επιθέσεις απέτρεψαν τον κόσμο να επισκεφτεί την Ελλάδα. Οι βορειοαμερικάνοι τουρίστες δεν επέστρεψαν ποτέ στον αριθμό τον οποίο κατείχαν το 1980. Παρ' όλα αυτά, οι αφίξεις των Ευρωπαίων αυξήθηκαν δραματικά αντισταθμίζοντας τις όποιες άλλες μειώσεις υποβοηθούμενες από την είσοδο της χώρας στην Ε.Ε. το 1991, ο πόλεμος του κόλπου, είχε ένα αρνητικό αντίκτυπο αλλά το 1993 και το 1994 οι αφίξεις ήρθαν στα φυσιολογικά τους επίπεδα. Έπειτα, το 1995 και 1996 περαιτέρω μειώσεις παρατηρήθηκαν εξαιτίας της πολιτικής αστάθειας στα Βαλκάνια. Αυτές οι εξελίξεις είχαν θετική επίδραση στην Ελλάδα καθώς τουριστικοί προορισμοί στις χώρες αυτές δεν θεωρούνταν ασφαλείς για επίσκεψη.

Κατά την κρίσιμη περίοδο 2001-2004, ο τουρισμός δέχτηκε ένα τεράστιο πλήγμα. Μετά το τραγικό συμβάν της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, εκατομμύρια επιβάτες απέκτησαν φόβο

για αεροπορικά ταξίδια, ενώ ο πόλεμος στο Ιράκ έδωσε ένα περαιτέρω λόγο για την πτώση της τουριστικής κίνησης.

Αργότερα όμως, σημαντικό ρόλο στην προβολή της χώρας και του νησιού και άρα στην περαιτέρω αύξηση του τουρισμού διαδραμάτισε η αντικειμενικά επιτυχής διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας το Σεπτέμβριο του 2004, όπου δόθηκε η ευκαιρία στις ελληνικές αρχές να προβάλλουν τα αξιοθέατα της χώρας, τα σημαντικά έργα υποδομής που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια και συνεχίζονται, το σύγχρονο πρόσωπο της Ελλάδας καθώς και το αίσθημα ασφάλειας που διακατέχει τη χώρα και μπορεί να προσφέρει ασφαλείς αγώνες, άρα και ασφαλείς διακοπές. Τα ευεργετικά αποτελέσματα των Ολυμπιακών Αγώνων άρχισαν να διαφαίνονται από το 2006 καθώς η αύξηση των αφίξεων ανήλθε στο 7%, το 2007 στο 20,5% και το 2008 στο 2,2%.

## **6.5 Συμπεράσματα**

Η Κρήτη αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους προορισμούς στην Ελλάδα, και η σημασία του τουρισμού στην οικονομία της, είναι εμφανής από την ιδιαίτερη συμβολή του στο Ακαθάριστο Περιφερειακό Προϊόν. Η κρητική τουριστική βιομηχανία έκανε την εμφάνισή της στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, αλλά η ανάπτυξή της τις πρώτες δεκαετίες ήταν πολύ αργή. Μετά την δεκαετία του 1970 το νησί της Κρήτης γνώρισε μεγάλη τουριστική ανάπτυξη με άφιξη των τουριστών να αυξάνεται ετησίως κατά 32,5%. Από τότε η Κρήτη έχει διατηρήσει μια αυξανόμενη ροή αφίξεων τουριστών, η οποία προσφέρει μεγάλα ποσά σε συνάλλαγμα, ενώ ταυτόχρονα καθορίζει τις προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης της περιφέρειας.

Το αρχικό πλεονέκτημα για την κρητική τουριστική βιομηχανία προήλθε από ορισμένους βασικούς συντελεστές παραγωγής. Το κλίμα και η μορφολογία του νησιού, το φιλόξενο κρητικό πνεύμα, η μεσογειακή διατροφή, η εκτεταμένη ακτογραμμή και η εξαιρετικά πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, παρέχουν ένα μοναδικό και βιώσιμο πλεονέκτημα για την τουριστική βιομηχανία του νησιού. Άλλοι βασικοί παράγοντες, όπως το δίκτυο των θαλάσσιων μεταφορών και των αερομεταφορών και η ποικιλία των διαθέσιμων προορισμών, επωφελούν επίσης, την ανάπτυξη του κλάδου. Η ανεπάρκεια



και οι ελλείψεις των οδικών συγκοινωνιών, εν συγκρίσει με άλλες περιοχές της χώρας, αποτελούν βασικά μειονεκτήματα του νησιού, παρά τις σοβαρές προσπάθειες από τις κρατικές και ιδιωτικές εταιρίες για αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών. Παρ' όλα αυτά, σύνθετοι συντελεστές, όπως οι δραστηριότητες των εκπαιδευτικών και ερευνητικών ιδρυμάτων, οι εμπορικές ενώσεις και τα επιμελητήρια, καθώς και άλλες οργανώσεις σχετικά με τον τουρισμό, επηρεάζουν τη βιομηχανία με έναν θετικό τρόπο.

Οι παράγοντες εγχώριας ζήτησης έχουν επίσης ελαφρώς ευνοϊκή επίδραση στην τουριστική βιομηχανία. Έντονη είναι η παρουσία του εναλλακτικού τουρισμού στο νησί, με τον αγροτουρισμό, τον γαστρονομικό, τον θρησκευτικό και τον αρχαιολογικό τουρισμό να βρίσκονται στις πρώτες επιλογές για τον ντόπιο και μη τουρίστα.

Το γεγονός ότι η τουριστική βιομηχανία έχει ενσωματώσει κατά κάποιον τρόπο τις συναφείς δραστηριότητες, μειώνει το μέγεθος των επιπτώσεων που σχετίζονται με τις συσχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες. Στην περίπτωση της Κρήτης, οι ανταγωνιστικές βιομηχανίες τροφίμων και ποτών, ναυτιλίας και αερομεταφοράς έχουν βοηθήσει την τουριστική βιομηχανία με πολλούς τρόπους. Ωστόσο, κάποιες άλλες βιομηχανίες, ιδίως αυτές που προσφέρουν υπηρεσίες, όπως η αυτοματοποίηση των ταξιδιωτικών γραφείων, δεν έχουν αναπτυχθεί επαρκώς.

Η στρατηγική και η δομή των κρητικών επιχειρήσεων ήταν ευνοϊκές κατά την αρχική φάση της ανάπτυξης του κλάδου. Οι μικρές, οικογενειακές επιχειρήσεις επέτρεψαν την ανάπτυξη σε πολλούς προορισμούς και έδωσαν μια «προσωπική πινελιά», ενώ η έμφαση σε χαμηλό κόστος προκάλεσε ταχεία αύξηση των αφίξεων των τουριστών. Ιδιαίτερα σημαντική αποτελεί η εξάρτηση των ξενοδοχειακών μονάδων από tour operators της Ευρώπης, οι οποίοι διευκολύνουν μεν τους ξενοδόχους στο κομμάτι του μάρκετινγκ, έχουν όμως ως σοβαρή επίπτωση την δημιουργία ολιγοπωλιακών συνθηκών στα ταξίδια διακοπών. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος μεταξύ των επιχειρήσεων που διαπραγματεύονται με ξένους τουρίστες, ενώ η γεωγραφική συγκέντρωση είναι παρούσα και συνεχώς αυξανόμενη.

Ο ρόλος της κυβέρνησης ήταν ιδιαίτερα σημαντικός κατά την διάρκεια της αρχικής ανάπτυξης του κλάδου την δεκαετία του 1960. Επενδύσεις σε τουριστικές υποδομές και η διαθεσιμότητα των δανείων με γενναιόδωρους όρους ήταν καίριας σημασίας για μια

αναπτυσσόμενη βιομηχανία. Τα τελευταία όμως χρόνια, η συμμετοχή του κράτους επικεντρώνεται κυρίως στην παροχή κινήτρων, ενώ η γραφειοκρατία που επικρατεί στον τομέα του τουρισμού ανακόπτει τις όποιες προσπάθειες για τουριστική ανάπτυξη και εξωστρέφεια.

Ο ρόλος της τύχης έχει κάνει αισθητή την παρουσία του στη βιομηχανία του τουρισμού. Πολιτική αναταραχή και τρομοκρατικές απειλές έχουν αφήσει τα σημάδια τους, ειδικά στις αφίξεις τουριστών στα χρόνια που τις ακολουθούν. Ωστόσο, η προβολή της χώρας, και κατ' επέκταση, της Κρήτης, κατά την διάρκεια των Ολυμπιακών Αγώνων είχε θετικές επιπτώσεις, οι οποίες έγιναν άμεσα αισθητές.

Η κρητική τουριστική βιομηχανία αναπτύχθηκε λόγω του πλεονεκτήματος της χώρας σε βασικούς συντελεστές παραγωγής, οι οποίοι εξακολουθούν να είναι από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία της. Άλλοι προσδιοριστικοί παράγοντες, όπως η στρατηγική και η δομή των επιχειρήσεων, ο εγχώριος ανταγωνισμός, οι συνθήκες εγχώριας ζήτησης, οι υποστηρικτικές βιομηχανίες και η υποστήριξη της κυβέρνησης, έχουν επίσης επηρεάσει την ανταγωνιστική θέση της βιομηχανίας. Βέβαια, τα μειονεκτήματα των βασικών και σύνθετων συντελεστών παραγωγής εξακολουθούν να υφίστανται, παρά τις πρόσφατες βελτιώσεις. Συμπερασματικά, όμως, όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες υποστηρίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της κρητικής τουριστικής βιομηχανίας.

## Κεφάλαιο 7: Ο Κλάδος Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών

### 7.1 Γενικά Στοιχεία

Ο κλάδος των προϊόντων πλαστικού συνιστά σημαντικό μέρος της βιομηχανικής δραστηριότητας και της οικονομικής ζωής διεθνώς. Οι χρήσεις και οι εφαρμογές πλαστικού παρουσιάζουν μεγάλη ευρύτητα και καλύπτουν πολλά καταναλωτικά και οικιακά είδη (π.χ. συσκευασία), βιομηχανικά προϊόντα, την αγροτική παραγωγή, τα έργα υποδομής κ.α. Η χρήση πρώτων υλών της βιομηχανίας πετροχημικών όπως το πολυαιθυλένιο, πολυπροπυλένιο, PVC, κλπ. διευρύνεται συνεχώς μέσω της εφαρμογής νέων τεχνολογικών μέσων παραγωγικών καινοτομιών και γενικότερα της αναγνώρισης της χρησιμότητας των προϊόντων από πλαστικό.

Το πλαστικό ως πρώτη ύλη κατασκευής προϊόντων, έχει ένα τεράστιο εύρος εφαρμογής. Ανάλογα με την χρήση του κάθε προϊόντος, μπορεί να χωριστεί σε κάποιες επιμέρους κατηγορίες όπως:

- Πλαστικά που χρησιμοποιούνται για την συσκευασία ή μεταφορά άλλων προϊόντων (τρόφιμα, ποτά, σακούλες, μπετόνια, κ.α.)
- Πλαστικά που χρησιμοποιούνται σε οικοδομές και κατασκευές κυρίως για την μεταφορά υγρών και αερίων αλλά και υλικά μονώσεων κ.α. (σωλήνες, εξαρτήματα, μονώσεις κ.λ.π.)
- Πλαστικά που χρησιμοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία
- Πλαστικά που χρησιμοποιούνται ως μέρη άλλων προϊόντων, για χρήσεις που απευθύνονται σε όλο το φάσμα της μεταποίησης.

Παρά τις αντίξοες συνθήκες λόγω της αστάθειας στην τιμή του πετρελαίου και της κρίσης στις χώρες της Μέσης Ανατολής, ο κλάδος των πλαστικών είναι ένας από τους πλέον αναπτυσσόμενους στην ευρωπαϊκή αγορά την τελευταία δεκαετία. Σύμφωνα με την Ένωση Πλαστικής Βιομηχανίας (Association Plastics Manufacturers), η παγκόσμια παραγωγή πλαστικού από 1,3 εκατ. τόνους το 1950 ανήλθε σε περισσότερο από 260

εκατ. τόνους το 2007. Το ίδιο έτος στην Ευρώπη (Ε.Ε.25 και Νορβηγία, Ελβετία) παρήχθησαν 65 εκατ. τόνοι πλαστικού, που αντιστοιχεί στο 25% της παγκόσμιας παραγωγής για το 2007.

Σύμφωνα με στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης Κατασκευαστών Πλαστικού (APME), ο κλάδος της συσκευασίας κατέλαβε την πρώτη θέση στη συνολική κατανάλωση πλαστικού (37%) στην Ευρώπη, ακολουθούμενος από τις «Άλλες χρήσεις» (28%) και η κατανάλωση πλαστικού από τον κλάδο των οικοδομών και κατασκευών (σωλήνες, μονώσεις κλπ.), κάλυψε το 21% της συνολικής κατανάλωσης (Πίνακας 7.1).

**Πίνακας 7.1:** Κατανομή της κατανάλωσης πλαστικού ανά κλάδο στην Ευρώπη (2007)

Κατανομή Κατανάλωσης	Ποσοστό
<b>Συσκευασία</b>	37%
<b>Οικοδομές &amp; Κατασκευές</b>	21%
<b>Άλλες Χρήσεις</b>	28%
<b>Ηλεκτρικά &amp; Ηλεκτρονικά</b>	6%
<b>Αυτοκινητοβιομηχανία</b>	8%

Στην Ελλάδα, ο Κλάδος Πλαστικού, απαρτίζεται και εκπροσωπείται κατά κύριο λόγο από την παραγωγή προϊόντων πλαστικής συσκευασίας και πλαστικών σωλήνων, καθώς η αυτοκινητοβιομηχανία απουσιάζει και ο τρίτος πόλος εφαρμογών είναι πολύ ευρύς για να μπορέσει κάποιος να ομαδοποιήσει και να αναλύσει τα επιμέρους χαρακτηριστικά του. Για τον λόγο αυτό, στο εξεταζόμενο κεφάλαιο θα αναπτυχθούν κατά κύριο λόγο οι τομείς της πλαστικής συσκευασίας και των πλαστικών σωλήνων.

