



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ ΣΥΣΚΕΥΑΣΜΕΝΟΥ ΤΟΜΑΤΟΠΟΛΤΟΥ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ PUMMARO-ΕΛΑΪΣ Α.Ε.

Αγγελική Δ. Λοβέρδου

Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά (επιβλέπων)

Αθήνα, Μάρτιος 2010

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΟΥ ΣΥΣΚΕΥΑΣΜΕΝΟΥ ΤΟΜΑΤΟΠΟΛΤΟΥ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ PUMMARO-ΕΛΛΑΪΣ Α.Ε.**

Αγγελική Δ. Λοβέρδου

Νικόλαος Γεωργόπουλος, Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά (επιβλέπων)
Παύλος Σπαθής, Καθηγητής Γ.Π.Α.
Απόστολος Κουτίνας, Λέκτορας Γ.Π.Α.

Αθήνα, Μάρτιος 2010

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη αναφέρεται σε θέματα στρατηγικού μάντζμεντ εξετάζοντας τον όμιλο Unilever Hellas. Ειδικότερα μελετά την περίπτωση Pummaro- ΕΛΑΙΣ Α.Ε. με στόχο να αναλύσει τις στρατηγικές που θα μπορούσαν να ακολουθηθούν από την εν λόγω εταιρεία. Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της και γι' αυτό κρίνεται άκρως σημαντική για την βιωσιμότητά της.

Η μελέτη αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει θέματα που αφορούν στον όμιλο Unilever και στην εταιρεία συγκεκριμένα καθώς και στον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο ανήκει.

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Ειδικότερα, σχετικά με το εξωτερικό περιβάλλον αναλύονται οι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες που το απαρτίζουν (PEST analysis). Επίσης, περιγράφεται η δομή του κλάδου μέσω των πέντε δυνάμεων του Υποδείγματος του Porter. Στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης περιγράφονται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της εταιρείας. Ακολουθεί η ανάλυση SWOT μέσω της οποίας εκτιμώνται οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της εταιρείας καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Το τρίτο και τελευταίο μέρος της μελέτης αφορά σε θέματα στρατηγικής. Αναλύονται οι στρατηγικές κινήσεις της επιχείρησης και εξάγονται συμπεράσματα για τις προτεινόμενες στρατηγικές τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

Αθήνα

Λέξεις-Κλειδιά:

Προϊόντα τομάτας, Pummaro, ΕΛΑΪΣ Α.Ε., υπόδειγμα του Porter, ανάλυση PEST, Όμιλος Unilever, εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, στρατηγικές.

BUSINESS BRANCH ANALYSIS OF THE STANDARDIZED TOMATO PRODUCTS – PUMMARO ELAIS S.A. CASE STUDY

The current study refers to strategic management issues by examining the association Unilever Hellas. Particularly, it studies the case of the company Pummaro-ELAIS S.A. and targets to analyze the strategies that the company is going to follow. The strategy consists to an important tool for the company's connection with her environment and it is found essential for her viability.

The dissertation is constituted from three parts. The first one includes issues referring to the association Unilever and the company, as well as the industrial branch in which the company belongs.

The second part refers to the analysis of the company's environment. Specifically, this part analyzes the political, economical, sociocultural and technological factors that compose the external environment (PEST analysis). Furthermore, the structure of the branch is described through Porter's five forces. The analysis of the company's internal environment includes the description of structure, culture and means of the company. SWOT analysis estimates company's internal strengths and weaknesses, and opportunities and threats, which appear in the external environment.

The third and last part of the dissertation refers to strategy issues. In this point of the study, company's strategic movements are analyzed and conclusions come up in relation to suggested strategies for short term and long term period.

Athens

Key-Words: Tomato products, Pummaro, ELAIS S.A., Porter's model, PEST analysis, Unilever Association, internal and external environment, strategies.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας» του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο, που αποτέλεσε το κίνητρο της ενασχόλησης μου με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, καθώς και τους γονείς μου που στηρίζουν κάθε μου προσπάθεια.

Επιπλέον, ευχαριστώ όλους όσους βοήθησαν με κάθε τρόπο, την εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης.

Τέλος, θα ήθελα να την αφιερώσω σε όλους όσους πιστεύουν στον εαυτό τους και προχωρούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α' : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ο ΟΜΙΛΟΣ UNILEVER	8
1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΜΙΛΟΥ	8
1.2 ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΙΣ-UNILEVER HELLAS A.E.	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΜΑΤΑΣ	14
2.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	14
2.2 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΜΑΤΑΣ	17
2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	18
2.4 ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΜΑΤΑΣ	19
2.4.1 Εγχώρια παραγωγή προϊόντων τομάτας	19
2.4.2 Εξωτερικό εμπόριο προϊόντων τομάτας	21
2.4.3 Μεριδία αγοράς	23
2.4.3.1 Αγορά τοματοπολτού	24
2.4.3.2 Αγορά αποφλοιωμένης τομάτας	24
2.4.3.3 Αγορά ψιλοκομμένης αποφλοιωμένης τομάτας	25
2.4.3.4 Αγορά χυμού τομάτας	25
2.4.3.5 Αγορά σαλτσών τομάτας και κέτσαπ	26
2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	27
ΜΕΡΟΣ Β' : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	30
3.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ PEST	31
3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον	32
3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον	38
3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον	43
3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον	46
3.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER	49
3.2.1 Η προσέγγιση του Porter	49
3.2.2 Στρατηγικές ομάδες	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	67
4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	69
4.2 ΣΤΟΧΟΙ-ΣΚΟΠΟΙ	69
4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ.....	70
4.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ.....	70
4.5 ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	72
4.6 ΕΠΙΔΟΣΗ.....	73
4.7 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	74
4.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ	75
4.9 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	78
4.10 ΠΟΡΟΙ	78
4.11 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	81
5.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ	83
5.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	85
5.3 ΕΥΚΑΡΙΕΣ	86
5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ	87
ΜΕΡΟΣ Γ' : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΡΥΘΜΑΡΟ	89
6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	91
6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	94
6.3 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	98
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	100
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΛΑΪΣ-UNILEVER Α.Ε.....	101
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΛΑΪΣ-UNILEVER Α.Ε.....	102
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	104
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	106

ΜΕΡΟΣ Α΄ : Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΑΙ Ο ΚΛΑΔΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Ο ΟΜΙΛΟΣ UNILEVER

1.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΟΜΙΛΟΥ

Η UNILEVER είναι μια Άγγλο-Ολλανδική εταιρεία που ιδρύθηκε το 1930. Μετά από μια μακρόχρονη πορεία, η UNILEVER έχει εδραιωθεί ως μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες καταναλωτικών προϊόντων στον κόσμο. Κατέχει κυρίαρχη θέση στην αγορά ειδών διατροφής με προϊόντα όπως τσάι, παγωτά, μαργαρίνες, μαγιονέζες και άλλα προϊόντα καθημερινής διατροφής. Επίσης, κυριαρχεί στην αγορά ειδών οικιακής και προσωπικής φροντίδας με απορρυπαντικά, καθαριστικά, προϊόντα περιποίησης προσώπου, σώματος και στοματικής υγιεινής.

Διακινεί τόσο τοπικές μάρκες, όσο και διεθνείς, σε 150 χώρες σε όλο τον κόσμο. Οι μεγαλύτερες αγορές της είναι η Ευρώπη και η Αμερική, ενώ ταυτόχρονα επενδύει έντονα και σε ανερχόμενες αγορές. Στους τομείς που δραστηριοποιείται κατέχει σημαντικά μερίδια αγοράς. Επενδύει ετησίως 900 εκ. ευρώ για έρευνα και ανάπτυξη, παράγει συνολικά 400 επώνυμα προϊόντα, διαθέτει 100 εργοστάσια και απασχολεί 243.000 εργαζομένους σε περίπου 140 χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Στην Ελλάδα, ο όμιλος UNILEVER δραστηριοποιείται με τις εταιρείες τροφίμων ΕΛΑΪΣ-UNILEVER, KNORR-BESTFOODS HELLAS, την UNILEVER HELLAS, εταιρεία ειδών οικιακής και προσωπικής φροντίδας και την ALGIDA, εταιρεία παγωτών και κατεψυγμένων προϊόντων. Είναι η τρίτη σε μέγεθος εταιρεία σε μη διαρκή καταναλωτικά προϊόντα (πλην των πετρελαιοειδών) στην Ελλάδα με συνολικό τζίρο το 2005, πάνω από 500 εκ. ευρώ και αποτελεί τον Νο. 1 προμηθευτή στο λιανικό εμπόριο.

Η UNILEVER στην Ελλάδα δραστηριοποιείται κυρίως στον τομέα των τροφίμων και στον τομέα ειδών οικιακής και προσωπικής φροντίδας, κατέχοντας ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών αυτών (πηγή: Λεύκωμα ΕΛΑΪΣ, 2006).

Ο τομέας των τροφίμων περιλαμβάνει:

- Ελαιόλαδα και προϊόντα ελιάς “Άλις”
- Μαργαρίνες (“Βιτάμ soft” / “Becel pro-activ”)
- Φυτικά έλαια (“Sol” & “Φλώρα”)
- Παγωτά (“Magic” / “Carte D’Or”)
- Αφεψήματα και τσάι (“Lipton”)
- Κύβοι, σάλτσες και σούπες “Κνορρ”
- Έτοιμα γεύματα ζυμαρικών “Κνορρ”
- Κρύα ροφήματα φρούτων και λαχανικών “Κνορρ Vie”
- Μαγιονέζες και σάλτσες για σαλάτες (“Hellmann’s”)
- Κατεψυγμένα προϊόντα “Iglo”
- Άλλα προϊόντα τροφίμων (“Pummaro”, “Carte D’Or” ζελέ, σαντιγύ ή μπεσαμέλ)

Ενώ οι τομείς οικιακής και προσωπικής φροντίδας περιλαμβάνουν:

- Προϊόντα οικιακού καθαρισμού (Χλωρίνη “Klinex”, “Cif”)
- Απορρυπαντικά και μαλακτικά ρούχων (“Skip”, “Cazoline”)
- Προϊόντα περιποίησης προσώπου και σώματος (“Dove”, “Lux”)
- Προϊόντα στοματικής υγιεινής (“Aim”)
- Προϊόντα περιποίησης μαλλιών (“Organics”, “Ultrex”)
- Αρώματα- Αποσμητικά (“Axe”, “Rexona”)

1.2 ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

Στις 5 Ιανουαρίου 1920 συστήνεται από έξι Έλληνες επιχειρηματίες η Ετερόρρυθμος Εταιρεία «Αριστοτέλης Κ. Μακρής και Σία Ελληνική Βιομηχανική Εταιρεία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων» με το διακριτικό τίτλο «ΕΛΑΪΣ». Τα ιδρυτικά της μέλη, χημικοί στην πλειοψηφία τους, είναι οι: Μελέτιος Δ. Γκιόκας, Χαράλαμπος Δ. Μαυριδόπουλος, Κωνσταντίνος Γ. Ευγενειάδης, Αριστοτέλης Μακρής, Πολύδωρος Χ. Γεωργόπουλος και Σταύρος Π. Σταυρής.

Την περίοδο 1920-1931 επεκτείνεται το σπορελαιουργείο της εταιρείας, που έχει πλέον συνολική δυναμικότητα 525 τόνων ελαιосπόρων το μήνα. Το ίδιο χρονικό διάστημα γίνεται εγκατάσταση εξευγενισμού ελαίων μηνιαίας δυναμικότητας 125 τόνων. Επίσης, η ΕΛΑΪΣ κάνει αίτηση προς το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας για τη χορήγηση άδειας βιομηχανικού και εμπορικού σήματος με την λέξη «ΦΥΤΙΝΗ».

Το 1932 η επιχείρηση μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία με μετοχικό κεφάλαιο 10.000.000 δρχ.

Κατά την περίοδο 1932-1944, που η Ελλάδα διανύει την περίοδο του Μεσοπολέμου, στην ΕΛΑΪΣ Α.Ε. βρίσκουν δουλειά, τροφή, περίθαλψη και κατοικία, πρόσφυγες διωγμένοι από την Μικρά Ασία και με την σκληρή εργασία τους στηρίζουν την επέκταση και ανάπτυξη της εταιρείας. Εκείνη την περίοδο κυκλοφορεί η «ΦΥΤΙΝΗ» για πρώτη φορά. (πηγή: Λεύκωμα ΕΛΑΪΣ, 2006)

Το 1936 καταργείται πλήρως το μονοπώλιο της υδρογόνωσης των πάσης φύσεως ελαίων και η ΕΛΑΪΣ αποκτά και αυτή τη σχετική άδεια από το Υπουργείο Βιομηχανίας. Υπό την επίβλεψη του μηχανικού Γεράσιμου Δρακάτου αρχίζουν οι εργασίες των προγραμματισθέντων κτιριακών επεκτάσεων και βελτιώσεων που αλλάζουν οριστικά την παλαιά δομή και την εξωτερική όψη του εργοστασίου. Με τις εγκαταστάσεις αυτές μεγαλώνουν οι χώροι των διοικητικών υπηρεσιών και δημιουργείται το νέο χημικό εργοστάσιο στον πρώτο όροφο του κτιρίου. Στον χώρο της παραγωγής διπλασιάζεται ο διαθέσιμος χώρος του εξευγενισμού και οικοδομούνται πολλά νέα τμήματα και χώροι φύλαξης βοηθητικών υλικών. Στην Έκθεση Εμπορίου και Βιομηχανίας που γίνεται στο Ζάππειο Μέγαρο, παίρνει μέρος και η ΕΛΑΪΣ με δικό της περίπτερο, του οποίου την καλλιτεχνική επιμέλεια αναλαμβάνει ο ζωγράφος Νίκος Καστανάκης.

Στις 28 Οκτωβρίου 1940 το Υπουργείο Στρατιωτικών επιτάσσει όλα τα εργοστάσια, μεταξύ αυτών και της ΕΛΑΪΣ Α.Ε., που χρησίμευαν για την στήριξη του στρατού. Επιτάσσονται επίσης τα δύο αυτοκίνητα του εργοστασίου και επιστρατεύεται το σύνολο σχεδόν του νεότερου προσωπικού της επιχείρησης για το μέτωπο.

Το 1941 το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΛΑΪΣ Α.Ε. αποφασίζει την αχρήστευση των εγκαταστάσεων υδρογόνωσης, ώστε να μην είναι δυνατή η άσκηση πίεσης από τις κατοχικές δυνάμεις, οι οποίες ενδιαφέρονται για την παραγωγή υδρογόνου και πιέζουν την εταιρεία να συνεργαστεί μαζί τους. Στις 26 Φεβρουαρίου του ίδιου έτους, εισάγεται για διαπραγμάτευση στο Χρηματιστήριο Αθηνών η μετοχή της ΕΛΑΪΣ Α.Ε. με αρχική αξία 1.025 δρχ.

Στις 11 Ιανουαρίου 1944 η ΕΛΑΪΣ πλήττεται από τον μεγάλο βομβαρδισμό του Πειραιά από τους συμμάχους, ο οποίος κατέστρεψε την πόλη.

Την πενταετία 1945-1950 επαναλειτουργεί το εργοστάσιο, μετά από χορήγηση δανείου από την Τράπεζα της Ελλάδος και γίνεται επέκταση του τμήματος υδρογόνωσης ελαίων.

Το 1947 η ΕΛΑΪΣ και ο Αρ. Μακρής προσωπικά αφοσιώνονται στην παραγωγή του προϊόντος BITAM, που γίνεται δεκτό με ενθουσιασμό από την αγορά.

Το 1950 αρχίζουν οι προσπάθειες διάδοσης και διάθεσης των ποικίλων προϊόντων της ΕΛΑΪΣ Α.Ε. στο ευρύ καταναλωτικό κοινό και στην επαρχία. Καταρτίζεται, επίσης, εμπορικός κατάλογος αντιπροσώπων σε όλη την Ελλάδα. Ταυτόχρονα, παράγεται το τυποποιημένο ελαιόλαδο «ΕΛΑΪΣ», το οποίο προωθείται με έντυπη διαφήμιση.

Την περίοδο 1960-1968 επεκτείνονται και εκσυγχρονίζονται τα τμήματα εξευγενισμού ελαίων, υδρογόνωσης, παραγωγής και συσκευασίας μαργαρινών, παραγωγής και συσκευασίας μαγειρικών λιπών και παραγωγής και συσκευασίας τυποποιημένων ελαιολάδων. Το 1961 αποφασίζεται η σύμβαση στρατηγικής συνεργασίας με την πολυεθνική εταιρεία UNILEVER N.V. Το αποτέλεσμα είναι να υπογραφεί η σύμβαση μεταξύ των δύο εταιρειών το 1962 και η ΕΛΑΪΣ να αυξήσει το μετοχικό της κεφάλαιο με έκδοση 10.800 νέων μετοχών.

Το 1967, η επιθυμία της εταιρείας να ενισχύσει την θέση της στην αγορά ελαιολάδου, την αναγκάζει να προχωρήσει στο σχεδιασμό ενός νέου τυποποιημένου ελαιολάδου, που δεν είναι άλλο από το «Άλις».

Το 1970 η συμμετοχή της UNILEVER στο μετοχικό σχήμα της εταιρείας αυξάνεται στο 45% και το 1982 η UNILEVER αποκτά την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου.

Το έτος 1984, η ΕΛΑΪΣ ως μέλος του ομίλου UNILEVER, αναλαμβάνει την εμπορία και διακίνηση και άλλων προϊόντων διατροφής που παράγονται στο εξωτερικό από την μητρική εταιρεία, όπως το τσάι Lipton, προϊόντα κονσέρβας Swan, κατεψυγμένα Iglo και άλλα. Με αυτό τον τρόπο εισέρχεται και σε άλλες παράλληλες και συμπληρωματικές αγορές με εκείνες των παραδοσιακών της βιομηχανικών και εμπορικών εξειδικεύσεων.

Η UNILEVER εφαρμόζει πρώτη στον κόσμο, το 1990 μια νέα μέθοδο παραγωγής εξελιγμένης γενιάς μαργαρινών, χωρίς trans λιπαρά και η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία στην Ευρώπη που την υιοθετεί.

Το 1993 η προώθηση των προϊόντων BITAM LIGHT και BECEL είναι το έναυσμα για μια νέα κατηγορία προϊόντων μειωμένης περιεκτικότητας σε θερμίδες.

Το 1994 η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα που πιστοποιείται με το Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.

Το 1995 λαμβάνει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς για τις καινοτόμες πρακτικές που χρησιμοποιεί για το συγκερασμό εργασίας και οικογένειας και βραβεύεται με έπαινο από τον ΟΜΕΠΟ για το ολοκληρωμένο χορηγικό της πρόγραμμα για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα «ΕΛΙΑ- ΕΛΑΪΣ- ΕΛΑΙΟΛΑΔΟ», για την αναπαλαίωση και συντήρηση του νεοκλασικού κτιρίου του Κεραμικού εντός του εργοστασίου της και για την αναστήλωση αρχαίου ελαιοτριβείου στην Πλάκα.

Το χρονικό διάστημα 1995-1997 η ΕΛΑΪΣ λαμβάνει το UNILEVER Safety Award, βραβείο της UNILEVER, για την τριετή εξαιρετική επίδοση της εταιρείας σε θέματα ασφάλειας του προσωπικού.

Το 1996 εφαρμόζει το πρωτοποριακό Σύστημα Ελέγχου Ολικής Ποιότητας TPM (Total Perfect Manufacturing) στην παραγωγή των προϊόντων της. Παράλληλα, είναι η πρώτη βιομηχανία στην Ελλάδα που πιστοποιείται για το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισής της με ISO 14001.

Το 1997, ο ΟΜΕΠΟ βραβεύει την ΕΛΑΪΣ με Έπαινο Κοινωνικής Προσφοράς και Ευποιίας για το έργο της τηλεθέρμανσης που ολοκλήρωσε, θερμαίνοντας συγκρότημα σχολικών κτιρίων από τις εγκαταστάσεις της.

Το Νοέμβριο του 1998, η εταιρεία προχωρά σε νέες δραστηριότητες, εξαγοράζοντας τον τομέα των προϊόντων τομάτας, με τις επωνυμίες PUMMARO, ΠΕΛΑΡΓΟΣ και STELLA από την εταιρεία ΜΕΛΙΣΣΑ-ΚΙΚΙΖΑΣ.

Από τον Απρίλιο του 1999 αρχίζει η παραγωγή και διακίνηση των προϊόντων τομάτας PUMMARO και ΠΕΛΑΡΓΟΣ.

Το 2000, στο πλαίσιο του TPM, η εταιρεία βραβεύεται με το 1^ο Βραβείο Ολικής Ποιότητας στην Παραγωγή, από το Ιαπωνικό Ινστιτούτο Παραγωγικής Συντήρησης (JIPM). Η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία που εισάγει στην Ελλάδα τα πρώτα λειτουργικά τρόφιμα (Becel Pro-activ).

Το 2001 η KNORR-BESTFOODS εντάσσεται στον όμιλο της UNILEVER. Η ηγετική θέση της ΕΛΑΪΣ στον κλάδο των τροφίμων, ενισχύεται ακόμα περισσότερο μέσω της συνεργασίας της με την KNORR-BESTFOODS HELLAS ABEE και την ανάληψη, αντιπροσώπευση, διανομή και διάθεση των προϊόντων της, όπως τις έτοιμες σάλτσες, τις έτοιμες σουπές, τα έτοιμα γεύματα, τον πουρέ και τους κύβους Knorr, καθώς και τα προϊόντα Hellmann's.

Το 2002 η εταιρεία υπογράφει την Εγγύηση Ποιότητας Ελαιολάδου Άλις, που εμφανίζεται σε κάθε συσκευασία και σφραγίζει την ποιότητα των διαδικασιών ελέγχου του ελαιολάδου από το λιοτρίβι έως τον καταναλωτή. Η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία τροφίμων με φυσικοχημικό και οργανοληπτικό εργαστήριο, πιστοποιημένο από το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης(Ε.ΣΥ.Δ.) και η πρώτη εταιρεία που εφαρμόζει τον ήπιο εξευγενισμό ελαίων στην Ελλάδα. (πηγή: Λεύκωμα ΕΛΑΪΣ, 2006)

Το 2003, ο όγκος των πωλήσεων της εταιρείας αυξάνεται κατά 9%, γεγονός στο οποίο συμβάλλει αποφασιστικά η τοποθέτηση στην αγορά περίπου 40 νέων κωδικών προϊόντων.

Μετά από μια επιτυχημένη συμπόρευση με τον όμιλο UNILEVER, η εταιρεία αποφασίζει το 2005 να αλλάξει την επωνυμία της σε ΕΛΑΪΣ-UNILEVER.

Σήμερα, η ΕΛΑΪΣ είναι η μεγαλύτερη εταιρεία στον τομέα των ελαιουργικών προϊόντων και προϊόντων τομάτας στην Ελλάδα, με κυρίαρχη παρουσία στον χώρο των τροφίμων. Διαθέτει στην Ελληνική αγορά μία ευρεία σειρά προϊόντων υψηλής ποιότητας, όπως τα ελαιόλαδα και προϊόντα ελιάς Άλις, τα προϊόντα επάλειψης- μαργαρίνες Βιτάμ, Άλις soft και Becel, τα προϊόντα τομάτας και τις σάλτσες Pommaro, καθώς και τα παγκοσμίου φήμης προϊόντα τσαγιού Lipton. Επίσης, διαθέτει τα σπορέλαια Sol & Φλώρα, τα φυτικά μαγειρικά προϊόντα Νέα Φυτίνη κ.α.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Ο ΚΛΑΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΜΑΤΑΣ

2.1 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των προϊόντων τομάτας αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς της ελληνικής οικονομίας, καθώς κατατάσσει την Ελλάδα στις πρώτες θέσεις διεθνώς βάσει της παραγωγής και παρουσιάζει έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό. Σύμφωνα με την ICAP η Ελλάδα είναι η τρίτη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση βάσει της επεξεργασθείσας ποσότητας νωπής τομάτας για την μεταποιητική περίοδο 2001-2002, ενώ κατείχε την έβδομη θέση στην παραγωγή προϊόντων τομάτας παγκοσμίως.

Η παραγωγή και η επεξεργασία βιομηχανικής τομάτας υπόκειται σε καθεστώς ελέγχου. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ορίζεται ένα μέγεθος παραγωγής και επεξεργασίας τομάτας για κάθε χώρα. Η παραγωγή ποσότητας μεγαλύτερης από το κατώφλι μεταποίησης έχει επιπτώσεις στην ενίσχυση που λαμβάνει η κάθε χώρα το επόμενο έτος.

Η Ελλάδα παρουσιάζει αξιόλογη παραγωγή κυρίως σε τοματοπολτό και σε ολόκληρη ή φιλοκομμένη τομάτα. Ο τοματοπολτός αποτελεί το κυριότερο εξαγόμενο προϊόν, ενώ σημαντικό μέρος της παραγωγής αποφλοιωμένης τομάτας κατευθύνεται επίσης στο εξωτερικό. Ο χυμός τομάτας, οι σάλτσες και η κέτσαπ διατίθενται κυρίως στην εγχώρια αγορά.

Στον κλάδο των προϊόντων τομάτας δραστηριοποιούνται πολλές εταιρείες διαφορετικής παραγωγικής δυναμικότητας. Ωστόσο, μεγάλοι μεγέθους επιχειρήσεις που απευθύνονται στην εγχώρια αγορά καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης.

Οι περισσότερες από τις παραγωγικές εταιρείες, όπως αναφέρθηκε, διαθέτουν το μεγαλύτερο μέρος ή το σύνολο των προϊόντων τους στις αγορές του εξωτερικού, με ιδιαίτερη έμφαση στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο κλάδος διαθέτει χαμηλή εισαγωγική διείσδυση, η οποία αφορά κυρίως σε σάλτσες και κέτσαπ. Εισαγωγές πραγματοποιούνται από λίγες παραγωγικές εταιρείες, αλλά και από εταιρείες εμπορίας ειδών διατροφής εν γένει. Οι εισαγωγές προέρχονται κυρίως από Ιταλία.

Οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου δραστηριοποιούνται στην παραγωγή τοματοπολτού. Το ύψος της παραγωγής κάθε έτους εξαρτάται από εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με την καλλιέργεια νωπής τομάτας, όπως η τιμή και οι καιρικές συνθήκες. Για το λόγο αυτό παρατηρούνται αυξομειώσεις στα αποθέματα που διατηρούν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες.

Σύμφωνα με το άρθρο 124 του Κώδικα Τροφίμων τα διατηρημένα προϊόντα τομάτας διακρίνονται σε: α)Τοματοπολτό, β)Χυμό τομάτας-Ελαφρώς συμπυκνωμένο χυμό τομάτας, γ)Κοκτέιλ χυμού τομάτας, δ)Κέτσαπ, ε)Τομάτες ολόκληρες ή αποφλοιωμένες, ή σε μορφή τεμαχίων (CONCASSES) ή φετών κονσερβοποιημένες.

Η ονομασία “τοματοπολτός” ή “πολτός τομάτας” αποδίδεται σε προϊόν που παρασκευάζεται με συμπύκνωση του σαρκώδους χυμού των νωπών καρπών της τομάτας, με αποβολή μέρους του νερού αυτών.

Η ονομασία “χυμός τομάτας” ή “TOMATO JUICE” αποδίδεται στον ασυμπύκνωτο φυσικό χυμό των ώριμων καρπών της τομάτας, χωρίς φλοιούς και σπέρματα. Ο χυμός τομάτας πρέπει να έχει στέρεα συστατικά, προερχόμενα από τον καρπό 3-6%. Μπορεί να περιέχει ζάχαρη, σε ποσοστό μέχρι 1,5% εφόσον αυτό δηλώνεται στη συσκευασία.

Η ονομασία “ελαφρώς συμπυκνωμένος χυμός τομάτας” αποδίδεται σε χυμό τομάτας που έχει υποστεί ελαφρά συμπύκνωση, ώστε τα στέρεα συστατικά που προέρχονται από το χυμό να είναι τουλάχιστον 6%.

Η ονομασία “κοκτέιλ χυμού τομάτας” ή ανάλογος αποδίδεται σε προϊόν που παρασκευάζεται από χυμό τομάτας, που πληροί τους όρους του άρθρου, με προσθήκη αρτυμάτων, ξυδιού και ζάχαρης, σε ποσοστό συνολικά μέχρι 3%.

Η ονομασία “κέτσαπ” αποδίδεται στο προϊόν που παρασκευάζεται με ειδική επεξεργασία είτε της ακατέργαστης σάρκας της τομάτας είτε του τοματοπολτού. Μπορεί να περιέχει αλάτι, ξύδι, αρτύματα, μπαχαρικά και φυσικές γλυκαντικές ύλες. Στην ονομασία πώλησης δεν πρέπει να γίνεται καμία αναφορά στην λέξη τομάτα.

Οι τομάτες ολόκληρες σε φυσική κατάσταση ή αποφλοιωμένες ή σε τεμάχια ή φέτες φέρονται στην κατανάλωση κονσερβοποιημένες.

Τα προϊόντα τομάτας διοχετεύονται στο λιανικό εμπόριο ή κατευθύνονται προς τους χώρους μαζικής εστίασης και τη βιομηχανία για την παραγωγή άλλων προϊόντων με βάση την τομάτα. Τα προϊόντα τα οποία προορίζονται για επαγγελματική χρήση είναι κυρίως ο τοματοπολτός και σε μικρότερο βαθμό οι σάλτσες τομάτας.

Η ποσότητα που κατευθύνεται προς λιανική πώληση διαφέρει ανάλογα με το προϊόν, εκτιμάται όμως ότι στο σύνολο της αγοράς προϊόντων τομάτας ποσοστό 25% απευθύνεται σε χώρους μαζικής εστίασης, ενώ το 75% προς λιανική πώληση. Όσον αφορά το λιανικό εμπόριο, οι κυριότεροι πελάτες των εταιρειών παραγωγής είναι τα σούπερ μάρκετ.

Ο τομέας του λιανικού εμπορίου προϊόντων τομάτας περιλαμβάνει και προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας (own label ή private label) συσκευάζονται ή/και παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ και φέρουν το εμπορικό σήμα που ανήκει στην αλυσίδα ή στον όμιλο. Η παραγωγή αυτών των προϊόντων από μεγάλες συνήθως βιομηχανίες είναι εφάμιλλη με αυτή των «επώνυμων» προϊόντων (national brands), λόγω του ότι στηρίζεται στη διαθέσιμη τεχνολογία και σε ίδιες ή παρόμοιες προδιαγραφές. Υπάρχει περίπτωση η επιχείρηση σούπερ μάρκετ να συμμετέχει στο κόστος σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος.

Οι πιο διαδεδομένες κατηγορίες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας αναφέρονται σε τρόφιμα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι το συμπυκνωμένο γάλα, το ελαιόλαδο και τα σπορέλαια, η ζάχαρη, ο καφές, τα ζυμαρικά, τα κατεψυγμένα λαχανικά, οι κονσέρβες φρούτων, οι μαρμελάδες, τα όσπρια και τα προϊόντα ντομάτας (πελτές κλπ.). Άλλες διαδεδομένες κατηγορίες προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι τα απορρυπαντικά, τα είδη προσωπικής περιποίησης, τα χαρτιά καθαριότητας κλπ.

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας παρουσιάζουν περιθώρια περαιτέρω ανάπτυξης, καθώς οι τιμές τους είναι χαμηλότερες έναντι των ανταγωνιστικών, με αποτέλεσμα να προσελκύουν τους καταναλωτές.

Στον πίνακα 2.1, παρουσιάζεται ο μέσος όρος συμμετοχής επιμέρους κατηγοριών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, στο σύνολο των κωδικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που διαθέτουν οι αλυσίδες σούπερ μάρκετ στην ελληνική αγορά για το 2002 και το πρώτο εξάμηνο του 2003. Από τα στοιχεία του πίνακα διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ διαθέτουν περισσότερους κωδικούς ιδιωτικής ετικέτας στα τρόφιμα σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες.

Πίνακας 2.1 : Μέσος όρος συμμετοχής κατηγοριών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στο σύνολο των αντίστοιχων κωδικών

Έτος	2002	Α΄ εξάμηνο 2003
Τρόφιμα	46,2%	46,3%
Χαρτιά καθαριότητας (χαρτί υγιείας, χαρτοπετσέτες, χαρτομάντιλα κλπ.)	15,2%	14,1%
Απορρυπαντικά	10,5%	11,1%
Προϊόντα προσωπικής περιποίησης (αφρόλουτρα, σαμπουάν κλπ)	9,2%	9,1%
Ποτά-Αναψυκτικά	3,8%	4,1%
Άλλες κατηγορίες	15,2%	15,3%
Σύνολο κωδικών	100,0%	100,0%

Πηγή : ICAP

Οι περισσότερες αλυσίδες σούπερ μάρκετ διαθέτουν προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας στον κλάδο προϊόντων τομάτας. Ενδεικτικά αναφέρονται οι Carrefour Μαρινόπουλος Α.Ε., AB Βασιλόπουλος Α.Ε., Dia Hellas Α.Ε., Lidl Hellas Α.Ε. κ.α.

2.2 ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΜΑΤΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες παραγωγικές και εισαγωγικές εταιρείες του κλάδου, οι οποίες πραγματοποίησαν πωλήσεις άνω των 300 χιλ. ευρώ το 2002.