Ο Κλάδος Πλαστικού στην Ελλάδα αποτελείται τόσο από παραγωγικές μονάδες, όσο και από εμπορικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς ελέγχεται από λίγες μεγάλες μονάδες, οι οποίες έχουν σαν κύρια δραστηριότητά τους την παραγωγή, ενώ ο αριθμός των εισαγωγικών επιχειρήσεων είναι περιορισμένος. Υπάρχουν βεβαίως και αρκετές μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, οι οποίες στοχεύουν συνήθως στην κάλυψη της τοπικής αγοράς.

Η ζήτηση στα πλαστικά προϊόντα συνδέεται άμεσα με την πορεία διαφορετικών κλάδων και δραστηριοτήτων της οικονομίας, όπως είναι αυτός των κατασκευών και του αγροτικού τομέα, για τους σωλήνες αλλά και όλης της μεταποίησης στο σύνολό της, μιας και το μεγαλύτερο μέρος του πλαστικού προορίζεται για την συσκευασία όλων των προϊόντων της μεταποίησης. Έτσι λοιπόν, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για τα εξεταζόμενα προϊόντα εξαρτώνται από τη γενικότερη πορεία της οικονομίας, την εξέλιξη των επενδύσεων, τη διαμόρφωση των επιτοκίων και τις χορηγήσεις δανείων κλπ.

Επιπλέον, η αναγκαιότητα όλων των πλαστικών, α) για την υλοποίηση έργων υποδομής (σε δίκτυα ύδρευσης, άρδευσης, αποχέτευσης και φυσικού αερίου) και β) η αναγκαιότητα για συσκευασία, προστασία ή μεταφορά, όλων των παραγόμενων προϊόντων του πρωτογενούς τομέα και της μεταποίησης, καθιστά τον κλάδο πλαστικού, ως έναν από τους πλέον σημαντικούς κλάδους της Ελληνικής οικονομίας.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 7.2 οι ομαδοποιημένες πωλήσεις πλαστικών προϊόντων συσκευασίας και σωλήνων για το έτος 2007 φθάνουν το 1,39 δις ευρώ καταγράφοντας αύξηση κατά 7,8% σε σχέση με το 2006 και 21,8% αύξηση σε σχέση με τις πωλήσεις του 2005.

**Πίνακας 7.2:** Πωλήσεις πλαστικών προϊόντων συσκευασίας και σωλήνων για το έτος 2007

Πωλήσεις	2005	2006	2007
<b>Πλαστική συσκευασία</b>	808.687.095	908.045.804	969.585.723
<b>Πλαστικοί σωλήνες</b>	332.047.649	381.419.074	420.565.734
<b>Σύνολο</b>	1.140.736.749	1.289.466.884	1.390.153.464
<i>Ποσά σε ευρώ</i>			

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

### 7.1.2 Κύρια Χαρακτηριστικά του Τομέα Πλαστικών Σωλήνων

Ορισμένες από τις βασικές πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην κατασκευή πλαστικών σωλήνων (για παράδειγμα, το πολυαιθυλένιο) δεν παράγονται στη χώρα μας και επομένως οι εγχώριες μονάδες στρέφονται σε αγορές του εξωτερικού και κυρίως σε αυτές της Δυτικής Ευρώπης, για την προμήθειά τους. Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τελικών προϊόντων είναι κυρίως «πρωτογενείς», καθώς η εγχώρια αγορά αναγεννημένων πρώτων υλών είναι ακόμα περιορισμένη. Οι κύριες πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή πλαστικών σωλήνων διαφέρουν ανάλογα με το είδος και την εφαρμογή του τελικού προϊόντος. Οι βασικότερες από αυτές είναι (α) το πολυαιθυλένιο, (β) το πολυπροπυλένιο και (γ) το χλωριούχο πολυβινύλιο ή πολυβινυλοχλωρίδιο (PVC).

Αναφορικά με τη διαμόρφωση του κόστους παραγωγής πλαστικών σωλήνων, σημειώνεται ότι, οι πρώτες ύλες καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος (75%-85%), με το υπόλοιπο 15%-20% να καταλαμβάνεται από το εργατικό κόστος (μισθοί, ημερομίσθια κ.ά.) και τα λοιπά βιομηχανικά έξοδα (ενέργεια, έξοδα διοίκησης, συντήρησης κ.ά.). Ανάλογα με το προϊόν και το βαθμό αυτοματοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας μιας εταιρείας, τα παραπάνω ποσοστά μεταβάλλονται.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.3 η ζήτηση σε πλαστικούς σωλήνες στην Ελλάδα, καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από την εγχώρια παραγωγή, οι δε εισαγωγές τελικών προϊόντων από πλαστικό, είναι σχετικά περιορισμένες, ενώ η φαινομενική κατανάλωση είναι ιδιαίτερα υψηλή.

**Πίνακας 7.3:** Εγχώρια Αγορά Πλαστικών Σωλήνων

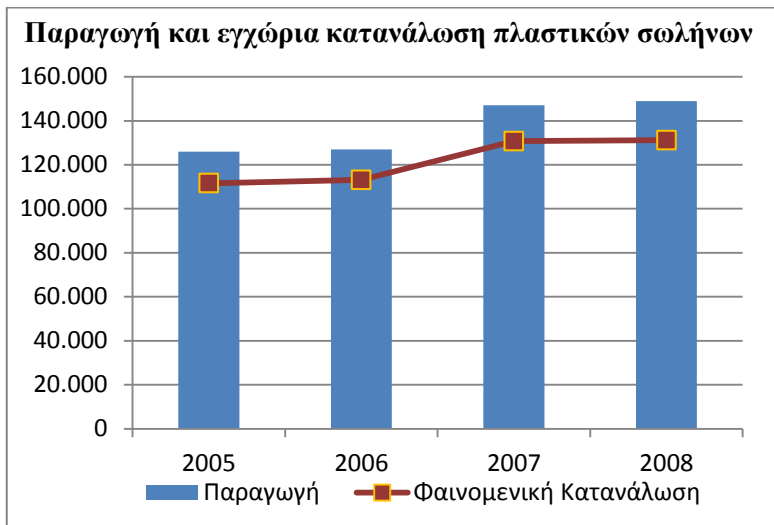
Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
2005	126.000	5.300	19.700	111.600
2006	127.000	5.400	19.300	113.100
2007	147.000	5.200	21.500	130.700
2008	149.000	5.200	23.000	131.200
<i>Μεγέθη σε τόνους</i>				

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Η φαινομενική κατανάλωση πλαστικών σωλήνων στην χώρα μας ακολούθησε ανοδική πορεία τη χρονική περίοδο 2005-2008, εκτιμώμενη τελικά σε 131.200 τόνους το 2008, από 111.600 το 2005 (αύξηση 17,6%). Η αγορά πλαστικών σωλήνων καλύπτεται κυρίως από εγχώρια παραγόμενα προϊόντα, με το ποσοστό κάλυψης της ζήτησης πλαστικών σωλήνων από την εγχώρια παραγωγή να διαμορφώνεται σε 96% το 2008. Η δε εισαγωγική διείσδυση κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο διαμορφούμενη σε 4% το 2008. Οι συνολικές εξαγωγές πλαστικών σωλήνων εκτιμώνται σε 23.000 τόνους το 2008 από 21.500 τόνους το προηγούμενο έτος, παρουσιάζοντας ποσοστιαία αύξηση κατά 7%.

Στο Διάγραμμα 7.1 Απεικονίζεται η παραγωγή και εγχώρια κατανάλωση πλαστικών σωλήνων τα έτη 2005-2008.

**Διάγραμμα 7.1:** Παραγωγή και εγχώρια (φαινομενική) κατανάλωση ειδών πλαστικών σωλήνων (2005-2008)



Πηγή: Πίνακας 7.3

### 7.1.3 Κύρια Χαρακτηριστικά του Τομέα Πλαστικής Συσκευασίας

Ο τομέας της πλαστικής συσκευασίας περιλαμβάνει πληθώρα προϊόντων, τα οποία παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις ως προς τις πρώτες ύλες και τις ιδιότητές τους, γεγονός

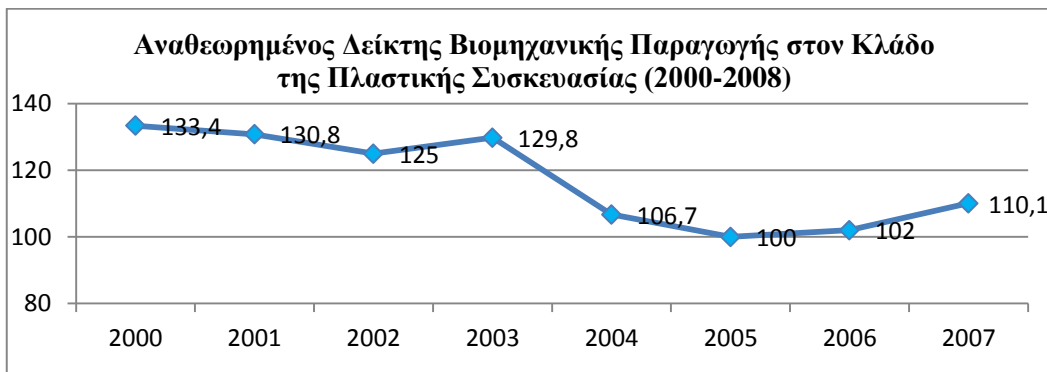
που επιτρέπει τη χρήση τους σε πολλές διαφορετικές εφαρμογές. Σημαντικό μέρος αυτών προορίζεται για τη συσκευασία βιομηχανικών και αγροτικών προϊόντων. Υπάρχουν πολλών διαφορετικών τύπων πολυμερή, τα οποία χρησιμοποιούνται μόνα τους ή σε συνδυασμό για την παραγωγή πλαστικών ειδών συσκευασίας. Για τις περισσότερες εφαρμογές όμως, χρησιμοποιείται περιορισμένος αριθμός πολυμερών. Τα πιο συνηθισμένα από αυτά είναι (α) το Πολυαιθυλένιο (PE), (β) το Πολυπροπυλένιο (PP), (γ) το Πολυβινυλοχλωρίδιο (PVC), (δ) η Πολυστερίνη (PS) και (ε) το Τερεφθαλικό Πολυαιθυλένιο (PET).

Βέβαια, η ποικιλομορφία των ειδών πλαστικής συσκευασίας, δεν επιτρέπει τη χρήση ενιαίου τρόπου παραγωγής αυτών. Η επιλογή της παραγωγικής διαδικασίας εξαρτάται από παράγοντες, όπως η ποιότητα και η ποσότητα των παραγόμενων προϊόντων, η απαιτούμενη ακρίβεια στις διαστάσεις τους, το σχήμα και το μέγεθός τους. Ο μηχανολογικός εξοπλισμός που διαθέτουν οι επιχειρήσεις του κλάδου διαφοροποιείται ανάλογα με το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους. Έτσι, είναι δύσκολο για επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους (ΜΜΕ) να παράγουν παράλληλα διαφορετικά είδη πλαστικής συσκευασίας, δεδομένου ότι το κόστος αγοράς και αναβάθμισης του μηχανολογικού τους εξοπλισμού είναι υψηλό.

Ένδειξη για την εξέλιξη του όγκου της εγχώριας παραγωγής σε διάφορους βιομηχανικούς κλάδους αποτελούν οι αντίστοιχοι δείκτες της ΕΛ.ΣΤΑΤ. Σκοπός του Δείκτη Βιομηχανικής Παραγωγής είναι η σύγκριση του μεγέθους (όγκου) της εκάστοτε μέσης ετήσιας (ή μηνιαίας) παραγωγής προς την αντίστοιχη παραγωγή μιας δεδομένης περιόδου, η οποία λαμβάνεται ως βάση. Όπως παρατηρείται από τα στοιχεία του διαγράμματος 7.2, ο δείκτης βιομηχανικής παραγωγής του κλάδου πλαστικής συσκευασίας ακολούθησε πτωτική πορεία την περίοδο 2000-2008 και διαμορφώθηκε σε 110 το 2008 από 133,4 το 2000 (έτος βάσης: 2005=100).



**Διάγραμμα 7.2:** Αναθεωρημένος δείκτης βιομηχανικής παραγωγής στον κλάδο της πλαστικής συσκευασίας (2000-2008)



*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.4, η ζήτηση και στον τομέα της πλαστικής συσκευασίας καλύπτεται από την εγχώρια παραγωγή, οι εισαγωγές είναι αμελητέες, και η φαινομενική κατανάλωση υψηλή.

**Πίνακας 7.4:** Εγχώρια Αγορά Πλαστικών Ειδών Συσκευασίας

Έτος	Παραγωγή	Εισαγωγές	Εξαγωγές	Φαινομενική Κατανάλωση
<b>2005</b>	308.000	60.000	80.000	288.000
<b>2006</b>	329.500	62.500	89.000	303.000
<b>2007</b>	340.000	64.000	91.000	313.000
<b>2008</b>	350.000	65.000	93.000	322.000
<i>Μεγέθη σε τόνους</i>				

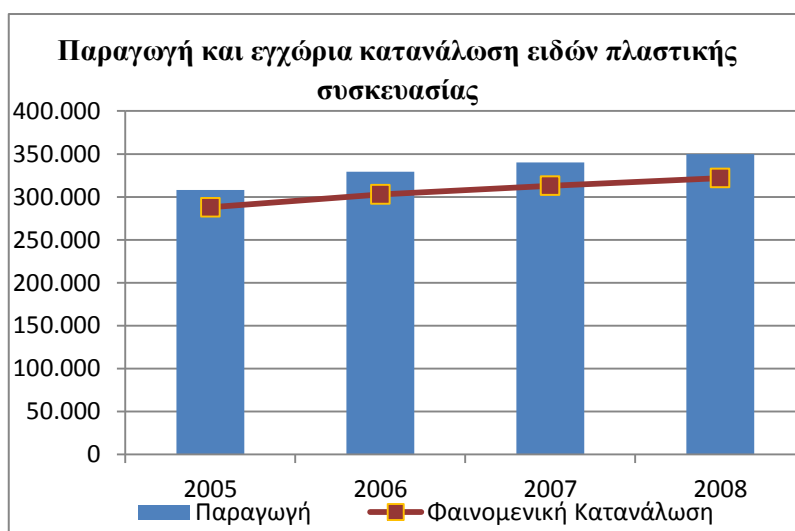
*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Πιο συγκεκριμένα, η συνολική παραγωγή πλαστικών σωλήνων ανήλθε σε 149.000 τόνους το 2008, από 147.000 τόνους το 2007, ενώ η μέση ποσότητα παραγωγής πλαστικών σωλήνων που κατευθύνθηκε στο εξωτερικό, την τελευταία τετραετία ήταν στο 15% περίπου, με τις αντίστοιχες ποσότητες εισαγωγών να περιλαμβάνουν ποσότητες αμελητέες. Αντίθετα, σημαντική θεωρείται η ποσότητα εξαγωγής πλαστικών ειδών συσκευασίας το ίδιο χρονικό διάστημα. Το 2008 ο όγκος των εξαγωγών εκτιμάται σε 93 χιλ. τόνους έναντι 80 χιλ. τόνων το 2005. Την τελευταία τριετία, οι εξαγωγές

καλύπτουν ποσοστό 26% - 27% επί της συνολικής παραγωγής πλαστικών ειδών συσκευασίας, ενώ η μέση ποσότητα εισαγωγών κυμάνθηκε γύρω στο 19%.

Στο Διάγραμμα 7.3 Παρουσιάζεται η παραγωγή και η φαινομενική κατανάλωση ειδών πλαστικής συσκευασίας για τα έτη 2005-2008.

**Διάγραμμα 7.3:** Παραγωγή και εγχώρια (φαινομενική) κατανάλωση ειδών πλαστικής συσκευασίας (2005-2008)



Πηγή: Πίνακας 7.4

## 7.2 Προσφορά της Βιομηχανίας του Πλαστικού στην Οικονομία της Κρήτης και οι Μεγαλύτερες Επιχειρήσεις του Κλάδου στο Νησί

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή, στην περιφέρεια της Κρήτης το 2008 λειτουργούσαν 45 επιχειρήσεις, που ασχολούνταν με την κατασκευή προϊόντων από ελαστικό (καουτσούκ) και πλαστικές ύλες. Ειδικότερα, στον νομό Ηρακλείου λειτουργούσαν 34, στον νομό Χανίων 6, στον Νομό Λασιθίου 4 και μόλις 1 στον νομό Ρεθύμνης.

Οι κυριότερες επιχειρήσεις του κλάδου στην Περιφέρεια είναι η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.», η οποία διακρίνεται στον τομέα των πλαστικών σωλήνων, και η «Megaplast

Α.Ε.» στον τομέα της πλαστικής συσκευασίας. Συγκεκριμένα, το έτος 2008 η «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» αποτέλεσε την παραγωγική επιχείρηση με τις υψηλότερες πωλήσεις σε εγχώριο επίπεδο, οι οποίες ανήλθαν σε 95.002.000€, έναντι 94.031.000€ το 2007.

Η συνολική ποσότητα εξαγωγών στην περιφέρεια της Κρήτης στον κλάδο του πλαστικού, το έτος 2008, ανήλθε σε 17.888 τόνους, ενώ η ποσότητα εισαγωγών σε 3.895 τόνους. Ειδικότερα, όπως φαίνεται στον Πίνακα 7.5, η μεγαλύτερη συγκέντρωση υπάρχει στον νομό Ηρακλείου, το οποίο οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις εδρεύουν εκεί, ενώ ακολουθεί ο νομός Ρεθύμνης, παρ' όλο που λειτουργεί σε αυτόν 1 μόλις επιχείρηση.

**Πίνακας 7.5:** Ποσότητα Εισαγωγών του κλάδου πλαστικού ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008

Νομοί Κρήτης	Ποσότητα (σε τόνους)
Ν. Ηρακλείου	3.287
Ν. Λασιθίου	224
Ν. Χανίων	106
Ν. Ρεθύμνης	278
<b>Σύνολο</b>	<b>3.895</b>

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Αναφορικά με την ποσότητα των πλαστικών σωλήνων και της πλαστικής συσκευασίας, παρατηρούμε στον Πίνακα 7.6 ότι η ποσότητα εισαγωγών πλαστικής συσκευασίας είναι αρκετά υψηλότερη από την ποσότητα εισαγωγών πλαστικών σωλήνων, με τον νομό Ρεθύμνης να κυριαρχεί στις εισαγωγές πλαστικής συσκευασίας με 147 τόνους, ενώ ακολουθεί ο νομός Ηρακλείου με 119 τόνους. Ο νομός Χανίων είχε μηδενικές εισαγωγές πλαστικών σωλήνων και την μικρότερη ποσότητα εισαγωγών πλαστικής συσκευασίας.

**Πίνακας 7.6:** Ποσότητα Εισαγωγών πλαστικών σωλήνων και πλαστικής συσκευασίας ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008

	Ν. Ηρακλείου	Ν. Λασιθίου	Ν. Χανίων	Ν. Ρεθύμνης
<b>Πλαστικοί Σωλήνες</b>	57	13	0	35
<b>Πλαστική Συσκευασία</b>	119	92	74	147
<b>Ποσότητα σε τόνους</b>				

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Αντίστοιχα, η ποσότητα εξαγωγών του κλάδου πλαστικού ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης παρουσιάζεται στον Πίνακα 7.7. Παρατηρούμε ότι ο νομός Ηρακλείου κυριαρχεί και στις εξαγωγές, ενώ ο νομός Ρεθύμνης είχε μηδενική ποσότητα εξαγωγών, σε αντίθεση με την αυξημένη ποσότητα εισαγωγών, γεγονός που υποδηλώνει ότι η εταιρία που εδρεύει εκεί παράγει μικρές ποσότητες πλαστικών υλών.

**Πίνακας 7.7:** Ποσότητα Εξαγωγών του κλάδου πλαστικού ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008

Νομοί Κρήτης	Ποσότητα (σε τόνους)
<b>Ν. Ηρακλείου</b>	16.897
<b>Ν. Λασιθίου</b>	982
<b>Ν. Χανίων</b>	8
<b>Ν. Ρεθύμνης</b>	0
<b>Σύνολο</b>	<b>17.887</b>

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ

Στον Πίνακα 7.8 παρουσιάζονται οι εξαγωγές ανά νομό περιφέρειας στον τομέα πλαστικών σωλήνων και πλαστικής συσκευασίας. Παρατηρούμε ότι το έτος 2008 κανένας νομός της Κρήτης δεν εξήγαγε πλαστικούς σωλήνες, ενώ η μεγαλύτερη ποσότητα εξαγωγών προϊόντων πλαστικής συσκευασίας προήλθε από τον νομό Ηρακλείου.

**Πίνακας 7.8:** Ποσότητα Εξαγωγών πλαστικών σωλήνων και πλαστικής συσκευασίας ανά νομό στην περιφέρεια της Κρήτης για το έτος 2008

	Ν. Ηρακλείου	Ν. Λασιθίου	Ν. Χανίων	Ν. Ρεθύμνης
<b>Πλαστικοί Σωλήνες</b>	0	0	0	0
<b>Πλαστική Συσκευασία</b>	16.485	980	8	0
<i>Ποσότητα σε τόνους</i>				

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

### 7.2.1 Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.

Η ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε. εξειδικεύεται στην παραγωγή πλούσιας γκάμας προϊόντων που ανήκουν σε υποκλάδους της βιομηχανίας πλαστικού. Το συνολικό μέγεθος της εταιρείας (ανάμεσα στις 3 μεγαλύτερες στην Ελλάδα από άποψη όγκου παραγωγής) και η καθετοποίηση που έχει εφαρμόσει, την καθιστά ιδιαίτερα ανταγωνιστική.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1970 και είναι μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες κατασκευής πλαστικών και ένας από τους σημαντικότερους ευρωπαϊούς παραγωγούς masterbatches και γεωργικών ταινιών. Έχει ένα ισχυρό διεθνή προσανατολισμό με συγγενείς εταιρείες στην Κίνα, τη Ρουμανία, την Πολωνία και την Τουρκία και εξάγει σε περισσότερες από 50 χώρες σε όλο τον κόσμο. Τα προϊόντα της αφορούν τις γεωργικές αγορές, τα κηπευτικά, τη βιομηχανία πλαστικών και έργα που σχετίζονται με τη διαχείριση υδάτων και προστασίας του περιβάλλοντος. Η εταιρεία επίσης κατέχει και λειτουργεί ένα αιολικό πάρκο (12MW) στην Κρήτη, παράγοντας ηλεκτρική ενέργεια που εξασφαλίζει για την εταιρεία την πιο ανταγωνιστική πηγή ενέργειας.

Έδρα της εταιρείας είναι το Ηράκλειο Κρήτης και τα κεντρικά της γραφεία είναι εγκατεστημένα στο ιδιόκτητο ακίνητο της στη Βιομηχανική περιοχή Ηρακλείου. Η εταιρεία και οι θυγατρικές της δραστηριοποιούνται κυρίως στην παραγωγή πλαστικών φύλλων 3 στρώσεων για αγροτικές εφαρμογές, σωλήνων πολυαιθυλενίου,

γεωμεμβρανών, masterbatches (πρώτες ύλες για τη βιομηχανία πλαστικών), ανακυκλωμένων πλαστικών, αιολικής ενέργειας.

Η εταιρεία έχει θυγατρικές σε υψηλά ανεπτυγμένες περιοχές. Αυτές οι εταιρείες προσφέρουν σημαντικά στρατηγικά προνόμια στα Πλαστικά Κρήτης:

- Τεράστια δυναμική ανάπτυξη εξαιτίας της γρήγορης ανάπτυξης της παραγωγής πλαστικών στην Ανατολική Ευρώπη και στην Τουρκία και στο γεγονός ότι η Κίνα είναι η μεγαλύτερη αγορά αγροτικών ταινιών στον κόσμο
- Πολύ ανταγωνιστικές τοποθεσίες παραγωγής για εξαγωγές σε άλλες περιοχές του κόσμου
- Συμμετοχή στη γνώση, στην εμπειρία και στην ανάπτυξη καινούριων προϊόντων
- Οικονομίες κλίμακας στην προμήθεια ακατέργαστων υλικών

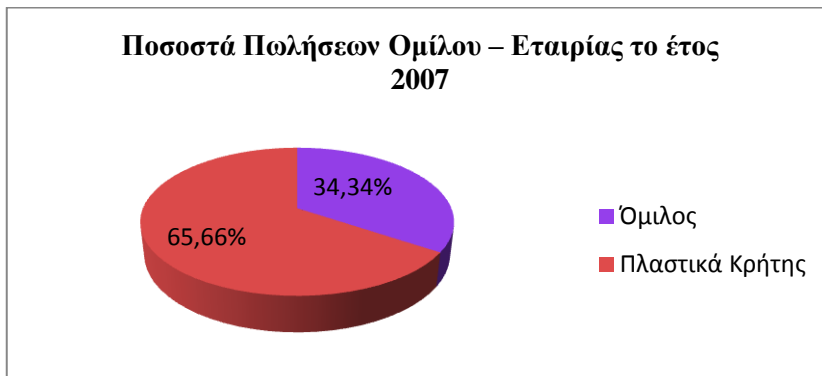
Όσον αφορά τις πωλήσεις, το 2005 η εταιρεία είχε κύκλο εργασιών 70.952 εκ των οποίων το 95,82% αφορούσε τα πλαστικά και το υπόλοιπο 4,18% την αιολική ενέργεια. Σε επίπεδο ομίλου είχε πωλήσεις 92.865 όπου το 73,21% προερχόταν από την εταιρεία Πλαστικά Κρήτης. Το 2006 το 95,29% των πωλήσεων της εταιρείας αφορούσε τα πλαστικά και το 4,71% την αιολική ενέργεια. Το 71,94% των πωλήσεων του ομίλου αφορούσε την εταιρεία Πλαστικά Κρήτης. Τέλος, το 2007 τα πλαστικά συμμετείχαν στις πωλήσεις με ποσοστό 96,03% ενώ η αιολική ενέργεια με 3,97% και το ποσοστό των πωλήσεων του ομίλου που αφορούσε την εταιρεία ήταν 65,66% (Διάγραμμα 7.4 και 7.5).

**Διάγραμμα 7.4:** Ποσοστά Πωλήσεων της «Πλαστικά Κρήτης Α.Β.Ε.Ε.» το έτος 2007



Πηγή: ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

**Διάγραμμα 7.5:** Ποσοστά Πωλήσεων Ομίλου – Εταιρίας το έτος 2007



Πηγή: ΠΛΑΣΤΙΚΑ ΚΡΗΤΗΣ Α.Β.Ε.Ε.

### **7.2.2 Megaplast A.E.**

Η MEGA PLAST έχει έδρα το Ηράκλειο Κρήτης και δραστηριοποιείται από το 1997 στο χώρο της συσκευασίας ευπαθών προϊόντων. Η καινοτομία της εταιρίας συνίσταται στην παραγωγή και διάθεση μιας σειράς προϊόντων συσκευασίας με την ονομασία Air O Film, τα οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένα και νομικά κατοχυρωμένα από το Ευρωπαϊκό Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. Η σειρά των προϊόντων Air O Film χρησιμοποιείται στο παλετάρισμα προϊόντων που έχουν ανάγκη αερισμού κατά τη μεταφορά ή και την αποθήκευσή τους (τρόφιμα, ποτά, αγροτικά προϊόντα κ.ά.). Τα κύρια χαρακτηριστικά τους είναι ότι διατηρούν όλες τις ιδιότητες της πρώτης ύλης από την οποία κατασκευάζονται (stretch-film, LLDPE), είναι 100% ανακυκλώσιμα, έχουν μεγαλύτερη ελαστικότητα και ανθεκτικότητα, ενώ δημιουργούν μικρότερο όγκο και βάρος απορριμμάτων.

Η MEGA PLAST A.E. εξάγει σε όλες τις χώρες της Ευρώπης και στην Αμερική το 99% της παραγωγής της, διαθέτοντας ένα σημαντικό δίκτυο πωλήσεων και πελάτες πολυεθνικές εταιρίες παραγωγής και διάθεσης τροφίμων, ποτών και αγροτικών προϊόντων. Επιπλέον, η επιχείρηση διαθέτει τέσσερα κατοχυρωμένα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, ενώ απασχολεί συνολικά 76 εργαζόμενους και πρόσφατα έχει δημιουργηθεί κέντρο ερευνών στην Αθήνα στελεχωμένο από ερευνητικό προσωπικό

υψηλής κατάρτισης. Επιπλέον, διαθέτει ερευνητικό εργαστήριο πλήρως εξοπλισμένο με εργαστηριακό εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας, καθώς και τμήμα μηχανολογικού σχεδιασμού εξοπλισμένο με σχεδιαστικό πρόγραμμα τελευταίας τεχνολογίας (3D modeling).