Πίνακας 2.2 : Συνοπτική παρουσίαση κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου

Επιχείρηση	Κύκλος εργασιών (2002/2003)	Δραστηριότητες
DEL MONTE ΕΛΛΑΣ Α.Β.Ε.Ε.	39.926.546	Πρ. τομάτας, φρουτοσαλάτας, ροδάκινου
CONDITO Α.Ε.	2.577.093	Σαλάτες, μαγιονέζα, μουστάρδα, κέτσαπ
MEDITERRANEAN FOODS Α.Β.Ε.Ε.	5.439.843	Σάλτσες, μαγιονέζα, μουστάρδα, κέτσαπ
MISKO Α.Ε.	56.281.823	Ζυμαρικά, σάλτσες
OLYMPUS FOOD Α.Β.Ε.Ε.	7.872.470	Σάλτσες, σαλάτες
Α.Β.Ε.Τ. Α.Β.&Ε.Ε.	464.246	Τοματοπολτός
ΑΤΙ Α.Ε.	971.562	Τοματοπολτός
ΑΡΓΩ Α.Ε.	4.632.248	Τομάτα σε κονσέρβα, σάλτσες ρύζι

ΑΣΤΕΡΙΣ Α.Β.Ε.Ε.	18.035.502	Τοματοειδή σε κονσέρβα
ΕΛΑΪΣ Α.Ε. ΕΛΑΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	204.540.350	Μαργαρίνη, ελαιόλαδο, μαγειρικό λίπος, τοματοειδή, σπορέλαια, σαπούνια
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΓΑΣΤΟΥΝΗΣ	3.900.986	Καλαμπόκι, αγροτικά εφόδια, Τοματοπολτός, κρασιά
ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	12.627.222	Τοματοειδή σε κονσέρβα, βαμβακέλαιο
ΖΑΝΑΕ ΖΥΜΑΙ ΑΡΤΟΠΟΙΪΑΣ ΝΙΚΟΓΛΟΥ Α.Ε.	23.324.812	Έτοιμα φαγητά, ψαρικά, ψητές πιπεριές, τοματοειδή σε κονσέρβα, κομπόστα φρούτων
ΚΟΡΩΝΑ ΖΥΜΑΡΙΚΑ Α.Ε.Β.Ε	15.504.392	Ζυμαρικά, σιμιγδάλι, ελαιόλαδο, σπορέλαια, τοματοειδή σε κονσέρβα
ΚΡΑΦΤ ΦΟΥΝΤΣ ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	37.043.240	Είδη διατροφής, στιγμιαίος καφές
ΚΥΚΝΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΟΝΣΕΡΒΩΝ Α.Ε.	18.586.498	Τοματοειδή σε κονσέρβα, κομπόστα μαρμελάδα, κέτσαπ, ελιές
ΚΩΠΑΪΣ Α.Β.Ε.Ε.	19.568.612	Πρ. τομάτας, κομπόστας, κύβων
ΛΑΔΑΣ Α.Ε.	2.165.991	Τοματοπολτός
ΛΑΚΟΝΤ Α.Ε.	1.192.320	Τοματοειδή
ΜΠΟΝΟ ΙΝΤΕΡΝΑΣΙΟΝΑΛ Α.Ε.Β.Ε.	3.855.230	Τοματοειδή
ΝΟΜΙΚΟΣ Δ. Α.Β.Ε.Κ.	22.517.437	Τοματοειδή σε κονσέρβα
ΠΡΟΝΤΑΚΤΑ Α.Ε.	24.125.164	Τοματοειδή σε κονσέρβα, σάλτσες, χυμοί
ΣΕΒΑΘ Α.Β.Ε.	12.954.464	Τοματοειδή σε κονσέρβα, τουρσιά, κατεψυγμένα λαχανικά
ΣΕΚΟ ΔΡΑΜΑΣ Α.Ε.	1.509.047	Τοματοειδή σε κονσέρβα
ΣΕΡΚΟ Α.Ε.	6.283.820	Τοματοπολτός
ΤΡΟΦΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ Ε.Π.Ε.	-	Τυριά, σάλτσες, σαλάτες
ΦΙΛΙΠΠΟΣ Α.Ε.	9.899.488	Τοματοειδή σε κονσέρβα, χυμοί φρούτων

Πηγή : ICAP

2.3 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η οργάνωση της αγοράς των μεταποιημένων προϊόντων τομάτας γίνεται με βάση τον κανονισμό 2201/96 του Συμβουλίου και της τροποποίησης 2699/2000. Σύμφωνα με τους παραπάνω κανονισμούς, έχει θεσπιστεί κοινοτικό καθεστώς ενίσχυσης στην παραγωγή τομάτας που προορίζεται για τη μεταποίηση. Η ενίσχυση αναφέρεται σε: τομάτες ολόκληρες αποφλοιωμένες κατεψυγμένες, τομάτες μη ολόκληρες αποφλοιωμένες κατεψυγμένες, τομάτες ολόκληρες αποφλοιωμένες σε κονσέρβα, τομάτες μη ολόκληρες αποφλοιωμένες σε κονσέρβα, νιφάδες

τομάτας, χυμός τομάτας, συμπύκνωμα τομάτας, τομάτες ολόκληρες μη αποφλοιωμένες σε κονσέρβα, τομάτες μη ολόκληρες μη αποφλοιωμένες σε κονσέρβα και έτοιμες σάλτσες.

Η ενίσχυση χορηγείται στις αναγνωρισμένες οργανώσεις παραγωγών, οι οποίες για να λάβουν την ενίσχυση πρέπει να συνάψουν συμβάσεις με τους μεταποιητές που έχουν εγκριθεί από τα κράτη-μέλη. Το ποσό της ενίσχυσης ανέρχεται σε 34,5€ ανά τόνο νωπής τομάτας. Σε περίπτωση υπέρβασης των κοινοτικών ορίων μεταποίησης, μειώνεται η ενίσχυση στα κράτη-μέλη στα οποία σημειώθηκε η υπέρβαση του κατώφλιου μεταποίησης το επόμενο έτος. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, το κατώφλι μεταποίησης για την Ελλάδα ανέρχεται στους 1.211.241 τόνους τομάτας. Ανώτατο όριο για τη χρηματοδοτική ενίσχυση καθορίζεται το 4,1% της αξίας παραγωγής, την οποία διαθέτει στην εμπορία κάθε οργάνωση παραγωγών.

Σύμφωνα με τον κανονισμό 1535/2003, η ενίσχυση χορηγείται μόνο για τις τομάτες που παραδίδονται στη βιομηχανία μεταποίησης μεταξύ 15 Ιουνίου και 15 Νοεμβρίου. Η υπογραφή των συμβάσεων μεταξύ οργανώσεων παραγωγών και μεταποιητών πραγματοποιείται μέχρι 15 Φεβρουαρίου. Προσθήκες στη σύμβαση επιτρέπονται μέχρι 15 Σεπτέμβρη. Επίσης, η συμπληρωματική ποσότητα δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 30% της αρχικής, ενώ η τιμή της συμπληρωματικής ποσότητας της καθοριζόμενης με προσθήκη είναι δυνατόν να είναι διαφορετική από την τιμή που καθορίζεται στην αρχική σύμβαση.

2.4 ΕΓΧΩΡΙΑ ΑΓΟΡΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΤΟΜΑΤΑΣ

2.4.1 Εγχώρια παραγωγή προϊόντων τομάτας

Η επεξεργασθείσα ποσότητα βιομηχανικής τομάτας σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της ICAP από τα στοιχεία του Υπουργείου Γεωργίας παρουσίασε αυξομειώσεις την περίοδο 1991-2003. Επίσης, το 2003 παρουσιάστηκε αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 14.3%.

Σημαντικός παράγοντας που προκαλεί αυξομειώσεις στην ποσότητα επεξεργασίας είναι η προσφορά καθώς και η τιμή της πρώτης ύλης. Επισημαίνεται ότι τα τελευταία χρόνια λόγω των κακών καιρικών συνθηκών, η προσφορά της νωπής τομάτας ήταν σχετικά περιορισμένη. Παράλληλα, σύμφωνα με δηλώσεις παραγόντων του κλάδου, η τιμή της νωπής τομάτας παρουσίασε διαχρονική αύξηση από το 2000 και έπειτα. Σημαντικό, επίσης, είναι το γεγονός ότι η παραγωγή μεταβάλλεται ανά έτος και λόγω της ύπαρξης αποθεμάτων.

Η παραγωγή προϊόντων τομάτας παρουσίασε διακυμάνσεις από το 1995 έως το 2003, ενώ την τελευταία τριετία κυμάνθηκε σε χαμηλότερα επίπεδα έναντι των προηγούμενων ετών. Ωστόσο το 2003 η συνολική παραγωγή προϊόντων τομάτας παρουσίασε αύξηση 35,9% σε σχέση με το 2002 και διαμορφώθηκε σε 195,6 χιλ. τόνους.

Πίνακας 2.3 : Παραγωγή προϊόντων τομάτας (1995-2003)

Προϊόν	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003*
Τοματοπολιτός	196.650	233.777	203.099	209.126	198.335	178.148	141.607	115.140	136.306
Τομάτα αποφλοιωμένη ολόκληρη	12.045	10.325	10.854	8.952	10.521	9.182	3.549	2.638	4.178
Τομάτα αποφλοιωμένη μη ολόκληρη	13.185	15.773	18.019	20.903	19.773	27.698	Μ.Δ.	15.996	49.679
Χυμός τομάτας	10.606	17.262	7.657	14.835	12.982	8.111	Μ.Δ.	10.160	5.417
Νιφάδες τομάτας	62	64	57	36	-	-	-	-	-
Σύνολο	232.548	277.201	239.686	253.852	241.611	223.139	145.156 ₁	143.934	195.580

*Προσωρινά στοιχεία

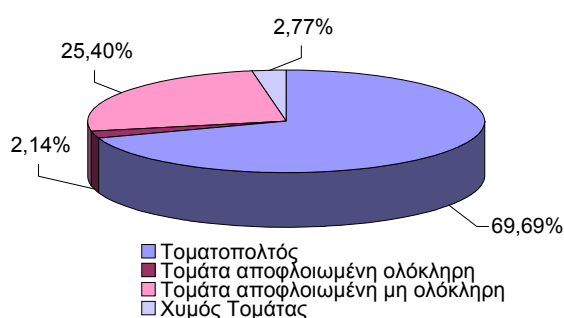
ΜΔ: Μη διαθέσιμα στοιχεία

Οι ποσότητες αφορούν μόνο τον τοματοπολιτό και την ολόκληρη αποφλοιωμένη τομάτα.

Πηγή : Υπουργείο Γεωργίας

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα μερίδια συμμετοχής των εξεταζόμενων προϊόντων στη συνολική παραγωγή προϊόντων τομάτας. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 2.3 το μερίδιο του τοματοπολιτού παρουσιάζει πτωτική πορεία την εξεταζόμενη περίοδο. Αντίθετα, παρατηρείται σημαντική αύξηση της ψιλοκομμένης αποφλοιωμένης τομάτας, η οποία κάλυψε το 25,4% της συνολικής παραγωγής το 2003. Ο χυμός τομάτας και η ολόκληρη αποφλοιωμένη τομάτα διατηρούν μικρό μερίδιο επί της συνολικής παραγωγής.

Διάγραμμα 2.1 : Μερίδια συμμετοχής προϊόντων τομάτας στο σύνολο της παραγωγής(2003)



Πηγή : ICAP

2.4.2 Εξωτερικό εμπόριο προϊόντων τομάτας

Στον πίνακα 2.4 που ακολουθεί καθώς και στο διάγραμμα που τον συνοδεύει παρουσιάζεται η εξέλιξη των εισαγωγών προϊόντων τομάτας για την περίοδο 1998-2003. Οι εισαγωγές προϊόντων τομάτας παρουσίασαν ανοδική τάση την περίοδο 2000-2002, ενώ το 2003 μειώθηκαν κατά 2,6 χιλ. τόνους (11,3%) έναντι του 2002 και διαμορφώθηκαν σε 20,7 χιλ. τόνους. Η μέση τιμή εισαγωγών ακολούθησε πτωτική πορεία μέχρι το 2001, ενώ από τα επόμενα έτη παρουσίασε αύξηση. Το 2003 παρουσίασε αύξηση της τάξης του 18% έναντι του 2002 και διαμορφώθηκε στα 744€ ανά τόνο.

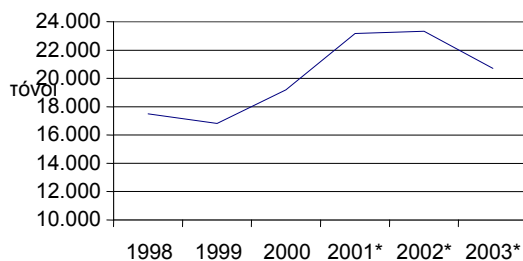
Πίνακας 2.4 : Εξέλιξη εισαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003)

Έτος	Ποσότητα	Αξία	Μέση Τιμή
1998	17.490	10.972.496	627
1999	16.817	10.257.943	610
2000	19.182	11.497.448	599
2001*	23.169	11.352.891	490
2002*	23.324	14.717.288	631
2003*	20.694	15.400.681	744

*Προσωρινά Στοιχεία
Ποσότητα: σε τόνους
Αξία: σε €
Μέση τιμή: €/τόνο

Πηγή : ΕΣΥΕ

Διάγραμμα 2.2 : Εξέλιξη εισαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003)



*Προσωρινά Στοιχεία
Πηγή: ICAP

Βάσει των στοιχείων της Ε.Σ.Υ.Ε., το μεγαλύτερο μέρος των εισαγωγών αφορά ολόκληρες και φιλοκομμένες τομάτες και αύξηση του μεριδίου στο σύνολο των εισαγωγών παρουσιάζει ο χυμός τομάτας.

Τα προϊόντα τομάτας εντάσσονται στα κυριότερα εξαγόμενα προϊόντα της Ελλάδας σε ότι αφορά τον τομέα των τροφίμων. Η εξαγωγική δραστηριότητα του κλάδου, όπως φαίνεται και παρακάτω φθίνει την περίοδο 1998-2003, με μέση ετήσια πτώση 11,3%. Το 2003 οι εξαγωγές διαμορφώθηκαν στα χαμηλότερα επίπεδα της υπό εξέταση περιόδου.

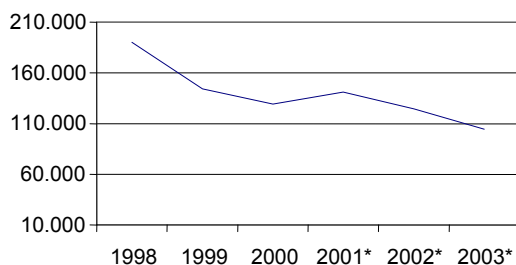
Πίνακας 2.5 : Εξέλιξη εξαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003)

Έτος	Ποσότητα	Αξία	Μέση Τιμή
1998	190.143	132.048.012	694
1999	144.267	96.790.048	671
2000	129.133	89.558.876	694
2001*	141.150	88.518.952	627
2002*	124.456	94.838.460	762
2003*	104.565	63.067.146	603

* Προσωρινά Στοιχεία
Ποσότητα: σε τόνους
Αξία: σε €
Μέση τιμή: €/τόνο

Πηγή: ΕΣΥΕ

Διάγραμμα 2.3 : Εξέλιξη εξαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003)



*Προσωρινά Στοιχεία
Πηγή: ΕΣΥΕ

Η πτώση των εξαγωγών οφείλεται στον έντονο ανταγωνισμό που δέχονται τα εγχωρίως παραγόμενα προϊόντα στο εξωτερικό από χώρες χαμηλού κόστους και στη διακοπή της δραστηριότητας ορισμένων επιχειρήσεων με αμιγώς εξαγωγικό προσανατολισμό.

2.4.3. Μεριδία αγοράς

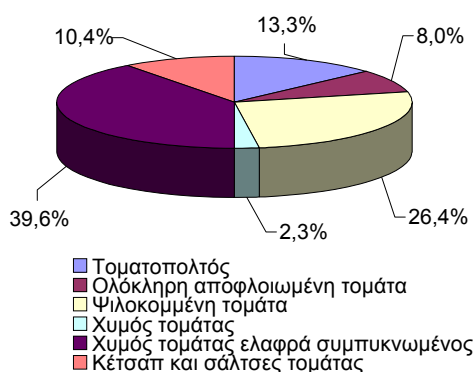
Σε αυτό το υποκεφάλαιο παρουσιάζονται τα μερίδια που καταλαμβάνει κάθε προϊόν επί του συνολικού μεγέθους αγοράς. Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατέχει ο ελαφρά συμπυκνωμένος χυμός τομάτας και ακολουθεί η ψιλοκομμένη τομάτα. Σημειώνεται ότι, διαχρονικά το μερίδιο της ψιλοκομμένης τομάτας, της κέτσαπ και των σαλτσών τομάτας παρουσιάζουν ανοδική τάση, ενώ ο τοματοπολτός, η ολόκληρη αποφλοιωμένη τομάτα και ο χυμός τομάτας εμφανίζουν μείωση του ποσοστού συμμετοχής τους επί της συνολικής αγοράς.