Πρόσφατα, δημιούργησε νέα μονάδα ιδιοπαραγωγής εύκαμπτης πλαστικής μεμβράνης, βελτιώνοντας έτσι τον έλεγχο της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος και επιδεικνύοντας παράλληλα περιβαλλοντική ευαισθησία με την εσωτερική ανακύκλωση του παραγόμενου σκάρτου. Στην εταιρεία απονεμήθηκε το Βραβείο Επίδοσης στο Διεθνή Οικονομικό Στίβο στο πλαίσιο των βραβείων επιχειρηματικότητας «Κούρος 2007».

Η συμμετοχή της στο έργο «ΗΡΩΝ» ωφέλησε την ανάπτυξή της και μεταξύ άλλων οδήγησε στο σχεδιασμό και την κατασκευή πρωτότυπης μηχανής μεταποίησης εύκαμπτης πλαστικής μεμβράνης με βελτιωμένα υποσυστήματα, στην ανάπτυξη νέων και βελτιωμένων προϊόντων, στην εγκατάσταση πιλοτικού συστήματος μηχανικής δράσης για αυτόματο ποιοτικό έλεγχο προϊόντος, στην απόκτηση τεχνογνωσίας πολυμερικών υλικών, στην πρότυπη εφαρμογή συγκολλητικής ουσίας σε προϊόντα, σε δύο νέα διπλώματα ευρεσιτεχνίας, στον έλεγχο και πιστοποίηση ποιότητας ΑΑ υλών και προϊόντων.

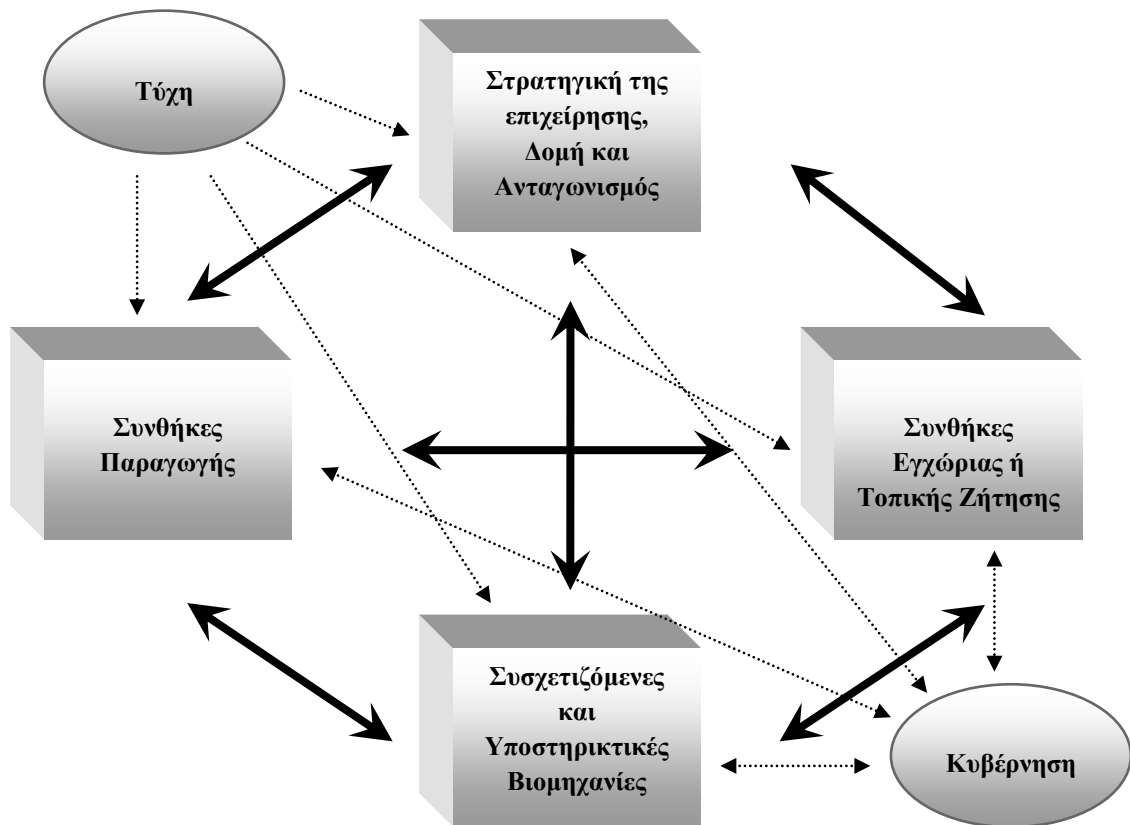
Μακροπρόθεσμα, δε, η εταιρεία ωφελήθηκε με τη δημιουργία τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης στελεχωμένο από ανθρώπινο δυναμικό υψηλής κατάρτισης, καθώς και τη δημιουργία ερευνητικού εργαστηρίου, έχοντας ως αποτέλεσμα τη δυνατότητα ανάπτυξης ερευνητικών έργων και τελικά τη βελτίωση και δημιουργία νέων διεργασιών, υλικών και προϊόντων.



### 7.3 Συγκριτικά Πλεονεκτήματα του κλάδου «Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών» στην Περιφέρεια της Κρήτης

Και στον τομέα των «Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών» θα εφαρμόσουμε τους προσδιοριστικούς παράγοντες του μοντέλου του διαμαντιού του Porter, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 7.6. Στην ανάλυσή μας θα επικεντρωθούμε στον τομέα της πλαστικής συσκευασίας και των πλαστικών σωλήνων, οι οποίοι, όπως αναφέραμε, εκπροσωπούν κατά κύριο λόγο τον Κλάδο του Πλαστικού στην χώρα μας.

**Διάγραμμα 7.6:** Το «Διαμάντι του Ανταγωνισμού»



*Πηγή:* Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990, p. 127

### *7.3.1 Συντελεστές Παραγωγής*

Οι συνθήκες παραγωγής συνεισφέρουν μερικώς στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κλάδου των πλαστικών υλών στην περιφέρεια της Κρήτης, καθώς η παρουσία των φυσικών πόρων απουσιάζει παντελώς. Η τεχνολογία, η έρευνα και ανάπτυξη, η εκπαίδευση του προσωπικού και οι επενδύσεις αποτελούν τις συνθήκες παραγωγής που λειτουργούν ως αρωγοί στην αναβάθμιση του κλάδου των πλαστικών υλών.

Οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των τελικών προϊόντων του κλάδου δεν καλύπτονται από την εγχώρια αγορά και επομένως οι παραγωγικές μονάδες του κλάδου αναγκάζονται να στραφούν σε αγορές του εξωτερικού για την προμήθειά τους. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με το μηχανολογικό εξοπλισμό που είναι απαραίτητος για τη λειτουργία των παραγωγικών μονάδων. Ελάχιστα είναι τα μηχανήματα που είναι διαθέσιμα στην ελληνική αγορά και αυτά απευθύνονται κυρίως σε μονάδες μικρής παραγωγικής δυναμικότητας. Αντίθετα, οι μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις προμηθεύονται τον κύριο όγκο του μηχανολογικού τους εξοπλισμού από το εξωτερικό.

Η χημική βιομηχανία είναι ένας κλάδος στενά συνδεδεμένος με την καινοτομία γι' αυτό παρουσιάζει υψηλότερο δείκτη εξόδων για έρευνα και ανάπτυξη, ενώ παράλληλα διαθέτει και προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης. Η καινοτομία και η ύπαρξη οργανωμένου τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, αποτελεί μονόδρομο στον ανταγωνιστικό κλάδο του πλαστικού, με σκοπό την παρακολούθηση όλων των τεχνολογικών εξελίξεων, αλλά και την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών.

Σύμφωνα με τις Ετήσιες Βιομηχανικές Έρευνες της ΕΛ.ΣΤΑΤ την περίοδο 2000-2005 οι μεγάλες κυρίως παραγωγικές επιχειρήσεις της περιφέρειας πραγματοποίησαν σημαντικές επενδύσεις τόσο στον εξοπλισμό όσο και στην επιστημονική έρευνα, γεγονός που προϋποθέτει σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό. Προς την ίδια κατεύθυνση βρίσκονταν και οι κινήσεις άλλων μικρότερων επιχειρήσεων, στο μέτρο βέβαια που τους επέτρεπαν οι συνθήκες για εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού τους εξοπλισμού.

### **7.3.2 Παράγοντες Εγχώριας Ζήτησης**

Η εγχώρια ζήτηση του κλάδου των πλαστικών διαφοροποιείται ανάλογα την κατηγορία πλαστικού προϊόντος. Ειδικότερα, αναλύονται ακολούθως η ζήτηση πλαστικών σωλήνων και η ζήτηση πλαστικής συσκευασίας.

#### **7.3.2.1 Εγχώρια Ζήτηση Πλαστικών Σωλήνων**

Κατά κύριο λόγο, η παραγωγή των πλαστικών σωλήνων στην περιφέρεια της Κρήτης διατίθεται στην αγροτική, υδρευτική και κτιριακή δραστηριότητα, στα φωτοβολταϊκά και αιολικά πάρκα, καθώς και στις εφαρμογές αποχέτευσης και στην προστασία των καλωδίων.

Ένα σημαντικό μέρος των πλαστικών σωλήνων στην Κρήτη χρησιμοποιείται στη γεωργία και συγκεκριμένα σε αρδευτικά έργα. Ειδικότερα, πλαστικοί σωλήνες χρησιμοποιούνται στην επιφανειακή μεταφορά αρδευτικού νερού, στους αυτόματους αρδευτές (κανόνια βροχής), στην στάγδην άρδευση, στην άρδευση με μικροεκτοξευτήρες ή καρφωτούς σταλάκτες και στην υπόγεια μεταφορά αρδευτικού νερού. Συνήθως η μεταφορά του νερού από το σημείο της υδροληψίας μέχρι το σημείο που πρόκειται να αρδευτεί γίνεται με σταθερούς ή μετακινούμενους πλαστικούς σωλήνες. Ο κεντρικός αγωγός των δικτύων άρδευσης μπορεί να κατασκευαστεί από αλουμίνιο, χυτοσίδηρο, χάλυβα ή PVC. Τα τελευταία χρόνια πάντως κυριαρχεί η χρησιμοποίηση σωλήνων από PVC. Οι πλαστικοί σωλήνες από σκληρό PVC (άκαμπτοι) βρίσκουν εφαρμογή κυρίως σε υπόγειες χρήσεις, ενώ οι σωλήνες από εύκαμπτο PVC σε επιφανειακές.

Οι πλαστικοί σωλήνες στις εφαρμογές ύδρευσης χρησιμοποιούνται για τα επιφανειακά ή υπόγεια δίκτυα ύδρευσης, καθώς και για υποθαλάσσιους αγωγούς πόσιμου νερού. Οι σωλήνες αυτοί κατασκευάζονται από ειδική πρώτη ύλη με πιστοποιητικό

καταλληλότητας διεθνών οργανισμών, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ασφαλής χρήση τους.

Στις κτιριακές δραστηριότητες χρησιμοποιείται ευρεία γκάμα πλαστικών σωλήνων για πολλές διαφορετικές χρήσεις. Οι κυριότερες από αυτούς είναι σωλήνες κτιριακής αποχέτευσης και εξαερισμού, σωλήνες για πόσιμο νερό, σωλήνες για εφαρμογές δικτύων ζεστού – κρύου πόσιμου νερού και σωλήνες κεντρικής και ενδοδαπέδιας θέρμανσης.

Μια χρήση των πλαστικών σωλήνων που είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στην περιφέρεια της Κρήτης είναι η χρησιμοποίησή τους σε φωτοβολταϊκά ή αιολικά πάρκα. Μια ηλεκτρική εγκατάσταση σε ένα τέτοιο πάρκο εκτίθεται σε διαφορετικές κλιματολογικές συνθήκες (βροχή, ήλιος, κρύο, σκόνη, κ.α.). Σε τέτοιες αντίξοες καταστάσεις απαιτείται από τα ηλεκτρολογικά υλικά να εξασφαλίζουν αυξημένη αντίσταση, να διαθέτουν και να διατηρούν τις μηχανικές τους αντοχές καθώς και να παρέχουν αξιοπιστία & διάρκεια στο χρόνο. Σε αυτού του είδους τις εφαρμογές, χρησιμοποιείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα σωλήνων βαρέως τύπου με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που το καθιστούν ως το ιδανικό για ηλεκτρικές εγκαταστάσεις τέτοιων απαιτήσεων.

Στις εφαρμογές αποχέτευσης χρησιμοποιούνται πλαστικοί σωλήνες για επιφανειακή ή υπόγεια μεταφορά λυμάτων αλλά και υποθαλάσσιοι αγωγοί αποχέτευσης. Οι τελευταίοι βρίσκουν εφαρμογή κατά κύριο λόγο στις ξενοδοχειακές μονάδες της περιφέρειας.

Τέλος, πλαστικοί σωλήνες χρησιμοποιούνται στην προστασία των καλωδίων και πρόκειται για σωλήνες οι οποίοι έχουν χαμηλό συντελεστή τριβής και χρησιμοποιούνται στις τηλεπικοινωνίες για την προστασία καλωδίων οπτικών ινών.

### *7.3.2.2 Εγχώρια Ζήτηση Πλαστικής Συσκευασίας*

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση των πλαστικών ειδών συσκευασίας είναι η εξέλιξη της ζήτησης των συσκευασμένων

προϊόντων. Τα πλαστικά είδη συσκευασίας, και συγκεκριμένα τα πλαστικά φιλμ συσκευασίας, προορίζονται για τη συσκευασία προϊόντων πολλών διαφορετικών κλάδων της οικονομίας και κατά συνέπεια η ζήτηση τους είναι συνιστώσα πολλών παραγόντων. Οι σημαντικότεροι κλάδοι της οικονομίας της Κρήτης όπου η πλαστική συσκευασία βρίσκει εφαρμογές είναι η βιομηχανία τροφίμων, η αγροτική παραγωγή και τα αναψυκτικά και εμφιαλωμένα νερά.

Η αντικατάσταση των γυάλινων θερμοκηπίων από τα πλαστικά θερμοκήπια, εκτόξευσε την ζήτηση των πλαστικών φύλλων κάλυψης θερμοκηπίων στην περιφέρεια της Κρήτης. Με τα σύγχρονα πλαστικά θερμοκήπια επιτυγχάνονται τα ίδια επίπεδα φωτισμού και θερμομόνωσης με τα πλαστικά, επιπλέον όμως προσθέτονται και άλλες πολύτιμες ιδιότητες, όπως είναι ο έλεγχος ασθeneιών, τα φωτοεπιλεκτικά φύλλα, οι θερμομονωτικές, δροσιστικές, αντισταγονικές και αντιομιχλικές ιδιότητες. Επιπλέον, το γυαλί είναι ιδιαίτερα εύθραυστο κατά τις δύσκολες καιρικές συνθήκες, ενώ επιπλέον είναι τρεις φορές πιο ακριβό από ότι το πλαστικό φύλλο κάλυψης. Έτσι, τα γυάλινα θερμοκήπια που υπάρχουν στην περιφέρεια της Κρήτης είναι λιγότερα από το 5% των συνολικών θερμοκηπίων (ΕΛ.ΣΤΑΤ).

Η τιμή αποτελεί έναν ακόμα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση. Στη διαμόρφωση της τελικής τιμής των πλαστικών ειδών συσκευασίας, αλλά και των πλαστικών σωλήνων, συμβάλλει σημαντικά η εξέλιξη της τιμής του αργού πετρελαίου, από το οποίο προέρχονται τα πολυμερή που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή τους.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Πίνακα 7.9, η παγκόσμια τιμή του αργού πετρελαίου εμφάνισε σημαντική αύξηση την περίοδο 2002-2008, με μέσο ετήσιο ρυθμό μεταβολής 21,9%.

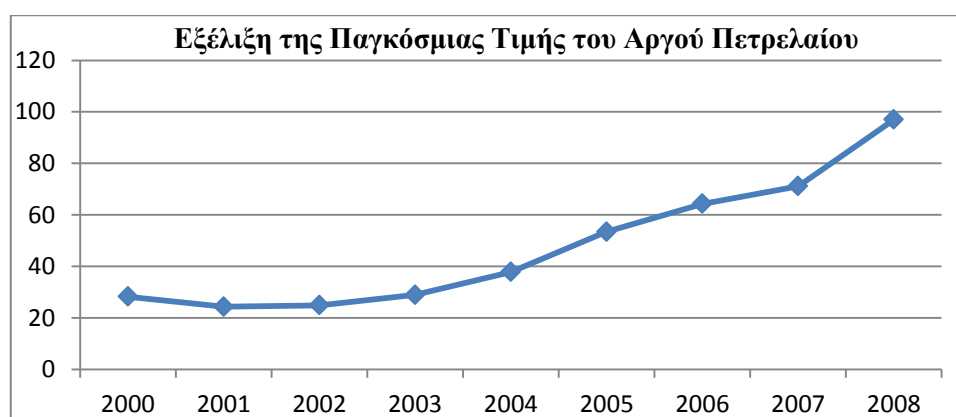
**Πίνακας 7.9:** Παγκόσμια τιμή του αργού πετρελαίου (2000-2008)

Έτος	Τιμή
2000	28,2
2001	24,3
2002	24,9
2003	28,9
2004	37,8
2005	53,4
2006	64,3
2007	71,1
2008	97,0
<i>Τιμή σε \$/βαρέλι</i>	

*Πηγή:* ICAP Group

Όπως, παρατηρούμε και στο Διάγραμμα 7.6, η πορεία της παγκόσμιας τιμής είναι ολοένα και αυξανόμενη, με τιμή το 2008, 97 \$/βαρέλι, έναντι μόλις 28,2 \$/βαρέλι το 2000. Ένα μέρος της αύξησης αυτής αναπόφευκτα μετακυλύεται και στα τελικά προϊόντα.

**Διάγραμμα 7.7:** Εξέλιξη της Παγκόσμιας Τιμής του Αργού Πετρελαίου (2000-2008)



*Τιμή σε \$/βαρέλι*

Η τιμή και η προσφερόμενη ποιότητα των υποκατάστατων ειδών συσκευασίας ασκούν, επίσης, σημαντική επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων πλαστικής συσκευασίας. Τα

προϊόντα συσκευασίας χρησιμοποιούνται κυρίως από εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις και αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του κόστους παραγωγής του προϊόντος αλλά και της συνολικής εμφάνισης του διατιθέμενου προϊόντος. Οι επιχειρήσεις αυτές λοιπόν δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή της καταλληλότερης συσκευασίας, η οποία να εκπληρώνει τις απαιτήσεις τους από οικονομικής απόψεως αλλά και από άποψη ποιότητας, ασφάλειας και εμφάνισης της συσκευασίας. Τα κυριότερα υποκατάστατα της πλαστικής συσκευασίας είναι τα είδη από χαρτί-χαρτόνι, γυαλί, αλουμίνιο και λευκοσίδηρο.

Ένας επιπρόσθετος παράγοντας που ευνοεί τη ζήτηση των πλαστικών ειδών συσκευασίας, είναι ο ρόλος τους στην προώθηση των συσκευασμένων προϊόντων. Το πλαστικό δίνει τη δυνατότητα εύκολης μορφοποίησης, πραγματοποίησης ποιοτικών εκτυπώσεων στην επιφάνειά του και ανάμιξής του με άλλα υλικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πρακτικών και ασφαλών ειδών συσκευασίας που με τα καινοτομικά και ελκυστικά χαρακτηριστικά τους ενισχύουν την εικόνα του συσκευασμένου προϊόντος και προσελκύουν τους καταναλωτές.

### ***7.3.3 Σχετιζόμενες και Υποστηρικτικές Βιομηχανίες***

Το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων πλαστικής συσκευασίας έχει ως προορισμό τις επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών. Το ελαιόλαδο, οι ελιές, τα γαλακτοκομικά, το παγωτό, τα αναψυκτικά, το εμφιαλωμένο νερό και τα ζυμαρικά είναι ορισμένα μόνο από τα προϊόντα της περιφέρειας στα οποία βρίσκουν εφαρμογή τα εξεταζόμενα είδη. Στην Κρήτη υπάρχει ικανοποιητικός αριθμός επιχειρήσεων που εμφιαλώνουν νερά, αναψυκτικά και παραδοσιακά, και όχι μόνο, τρόφιμα, τα οποία απορροφούν ένα σημαντικό ποσοστό της αγοράς της πλαστικής συσκευασίας.

Ο αγροτικός τομέας διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της βιομηχανίας του πλαστικού στην περιφέρεια της Κρήτης. Όπως έχουμε αναφέρει, οι πλαστικοί σωλήνες είναι ιδιαίτερος διαδεδομένος στον αγροτικό τομέα, και ιδιαίτερα στην άρδευση. Ο Πίνακας 7.10 παρουσιάζει την εξέλιξη της έκτασης των αρδευθεισών καλλιεργειών το

χρονικό διάστημα 2000-2008. Παρατηρούμε ότι το σύνολο των αρδευθεισών εκτάσεων ακολουθεί σταθερή πορεία, με ποσοστό έναντι της συνολικής γεωργικής γης να κορυφώνεται το 2007, με 39,3%.

**Πίνακας 7.10:** Εξέλιξη της έκτασης των αρδευθεισών καλλιεργειών

Έτος	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Σύνολο γεωργικής γης</b>	38.537	38.512	38.460	38.313	37.589	38.176	37.333	37.207	36.976
<b>Αρδευθείσες εκτάσεις</b>	14.507	14.614	14.684	14.531	14.634	14.789	14.374	14.619	14.210
<b>Αρδευθείσες εκτάσεις ως % της συνολικής γεωργικής γης</b>	37,6%	37,9%	38,1%	37,9%	38,9%	38,7%	38,5%	39,3%	38,4%
<i>Μεγέθη σε χιλ. στρέμματα</i>									

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Βέβαια, στον αγροτικό τομέα χρησιμοποιείται και ο τομέας της πλαστικής συσκευασίας, μέσω των πλαστικών φύλλων κάλυψης θερμοκηπίων. Τα θερμοκήπια είναι συγκεντρωμένα, ως επί το πλείστον, σε περιοχές με ήπιο χειμώνα, χωρίς παγετούς, γιατί μειώνονται σημαντικά οι ανάγκες σε θέρμανση. Έτσι, η Κρήτη, που είναι η περισσότερο προνομιούχος κλιματολογικά περιοχή της Ελλάδας, αποτελεί το κυριότερο κέντρο παραγωγής και τροφοδοσίας της ελληνικής αγοράς με θερμοκηπιακά προϊόντα.

Ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει σημαντικά τη πορεία του κλάδου των πλαστικών, και ειδικότερα των πλαστικών σωλήνων, είναι η εξέλιξη της οικοδομικής δραστηριότητας.

Στον Πίνακα 7.11 παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με την ιδιωτική νόμιμη οικοδομική δραστηριότητα στην περιφέρεια της Κρήτης για την περίοδο 2003-2008.



**Πίνακας 7.11:** Ιδιωτική νόμιμη οικοδομική δραστηριότητα στην περιφέρεια της Κρήτης: αριθμός αδειών (2003-2008)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Κρήτη</b>	5.105	5.335	6.360	5.502	5.591	4.604
<b>Σύνολο χώρας</b>	83.677	82.236	98.569	84.536	79.407	66.740

*Πηγή:* ΕΛ.ΣΤΑΤ

Από τα παρουσιαζόμενα στοιχεία προκύπτει ότι το 2008 ο αριθμός των αδειών διαμορφώθηκε σε 66.740, σημειώνοντας πτώση 16% σε σχέση με το προηγούμενο έτος, ενώ παρουσίασε μια απότομη εκτίναξη το 2005, εξαιτίας της αλλαγής του θεσμικού πλαισίου.

#### **7.3.4 Στρατηγική της Επιχείρησης, Δομή και Ανταγωνισμός**

Οι αναπτυξιακές προοπτικές για τις εταιρίες του κλάδου, εστιάζονται στο δίπολο ανάπτυξης νέων, καινοτόμων και οικολογικών προϊόντων και στη διεύρυνση των αγορών στόχου για τα προϊόντα αυτά. Στην πορεία τους για την επίτευξη του στόχου αυτού, οι επιχειρήσεις του πλαστικού κλάδου αντιμετωπίζουν διάφορα προσκόμματα. Αυτά αναλύονται ακολούθως:

Το κόστος των πρώτων υλών παίζει καθοριστικό παράγοντα στην διαμόρφωση της τιμής των προϊόντων, μιας και συμμετέχει στο κόστος από 65% έως και 80%. Επιπλέον τα πολυμερή που χρησιμοποιούνται σαν πρώτη ύλη, είναι άμεσα εξαρτώμενα με την εξέλιξη της τιμής του αργού πετρελαίου και σε περιόδους όπως το 2008, όπου η τιμή του έφτασε τα 97\$/ βαρέλι, τα πλαστικά δέχονται ισχυρές πιέσεις από άλλα υποκατάστατα υλικά.

Η προσπάθεια διεθνοποίησης των εταιριών του κλάδου, απαιτεί σημαντικά κεφάλαια. Προκειμένου να εισέλθουν παραγωγικά σε νέες αγορές, και να δραστηριοποιηθούν με αξιώσεις, απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις σε πάγιο εξοπλισμό και επιπλέον έχουν να αντιμετωπίσουν έντονο ανταγωνισμό από υφιστάμενες επιχειρήσεις που έχουν

εδραιώσει την θέση τους στην αγορά. Εναλλακτικά μπορούν να δραστηριοποιηθούν μέσω εξαγωγής των προϊόντων, αλλά σε πολλές κατηγορίες πλαστικών, ο όγκος τους αποτελεί απαγορευτικό παράγοντα στην διαμόρφωση μια ανταγωνιστικής τιμής, καθώς έχουν πολύ υψηλό κόστος μεταφοράς.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι εισαγωγές και πωλήσεις από τρίτες χώρες, οι οποίες παράγουν προϊόντα σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές τιμές (λόγω χαμηλού εργατικού κόστους) και διεισδύουν στις υφιστάμενες αγορές με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι παράγοντες αυτοί συντελούν στην όξυνση του ανταγωνισμού, τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά, γεγονός που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να συμπίεσουν τα περιθώρια κέρδους τους, ωθούμενες σε ανταγωνισμό τιμών, εξαιτίας και της υπερβάλλουσας προσφοράς που υπάρχει σε επί μέρους τομείς της εξεταζόμενης αγοράς. Ανασταλτικά για την ανάπτυξη του κλάδου θεωρείται πως λειτουργεί η μεγάλη καθυστέρηση πληρωμών από το Δημόσιο, η οποία αφήνει εκτεθειμένες πολλές επιχειρήσεις και κυρίως επιχειρήσεις που απευθύνονται με τα προϊόντα τους στις κατασκευές, την οικοδομή και τα έργα υποδομής.

Το σχετικά μικρό μέγεθος της αγοράς της Κρήτης, σε συνδυασμό με τα υψηλά κεφάλαια που απαιτούν οι οργανωμένες εξαγωγές και τα ακόμη υψηλότερα που απαιτούνται για την εγκατάσταση παραγωγής σε άλλες βαλκανικές έστω αγορές, αποτελούν αρνητικό σημείο για την ανάπτυξη των μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου.

#### *7.3.4.1 Δομή του Τομέα Πλαστικών Σωλήνων*

Στην αγορά πλαστικών σωλήνων της Κρήτης δραστηριοποιείται ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων, παραγωγικών και εισαγωγικών, οι οποίες διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος και τη δυναμικότητά τους.

Όσον αφορά τις εισαγωγικές επιχειρήσεις πλαστικών σωλήνων, οι περισσότερες δραστηριοποιούνται στο εμπόριο μιας σχετικά ευρείας γκάμας προϊόντων, όπως υδραυλικά είδη και είδη κρουνοποιίας, προϊόντα κεντρικής θέρμανσης κλπ.