Πίνακας 2.6 : Μεριδία συμμετοχής προϊόντων τομάτας στη συνολική εγχώρια αγορά (2003)

Προϊόν	1999	2000	2001	2002	2003
Τοματοπολτός	15,2%	14,4%	13,7%	13,5%	13,3%
Ολόκληρη αποφλοιωμένη τομάτα	8,9%	8,6%	8,4%	8,2%	8,0%
Ψιλοκομμένη τομάτα	25,0%	24,8%	25,2%	25,9%	26,4%
Χυμός τομάτας	2,7%	2,7%	2,8%	2,5%	2,3%
Χυμός τομάτας ελαφρά συμπυκνωμένος	39,3%	40,2%	40,3%	40,1%	39,6%
Κέτσαπ και σάλτσες τομάτας	8,9%	9,3%	9,6%	9,9%	10,4%
Σύνολο	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πηγή: ICAP

Διάγραμμα 2.4 : Μεριδία προϊόντων τομάτας στη συνολική εγχώρια αγορά (2003)



Πηγή: ICAP

2.4.3.1 Αγορά τοματοπολτού

Η πραγματική κατανάλωση τοματοπολτού, σύμφωνα με στοιχεία της ICAP ακολούθησε σε γενικές γραμμές πτωτική πορεία μέχρι το 2001 και έκτοτε έχει παραμείνει σε σταθερά επίπεδα. Η μείωση της κατανάλωσης τοματοπολτού οφείλεται στη δημιουργία νέων προϊόντων, τα οποία είναι πιο εύκολα στη χρήση και πιο κοντά στην όψη και στη γεύση της νωπής τομάτας, με αποτέλεσμα να αποσπάσουν μερίδιο από τον τοματοπολτό. Ωστόσο, εκτιμάται ότι πλέον δεν θα υπάρξει περαιτέρω υποκατάστασή του από άλλα προϊόντα τομάτας, λόγω της σταθερής ζήτησης που παρουσιάζει από συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

Στην παραγωγή τοματοπολτού δραστηριοποιούνται πολλές επιχειρήσεις, των οποίων η πλειοψηφία έχει εξαγωγικό χαρακτήρα ή διαθέτει την παραγωγή στη βιομηχανία για περαιτέρω επεξεργασία. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες οι οποίες διαθέτουν τοματοπολτό στην εγχώρια αγορά είναι σχετικά λίγες σε αριθμό.

Βάσει της πραγματικής κατανάλωσης, η εταιρεία Κύκνος Α.Ε. κατέχει την πρώτη θέση, με μερίδιο που εκτιμάται σε 42% το 2003. Ακολουθεί η Ελαΐς Α.Ε. με εκτιμώμενο μερίδιο 14%-15% και η Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Θεσσαλονίκης με αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής μεταξύ του 13%-13,5%.

2.4.3.2 Αγορά αποφλοιωμένης τομάτας

Η εν λόγω αγορά είναι σχετικά περιορισμένη και εμφανίζει σταθεροποιητικές τάσεις την περίοδο 1999-2003. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της αγοράς, το μεγαλύτερο μέρος της κατανάλωσης καλύπτεται από τους χώρους μαζικής εστίασης.

Η αγορά της ολόκληρης αποφλοιωμένης τομάτας ελέγχεται από μικρό αριθμό εταιρειών. Το υψηλότερο μερίδιο αγοράς κατέχει η εταιρεία Κύκνος Α.Ε., το οποίο εκτιμάται σε 22% περίπου το 2003. Ακολουθεί η εταιρεία Σεβάθ ΑΒΕ με μερίδιο 18,5% περίπου και η Αργώ Α.Ε. με αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής της τάξης του 18%. Οι εν λόγω επιχειρήσεις κάλυψαν το από κοινού το 58,5% της αγοράς το 2003.

2.4.3.3 Αγορά ψιλοκομμένης αποφλοιωμένης τομάτας

Η ψιλοκομμένη τομάτα είναι μία από τις μεγαλύτερες αγορές προϊόντων τομάτας και η πορεία της τα τελευταία χρόνια είναι ανοδική. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην τάση που παρατηρείται για στροφή στα προϊόντα που διατηρούν την όψη και τη γεύση της φρέσκιας τομάτας.

Το υψηλότερο μερίδιο σε αυτή την κατηγορία αγοράς κατέχει η Ελαΐς Α.Ε., το οποίο εκτιμάται μεταξύ του 36% και 37%. Η Κύκνος Α.Ε. απέσπασε μερίδιο 15%-16%, ενώ η ΖΑΝΑΕ Α.Ε., η οποία απευθύνεται κυρίως σε χώρους μαζικής εστίασης, κατείχε ποσοστό μεταξύ του 14,5%-15%.

2.4.3.4 Αγορά χυμού τομάτας

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν ο φυσικός χυμός τομάτας και ο ελαφρά συμπυκνωμένος χυμός (passata). Η δεύτερη κατηγορία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της εγχώριας παραγωγής.

Η αγορά του φυσικού χυμού ακολούθησε ανοδική πορεία μέχρι το 2001, ενώ από το 2002 και μετά εμφάνισε πτωτικές τάσεις. Στη συγκεκριμένη αγορά δραστηριοποιούνται λίγες εταιρείες, μεταξύ των οποίων εκτιμάται ότι η Κύκνος Α.Ε. απέσπασε το μεγαλύτερο μερίδιο, της τάξης του 24% το 2003.

Ο ελαφρά συμπυκνωμένος χυμός τομάτας παρουσιάζει διαφορετική πορεία από αυτή του φυσικού, και αποτελεί την αγορά με το μεγαλύτερο μερίδιο στο σύνολο των προϊόντων τομάτας. Ως ένα από τα πιο διαδεδομένα προϊόντα τομάτας, η κατανάλωσή του τείνει να σταθεροποιηθεί και δεν αναμένεται να παρουσιάσει σημαντικές ετήσιες μεταβολές στο μέλλον. Η αγορά του ελαφρά συμπυκνωμένου χυμού τομάτας ακολούθησε ανοδική πορεία από το 1999 μέχρι το 2003, παρουσιάζοντας, ωστόσο φθίνοντα ρυθμό αύξησης.

Η εταιρεία Ελαΐς Α.Ε. κατέχει ηγετική θέση στην εν λόγω αγορά με μερίδιο που εκτιμάται μεταξύ των 63%-65%. Τα μερίδια των υπολοίπων εταιρειών κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα.

2.4.3.5 Αγορά σαλτσών τομάτας και κέτσαπ

Η κέτσαπ και κυρίως οι σάλτσες τομάτας είναι ανερχόμενα προϊόντα στην εγχώρια αγορά. Αυτό οφείλεται τόσο στην αυξανόμενη διάδοση των έτοιμων σαλτσών στο καταναλωτικό κοινό, όσο και στη δημιουργία νέων προϊόντων που προορίζονται για επαγγελματική χρήση.

Η παραγωγή σαλτσών και κέτσαπ παρουσίασε έντονη αύξηση από το 1998 ενώ την ίδια περίοδο οι εξαγωγές σημείωσαν σημαντική άνοδο. Η αγορά ακολούθησε ανοδική τάση από το 1999-2003 με την κατανάλωση σαλτσών τομάτας να παρουσιάζει τους υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης.

Η εταιρεία Condito A.E., η οποία διαθέτει τα προϊόντα της στους χώρους μαζικής εστίασης, απέσπασε μερίδιο της τάξης του 16% στην αγορά της κέτσαπ. Η Κωπαΐς ABEE κατείχε μερίδιο αγοράς 15,5% περίπου και η Knorr ABEE κατέλαβε μερίδιο ανάμεσα στο 14% και 14,5%. Η Knorr ανήκει στον όμιλο Bestfood, ο οποίος έχει εξαγοραστεί από τον όμιλο εταιρειών Unilever και από το 2001 συνεργάζεται με την Ελαΐς A.E.

Η αγορά των σαλτσών παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, καθώς ελέγχεται από τρεις εταιρείες. Η Αργώ A.E. κατείχε το 2003 μερίδιο 30% και διαθέτει προϊόντα κυρίως για επαγγελματική χρήση. Η Misko A.E. απέσπασε μερίδιο μεταξύ του 24,5%-25% και η Ελαΐς A.E. συμμετείχε με ποσοστό 22%-22,5%.

2.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος των προϊόντων τομάτας είναι σημαντικός για την ελληνική οικονομία, λόγω του ύψους της εγχώριας παραγωγής και της εξαγωγικής του δραστηριότητας. Το βασικό παραγόμενο και εξαγόμενο προϊόν είναι ο τοματοπολτός και ακολουθεί με διαφορά η ψιλοκομμένη αποφλοιωμένη τομάτα. Η εισαγωγική διείσδυση είναι χαμηλή και αφορά προϊόντα ψιλοκομμένης τομάτας, κέτσαπ και σαλτσών τομάτας που εισάγονται από μικρό αριθμό επιχειρήσεων.

Στο κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές εταιρείες με αμιγώς εξαγωγικό προσανατολισμό, οι οποίες επηρεάζονται άμεσα από τις διεθνείς συγκυρίες. Η παρουσία της Κίνας στο διεθνές προσκήνιο και η διάθεση προϊόντων τομάτας σε τιμές πολύ χαμηλότερες από αυτές των εγχωρίως παραγομένων επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων, με αποτέλεσμα πολλές από τις εταιρείες με εξαγωγικό χαρακτήρα να μειώνουν την παραγωγή τους, ενώ ορισμένες εξ αυτών τίθενται ακόμη και εκτός αγοράς.

Η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου από την Ευρωπαϊκή Ένωση έχει επίσης επιφέρει ανακατατάξεις στον κλάδο. Η κατάργηση της ελάχιστης τιμής παραγωγού, καθώς και η παροχή της επιδότησης κατευθείαν στις ομάδες παραγωγών απελευθερώνει σημαντικά ρευστά διαθέσιμα για τις βιομηχανίες και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Το γεγονός αυτό δρα θετικά για τις οργανωμένες και μεγάλο μεγέθους βιομηχανίες και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης στον κλάδο, καθώς πολλές μικρού μεγέθους εταιρίες δεν είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την παραγωγή των προϊόντων τομάτας είναι και οι συνθήκες που επικρατούν στην καλλιέργεια της νωπής τομάτας. Οι καιρικές συνθήκες επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα και την τιμή της πρώτης ύλης και δυσχεραίνουν το μακροχρόνιο προγραμματισμό της παραγωγής των επιχειρήσεων του κλάδου. Τα παραπάνω οδηγούν τις εταιρείες στη διατήρηση αποθεμάτων, με αποτέλεσμα τη δέσμευση κεφαλαίων. Επίσης, πρόβλημα για τις επιχειρήσεις αποτελεί ο κατακερματισμός της προσφοράς πρώτης ύλης σε μεγάλο αριθμό παραγωγών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη δυσκολία ελέγχου αυτών, καθώς μάλιστα ορισμένοι εξ αυτών δεν ασχολούνται σε μόνιμη βάση με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Πέραν των προαναφερόμενων προβλημάτων, παράγοντες της αγοράς αναφέρουν ότι υπάρχει και ελλιπής υποστήριξη από το κράτος, προκειμένου να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η ανταγωνιστικότητα του κλάδου.

Οι εταιρείες οι οποίες απευθύνονται στη λιανική αγορά αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό από τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία διατίθενται από αλυσίδες σούπερ μάρκετ σε χαμηλότερες τιμές έναντι των επωνύμων. Προκειμένου οι επιχειρήσεις του κλάδου να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που δέχονται από φθηνά προϊόντα στην εγχώρια αγορά και στο εξωτερικό, στρέφονται στην παραγωγή προϊόντων τομάτας υψηλής προστιθέμενης αξίας, τα οποία διευκολύνουν τους πελάτες τους και τους αποφέρουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

Η εγχώρια αγορά των προϊόντων τομάτας παρουσιάζει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ενώ δεν παρατηρούνται πλέον σημαντικές ανακατατάξεις της ζήτησης μεταξύ των επιμέρους κατηγοριών προϊόντων. Οι μεγαλύτερες αγορές είναι ο ελαφρά συμπυκνωμένος χυμός τομάτας και η ψιλοκομμένη αποφλοιωμένη τομάτα.

ΜΕΡΟΣ Β΄ : ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ανταγωνιστική ή επιχειρηματική στρατηγική που υιοθετεί και εφαρμόζει μια επιχείρηση έχει άμεση σχέση με το περιβάλλον της. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιείται και προσπαθεί να προσαρμόζει την ανταγωνιστική της στρατηγική σύμφωνα με τις αλλαγές αυτού. Συνεπώς, οι αλλαγές του περιβάλλοντος μπορούν να οδηγήσουν τις επιχειρήσεις σε εφαρμογή νέων στρατηγικών και αυτές με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη διαμόρφωσης νέων οργανωτικών δομών. Το περιβάλλον των επιχειρήσεων χωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλα εκείνα τα εξωτερικά στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν τις αποφάσεις της επιχείρησης και την επίδοσή της. Για την ευκολότερη και αποτελεσματικότερη ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει γίνει η διάκρισή του σε δύο υποκατηγορίες: το μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον ή άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον. Στο διάγραμμα 3.1 φαίνεται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με το μάκρο και το μικρο-περιβάλλον και οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζονται.

Διάγραμμα 3.1 : Μεταβλητές του περιβάλλοντος



Το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις καθώς αναφέρεται στη γενικότερη κατάσταση που επικρατεί τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Οι παράμετροι που εμπεριέχονται στο μακρο-περιβάλλον δεν διαφοροποιούνται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης, απλά καθορίζουν το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο δύναται να δράσει. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος οδηγεί την επιχείρηση στην ανίχνευση των ευκαιριών που θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί αλλά και των απειλών που θα πρέπει να αποφύγει ώστε να οδηγηθεί σε μία περισσότερο επιτυχημένη πορεία.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιέχει όλους εκείνους τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει. Γι' αυτό και ανήκουν στο μικρο-περιβάλλον οι ανταγωνιστές, οι πιστωτές, οι τοπικές κοινωνίες κ.ο.κ. (διάγραμμα 3.1). Όλες αυτές οι κατηγορίες σχετίζονται άμεσα με την λειτουργία και την ύπαρξη της επιχείρησης και συχνά διαθέτουν αρκετά μεγάλη δύναμη, ώστε να κατευθύνουν τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Οι παράγοντες που περιέχονται στο εσωτερικό περιβάλλον μπορούν να αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες για μία επιχείρηση, τέτοιες ώστε αν διατηρηθούν ή βελτιωθούν να συνεισφέρουν στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και στην αποφυγή των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Οι μεταβλητές αυτές δίνουν την δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιδράσει άμεσα στις επικείμενες αλλαγές και να προσαρμοστεί έγκαιρα, βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά της και ισχυροποιώντας την θέση της τόσο στη εγχώρια όσο και στην εξωτερική αγορά.

3.1 ΜΑΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ PEST

Το μάκρο-περιβάλλον ή γενικευμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Στα πλαίσια της ανάλυσής του, διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις: το πολιτικό περιβάλλον, το οικονομικό, το κοινωνικοπολιτιστικό και το τεχνολογικό περιβάλλον. Μέσα από την επεξεργασία αυτών των διαστάσεων, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (τεχνολογικές καινοτομίες που πρόκειται να εφευρεθούν, ευαισθησίες που αναπτύσσει διαχρονικά το κοινό κ.λ.π.) και με αυτό τον τρόπο να εκπληρώνει αποτελεσματικότερα τις απαιτήσεις του παρόντος και να προετοιμάζεται καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Για την μελέτη των παραπάνω παραγόντων χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social και Technological). Οι διαστάσεις του μάκρο-περιβάλλοντος φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.1 : Διαστάσεις του μάκρο-περιβάλλοντος

ΠΟΛΙΤΙΚΟ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
Σταθερότητα Κυβέρνησης	Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ	Αλλαγές τρόπου ζωής	Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών
Οικονομική Πολιτική	Διαθέσιμο εισόδημα	Σύνθεση πληθυσμού	Ταχύτητα διάχυσης νέων τεχνολογιών
Φορολογία	Προσφορά χρήματος	Συνήθειες αγοραστών	Κρατικές δαπάνες σε έρευνα
Αντιμονοπωλιακή Νομοθεσία	Πληθωριστικές τάσεις	Δομή οικογένειας	Προστασία πατέντας
Εργατική Νομοθεσία	Ποσοστό ανεργίας	Επίπεδο μόρφωσης	Πρόοδοι στην αυτοματοποίηση
Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Διαμορφωμένα Επιτόκια	Προσδοκίες καριέρας	Ύπαρξη τηλεπικοινωνιακών υποδομών
Αντιμετώπιση ξένων Επενδυτών	Οικονομικός κύκλος	Δημογραφικά στοιχεία	Διάδοση του διαδικτύου

Πηγή : Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006

Παρακάτω αναλύονται ξεχωριστά οι διαστάσεις του γενικευμένου περιβάλλοντος προκειμένου να αξιολογηθούν οι τάσεις του κλάδου προϊόντων τομάτας αλλά και ολόκληρης της ελληνικής κοινωνίας.