Συγκεκριμένα, στον τομέα παραγωγής άκαμπτων σωλήνων από PVC, δραστηριοποιούνται λίγες μεγάλες εταιρίες και περισσότερες επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους. Οι πρώτες δραστηριοποιούνται στην παραγωγή σωλήνων ύδρευσης, άρδευσης μεταφοράς πετρελαίου και φυσικού αερίου, ενώ οι μικρές παραγωγικές μονάδες ασχολούνται κυρίως με την παραγωγή σωλήνων οικιακής αποχέτευσης. Ο τομέας της παραγωγής εύκαμπτων σωλήνων από PVC χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη λίγων επιχειρήσεων μεγάλου κυρίως μεγέθους, ενώ οι σωλήνες από πολυαιθυλένιο παράγονται τόσο από μερικές εταιρίες μεγάλου μεγέθους, όσο και από πολλές μικρότερες. Η ζήτηση σε πλαστικούς σωλήνες καλύπτεται σε μεγάλο βαθμό από την εγχώρια παραγωγή, οι δε εισαγωγές τελικών προϊόντων είναι σχετικά περιορισμένες. Επίσης, οι εξαγωγές σε πλαστικούς σωλήνες κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, σε σχέση με την εγχώρια παραγωγή.

Η διάθεση των εξεταζόμενων προϊόντων από τις παραγωγικές επιχειρήσεις πραγματοποιείται μέσω εμπόρων καθώς και με τη συμμετοχή τους σε διαγωνισμούς προμήθειας υλικών του δημοσίου.

Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις του κλάδου έχουν αναπτύξει οργανωμένα δίκτυα πωλήσεων που αποτελούνται από τοπικούς αντιπροσώπους καθώς και εξειδικευμένους πωλητές – τεχνικούς συμβούλους. Κυριότεροι πελάτες των πλαστικών σωλήνων είναι τεχνικές εταιρίες, εργολάβοι οικοδομών και δημοσίων έργων, επιχειρήσεις εμπορίας υδραυλικών ειδών κ.α.

#### *7.3.4.2 Δομή του Τομέα Πλαστικής Συσκευασίας*

Στον κλάδο της πλαστικής συσκευασίας δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται με μία ή περισσότερες κατηγορίες προϊόντων. Σε ορισμένες εταιρείες, το

αντικείμενο δραστηριότητάς τους περιλαμβάνει και την παραγωγή ή/και εισαγωγή και άλλων προϊόντων πέραν των εξεταζόμενων (π.χ. χάρτινα είδη συσκευασίας, φιλμ θερμοκηπίου, αυτοκόλλητες ταινίες, πλαστικά είδη μίας χρήσης, μονωτικά υλικά κλπ.).

Στον εξεταζόμενο κλάδο εντάσσονται επίσης ορισμένες καθετοποιημένες επιχειρήσεις που παράγουν πλαστικά είδη για τη συσκευασία των προϊόντων τους (π.χ. χυμών, αναψυκτικών και αγροτικών προϊόντων), καθώς επίσης και επιχειρήσεις που ασχολούνται παράλληλα με την εκτύπωση των εξεταζόμενων προϊόντων.

Θα πρέπει να τονισθεί ότι, στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, ο τομέας της πλαστικής συσκευασίας καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της δραστηριότητάς τους, ενώ λίγες είναι εκείνες που ασχολούνται κατά κύριο λόγο με άλλα προϊόντα.

Το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας αγοράς πλαστικών ειδών συσκευασίας καλύπτουν οι παραγωγικές επιχειρήσεις. Παρ' όλα αυτά, το ύψος των εισαγωγών σε ορισμένες κατηγορίες προϊόντων είναι σημαντικό. Οι εξαγωγές που πραγματοποιούνται σε δύσκαμπτα προϊόντα πλαστικής συσκευασίας είναι αμελητέες, κυρίως λόγω του μεγάλου όγκου τους που αυξάνει σημαντικά το κόστος μεταφοράς. Αντίθετα, στα εύκαμπτα υλικά συσκευασίας (όπως φύλλα και φιλμ) πραγματοποιούνται εξαγωγές σε ευρύτερη κλίμακα. Πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι πιστοποιημένες κατά ISO, γεγονός που διευκολύνει την ανάπτυξη της εξαγωγικής τους δραστηριότητας.

### **7.3.5 Ο Ρόλος της Κυβέρνησης**

Το πλαστικό, στην πορεία του, κατάφερε να ενσωματώσει πολλά θετικά ως προς την χρήση του χαρακτηριστικά. Το ότι δεν σκουριάζει, δεν αλλοιώνεται, δεν σαπίζει, ή δεν μουχλιάζει, οδήγησε πολλούς να διαμορφώσουν την άποψη, ότι το πλαστικό ως υλικό δεν πεθαίνει. Έτσι λοιπόν μετά από έντονες πιέσεις οικολογικών και άλλων οργανώσεων ή φορέων ανταγωνιστικών υλικών, διαμορφώνονται οι σύγχρονες τάσεις στο κλάδο του πλαστικού, που δεν είναι άλλες από την μετεξέλιξη και μετατροπή των προϊόντων αυτών, σε προϊόντα φιλικά προς το περιβάλλον.

Η προστασία του περιβάλλοντος εμπεριέχει πολλές παραμέτρους και δράσεις, σε όλη την παραγωγική αλυσίδα του πλαστικού. Από την πρώτη ύλη, την παραγωγή του προϊόντος, την συσκευασία του, τη σήμανσή του, την διαχείριση των αποβλήτων και τέλος την ανακύκλωση όλων των παραπάνω. Ενδεικτικά η οδηγία 94/62/EK της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις συσκευασίες και τα απορρίμματα συσκευασίας εισάγει ένα γενικό πλαίσιο πολιτικής για την προώθηση της αξιοποίησης των αποβλήτων συσκευασίας στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επιβάλλοντας τη διαλογή στην πηγή και καθορίζοντας ποσοτικούς στόχους. Επίσης, η Κοινοτική Οδηγία REACH<sup>2</sup> για την παραγωγή πλαστικών σωλήνων από PVC, εισάγει την υποχρεωτική χρήση οργανικών σταθεροποιητών, σε πλήρη αντικατάσταση των ήδη χρησιμοποιούμενων, μη οικολογικών, πρόσθετων πρώτων υλών. Οι Κοινοτικές αυτές Οδηγίες υποχρεώνουν όλα τα Κράτη Μέλη, στην εναρμόνιση της εθνικής νομοθεσίας με το Κοινοτικό δίκαιο αλλά και την δημιουργία Εθνικών οργανισμών ή φορέων για τον έλεγχο και διαχείριση των παραπάνω. Ακόμη, πέραν της οικολογικής ευαισθησίας που διέπει την Ευρωπαϊκή Κοινότητα, ένας άλλος τομέας πολύ σημαντικός, είναι η θέσπιση κοινών Ευρωπαϊκών Προτύπων, ώστε όλα τα υλικά που διακινούνται μεταξύ των χωρών μελών της Ένωσης να έχουν ένα κοινό πιστοποιητικό συμμόρφωσης με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα.

### **7.3.6 Ο Ρόλος της Τύχης**

Η σημασία της τύχης έγινε αισθητή από τα πρώτα χρόνια εμφάνισης του πλαστικού ως υλικό.

Η ιδέα του σελοφάν, του πιο καθαρού πλαστικού περιβλήματος, προήλθε από τον Ελβετό μηχανικό υφασμάτων Jacques Brandenberger, ενώ καθόταν σε ένα εστιατόριο. Όταν είδε έναν πελάτη να ρίχνει το μπουκάλι του κρασιού και να λερώνει το τραπεζομάντιλο, γύρισε στο εργαστήριό του πεπεισμένος ότι θα έβρισκε τρόπο να εφαρμόσει μια καθαρή μεμβράνη στο ύφασμα, ώστε να γίνει αδιάβροχο. Το πείραμα

---

<sup>2</sup> Ο κανονισμός REACH (Registration, Evaluation & Authorisation of Chemicals) άρχισε να εφαρμόζεται σε όλες τις χώρες-μέλη της ΕΕ από το 2006. Τα πλήρη στοιχεία των χημικών ουσιών πρέπει να καταγράφονται και να καταχωρίζονται σε φάκελο από τις ίδιες τις χημικές βιομηχανίες (ή τους εισαγωγείς) σε κάθε χώρα. Οι ίδιες οφείλουν να κάνουν και την εκτίμηση των κινδύνων για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, των χρηστών και των καταναλωτών. Η παράλειψη των επιχειρήσεων να καταχωρήσουν τις ουσίες που παράγουν (ή εισάγουν) ισοδυναμεί με απαγόρευση συνέχισης παραγωγής ή εισαγωγής τους.

απέτυχε καθώς το ύφασμα έγινε δύσκαμπτο και εύθραυστό. Ο Brandenberger όμως παρατήρησε ότι περίβλημα μετατράπηκε σε μια διαφανή μεμβράνη που μπορούσε να έχει άλλες εφαρμογές. Ως το 1908 ανέπτυξε μια μηχανή που μπορούσε να παράγει διαφανή φύλλα βισκόζη, τα οποία έδωσε στο εμπόριο ως σελοφάν.

Με επίσης τυχαίο τρόπο ανακαλύφθηκε το τεφλόν το 1938 από τον Plunkett και τον βοηθό του, στην προσπάθειά τους για την ανάπτυξη γνωστών ψυκτικών αερίων.

Βασική πρώτη ύλη για την παραγωγή πλαστικών προϊόντων αποτελεί το πολυπροπυλένιο. Το πολυπροπυλένιο έχει χαμηλό κόστος και είναι ιδιαίτερα ανθεκτικό. Χρησιμοποιείται για την παραγωγή δύσκαμπτων – ημιεύκαμπτων και εύκαμπτων ειδών συσκευασίας. Οι κυριότερες χρήσεις του αφορούν την παραγωγή φιαλών, δοχείων, βάζων, σακουλών, φίλμ και πωμάτων. Στην Ελλάδα μέχρι και το 2001 δεν υπήρχε παραγωγή πολυπροπυλενίου. Θετική εξέλιξη για τον κλάδο θεωρείται η ίδρυση μονάδας παραγωγής πολυπροπυλενίου στη Θεσσαλονίκη από την εταιρία Ελληνικά Πετρέλαια Α.Ε., η παραγωγική δυναμικότητα της οποίας σε πολυπροπυλένιο ανέρχεται σε 180 χιλιάδες τόνους ετησίως.

#### **7.4 Συμπεράσματα**

Ο κλάδος των «Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών» αποτελεί έναν κλάδο με υψηλή εξαγωγική εξωστρέφεια τόσο σε επίπεδο περιφέρειας, όσο και σε επίπεδο χώρας. Ο κλάδος αυτός, ως επί το πλείστον, απαρτίζεται και εκπροσωπείται από προϊόντα πλαστικής συσκευασίας και πλαστικών σωλήνων, ενώ η περιφέρεια της Κρήτης αποτελείται τόσο από παραγωγικές μονάδες, όσο και από εμπορικές επιχειρήσεις.

Ως προς τους συντελεστές παραγωγής, οι φυσικοί πόροι απουσιάζουν, ενώ η τεχνολογία, το ανθρώπινο δυναμικό, η R&D και οι επενδύσεις καθιστούν ιδιαίτερα αισθητή την παρουσία τους στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σαν υλικό, δίνει τη δυνατότητα εύκολης μορφοποίησης και ανάμιξης με άλλα υλικά που μεταβάλλουν και τροποποιούν εκ βάθρων όλα τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητές του.

Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις του κλάδου επενδύουν συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, εκπαίδευση, μηχανολογικό εξοπλισμό και υποδομές προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους, δίνοντάς τους πιο ελκυστικά χαρακτηριστικά και καθιστώντας τα, πιο ανταγωνιστικά έναντι των άλλων εναλλακτικών υλικών.

Σημαντικό πλεονέκτημα του κλάδου προέρχεται από τις συνθήκες εγχώριας ζήτησης. Η παραγωγή των πλαστικών σωλήνων βρίσκει εφαρμογή στην αγροτική, υδρευτική και κτιριακή δραστηριότητα, στα φωτοβολταϊκά και αιολικά πάρκα, καθώς και στις εφαρμογές αποχέτευσης και στην προστασία των καλωδίων. Αντίστοιχα, η παραγωγή της πλαστικής συσκευασίας απορροφάται από την βιομηχανία τροφίμων, την αγροτική παραγωγή και τα αναψυκτικά και εμφιαλωμένα νερά. Βέβαια, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τη ζήτηση αποτελεί η εξέλιξη της τιμής του αργού πετρελαίου, η οποία εμφανίζει ολοένα και αυξανόμενο ρυθμό μεταβολής.

Οι επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών, ο αγροτικός τομέας και η οικοδομική δραστηριότητα αποτελούν βιομηχανίες οι οποίες έχουν συνεισφέρει σε ιδιαίτερα ικανοποιητικό βαθμό την ανάπτυξη του κλάδου των πλαστικών υλών. Άλλωστε, το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής της πλαστικής συσκευασίας απορροφάται από τον κλάδο τροφίμων και ποτών, χωρίς την ύπαρξη του οποίου στην περιφέρεια της Κρήτης, η αγορά της πλαστικής συσκευασίας θα ήταν περιορισμένη.

Η στρατηγική των επιχειρήσεων του κλάδου κινείται γύρω από την ανάπτυξη βελτιωμένων, καινοτόμων και οικολογικών προϊόντων και γύρω από την διεύρυνση της αγοράς στόχου. Ο κλάδος των πλαστικών υλών δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο εξαγωγικό προσανατολισμό. Ο σχετικά μεγάλος όγκος των προϊόντων σε σχέση με την αντίστροφη αναλογικά αξία τους αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην προσπάθεια διεύρυνσης των προϊόντων του κλάδου σε ξένες αγορές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εξαγωγές του κλάδου να είναι περιορισμένες, ενώ τα υψηλά κεφάλαια που απαιτούν οι οργανωμένες εξαγωγές αποτελούν αρνητικό σημείο για την ανάπτυξη των μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου. Ένας επιπλέον ανασταλτικός παράγοντας του κλάδου θεωρείται η καθυστέρηση πληρωμών από το Δημόσιο, αναφορικά με τις επιχειρήσεις που απευθύνονται με τα προϊόντα τους στις κατασκευές, την οικοδομή και τα έργα υποδομής.

Η συμμετοχή του κράτους στον κλάδο των πλαστικών είναι αμελητέα, και επικεντρώνεται, κατά κύριο λόγο, στους κανονισμούς σχετικά με την παραγωγή προϊόντων φιλικών προς το περιβάλλον· από την πρώτη ύλη, την παραγωγή του προϊόντος, την συσκευασία του, τη σήμανσή του, την διαχείριση των αποβλήτων και τέλος την ανακύκλωση όλων των παραπάνω.

Η τύχη λειτούργησε ευνοϊκά για την γέννηση του πλαστικού. Έκτοτε, μειώνεται ο ρόλος της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του κλάδου, καθώς οποιαδήποτε εξέλιξη είναι αποτέλεσμα οργανωμένων προσπαθειών και έρευνας.

Συμπερασματικά, οι προσδιοριστικοί παράγοντες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λειτουργούν θετικά ως προς την ανταγωνιστική θέση του κλάδου του πλαστικού στην περιφέρεια της Κρήτης, με μικρή όμως συμμετοχή της κυβέρνησης και της τύχης. Βέβαια, μειονεκτήματα υφίστανται, λόγω του κόστους των πρώτων υλών και της απαίτησης υψηλών κεφαλαίων για τεχνολογική ανάπτυξη και έρευνα.



## **Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Η ανταγωνιστικότητα μιας εθνικής οικονομίας εξαρτάται από την ικανότητα της βιομηχανίας της να καινοτομεί και να αναβαθμίζεται. Οι εταιρίες αποκτούν πλεονέκτημα έναντι των διεθνών ανταγωνιστών όταν λειτουργούν κάτω από καθεστώς πίεσης και προκλήσεων και επωφελούνται της παρουσίας ισχυρών εγχώριων ανταγωνιστών, δημιουργικών και επιθετικών προμηθευτών καθώς και απαιτητικών εγχώριων καταναλωτών.

Αντίθετα με την επικρατούσα άποψη, σε μια εποχή αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης της οικονομίας τα κράτη έχουν αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία. Η βάση του ανταγωνισμού έχει μεταφερθεί στο πεδίο της δημιουργίας και διασποράς γνώσης και άρα ο ρόλος της κρατικής οντότητας έχει αναβαθμιστεί. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων συνδέεται άμεσα με το κράτος όπου διατηρούν τη βάση τους.

Η θεωρία του Διαμαντιού του Porter δίνει ένα υπόδειγμα το οποίο, αφού συνδυάσει τις βασικές παραμέτρους που σχετίζονται με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συγκεκριμένους κλάδους μιας εθνικής οικονομίας (συντελεστές παραγωγής, παράγοντες εγχώριας ζήτησης, σχετιζόμενες και υποστηρικτικές βιομηχανίες, στρατηγική των επιχειρήσεων, δομή και ανταγωνισμός), θα λαμβάνει υπόψη την κοινωνική διάσταση του ρόλου των επιχειρήσεων και τη συνεισφορά τους στη χώρα βάση. Το υπόδειγμα του Porter εξετάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα πέρα από το κόστος ή τη διαθεσιμότητα πρώτων υλών μιας οικονομίας. Η ανάλυση βασίζεται στην παραγωγικότητα και στη βέλτιστη χρησιμοποίηση των συντελεστών παραγωγής μιας οικονομίας προς την κατεύθυνση με τις μεγαλύτερες πιθανότητες δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο κυβερνητικός ρόλος και παρεμβατισμός έρχεται σε δεύτερη μοίρα καθώς απλά δημιουργείται με πολιτική βούληση το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις. Σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού των επιχειρήσεων και ο γεωγραφικός συγκεντρωτισμός τους.

Το υπόδειγμα του Porter έχει αδύνατα σημεία και μέσα στη δυναμικότητα και ρευστότητα των διεθνών εξελίξεων μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις ανάγκες και τις ειδικές συνθήκες μιας οικονομίας. Δε χρησιμοποιείται σε κανένα σημείο του μοντέλου μαθηματική σχέση που να συνδέει τις παραμέτρους, κάτι το οποίο καθιστά το υπόδειγμα νεφελώδες και θεωρητικό. Επίσης, δεν λαμβάνει υπόψη τις ξένες επενδύσεις, εισερχόμενες ή εξερχόμενες, όπως και τη δράση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Αυτές οι αδυναμίες έχουν οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα όταν το υπόδειγμα εφαρμόστηκε σε μικρομεσαίες οικονομίες που δε βασίζονταν στη βιομηχανική παραγωγή αλλά κυρίως σε υπηρεσίες. Η κριτική που γίνεται στο υπόδειγμα του Porter δε λαμβάνει όμως υπόψη την κοινωνική διάσταση των επιχειρήσεων, την προσφορά εργασίας στη χώρα – βάση, καθώς και τη συνολική αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων της χώρας, αλλά επικεντρώνεται σε όρους οικονομικής ευημερίας των πολυεθνικών, κάτι το οποίο δεν φαίνεται να απασχολεί τον Porter με το κοινωνικοοικονομικό υπόδειγμα.

Το «διαμάντι του ανταγωνισμού» θα μπορούσε να εφαρμοστεί στην οικονομία της Κρήτης αφού πρώτα αναγνωριστούν και αναλυθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της οικονομίας της περιφέρειας. Η κρητική οικονομία μπορεί να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην εγχώρια οικονομία, λαμβάνοντας υπόψη το κομβικό σημείο που βρίσκεται και την σχετική αυτονομία της σε προϊόντα.

Η οικονομία της Κρήτης παρουσιάζει ιδιαίτερες αδυναμίες, κυρίως σε θέματα υποδομών και διάρθρωσης. Γραφειοκρατία, ελλειπείς υποδομές σε λιμάνια, αεροδρόμια και οδικό δίκτυο, χρήση Διαδικτύου, κυβερνητικές παρεμβάσεις, διαφθορά, είναι βασικά ανταγωνιστικά μειονεκτήματα που αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη και τον ανταγωνισμό των κρητικών επιχειρήσεων. Αντίθετα, έχει να επιδείξει αξιόλογο επιστημονικό ανθρώπινο δυναμικό, απαιτητικό αγοραστικό κοινό και πλούσιο φυσικό περιβάλλον.

Τα προβλήματα της κρητικής οικονομίας και η μεταστροφή τους από μειονεκτήματα σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα δεν απαιτούν μόνο τις προσπάθειες της Πολιτείας αλλά και των ίδιων των επιχειρήσεων. Η Πολιτεία έχει δύσκολο και μακρύ δρόμο μεταρρυθμίσεων σε εργασιακή και ασφαλιστική νομοθεσία, στη μείωση της φορολόγησης των επιχειρήσεων, στη δημιουργία υποδομών με αναπτυξιακά έργα, στη

μείωση των δημοσίων δαπανών και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Εξίσου βαρύ, όμως, είναι και το φορτίο των κρητικών επιχειρήσεων, οι οποίες πρέπει να αποδείξουν ότι η μοναδική τροχοπέδη ανάπτυξης τα χρόνια που προηγήθηκαν ήταν οι λανθασμένες κυβερνητικές πολιτικές και όχι η δική τους προσήλωση στο κέρδος με κάθε μέσο εκμεταλλευόμενες την ουσιαστική απουσία του ελεγκτικού ρόλου του κράτους. Οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν τα σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας, και συγκεκριμένα της Κρήτης, σε σχέση με τις Βαλκανικές χώρες, σε βασικές και σύνθετες υποδομές, όπως είναι οι τηλεπικοινωνίες, το οδικό δίκτυο, η αξιοπιστία του συστήματος ηλεκτροδότησης, το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, τα σύγχρονα αεροδρόμια και λιμάνια και να επενδύσουν παράλληλα σε έρευνα και ανάπτυξη, σε νέες τεχνολογίες και αυτοματισμούς, έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους και να αναβαθμίσουν ποιοτικά τα προϊόντα τους.

Επίσης, οι συνεχείς πιέσεις των επιχειρηματιών (συνήθως μέσω Μ.Μ.Ε.) προς τα κυβερνητικά κλιμάκια για αναθέσεις δημοσίων έργων, προστατευτισμό και συγκάλυψη οικονομικών παρατυπιών δεν συμβάλλουν στη δημιουργία υγιούς ανταγωνιστικού πλαισίου. Με δεδομένη την κυβερνητική προσπάθεια για ανάπτυξη και αντιμετώπιση των προβλημάτων, ο επιχειρηματικός κόσμος οφείλει να αναλάβει τις ευθύνες που του αναλογούν.

Στη παρούσα μελέτη αναλύθηκαν και μελετήθηκαν οι τομείς του Τουρισμού και των Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών, ο πρώτος γιατί θεωρείται βασικός κλάδος ανταγωνιστικής αιχμής της κρητικής οικονομίας, ενώ ο δεύτερος γιατί ενώ συνεισφέρει ουσιαστικά στις εξαγωγές της Κρήτης, και της Ελλάδος γενικότερα, έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης και μελλοντικές προκλήσεις που πρέπει να αναγνωριστούν για να μπορέσει ο κλάδος να ανταπεξέλθει με επιτυχία στο μέλλον.

Βέβαια, στην μελέτη αυτή προέκυψαν διάφοροι περιορισμοί. Αυτοί είναι η χρονική διάρκεια των στοιχείων, καθώς το έτος αναφοράς είναι το 2008, όπου η οικονομική κρίση δεν είχε προλάβει ακόμη να κάνει έντονη την παρουσία της, και το γεγονός ότι δεν υπήρχαν επαρκή επεξεργάσιμα στοιχεία και για τους δύο αυτούς κλάδους από την Ελληνική Στατιστική Αρχή, ή από οποιαδήποτε άλλη δημόσια υπηρεσία.

Ο κλάδος του Τουρισμού αποτελεί την αιχμή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της ελληνικής οικονομίας στο σύνολό της, αλλά πρέπει να γίνουν ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο παροχής των υπηρεσιών, στην προσαρμογή στις νέες παγκόσμιες συνθήκες ανταγωνισμού και στην εντατικοποίηση προβολής του νησιού σαν προορισμός για όλο το χρόνο και όχι μόνο το καλοκαίρι. Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, εμφανίζει ισχυρά πλεονεκτήματα στους συντελεστές παραγωγής, στους παράγοντες ζήτησης και στον εγχώριο ανταγωνισμό, αλλά χρειάζονται συντονισμένες προσπάθειες για την αναβάθμιση των προμηθευτών του κλάδου, τη βελτίωση των υποδομών, καθώς και την επιστημονική εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού του κλάδου. Τα έργα υποδομής είναι απαραίτητα καθώς θα αναβαθμίσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και θα αυξήσουν την ελκυστικότητα του νησιού σαν τουριστικό προορισμό. Οι δυνατότητες και οι προοπτικές του κρητικού τουρισμού είναι απεριόριστες και τα μηνύματα είναι αισιόδοξα για την πορεία του αλλά και την προσφορά του στην οικονομία, όχι μόνο με το συνάλλαγμα που προσφέρει, αλλά κυρίως για τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας.

Ειδικότερα, στο πλαίσιο ενός εθνικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης, διαφαίνονται οι εξής στρατηγικές επιλογές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν:

- Η εξάρτηση από τους μεγάλους Ευρωπαίους tour operators καθιστά καταρχήν αναγκαία την ομαλή συνεργασία μαζί τους. Οι tour operators αποτελούν τον πλέον αποτελεσματικό δίαυλο διανομής για ταξίδια διακοπών, γεγονός που δεν προβλέπεται να ανατραπεί τα προσεχή χρόνια. Με το κατάλληλο μάρκετινγκ από πλευράς ΕΟΤ και λοιπών τουριστικών φορέων μπορεί να ενισχυθεί η παρουσία των ελληνικών προορισμών στα προγράμματα των tour operators και να αυξηθούν τα δρομολόγια charter και προς την Κρήτη. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην προώθηση συγκεκριμένων στόχων, όπως για παράδειγμα, της αυξημένης πώλησης πακέτων κατά τη χαμηλή σεζόν.
- Το μάρκετινγκ που ασκείται από τον ΕΟΤ πρέπει να στοχεύσει στους ανεξάρτητους ταξιδιώτες που αποτελούν, εξάλλου, την πλειοψηφία των Ευρωπαίων τουριστών. Βασικό εργαλείο για την ανάπτυξη αυτής της αγοράς αποτελεί η υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής Internet Marketing. Ταυτόχρονα, πρέπει να επιδιωχθεί η απόκτηση τεχνογνωσίας μάρκετινγκ από τις κρητικές τουριστικές επιχειρήσεις και να διευκολυνθεί η πρόσβασή τους σε διεθνή δίκτυα διανομής και κρατήσεων.

- Επιπλέον, ο ΕΟΤ, μέσω εντατικού μάρκετινγκ και της κατάλληλης προώθησης της πλούσιας φυσικής και πολιτιστικής ομορφιάς του νησιού, μπορεί να προσελκύσει τουρίστες από το εσωτερικό της χώρας, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο δυναμικά στην χρονική επέκταση της τουριστικής περιόδου.
- Μια καριέρα στο τομέα του τουρισμού θεωρείται σήμερα λύση ανάγκης. Πολλές επιχειρήσεις στο τομέα αυτό και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία και τα εστιατόρια έχουν τη φήμη για δύσκολες συνθήκες εργασίας, ατελείωτα και ασταθή ωράρια και ανεπαρκείς μισθούς. Πρέπει να γίνουν προσπάθειες να αλλάξει η αρνητική εικόνα του τουρισμού ως επιλογή σταδιοδρομίας για να εισχωρήσουν οι κατάλληλοι άνθρωποι για το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο κλάδος των Πλαστικών Υλών και Τεχνουργημάτων αυτών αποτελεί κλάδο με υψηλή εξαγωγική εξωστρέφεια, τόσο σε επίπεδο περιφέρειας, όσο και σε επίπεδο χώρας. Παρ' όλα αυτά παρουσιάζει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης, ενώ υπάρχουν προβλήματα τα οποία χρήζουν αντιμετώπισης. Σύμφωνα με το «διαμάντι του ανταγωνισμού» όσον αφορά τους συντελεστές παραγωγής, οι φυσικοί πόροι απουσιάζουν, ενώ η καινοτομία και η εκπαίδευση του προσωπικού θεωρούνται βασικά χαρακτηριστικά του κλάδου. Σημαντικά πλεονεκτήματα παρουσιάζονται και από τις συνθήκες εγχώριας ζήτησης, τις υποστηρικτικές βιομηχανίες και την δομή του κλάδου και τον ανταγωνισμό, ενώ βασικό μειονέκτημα του κλάδου, αποτελεί η ολοένα και αυξανόμενη τιμή του αργού πετρελαίου, η έλλειψη κεφαλαίων καθώς επίσης και το υψηλό κόστος των πρώτων υλών.