3.1.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που ένας οργανισμός δραστηριοποιείται και τη συγκεκριμένη στάση που η εκλεγμένη κυβέρνηση έχει έναντι των επιχειρήσεων. Οι πολιτικές συνθήκες που επικρατούν σε ένα συγκεκριμένο χώρο επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των επιχειρήσεων. Σύνηθες, βέβαια είναι και το αντίθετο, δηλαδή επιχειρήσεις κολοσσοί να επηρεάζουν την πολιτική κατάσταση μιας χώρας. Αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής απέναντι στη βιομηχανία μπορεί να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις με ποικίλους τρόπους, όπως, μέσω της φορολογίας, των συναλλαγματικών ελέγχων, της νομοθεσίας που αφορά την απασχόληση, τον έλεγχο της μόλυνσης, την ύπαρξη κρατικών μονοπωλίων και τις υλοποιούμενες αποκρατικοποιήσεις.

Σε ότι αφορά την κυβερνητική σταθερότητα, η Ελλάδα διαθέτει σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Με τις εκλογές που διενεργήθηκαν τον Οκτώβριο του 2009 άλλαξε η κυβέρνηση, όμως το γεγονός ότι είναι τόσο εδραιωμένα τα δύο μεγάλα κόμματα στη χώρα, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι πολύ δύσκολα αλλάζει ριζικά το πολιτικό γίγνεσθαι της Ελλάδας. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση στρατηγικής παίζει η στάση που διατηρεί η κυβέρνηση απέναντι στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στη διευκόλυνση των επενδύσεων.

Σχετικά με την φορολογία, η πρώτη φάση της Φορολογικής Μεταρρύθμισης (Νόμος 3296/2004) είχε ως στόχο τη στήριξη της αναπτυξιακής διαδικασίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την εξασφάλιση ενός πιο διαφανούς, δίκαιου και ενιαίου φορολογικού συστήματος. Οι φορολογικοί συντελεστές για τις επιχειρήσεις μειώθηκαν από 35% σε 25% και για τις Ο.Ε. και Ε.Ε. από το 25% στο 20%. Σημειώνεται ότι ο φορολογικός συντελεστής για τις Α.Ε. και Ε.Π.Ε. είναι διαμορφωμένος στο 25%. Επιπλέον, αυξήθηκε το αφορολόγητο όριο για τα φυσικά πρόσωπα κατά 1000€ στα 11.000€, αυξήθηκαν οι εκπτώσεις για ορισμένης κοινωνικής φύσεως δαπάνες, ενώ παράλληλα απλουστεύτηκε σημαντικά το φορολογικό σύστημα. Η δεύτερη φάση της Φορολογικής Μεταρρύθμισης (Νόμος 3522/2006) αφορά τη μεταρρύθμιση της φορολογίας φυσικών προσώπων βάσει της οποίας όλοι οι πολίτες θα πληρώνουν λιγότερους φόρους. Συγκεκριμένα, το 2007 έγινε

νέα αύξηση του αφορολόγητου ορίου για τα φυσικά πρόσωπα κατά 1000€, φτάνοντας τα 12.000€ ενώ παράλληλα την τριετία 2007-2009 μειώθηκαν σταδιακά ο κεντρικός φορολογικός συντελεστής στο 25% και ο ανώτατος φορολογικός συντελεστής στο 35%. Τέλος με την τρίτη φάση της Φορολογικής Μεταρρύθμισης (Νόμος 3634/2008) καταργήθηκε ο φόρος κληρονομιάς και γονικών παροχών στα ακίνητα και απαλλάχθηκε από τους φόρους η πρώτη κατοικία στο βαθμό που καλύπτει βασικές στεγαστικές ανάγκες. Σε αντικατάσταση μιας σειράς φόρων που επιβάρυναν την κατοικία, θεσπίστηκε ενιαίο τέλος ακινήτων με χαμηλό συντελεστή 0,1% για τα φυσικά πρόσωπα (Πηγή : Υπουργείο Οικονομικών).

Σύμφωνα με το Νόμο 3299/2004 χορηγούνται ελκυστικά κίνητρα για επενδύσεις άνω των 100.000€, σε όλους τους τομείς της οικονομίας, που υλοποιούνται στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας από επιχειρήσεις ανεξάρτητα μεγέθους, δίνοντας έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στους ανερχόμενους κλάδους της οικονομίας. Επιπρόσθετα, ενισχύονται επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στους τομείς της μεταποίησης, του τουρισμού, του εμπορίου και των υπηρεσιών για την υλοποίηση επενδύσεων που αφορούν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας (ΕΣΠΑ 2007-2013). Το ποσοστό ενίσχυσης (επιχορήγησης) ανέρχεται σε 55% ή 65% ανάλογα με τη γεωγραφική ζώνη και ο μέγιστος επιχορηγούμενος προϋπολογισμός κυμαίνεται από 200.000€ έως 300.000€, ανάλογα με τη θεματική ενότητα.

Ο Νόμος 703/1977 «Περί ελέγχου μονοπωλίων κι ολιγοπωλίων και προστασίας του ελεύθερου ανταγωνισμού» εξασφαλίζει την ελεύθερη διακίνηση των προϊόντων στην ελεύθερη αγορά. Σύμφωνα με αυτόν απαγορεύονται όλες οι συμφωνίες μεταξύ επιχειρήσεων, όλες οι αποφάσεις ενώσεων επιχειρήσεων και οποιασδήποτε μορφής εναρμονισμένη πρακτική τους, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο ή αποτέλεσμα την παρακώλυση, τον περιορισμό ή την νόθευση του ανταγωνισμού με τους παρακάτω τρόπους:

1. τον άμεσο ή έμμεσο καθορισμό των τιμών αγοράς ή πωλήσεως ή άλλων όρων συναλλαγής,
2. τον περιορισμό ή τον έλεγχο της παραγωγής, της διαθέσεως, της τεχνολογικής αναπτύξεως ή των επενδύσεων,
3. την κατανομή των αγορών ή των πηγών εφοδιασμού,
4. την αδικαιολόγητη άρνηση πωλήσεως, αγοράς ή άλλης συναλλαγής, δυσχεραίνοντας έτσι τη λειτουργία του ανταγωνισμού.

Η νομοθεσία σχετικά με τα τρόφιμα ορίζει κανόνες για την προστασία της δημόσιας υγείας, την ασφάλεια του καταναλωτή καθώς και για την απόδοση ευθύνης στους παραγωγούς και τους προμηθευτές. Ιδιαίτερη σημασία για τη βιομηχανία τροφίμων έχει η θέσπιση ενός κοινού συστήματος κανόνων που ρυθμίζει την παραγωγή, την εμπορία και τη διακίνηση των τροφίμων για την ενιαία αγορά.

Η σημαντικότερη κοινοτική οδηγία που αφορά την υγιεινή των τροφίμων είναι η 93/43, με την οποία έχει εναρμονιστεί η εθνική νομοθεσία και η οποία υποχρεώνει όλες τις επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην παρασκευή, μεταποίηση και διανομή των τροφίμων να εφαρμόζουν αυστηρούς κανόνες υγιεινής για τη διασφάλιση του τελικού καταναλωτή.

Ο Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων (Ε.Φ.Ε.Τ.) συνιστά τον κύριο φορέα ελέγχου τροφίμων στον Ελλαδικό χώρο. Το “Πακέτο Υγιεινής- Hygiene Package” που ακολουθεί είναι η ενοποιημένη νομοθεσία του Ε.Φ.Ε.Τ. για την υγιεινή των τροφίμων.

Οι 17 οδηγίες που σχετίζονται με την υγιεινή τροφίμων, αντικαθίστανται από ένα πακέτο πέντε Κανονισμών και μίας Οδηγίας :

1. Καν.(ΕΚ)852/2004 - Κανονισμός Υγιεινής Τροφίμων: Θέτει γενικούς κανόνες υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων που εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της αλυσίδας παραγωγής τροφίμων, από το χωράφι ή το στάβλο μέχρι τον τελικό καταναλωτή. Με τον κανονισμό αυτό ο «παραγωγός τροφίμων» - όπως ορίζεται στο κείμενο, φέρει την πλήρη ευθύνη για την ασφάλεια των τροφίμων που παράγει, διακινεί, διαθέτει. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εκδόσει οδηγίες για την εφαρμογή του Καν.852/2004 και την εφαρμογή των κανόνων του HACCP, από τις επιχειρήσεις τροφίμων.
2. Καν.(ΕΚ)853/2004 – Κανονισμός για τον καθορισμό ειδικών κανόνων υγιεινής για τρόφιμα ζωικής προέλευσης. Περιλαμβάνει όλους τους κανόνες υγιεινής για τρόφιμα ζωικής προέλευσης που πρέπει να τηρούνται σε συνδυασμό με όσα προβλέπονται στον Καν. 852/2004. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εκδόσει οδηγίες για την εφαρμογή του Καν. 853/2004.
3. Καν.(ΕΚ)882/2004 – Κανονισμός για την διεξαγωγή του επίσημου ελέγχου τροφίμων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εκδόσει οδηγίες για την εφαρμογή του Καν. 882/2004 σχετικά με την δειγματοληψία για μικροβιολογικές δοκιμές.
4. Καν.(ΕΚ)854/2004 – Κανονισμός για τον επίσημο έλεγχο τροφίμων ζωικής προέλευσης. Ο κανονισμός αυτός καθορίζει ειδικές διατάξεις για την οργάνωση των επίσημων ελέγχων στα προϊόντα ζωικής προέλευσης.

5. Οδηγία 2004/41 ΕΚ. – Με την οδηγία αυτή καταργούνται συγκεκριμένες οδηγίες περί υγιεινής τροφίμων.

Επιπλέον τα μέτρα εφαρμογής του πακέτου υγιεινής έχουν ως εξής:

- Καν.(ΕΚ) 2073/2005 σχετικά με τα μικροβιολογικά κριτήρια των τροφίμων
- Καν.(ΕΚ) 2074/2005 για θέσπιση μέτρων εφαρμογής για ορισμένα προϊόντα βάσει του κανονισμού (ΕΚ) αριθ.853/2004 και για την οργάνωση επίσημων ελέγχων βάσει των κανονισμών (ΕΚ) αριθ.854/2004 και (ΕΚ) αριθ.882/2004, για την παρέκκλιση από τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ.852/2004 και για τροποποίηση των κανονισμών (ΕΚ) αριθ.853/2004 και (ΕΚ) αριθ.854/2004
- Καν.(ΕΚ) 2075/2005 για τη θέσπιση ειδικών κανόνων σχετικά με τους επίσημους ελέγχους για ανίχνευση *Trichinella* στο κρέας
- Καν.(ΕΚ) 1441/2007 για την τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ.2073/2005 της Επιτροπής περί μικροβιολογικών κριτηρίων για τα τρόφιμα.

Σε σχέση με την επισήμανση, την παρουσίαση και την διαφήμιση των τροφίμων ισχύει η οδηγία 2000/13/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για την προσέγγιση των νομοθεσιών των κρατών μελών. Η οδηγία αυτή εφαρμόζεται στα παρασκευασμένα τρόφιμα που προορίζονται να παραδοθούν ως έχουν στον τελικό καταναλωτή ή στα εστιατόρια, τα νοσοκομεία και άλλες παρόμοιες μονάδες ομαδικής εστίασης. Δεν εφαρμόζεται στα προϊόντα που προορίζονται για εξαγωγή εκτός της Κοινότητας.

Η επισήμανση των τροφίμων, σύμφωνα με τον ΕΦΕΤ, πρέπει να περιλαμβάνει τις παρακάτω ενδείξεις:

- ✓ Ονομασία Πώλησης
- ✓ Κατάλογος Συστατικών
- ✓ Ποσότητα συστατικών ή κατηγοριών συστατικών εκφρασμένη ως ποσοστό
- ✓ Καθαρή Ποσότητα
- ✓ Ημερομηνία ελάχιστης διατηρησιμότητας
- ✓ Ιδιαίτερες συνθήκες, όνομα, εμπορική επωνυμία, διεύθυνση του κατασκευαστή/συσκευαστή

Επιπλέον, εφαρμόζεται υποχρεωτικά το σύστημα HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Το σύστημα HACCP (Ανάλυση Κινδύνων-Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου) είναι ένα εξειδικευμένο σύστημα ελέγχου για τα τρόφιμα και αφορά την υγιεινή και ασφάλεια των τροφίμων.

Το σύστημα HACCP είναι υποχρεωτικό σύμφωνα με την οδηγία 93/43 του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία έχει ενσωματωθεί στην Εθνική Νομοθεσία με την Κ.Υ.Α. 487/ΦΕΚ Β/1219/4.10.2000 που αναφέρθηκε παραπάνω. Το εν λόγω σύστημα εφαρμόζεται στη διαδικασία παραγωγής ενός συγκεκριμένου τροφίμου και καλύπτει όλα τα στάδια παραγωγής, από την παραλαβή των Α΄ υλών μέχρι και την τελική χρήση των προϊόντων από τους καταναλωτές.

Η περιβαλλοντική πολιτική επιδέχεται ιδιαίτερη μέριμνα από την κάθε χώρα ειδικά τα τελευταία χρόνια που η κλιματική αλλαγή, η καταπολέμηση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, η προστασία της βιοποικιλότητας και των οικοτόπων, η διαχείριση των αποβλήτων και άλλα τέτοια ζητήματα αποτελούν κρίσιμα θέματα προς άμεση επίλυση. Προκειμένου να διασφαλιστεί η συμμόρφωση των βιομηχανιών στις περιβαλλοντικές επιταγές, η περιβαλλοντική νομοθεσία λειτουργεί ως εργαλείο οριοθέτησης υποχρεωτικών κανόνων συμμόρφωσης και περιλαμβάνει σειρά νομοθετημάτων, που θέτουν άμεσα και έμμεσα, όρους και όρια συμμόρφωσης. Ενδεικτικά αναφέρονται:

➤ Η Οδηγία για την Περιβαλλοντική Ευθύνη (Environmental Liability), η οποία αφορά την πρόληψη και την αποκατάσταση της περιβαλλοντικής ζημίας, και αποτελεί την πρώτη κοινοτική νομοθετική πράξη με βασικό στόχο μεταξύ άλλων την εφαρμογή της Αρχής «Ο Ρυπαίνων Πληρώνει». Η περιβαλλοντική ζημία, κατά την Οδηγία, μπορεί να αφορά το υδάτινο περιβάλλον, τα προστατευόμενα είδη και φυσικά ενδιαιτήματα και το έδαφος. Η υπευθυνότητα σε περίπτωση περιβαλλοντικής ζημίας (ακόμη και δυνητικής) συνεπάγεται την ανάληψη κόστους από την επιχείρηση για την κάλυψη δαπανών προληπτικών μέτρων ή μέτρων αποκατάστασης.

➤ Η Οδηγία IPPC, για τον ολοκληρωμένο έλεγχο και πρόληψη της ρύπανσης από τη βιομηχανία, η οποία θέτει όρους και διαδικασίες για την έκδοση περιβαλλοντικών αδειών ενώ απαιτεί και την εφαρμογή Βέλτιστων Διαθέσιμων Τεχνικών για την πρόληψη και έλεγχο της ρύπανσης, εισάγοντας την παράμετρο του κόστους στον χαρακτηρισμό της Βέλτιστης Τεχνικής.

➤ Η Οδηγία SEVESO που αφορά σε καθορισμό μέτρων και όρων για την αντιμετώπιση των κινδύνων από ατυχήματα μεγάλης έκτασης σε εγκαταστάσεις ή μονάδες λόγω της ύπαρξης επικίνδυνων ουσιών. Η υποβολή Μελέτης Ασφαλείας και η εφαρμογή

Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας αποτελούν απαιτήσεις της Οδηγίας για εγκαταστάσεις που αποθηκεύουν συγκεκριμένες ουσίες σε ποσότητες μεγαλύτερες από καθορισμένα όρια.

Σημαντική επίπτωση στη σχέση βιομηχανία – περιβάλλον αναμένεται να έχει το Σχέδιο Δράσης για τις Περιβαλλοντικές Τεχνολογίες (ETAP – Environmental Technologies Action Plan), το οποίο ανακοινώθηκε από την ΕΕ στις αρχές του 2004 με σκοπό την προαγωγή περιβαλλοντικών τεχνολογιών. Μεταξύ των δραστηριοτήτων του είναι η αύξηση της διάδοσης περιβαλλοντικών τεχνολογιών στοχεύοντας σε τομείς δραστηριότητας με υψηλό δυναμικό περιβαλλοντικού οφέλους (όπως τον κατασκευαστικό τομέα, τον τομέα τροφίμων και ποτών κ.α.), η δημιουργία ενός πανευρωπαϊκού συστήματος επαλήθευσης των επιδόσεων περιβαλλοντικών τεχνολογιών και η ενεργοποίηση μεγαλύτερων επενδύσεων στον τομέα αυτό. Η Ελλάδα έχει καταρτίσει το Εθνικό Πρόγραμμα Δράσης για τις Περιβαλλοντικές Τεχνολογίες το οποίο προβλέπει σειρά δράσεων για την προώθηση του ETAP, με κεντρικό μοχλό το «νέο» Αναπτυξιακό Νόμο (3299/2004), όπως τροποποιήθηκε με το Νόμο 3522/2006, και το ΕΠ Ανταγωνιστικότητα του Γ' ΚΠΣ.

Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι μία μεθοδολογία συστηματοποίησης των διεργασιών μιας επιχείρησης, με σκοπό τη βελτίωση των περιβαλλοντικών και οικονομικών της επιδόσεων. Το Κοινοτικό Σύστημα Οικολογικής Διαχείρισης & Ελέγχου (κανονισμός EMAS) έχει ως στόχο την αξιολόγηση και αναβάθμιση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων και την μείωση στο ελάχιστο των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη λειτουργία τους. Το Κοινοτικό Σύστημα EMAS βασίζεται στον κανονισμό (ΕΟΚ) 1836/93. Η πρωτοβουλία και η ευθύνη για την εφαρμογή του συστήματος ανήκουν αποκλειστικά και μόνο στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση και η συμμετοχή στο Σύστημα είναι εθελοντική. Η συνεχής βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται στα πλαίσια μιας δημόσιας διατυπωμένης περιβαλλοντικής πολιτικής και μέσω περιοδικών ελέγχων, οι οποίοι αποτελούν μέρος ενός Συστήματος Διαχείρισης που συνεχώς προσαρμόζεται.

Το πρότυπο ISO 14001 αποτελεί μοντέλο για ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ) που μπορεί να αξιολογηθεί και να πιστοποιηθεί από διαπιστευμένους φορείς πιστοποίησης. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο πρότυπο, που εφαρμόζεται διεθνώς, εντοπίζονται οι διαδικασίες της εταιρείας που επιβαρύνουν το περιβάλλον, καθορίζονται οι στόχοι που οδηγούν στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ποσοτικοποιούνται και ορίζονται οι απαραίτητες διαδικασίες των οποίων η διαρκής εφαρμογή εξασφαλίζει την

επίτευξή τους. Ελέγχονται, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποιητική εφαρμογή τους και τέλος γίνονται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις.

Το Κοινοτικό Σύστημα απονομής οικολογικού σήματος ECO-LABEL βασίζεται στον κανονισμό (ΕΟΚ) 880/92. Απονέμεται σε βιομηχανικά προϊόντα βάσει ειδικών οικολογικών κριτηρίων και πιστοποιεί ότι τα συγκεκριμένα προϊόντα που φέρουν το ειδικό σήμα έχουν σε όλο τον «κύκλο ζωής» τους, λιγότερες περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Αναφορικά με την αντιμετώπιση ξένων επενδυτών, είναι γνωστό ότι στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης γίνεται ελεύθερη διακίνηση προϊόντων. Σε ότι αφορά το καθεστώς για τις εισαγωγές προϊόντων τρίτων χωρών ισχύει ο κανονισμός του Συμβουλίου (ΕΚ) 519/94, ο οποίος εφαρμόζεται σε προϊόντα με χώρα προέλευσης την Αλβανία, την Κίνα, το Βιετνάμ, την Βόρεια Κορέα και την Μογγολία. Η εισαγωγή αυτών των προϊόντων είναι ελεύθερη και δεν υπάγεται σε κανένα ποσοτικό περιορισμό, εκτός από κάποια μέτρα διασφάλισης που εφαρμόζονται έναντι της Κίνας.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει κανονισμούς με στόχο την κοινή οργάνωση της αγοράς στον τομέα των μεταποιημένων προϊόντων με βάση τα οπωροκηπευτικά, συμπεριλαμβανομένης και της τομάτας. Σύμφωνα με τον κανονισμό 2201/96 του Συμβουλίου και την τροποποίηση 2699/2000, έχει θεσπιστεί κοινοτικό καθεστώς ενίσχυσης στην παραγωγή τομάτας για μεταποίηση. Η ενίσχυση αυτή χορηγείται στις αναγνωρισμένες οργανώσεις παραγωγών μετά από σύναψη συμβάσεων με τους μεταποιητές που έχουν εγκριθεί από τα κράτη-μέλη.

3.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Όταν εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη τόσο το επιχειρησιακό οικονομικό περιβάλλον – το οικονομικό δηλαδή περιβάλλον που αφορά τη συγκεκριμένη επιχείρηση – αλλά και το βιομηχανικό οικονομικό περιβάλλον – ο βιομηχανικός κλάδος δηλαδή – όσο και το εθνικό οικονομικό περιβάλλον, και το ευρύτερο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον, ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Ορισμένα από τα οικονομικά γεγονότα που έχουν επηρεάσει και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι :

- Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού
- Η επιστροφή της Κίνας και της Ρωσίας στο εμπόριο με τη Δύση
- Η με αργότερους από το αναμενόμενο ρυθμούς ανάπτυξη του Τρίτου Κόσμου
- Το τυφλό τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους στην Ν. Υόρκη, στο κέντρο του εμπορίου των Η.Π.Α.
- Η ολοένα και μεγαλύτερη αυξανόμενη σπουδαιότητα των μεγάλων διεθνών οργανισμών και οι επιπτώσεις τους στις επιμέρους χώρες
- Ο πληθωρισμός

Στα πλαίσια του οικονομικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναλύουν :

- Την κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη κάθε χώρας, όπως το ΑΕΠ και το κατά κεφαλή εισόδημα
- Το επίπεδο των μισθών και των εργασιακών συνθηκών
- Την προσφορά χρήματος
- Τα επίπεδα ανεργίας
- Το διαθέσιμο εισόδημα των αγοραστών
- Τη διαθεσιμότητα ενέργειας, πρώτων υλών, επικοινωνίας και το ανάλογο κόστος
- Τη σταθερότητα των εθνικών νομισμάτων
- Τις πληθωριστικές τάσεις
- Το ύψος των πραγματοποιηθέντων επενδύσεων

Η διεθνής οικονομική δραστηριότητα, από τα μέσα του 2007, παραμένει σε πτωτική πορεία. Η χρηματοοικονομική κρίση, με αφετηρία την αγορά ενυπόθηκων δανείων των ΗΠΑ, σε συνδυασμό με τις σχετικά υψηλές τιμές πετρελαίου, εμπορευμάτων και τροφίμων είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σημαντικής αβεβαιότητας στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον. Η κλιμακούμενη κρίση στις χρηματοπιστωτικές αγορές προκάλεσε διεθνώς σημαντικά προβλήματα φερεγγυότητας σε πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και περιορισμό της ρευστότητας στη διατραπεζική αγορά. Το αποτέλεσμα ήταν η σημαντική μείωση της εμπιστοσύνης των επενδυτών και η αυξανόμενη αβεβαιότητα. Κατά το τρίτο τρίμηνο του 2008, τα προβλήματα αυτά προκάλεσαν την πρωτοφανή αντίδραση Ευρώπης και Αμερικής, ώστε να μετριαστούν οι επιπτώσεις της κρίσης, καθώς και να διασφαλιστεί η σταθερότητα του διεθνούς χρηματοοικονομικού συστήματος. Επιπλέον, οι Κεντρικές Τράπεζες συντονισμένα σε διεθνές επίπεδο χαλάρωσαν τη νομισματική πολιτική τους. Ωστόσο, το οικονομικό και επιχειρηματικό κλίμα εξακολουθεί να είναι δυσμενές, ενώ έχουν αρχίσει να εμφανίζονται τα αποτελέσματα της αρνητικής επίδρασης της χρηματοοικονομικής κρίσης στην πραγματική οικονομία. Οι αναδυόμενες οικονομίες, αν

και παρουσιάζουν γενικά μεγαλύτερες αντιστάσεις, έχουν επίσης πληγεί από τις αρνητικές οικονομικές εξελίξεις, με αποτέλεσμα η παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα να σημειώνει σημαντική πτώση. Από κάθε άποψη, το συνολικό μέγεθος και η διάρκεια των δυσμενών οικονομικών εξελίξεων δεν είναι δυνατό ακόμη να προσδιοριστούν επακριβώς.

Η οικονομική κατάσταση στην Ευρωπαϊκή Ένωση παραμένει εξίσου αβέβαιη, αν και οι διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις και η σταθερή οικονομική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, καθώς και οι συντονισμένες δράσεις για τη διαχείριση της οικονομικής κρίσης έχουν αυξήσει την ανθεκτικότητα και την ευελιξία της, ώστε να περιοριστούν οι επιπτώσεις της κρίσης.

Οι δυσμενείς διεθνείς οικονομικές συνθήκες από το 2007 επηρέασαν και την Ελληνική οικονομία. Οι οικονομικές εξελίξεις το 2008 προσδιορίστηκαν κυρίως από δύο παράγοντες: από την αύξηση των τιμών του πετρελαίου και των εμπορευμάτων και από τις επιπτώσεις της κλιμακούμενης οικονομικής κρίσης, η οποία επηρέασε τις μακροοικονομικές μεταβλητές κυρίως κατά το τελευταίο τρίμηνο του έτους. Ωστόσο, η επιβράδυνση της αύξησης του ΑΕΠ φαίνεται περιορισμένη σε σύγκριση με τις προοπτικές σε διεθνές επίπεδο.

Σε εθνικό επίπεδο το ΑΕΠ (σε σταθερές τιμές 2000) κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2009, παρουσίασε μείωση 0,3% σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008 και αύξηση 0,2% σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο, δηλαδή το πρώτο τρίμηνο του 2009. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ποσοστιαίες μεταβολές του ΑΕΠ ως προς το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους.

Πίνακας 3.2 : Ποσοστιαίες μεταβολές ΑΕΠ ως προς το αντίστοιχο τρίμηνο προηγούμενου έτους (2008-2009)

ΕΤΟΣ	1 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ	2 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ	3 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ	4 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ
2008	3,2%	3,4%	2,7%	2,4%
2009	0,3%	-0,3%	Μη διαθέσιμο	Μη διαθέσιμο

Πηγή : ΕΣΥΕ

Κατά τα τρία πρώτα τρίμηνα του 2008, η αύξηση του ΑΕΠ παρέμενε σχετικά ισχυρή, και πάνω από το μέσο όρο της ευρωζώνης. Σε ετήσια βάση το ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 3,4% το δεύτερο τρίμηνο του 2008 και κατά 2,7% το τρίτο τρίμηνο, με το μέσο ρυθμό ανάπτυξης της ευρωζώνης να διαμορφώνεται στο 1,4% και 0,8% αντίστοιχα.

Σε ότι αφορά τον πληθωρισμό, βάσει του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή, προκύπτει αύξηση 0,7% του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (Γ.Δ.Τ.Κ.) του μηνός Σεπτεμβρίου του 2009 σε σχέση με τον αντίστοιχο Δείκτη του Σεπτεμβρίου 2008. Κατά την ίδια σύγκριση του έτους 2008 προς το 2007 παρουσιάστηκε αύξηση 4,6% του Γ.Δ.Τ.Κ. Επίσης, ο μέσος Δείκτης του δωδεκαμήνου Οκτωβρίου 2008 - Σεπτεμβρίου 2009 παρουσίασε αύξηση 1,4% σε σύγκριση με τον Δείκτη του δωδεκαμήνου του Οκτωβρίου 2007- Σεπτεμβρίου 2008. Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνονται οι ποσοστιαίες μεταβολές του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή ως προς το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους.

Πίνακας 3.3 : Ποσοστιαίες μεταβολές Δείκτη Τιμών Καταναλωτή ως προς το αντίστοιχο τρίμηνο προηγούμενου έτους (2008-2009)

ΕΤΟΣ	1 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ	2 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ	3 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ	4 ^ο ΤΡΙΜΗΝΟ
2008	4,23%	4,73%	4,73%	2,93%
2009	1,56%	0,66%	0,7%	Μη διαθέσιμο

Πηγή : ΕΣΥΕ

Ο πίνακας 3.4 παρουσιάζει την επίπτωση των διάφορων ομάδων αγαθών και υπηρεσιών στον μέσο πληθωρισμό για τα έτη 2008-2009. Στο συνολικό ποσοστό του πληθωρισμού διαφαίνεται, μέσω των στοιχείων του πίνακα, τι ποσοστό αντιστοιχεί στην αύξηση της τιμής της ομάδας “Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά”, τι ποσοστό αντιστοιχεί στη μείωση της τιμής της ομάδας “Στέγαση” κ.ο.κ.

Πίνακας 3.4 : Ποσοστιαία μεταβολή Δείκτη Τιμών Καταναλωτή διαφόρων ομάδων αγαθών και υπηρεσιών (2009)

Ομάδες αγαθών και υπηρεσιών	Επίπτωση
Διατροφή και μη αλκοολούχα ποτά	0,28
Αλκοολούχα ποτά και καπνός	0,27
Ένδυση και υπόδηση	0,26
Στέγαση	-0,63
Διαρκή αγαθά-Είδη νοικοκυριού και υπηρεσίες	0,14
Υγεία	0,21
Μεταφορές	-0,49
Επικοινωνίες	0,06
Αναψυχή-Πολιτιστικές δραστηριότητες	0,05
Εκπαίδευση	0,08
Ξενοδοχεία-Καφέ-Εστιατόρια	0,19
Άλλα αγαθά και υπηρεσίες	0,27
Δείκτης Τιμών Καταναλωτή	0,7

Πηγή : ΕΣΥΕ

Σχετικά με την εξέλιξη των ποσοστών ανεργίας και εργατικού δυναμικού, σύμφωνα με την έρευνα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (ΕΣΥΕ), κατά το δεύτερο τρίμηνο του 2009 το ποσοστό ανεργίας ανήλθε σε 8,9%. Το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008 ανερχόταν στο 7,2%. Επιπλέον, το ποσοστό του εργατικού δυναμικού στο σύνολο του πληθυσμού ηλικίας 15 ετών και άνω είναι 53,7% για το Β' τρίμηνο του 2009.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της ανεργίας, από την έρευνα εργατικού δυναμικού της ΕΣΥΕ, προκύπτει ότι το ποσοστό ανεργίας των γυναικών είναι 12,5%, ποσοστό σχεδόν διπλάσιο από εκείνο των ανδρών (6,3%). Επίσης, από την κατά ομάδες ηλικιών διάρθρωση της ανεργίας φαίνεται ότι το υψηλότερο ποσοστό παρατηρείται στους νέους ηλικίας 15-29 ετών (17,7%). Για τις νέες γυναίκες το ποσοστό αυτό αγγίζει το 22,6%. Τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα 3.5 που ακολουθεί.

Πίνακας 3.5 : Ποσοστά ανεργίας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών για Β τρίμηνο 2008-2009

Ηλικία	2008			2009		
	Άρρενες	Θήλεις	Σύνολο	Άρρενες	Θήλεις	Σύνολο
15-29	11,5	20,7	15,5	13,9	22,6	17,7
30-44	3,5	10,3	6,4	5,1	11,9	8,0
45-64	2,5	5,6	3,7	4,2	7,4	5,4
65+	1,0	0,0	0,7	0,7	0,7	0,7
Σύνολο	4,7	10,9	7,2	6,3	12,5	8,9

Πηγή : ΕΣΥΕ

Επιπρόσθετα, ο αριθμός των απασχολούμενων το Β' τρίμηνο του 2009 εκτιμάται στα 4.531.914 άτομα. Εξετάζοντας την εξέλιξη του αριθμού των απασχολούμενων, ανά τομέα της οικονομίας, παρατηρείται αύξηση στον πρωτογενή τομέα, σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό τρίμηνο (2,1%). Αύξηση παρουσιάζεται και στον τριτογενή τομέα (0,1%) ενώ ο δευτερογενής, αντίθετα, παρουσιάζει μείωση της τάξης του 6,4%. Οι κλάδοι του τριτογενούς τομέα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στην απασχόληση σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του προηγούμενου έτους είναι ο κλάδος της ενημέρωσης και επικοινωνιών (11,2%), και ο κλάδος των δραστηριοτήτων νοικοκυριών ως εργοδότες (18,7%). Στο δευτερογενή τομέα, τη μεγαλύτερη μείωση παρουσιάζουν ο κλάδος των ορυχείων και λατομείων (22,2%) και ο κλάδος της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού (15,5%).

Όσον αφορά τη βιομηχανική παραγωγή, ο Γενικός Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής του μηνός Αυγούστου 2009, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη του Αυγούστου 2008, παρουσίασε μείωση κατά 8,8%, έναντι μειώσεως 2,5% που σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του προηγούμενου έτους. Ταυτόχρονα, ο μέσος Δείκτης Βιομηχανικής Παραγωγής της περιόδου Ιανουαρίου - Αυγούστου 2009, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη της περιόδου Ιανουαρίου - Αυγούστου 2008, παρουσίασε μείωση κατά 9,7%, έναντι μειώσεως 2,7%, που σημειώθηκε κατά την αντίστοιχη σύγκριση του έτους 2008 προς το 2007.