Ο κλάδος παραγωγής πλαστικών προϊόντων, για να μπορέσει να αναπτυχθεί περαιτέρω και να βελτιώσει την εξωστρέφεια του, θα πρέπει μέσα από την καινοτομία και την ποιότητα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλους παραγωγούς, άλλων περιοχών της Ελλάδας και άλλων χωρών. Επιπλέον, μέσα από την καινοτομία και την ποιότητα θα μπορέσει να περιορίσει την επίδραση του υψηλότερου κόστους παραγωγής, μέσω της προστιθέμενης αξίας που θα μπορεί να προσδώσει στο προϊόν. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει ο παραγωγός:

- Να παρακολουθεί στενά όλες τις τεχνολογικές εξελίξεις σε θέματα ποιότητας και αύξησης της παραγωγικότητας.
- Να θεωρεί ως δεδομένη, την εναρμόνιση του παραγόμενου προϊόντος με τη Κοινοτική οδηγία 94/62/EK<sup>3</sup>, ως προς την φιλικότητα του απέναντι στο περιβάλλον.
- Να θέτει τα υψηλότερα standards παραγωγής στο προϊόν, σύμφωνα με τις Ευρωπαϊκές προδιαγραφές ποιότητας, και
- Να μεριμνά ώστε όλα τα παραγόμενα προϊόντα, να διαθέτουν όλες τις απαραίτητες πιστοποιήσεις, από κοινά αποδεκτούς φορείς πιστοποίησης.

Η συνδρομή της πολιτείας κρίνεται απολύτως απαραίτητη για την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου και την βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, πρέπει η πολιτεία να αναλάβει συγκεκριμένες δράσεις και πρωτοβουλίες. Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Διαμόρφωση μιας σύγχρονης στρατηγικής καινοτομίας, μέσα από δράσεις και πολιτικές, ουσιαστικής σύνδεσης παιδείας και παραγωγής,
- Δημιουργία εθνικών φορέων πιστοποίησης όλων των παραγόμενων προϊόντων της ελληνικής επικράτειας, με βάση τις κοινοτικές κατευθύνσεις,
- Υιοθέτηση αυστηρών προδιαγραφών ποιότητας και απαραίτητη πιστοποίηση των προϊόντων των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στις προμήθειες του δημοσίου,
- Δημιουργία μηχανισμών ελέγχου για την εξάλειψη φαινομένων αθέμιτου ανταγωνισμού λόγω της κυκλοφορίας προϊόντων με παραπλανητική σήμανση,
- Επίσπευση των διαδικασιών επίλυσης δικαστικών διαφορών, με τις χώρες των Βαλκανίων,

---

<sup>3</sup> Στην εν λόγω οδηγία προβλέπονται μέτρα με σκοπό τον περιορισμό της παραγωγής απορριμμάτων συσκευασίας και την προώθηση της ανακύκλωσης, της επαναχρησιμοποίησης και άλλων μορφών αξιοποίησης των εν λόγω απορριμμάτων. Η τελική τους εξάλειψη πρέπει να θεωρείται ως η έσχατη λύση.

- Θέσπιση επιπλέον κινήτρων για δράσεις διεθνοποίησης των ελληνικών επιχειρήσεων,
- Θεσμοθέτηση συγκεκριμένου χρόνου πληρωμής όλων των προμηθευτών του δημοσίου, με την ολοκλήρωση της προμήθειας, και

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το τραπεζικό σύστημα. Η στήριξη των τραπεζών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου και στην βελτίωση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, οι βιομηχανίες πλαστικού οφείλουν να επενδύουν συνεχώς σε νέες τεχνολογίες και εκσυγχρονισμό του μηχανολογικού τους εξοπλισμού. Αυτό προϋποθέτει κατ' αρχήν την επάρκεια πηγών χρηματοδότησης και κατά δεύτερο την άντληση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος.

Καμία εταιρία πλαστικού δεν θα είναι σε θέση να σταθεί με αξιώσεις είτε στην κρητική ή ελληνική αγορά είτε στο εξωτερικό εάν προηγουμένως, δεν περιορίσει το ανά μονάδα κόστος παραγωγής. Λαμβάνοντας κανείς υπ' όψιν, το πολύ υψηλό ποσοστό που καταλαμβάνει η πρώτη ύλη στο συνολικό κόστος, μπορεί πιο εύκολα να αντιληφθεί, ότι τα περιθώρια μείωσης του κόστους είναι πολύ μικρά. Έτσι λοιπόν, η άντληση κεφαλαίων με χαμηλό κόστος από τις τράπεζες, σε συνδυασμό με την συνδρομή της πολιτείας σε όσα προαναφέρθηκαν, είναι ίσως τα μοναδικά, ουσιαστικά εργαλεία μείωσης του κόστους.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική Βιβλιογραφία

1. **Βαρβαρέσος Σ.**, *Τουρισμός, έννοιες, μεγέθη, δομές, η ελληνική πραγματικότητα*, Εκδόσεις Προπομπός, 2000
2. **Γαγάνης Χ., Ζοπουνίδης Κ.**, «*Βασικά Στατιστικά Στοιχεία του Τουρισμού της Κρήτης*», 27/09/2004, σελ. 1
3. **Γεωργόπουλος Νικόλαος Β.**, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου, 2006, σελ.103
4. **Ελληνική Στατιστική Αρχή**, Διεύθυνση Στατιστικής Πληροφόρησης & Εκδόσεων, Τμήμα Β31'
5. **Ελληνική Στατιστική Αρχή**, Διεύθυνση Στατιστικής Πληροφόρησης & Εκδόσεων, Τμήμα Β31'
6. **Ελληνική Στατιστική Αρχή**, Διεύθυνση Στατιστικών Τομέα Εμπορίου & Υπηρεσιών, Τμήμα Εξωτερικού Εμπορίου, Γραφείο Παροχής Στοιχείων
7. **Ζαχαράτος Γ. και Τάρτας Π.**, *Πολιτική και Κοινωνιολογία της τουριστικής ανάπτυξης*, Τόμος Γ', Πάτρα, 1999, σελ.114
8. **Ντελέζος Κώστας**, «*Το τρένο θα σφουρίζει στην Κρήτη*», τα Νέα, 06/12/2008
9. **Παπαδάκης Μ.Β.**, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Α' τόμος, Ε' έκδοση, εκδόσεις Ε. Μπένου, 2007, σελ. 71
10. **Πατσουράτης Β.**, «*Η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού τομέα*», Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, Αθήνα, 2002



11. **Παυλόπουλος Π.**, *Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους, ρόλος, προοπτικές, μέτρα*, Εκδόσεις Ιτεπ, Αθήνα, 2007
12. **Πουτέτσι Χριστίνα**, «*Τροχοπέδη η γραφειοκρατία για επενδύσεις στον τουρισμό*», Το Βήμα, 18/04/2008
13. **Στέλιος Σταυρίδης**, «*Η Γραφειοκρατία και οι Συναρμοδιότητες*», 29 Οκτωβρίου 2007
14. **Τσάρτας Π.**, *Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Εξάντας, 1996
15. **Χυτήρης Λ.**, *Τουριστικά Γραφεία, Ίδρυση, Οργάνωση, Λειτουργία*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995
16. **ICAP Group**, «*Η Επιχειρηματική Δραστηριότητα στην Περιφέρεια Κρήτης*», Οκτώβριος, 2010
17. **ICAP Group**, «*Οδηγός Επιχειρήσεων Κρήτης και Νησιών Αιγαίου*», 2005
18. **ICAP Group**, «*Πλαστικοί Σωλήνες – Χαλυβδοσωλήνες*», Ιανουάριος 2013
19. **ICAP Group**, «*Πλαστική Συσκευασία*», Μάιος 2011

### ***Ξένη Βιβλιογραφία***

1. **Andersson K., Ivansson M.**, “*From Value Chain to Value Network*”, International Management, No 15, 2003, p. 5.
2. **Association Plastics Manufacturers**, “*The Compelling Facts About Plastics 2007, An analysis of plastic production, demand and recovery for 2007 in Europe*”, The Plastics Portal, October 2008

3. **Bastakis, C., Buhalis, D., and Butler, R.**, *"The perception of small and medium sized tourism accommodation providers the impacts of the tour operators' power in Eastem Mediteuanean"*, *Tourism Management*, Vol. 25, No. 2, 2004, pp. 167
4. **Cartwright, W. R.**, *"Multiple Linked "Diamonds and the International Competitiveness of Export – dependent Industries: The New Zealand Experience"*, *Management International Review*, Vol. 33, Special issue 2, 1993, pp.55-68,
5. **De Man A., Van den Bosch F., and Elfring T.**, *"Porter on National and Regional competitive advantage, Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter"*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1997, pp.45
6. **Dumond E.**, *"Value Management: An Underlying Framework"*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No 9, 2000, p. 1073.
7. **Grant, R.M.**, *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishing, 5<sup>th</sup> edition, 2005, pp. 103-105
8. **Grant R. M.**, *"Porter's "Competitive Advantage of Nations": An Assessment"*, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, issue 7, 1991, pp.535-537
9. **Greenaway D.**, *"The Competitive Advantage of Nations"*, *Kyklos*, Vol. 46, issue 1, 1993, pp.145-146
10. **Grove A.S.**, *"Only The Paranoid Survive"*, Harper Collins Business, 1<sup>st</sup> Edition, 1997
11. **Hitt Michael A., Ireland Duane R., Hoskisson Robert E.**, *Strategic Management: Concepts: Competitiveness and Globalization*, South – Western Cengage Learning, 9<sup>th</sup> Edition, 2011, pp. 108, 112-113, 116.
12. **Huff Anne S., Floyd Steven W., Sherman Hugh D., Terjesen Siri**, *Strategic Management: Logic and Auction*, RRD Crawfordsville, 2009, p.143

13. **Johnson G, Scholes K.**, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> Edition, 1997, pp.64-65
14. **Konsolas I.**, *The Competitive Advantage of Greece*, Ashgate, 2002
15. **Lickorish, Leonard J., Jenkins, Carson L.**, *Μια εισαγωγή στον Τουρισμό*, Εκδόσεις Κριτική, 2004
16. **Parnell A.J.**, “*Generic Strategies After Two Decades: A Reconceptualization of Competitive Strategy*”, *Management Decision*, MCB University Press, Vol. 44, No 8, 2006, p. 1143.
17. **Payne A., Holt S.**, “*Diagnosing Customer Value Integrating the Value Process and Relationship Marketing*”, *British Journal of Management*, Vol. 12, No 2, 2001, p. 162.
18. **Porter Michael**, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980, pp.7, 14
19. **Porter Michael**, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990
20. **Porter Michael**, “*The Competitive Advantage of the Inner City*”, **Harvard Business Review**, May-June, 1995
21. **Porter Michael**, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985, pp. 34-39
22. **Porter Michael**, “*New Strategies for Inner City Economic Development*”, *Economic Development Quarterly*, Volume 11, Number 1, Sage Periodicals Press, February 1997
23. **Porter Michael**, “*The Competitive Advantage of Nations*”, *Harvard Business Review*, March – April 1990

24. **Porter Michael**, *On competition*, The Free Press, 1996
25. **Porter Michael**, “*A Note on Culture and Competitive Advantage: Response to Van den Bosch and Van Prooijen*”, *European Management Journal*, Vol. 10, issue 2, 1992, p.178
26. **Ramsay J.**, “*The Real Meaning of Value in Trading Relationships*”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 25, No 6, 2005, p. 552
27. **Rugman A.M.**, “*Diamond in the Rough*”, *Business Quarterly*, Vol.55, issue 3, 1991, pp.62-63
28. **Rugman A. M. and D’Cruz J.R.**, “*The “Double-Diamond” Model of International Competitiveness: The Canadian Experience*”, *Management International Review*, Vol. 33, special issue 2, 1993, pp.17-39,
29. **Rugman A.M. and Verbeke A.**, “*Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter’s Single Diamond Framework*”, *Management International Review*, Vol. 33, special issue 2, 1993, pp.73-74
30. **Smit R.M.**, *Rotterdam seen through Porter-colored glasses* in F.A.J. van den Bosch and A.P. de Man, *Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter*, Kluwer Academic Publishers, Boston/Dordrecht/London, 1997
31. **Thompson A.A., A.J. Strickland III and J. Gamble**, *Crafting and Executing Strategy*, McGraw-Hill Companies, 2007, pp. 134-135
32. **Yung W., Chan D.**, “*Application of Value Delivery System and Performance Benchmarking of Flexible Business process Reengineering*”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No 3, 2003, pp. 304-305

## *Πηγές από το Διαδίκτυο*

1. [http://www.crete.gov.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1705&Itemid=568&lang=el](http://www.crete.gov.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=1705&Itemid=568&lang=el)
2. [http://grecelands.blogspot.gr/2011/07/blog-post\\_26.html](http://grecelands.blogspot.gr/2011/07/blog-post_26.html)
3. [http://www.chania.eu/tourism/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=14&Itemid=205&lang=el](http://www.chania.eu/tourism/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=14&Itemid=205&lang=el)
4. [http://www.chania-cci.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=47&Itemid=54](http://www.chania-cci.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=54)
5. [http://crete-exporters.com/index.php?cat\\_id=23&content\\_lang=1&subsitere=1&special\\_layout=1&PHPS ESSID=b5982f5249be59f107064c3b849139ad](http://crete-exporters.com/index.php?cat_id=23&content_lang=1&subsitere=1&special_layout=1&PHPS ESSID=b5982f5249be59f107064c3b849139ad)
6. <http://www.incrediblecrete.gr/74/index.el.html>
7. [http://web.statistics.gr/zeus/stats\\_main.asp](http://web.statistics.gr/zeus/stats_main.asp)
8. <http://www.gnto.gov.gr/el/%CE%9F%CE%A1%CE%93%CE%91%CE%9D%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3>
9. <http://www.heraklion-hotels.gr/>
10. <http://www.rethymnohotels.gr/index.php?hoteliersclub>
11. <http://www.haniahotels.gr/association>
12. <http://www.sitiahotels.gr/>
13. <http://www.plasticseurope.org/>