Η εξέλιξη του Δείκτη Βιομηχανικής Παραγωγής του μηνός Αυγούστου 2009, σε σύγκριση με τον αντίστοιχο Δείκτη του Αυγούστου 2008, κατά Κύριες Ομάδες Βιομηχανικών Κλάδων, έχει ως εξής:

- Ο Δείκτης Παραγωγής Ενέργειας παρουσίασε μείωση κατά 5,5%.
- Ο Δείκτης Παραγωγής Ενδιάμεσων Αγαθών παρουσίασε μείωση κατά 17,5%.
- Ο Δείκτης Παραγωγής Κεφαλαιουχικών Αγαθών παρουσίασε μείωση κατά 12,4%.
- Ο Δείκτης Παραγωγής Διαρκών Καταναλωτικών Αγαθών παρουσίασε μείωση κατά 22,9%.
- Ο Δείκτης Παραγωγής μη Διαρκών Καταναλωτικών Αγαθών παρουσίασε μείωση κατά 5,9%.

3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικό Περιβάλλον

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεώ, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από μια άλλη. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι ενήμερες για τον τρόπο που οι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Μερικά από τα στοιχεία που θα πρέπει να αναλυθούν όσον αφορά το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον είναι :

- Οι αλλαγές στον τρόπο ζωής
- Η σημασία της καριέρας σε κάθε χώρα
- Η στάση των καταναλωτών σε συγκεκριμένες ενέργειες μάρκετινγκ
- Οι ηθικοί κανόνες και η κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων
- Η ισότητα των μειονοτήτων
- Η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες και αναγνώριση

- Η ολοκληρωτική αλλαγή που συμβαίνει στις συνθήκες εργασίας και στη διασκέδαση
- Η έξαρση της εγκληματικότητας
- Η αλλαγή στη σύνθεση του παγκόσμιου πληθυσμού(δημογραφικές αλλαγές)

Ο πληθυσμός της Ελλάδας, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, για το έτος 2008 ανήλθε σε 11.213.785 άτομα, εκ των οποίων το 50,5% είναι γυναίκες και το 49,5% είναι άνδρες. Η ηλικιακή ομάδα 5-19 ετών συγκεντρώνει 1.641.918 άτομα, καταλαμβάνοντας το ποσοστό 14,6%, η ομάδα 20-29 ετών με 1.490.063 άτομα, φτάνει στο 13,3% του συνόλου, η ομάδα 30-64 ετών περιέχει 5.447.826 άτομα και σε σχέση με το σύνολο κατέχει το 48,6% και η ομάδα 65+ συγκεντρώνει 2.090.363 άτομα και ποσοστό 18,6%. Βάσει των παραπάνω ποσοστών, η ομάδα 65+, η οποία περιλαμβάνει τους συνταξιούχους, διαθέτει μεγαλύτερο ποσοστό από την ηλικιακή ομάδα 5-19 ετών, που περιλαμβάνει τα παιδιά (18,6%>14,6%). Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται και ότι το φαινόμενο της υπογεννητικότητας αποτελεί κυρίαρχη κοινωνική τάση στη χώρα μας.

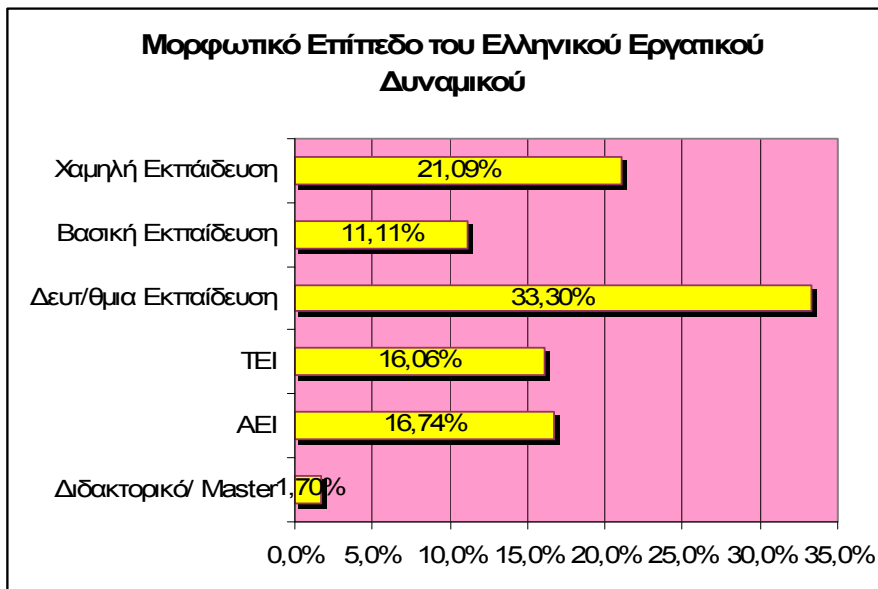
Κατά τις τρεις τελευταίες δεκαετίες του περασμένου αιώνα σημειώθηκαν διάφορες αλλαγές στη δομή της πυρηνικής οικογένειας στην Ελλάδα. Πολύ πιο νωρίς μάλιστα είχε ξεκινήσει η αλλαγή στο σύστημα αξιών και στην οργάνωση της οικογενειακής ζωής στην υπόλοιπη Ευρώπη. Οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, ιδιαίτερα μεταξύ των συζύγων, μεταβάλλονται, προδιαγράφοντας νέους συμπληρωματικούς ρόλους του άνδρα και της γυναίκας σχετικά με την οργάνωση της οικογενειακής ζωής.

Η αλλαγή της κοινωνικής θέσης της γυναίκας και η αύξηση της συχνότητας του φαινομένου της μητρότητας εκτός γάμου, σύμφωνα με στατιστικές μελέτες διάφορων ευρωπαϊκών χωρών, δεν άφησαν ασυγκίνητη την Ελληνίδα. Η κοινωνική αλλαγή και οι εξελίξεις της βιοτεχνολογίας (νέες μέθοδοι αντισύλληψης, τεχνητή γονιμοποίηση κ.ά.) δίνουν τη δυνατότητα στις γυναίκες να επιλέξουν πλέον συνειδητά πότε θα γίνουν μητέρες. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μειωμένος ρυθμός γεννήσεων και υπογεννητικότητα όχι μόνο στην Ευρώπη αλλά και σε άλλες προηγμένες χώρες. Σε κάποιες μεσογειακές χώρες (Ισπανία, Ιταλία, Ελλάδα και Πορτογαλία), το επίπεδο της γονιμότητας είναι ιδιαίτερα χαμηλό σε σύγκριση με προηγούμενες δεκαετίες. Η αιτία αυτού του φαινομένου σχετίζεται με τα οικονομικά και τα κοινωνικοπολιτισμικά γεγονότα στις χώρες αυτές, καθώς και με την κοινωνική πολιτική που εφαρμόζεται για την οικογένεια και την εργασία.

Τα στοιχεία της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας (ΕΣΥΕ) μιλούν εύγλωττα για αυτήν την τάση που διαρκώς εντείνεται. Σε κάθε νέα οικογένεια που δημιουργείται αντιστοιχούν 1,3 παιδιά, όταν ο ίδιος δείκτης τη δεκαετία του '50 ήταν 2,3. Η υπογεννητικότητα οφείλεται και στο ότι οι Έλληνες αργούν να σχηματίσουν οικογένεια: Τρεις στους δέκα συγκατοικούν με τους γονείς τους μέχρι τα 30, ενώ αρκετοί και μετά από αυτήν την ηλικία. Ενδεικτικό της κατάστασης είναι ότι τα μονομελή νοικοκυριά σχεδόν διπλασιάστηκαν στην τελευταία εικοσαετία, ενώ εκείνα με πέντε ή περισσότερα μέλη είναι σήμερα κατά 20% με 25% λιγότερα. Υπολογίσιμη είναι και η αύξηση των μονογονεϊκών οικογενειών. Το 2004 στην Ελλάδα υπήρχαν περίπου 350.000 τέτοιες οικογένειες, από τις οποίες οι 290.000 είχαν για «αρχηγό» μητέρα και οι 60.000 «αρχηγό» πατέρα.

Το μορφωτικό επίπεδο του ελληνικού εργατικού δυναμικού έχει βελτιωθεί εντυπωσιακά τα τελευταία χρόνια. Την τελευταία δεκαετία ο αριθμός των μαθητών που εισάγονται στα ελληνικά και ξένα Πανεπιστήμια έχει διπλασιαστεί. Στο παρακάτω διάγραμμα φαίνεται το επίπεδο μόρφωσης του εργατικού δυναμικού της Ελλάδας το 2006. Όπως παρατηρείται το 34,5% του πληθυσμού κατέχει τίτλο σπουδών (ΑΕΙ,ΤΕΙ) και το 33,3% έχει τελειώσει το Λύκειο.

Διάγραμμα 3.2 : Μορφωτικό επίπεδο Ελληνικού εργατικού δυναμικού



Πηγή: www.investingreece.gov.gr

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής υπαγορεύει γρήγορους ρυθμούς, πολλές ώρες εργασίας, αυξημένο άγχος και μείωση του ελεύθερου χρόνου. Όλες αυτές οι καταστάσεις οδηγούν σε αλλαγές των καταναλωτικών και διατροφικών συνηθειών των Ελλήνων. Τα συμπεράσματα διατροφικών ερευνών απέχουν πολύ από το ιδανικό μοντέλο διατροφής. Οι Έλληνες τρώνε κατά μέσο όρο 3,4 γεύματα την ημέρα, με το μεγαλύτερο ποσοστό να μην τρώει πρωινό, να παραγγέλνει πολύ συχνά έτοιμο φαγητό και να καταλαμβάνει υψηλές θέσεις στην ταξινόμηση των πιο υπέρβαρων λαών της Ευρώπης. Αντίθετα, φαίνεται να κυριαρχεί η τάση για ενημέρωση και κατανάλωση πιο υγιεινών τροφών καθώς και βασικών κατηγοριών τροφίμων της Μεσογειακής Διατροφής. Το φαινόμενο αυτό έχει οδηγήσει και στην ανάδειξη κατηγοριών προϊόντων που μέχρι πρότινος δεν υπήρχαν στην Ελληνική αγορά, όπως είναι τα βιολογικά προϊόντα και τα λειτουργικά τρόφιμα. Αυτές οι κατηγορίες προϊόντων, αν και μικρές σε μέγεθος, αναπτύσσονται ραγδαία.

Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια διαπιστώνεται στροφή των καταναλωτικών συνηθειών προς προϊόντα που πλησιάζουν περισσότερο στην γεύση και στην όψη τα φρέσκα προϊόντα. Επίσης, προϊόντα που θυμίζουν την «κουζίνα της μαμάς», δηλαδή τις παραδοσιακές γεύσεις, ανακτούν συνεχώς έδαφος και παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη.

Από την παραπάνω ανάλυση, γίνεται αντιληπτή η αναγκαιότητα της προσαρμογής των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα και στις ταχύτατες εξελίξεις. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιλαμβάνονται τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες της σημερινής κοινωνίας και να συνδυάζουν το γρήγορο φαγητό με την υγιεινή διατροφή, τα βιολογικά προϊόντα και όλες τις καινούργιες τάσεις ώστε να βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της επιλογής των καταναλωτών.

3.1.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Η τεχνολογική διάσταση της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατόν να έχουν σημαντική επίδραση τόσο σε μια επιχείρηση όσο και στις επιμέρους στρατηγικές της. Το τεχνολογικό περιβάλλον περιλαμβάνει :

- Της ανακαλύψεις της επιστήμης
- Της επιπτώσεις από την ανάπτυξη συσχετισμένων προϊόντων (ανταγωνιστικών ή υποκατάστατων)
- Της βελτιώσεις των μηχανημάτων και των μεθόδων παραγωγής

- Την πρόοδο της αυτοματοποίησης
- Την πρόοδο της επεξεργασίας δεδομένων

Σε σχέση με τις προηγούμενες διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος, το τεχνολογικό περιβάλλον παρουσιάζει τις ταχύτερες αλλαγές. Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια μπορούν να έχουν σημαντικό όφελος σε πολλαπλούς βιομηχανικούς κλάδους και επιχειρήσεις. Φυσικά, υπάρχει και η άλλη όψη, δηλαδή η περίπτωση μια νέα τεχνολογία να αποτελεί και απειλή εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα.

Το Υπουργείο Ανάπτυξης, σε ότι αφορά τις κρατικές δαπάνες για έρευνα, έχει κηρύξει τα έτη 2008-2010 ως έτη καινοτομίας, διάστημα κατά το οποίο έχει ήδη ξεκινήσει την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και έργων για την τόνωση της καινοτομίας. Στο νέο Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠΑΝ II) ο κεντρικός αναπτυξιακός στόχος είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και του παραγωγικού συστήματος, με έμφαση στην διάσταση της καινοτομικότητας. Οι βασικές προτεραιότητες του ΕΠΑΝ II για την περίοδο 2007-2013 είναι :

1. Προώθηση της καινοτομίας, υποστηριζόμενης από έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη
2. Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της εξωστρέφειας
3. Βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος
4. Ολοκλήρωση ενεργειακού συστήματος της χώρας και ενίσχυση αειφορίας

Με το πρόγραμμα αυτό επιταχύνεται η μετάβαση στην οικονομία της γνώσης, αναπτύσσεται η υγιής, αειφόρος και εξωστρεφής επιχειρηματικότητα και τέλος ενισχύεται η ελκυστικότητα της Ελλάδας ως τόπος ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας με σεβασμό στο περιβάλλον.

Ο τομέας των τροφίμων έχει βελτιωθεί με την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, όπως η εισαγωγή νέων μηχανημάτων, πιο σύγχρονων, τα οποία διευκολύνουν και επιταχύνουν την παραγωγή. Η αυτοματοποίηση των διαφόρων λειτουργιών εξοικονομεί ενέργεια και προσδίδει σταθερότητα σε ότι αφορά τα προϊόντα που παράγονται. Η πρόοδος της τεχνολογίας τροφοδοτεί συνεχώς τις επιχειρήσεις με νέες δυνατότητες. Η τεχνολογία έχει συμβάλει, για παράδειγμα, στην εξέλιξη των συσκευασιών των τροφίμων, είτε με τη χρήση τροποποιημένης ατμόσφαιρας, είτε με τις συσκευασίες κενού, είτε με την κατασκευή συσκευαστικών ειδών κατάλληλων για την ασφαλή μεταφορά και φύλαξη των προϊόντων και την διαμόρφωση της εικόνας τους.

Στον τομέα των τροφίμων, δημιουργούνται συνεχώς νέα προϊόντα για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών του καταναλωτή. Οι νέες διατροφικές συνήθειες και η στροφή των καταναλωτών σε ολοένα και πιο υγιεινά διατροφικά πρότυπα με κυρίαρχη τη μεσογειακή διατροφή, υπαγορεύουν στη βιομηχανία τροφίμων να βρίσκεται σε συνεχή εγρήγορση.

Τα βιολογικά προϊόντα και τα λειτουργικά τρόφιμα είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα εισαγωγής νέων κατηγοριών προϊόντων στην αγορά. Τα βιολογικά προϊόντα παράγονται χωρίς χρήση λιπασμάτων και οποιονδήποτε χημικών διεργασιών, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Κανονισμού (ΕΟΚ) 2092/91. Αυτή η μορφή βιολογικής παραγωγής γεωργίας και κτηνοτροφίας στηρίζεται σε φυσικούς τρόπους επεξεργασίας και αποφεύγει την χρήση χημικών ουσιών. Τα λειτουργικά τρόφιμα έχουν επαρκή διατροφική αξία και επηρεάζουν ευεργετικά μία ή περισσότερες φυσιολογικές λειτουργίες του οργανισμού κατά τρόπο που οδηγεί σε μια βελτιωμένη κατάσταση της υγείας του αλλά και στην ελάττωση του κινδύνου ασθενειών (πρόληψη).

Με την απαραίτητη ανάλυση των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις ανακαλύπτουν κερδοφόρες ευκαιρίες, οι οποίες μπορούν να προσφέρουν διαρκή ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, προσδίδοντας ξεχωριστή θέση στον εκάστοτε βιομηχανικό κλάδο.

3.2 ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ PORTER

Το μικρο-περιβάλλον ή αλλιώς άμεσο ή ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση. Περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία ή ομάδες που άμεσα επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις κύριες λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Μερικές από αυτές τις ομάδες (stakeholders) είναι οι κυβερνήσεις, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι (shareholders), οι τοπικές κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι εργατικές ενώσεις, διάφοροι σύλλογοι (π.χ. εμπορικός σύλλογος, βιομηχανικό επιμελητήριο) και πολλοί άλλοι (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Κάθε ομάδα από τις παραπάνω χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να καθορίσει το κατά πόσο η επιχείρηση ικανοποιεί τις ανάγκες της και αναλόγως να κρίνει τη διοίκηση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και τις επιθυμίες καθεμιάς από τις ομάδες αυτές ξεχωριστά. Σε περίπτωση που δεν ικανοποιηθεί ιδιαίτερα κάποια από αυτές, θα ασκηθεί πίεση στην επιχείρηση για να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για την ικανοποίησή της.

Η ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος για κάθε επιχείρηση έχει άμεση σχέση με την εκτίμηση της ελκυστικότητας ανταγωνισμού του βιομηχανικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση καθώς και με την προοπτική κερδοφορίας της.

3.2.1 Η προσέγγιση του Porter

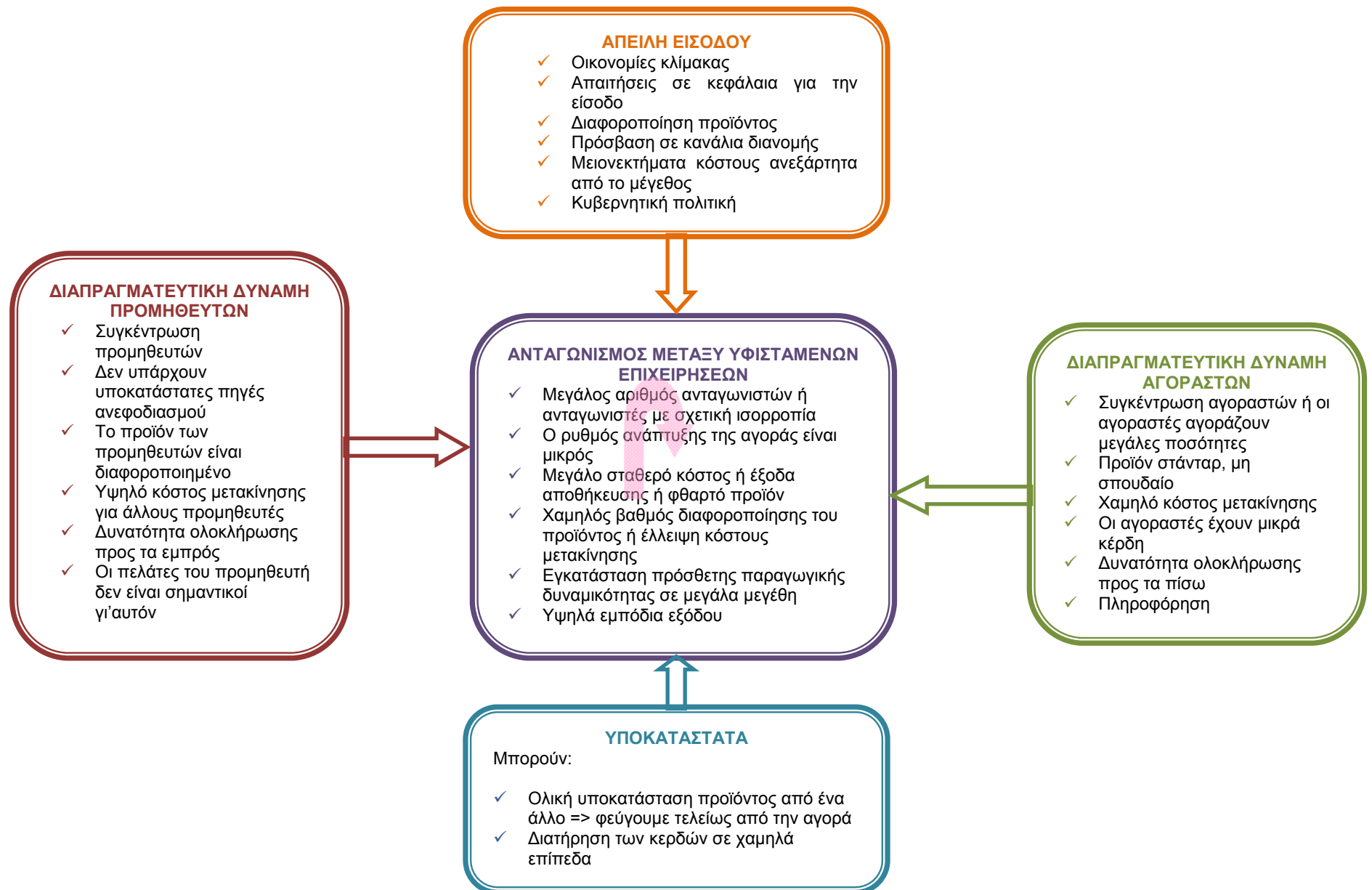
Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις (παράγοντες), οι οποίες καθορίζουν και την κερδοφορία του κλάδου.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις, που θα αναλυθούν περαιτέρω, στην συνέχεια του κεφαλαίου είναι οι εξής :

- ✎ Νεοεισερχόμενοι
- ✎ Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- ✎ Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- ✎ Υποκατάστατα
- ✎ Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Το υπόδειγμα του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά θεωρητικά υποδείγματα για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και για την περιγραφή της δομής του κλάδου. Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος στον οποίο μπορεί να διεισδύσει μια επιχείρηση και σχετικά εύκολα να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι σχετικά χαμηλή. Στο διάγραμμα 3.3 παρουσιάζεται το υπόδειγμα του Porter, μέσω του οποίου καθορίζεται η ανταγωνιστικότητα και η ελκυστικότητα του κλάδου των προϊόντων τομάτας.

Διάγραμμα 3.3 : Υπόδειγμα του Porter



3.2.2 Στρατηγικές Ομάδες

Οι επιχειρήσεις ακολουθούν ανταγωνιστικές στρατηγικές ανάλογα με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που διαθέτουν. Συνεπώς, επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα να καταταθούν οι επιχειρήσεις του κλάδου σε ομάδες, οι οποίες ονομάζονται στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Οι συγκεκριμένες ομάδες αποτελούνται από παρόμοιες επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την ανάλυση του κλάδου, μέσω της ομοιογένειας που παρατηρείται σε αυτές. Γενικότερα, οι στρατηγικές ομάδες φαίνεται να είναι πολύ χρήσιμες διότι δίνουν μια σαφή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο, χωρίς να χρειάζεται να αναλύεται κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, αλλά οι ομάδες στο σύνολό τους. Επίσης, μέσω των στρατηγικών ομάδων προβλέπονται καλύτερα οι επερχόμενες αλλαγές στον βιομηχανικό κλάδο.

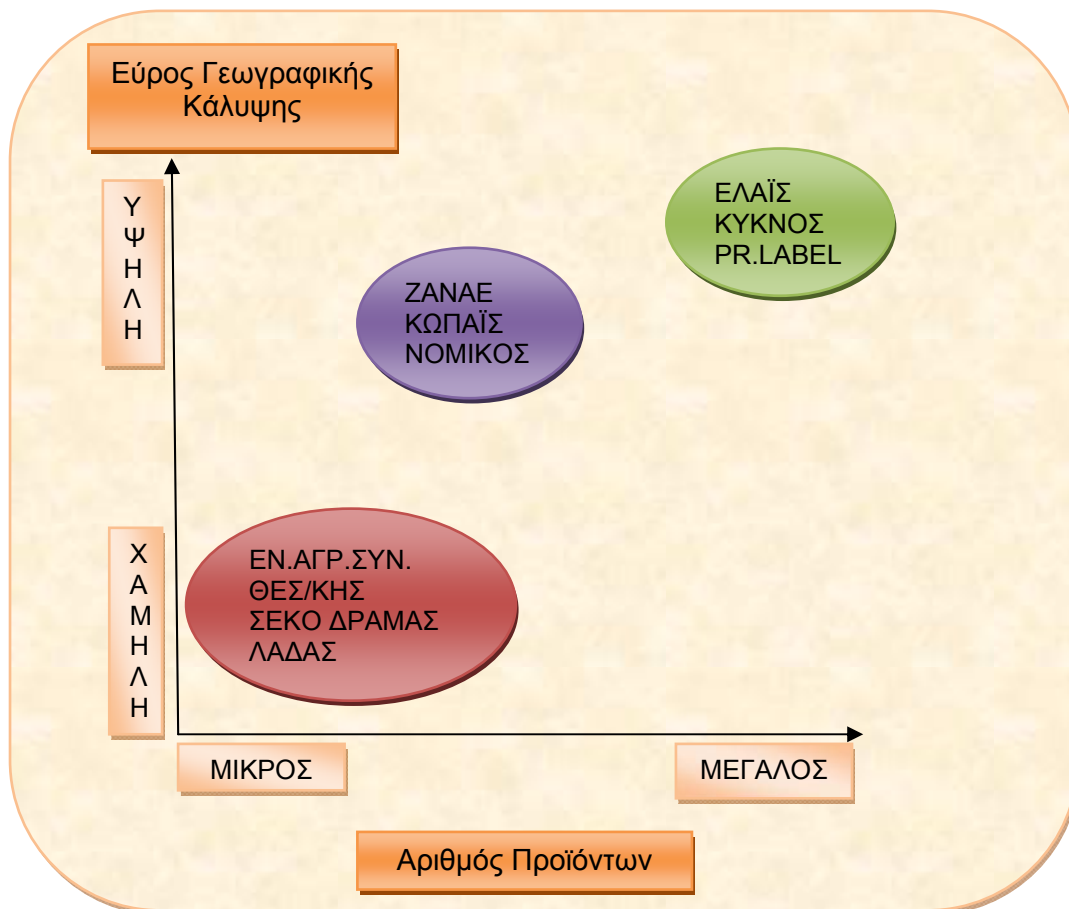
Επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως :

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές που απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Στα πλαίσια της μελέτης της ανταγωνιστικότητας του κλάδου προϊόντων τομάτας, διαχωρίζεται ο κλάδος σε στρατηγικές ομάδες μέσω των μεταβλητών «εύρος γεωγραφικής κάλυψης» και «αριθμός προϊόντων». Με αυτή την διάκριση, δημιουργούνται οι παρακάτω στρατηγικές ομάδες :

- 🌍 **1^η στρατηγική ομάδα** : ΕΛΛΑΪΣ Α.Ε., ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε. και Προϊόντα Ιδιωτικής Ετικέτας. Περιλαμβάνει εταιρείες με μεγάλο εύρος γεωγραφικής κάλυψης και μεγάλο αριθμό παραγόμενων προϊόντων.
- 🌍 **2^η στρατηγική ομάδα** : ΖΑΝΑΕ Α.Ε., ΚΩΠΑΪΣ Α.Β.Ε.Ε. και ΝΟΜΙΚΟΣ Α.Β.Ε.Κ. Διαθέτουν μέτρια προς υψηλή γεωγραφική κάλυψη και μέτριο αριθμό προϊόντων.
- 🌍 **3^η στρατηγική ομάδα** : ΣΕΚΟ ΔΡΑΜΑΣ Α.Ε., ΕΝΩΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ και ΛΑΔΑΣ Α.Ε. Στην ομάδα αυτή η γεωγραφική κάλυψη είναι σχετικά χαμηλή και ο αριθμός προϊόντων μικρός.

Διάγραμμα 3.4 : Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο προϊόντων τομάτας



Το υπόδειγμα του Porter εφαρμόζεται παρακάτω για την 1^η στρατηγική ομάδα, στη οποία ανήκει η Rummaro-ΕΛΑΪΣ Α.Ε.

Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων

Οι νέο-εισερχόμενοι σε έναν κλάδο επιθυμούν να κερδίσουν μερίδιο της αγοράς, διεκδικώντας ένα κομμάτι της «πίτας» από τους ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές του κλάδου. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από την ύπαρξη φραγμών εισόδου, δηλαδή από όλες τις οικονομικές δυνάμεις που συνιστούν εμπόδια για την είσοδο άλλων επιχειρήσεων.

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες:

- Οι οικονομίες μεγέθους
- Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια
- Η διαφοροποίηση των προϊόντων
- Η πρόσβαση σε δίκτυα διανομής
- Η νομοθεσία

Ειδικότερα, η ύπαρξη *οικονομιών κλίμακας* δυσχεραίνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο. Στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, παρατηρούνται οικονομίες κλίμακας. Οι εταιρείες που ανήκουν σε αυτή την ομάδα έχουν αναπτύξει επιχειρηματικές λειτουργίες, όπως marketing, προμήθειες, παραγωγή και έρευνα και ανάπτυξη, με τέτοιο τρόπο, ώστε το κόστος κάθε μονάδας παραγωγής να μειώνεται με την αύξηση της παραγόμενης ποσότητας. Οι οικονομίες κλίμακας δυσκολεύουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων, διότι αναγκάζονται να εισέλθουν είτε με μικρή κλίμακα, όπου αντιμετωπίζουν μειονέκτημα κόστους, είτε με μεγάλη κλίμακα, όπου είναι πιθανό να δεχτούν έντονες αντιδράσεις από τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.

Οι *απαιτήσεις σε κεφάλαια* μπορεί να δημιουργήσουν φραγμούς εισόδου. Συγκεκριμένα, στον κλάδο προϊόντων τομάτας, η είσοδος μιας επιχείρησης απαιτεί μεγάλα κεφάλαια. Ο σύγχρονος εξοπλισμός, η αυτοματοποιημένη παραγωγική διαδικασία, οι εξειδικευμένες συσκευασίες και οι τακτικοί έλεγχοι για τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων είναι κάποια από τα θέματα που θεωρούνται αναγκαία και απαιτούν πολύ μεγάλα ποσά. Συνεπώς, οι υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια αποτελούν ένα σημαντικό εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους στον κλάδο.

Ειδικότερα, οι εταιρείες της υπό μελέτης ομάδας του κλάδου διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας που τους εξασφαλίζει υψηλής ποιότητας προϊόντα. Ταυτόχρονα, διαθέτουν μεγάλες εργοστασιακές εγκαταστάσεις με μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα καθώς και αυτοματοποιημένα συστήματα για ειδικούς ελέγχους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής.

Επιπλέον για να μπορέσει να εισέλθει μια νέα επιχείρηση στον κλάδο προϊόντων τομάτας θα πρέπει να επενδύσει μεγάλα ποσά σε διαφήμιση αλλά όσο και σε έρευνα και ανάπτυξη για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, γεγονός το οποίο είναι εξαιρετικά κοστοβόρο.

Σημαντικό εμπόδιο για τους νεοεισερχόμενους αποτελεί η *διαφοροποίηση του προϊόντος* και η εμπιστοσύνη του καταναλωτή σε αυτό. Οι μεγάλες εταιρείες του κλάδου έχουν επενδύσει υπέρογκα ποσά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για την έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο και μέσα από διαφήμιση έχουν αποκτήσει αναγνωρισιμότητα και έχουν καθιερωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Στον συγκεκριμένο κλάδο που εξετάζεται, παρατηρείται μεγάλη αφοσίωση στα προϊόντα. Οι γυναίκες, που βασικά επιλέγουν τα προϊόντα τομάτας δείχνουν ιδιαίτερη πίστη στις

εταιρείες που προτιμούν και δεν τις αλλάζουν με ευκολία, παρά το ότι το προϊόν από μόνο του δεν θεωρείται ιδιαίτερα διαφοροποιημένο.

Η είσοδος στην καταναλωτική αγορά είναι δυνατή μόνο από μεγάλες εταιρείες με δυνατότητα διάθεσης υψηλών χρηματικών ποσών για την σύσταση ενός αποτελεσματικού δικτύου πωλήσεων αλλά και τη δυναμική προώθηση των προϊόντων της.

Η δυσκολία πρόσβασης στα κανάλια διανομής αποτελεί ένα επιπλέον ισχυρό εμπόδιο εισόδου των νέων επιχειρήσεων. Τα κυριότερα σημεία διάθεσης των προϊόντων του κλάδου είναι οι αλυσίδες των σούπερ μάρκετ, τα μίνι μάρκετ, τα παντοπωλεία και οι χώροι μαζικής εστίασης. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο διαθέτουν εδραιωμένα κανάλια διανομής, γεγονός που θέτει σημαντικά εμπόδια για μια νέα επιχείρηση που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο. Οι εταιρείες της στρατηγικής ομάδας που εξετάζεται έχουν ήδη καθιερωμένες σχέσεις με τα σημεία λιανικής πώλησης και διαθέτουν αποκλειστικούς αντιπροσώπους σε όλα τα σημεία της Ελλάδας, με τους οποίους έχουν χρόνιες συνεργασίες και σχέσεις εμπιστοσύνης. Συνεπώς η πρόσβαση στους λιανέμπορους είναι εξαιρετικά δύσκολη.

Σε ότι αφορά την *κυβερνητική πολιτική*, η είσοδος νέων επιχειρήσεων δεν περιορίζεται από ειδικούς κανονισμούς και νόμους και η αγορά στην Ελλάδα είναι ελεύθερη για όλα τα τρόφιμα.

Συμπερασματικά, η είσοδος νεοεισερχόμενων στον συγκεκριμένο κλάδο θεωρείται αρκετά δύσκολη, εξαιτίας των απαιτούμενων κεφαλαίων αλλά και των συνθηκών που έχουν διαμορφωθεί από τους ήδη υπάρχοντες μεγάλους παίκτες της αγοράς.

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η σχέση της επιχείρησης με τους προμηθευτές της είναι άκρως σημαντική, καθώς οι προμηθευτές αποτελούν συνεργάτες της και οι ενέργειές τους μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό. Η αύξηση των τιμών και η παροχή προϊόντων χαμηλότερης ποιότητας, είναι δυνητικά μέσα με τα οποία οι προμηθευτές μπορούν να εξασκήσουν πίεση στις επιχειρήσεις του κλάδου(πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται κατά την ανάλυση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών είναι οι παρακάτω:

- Αριθμός προμηθευτών: Ο μεγάλος αριθμός προμηθευτών δηλώνει εύκολη αλλαγή προμηθευτή, ενώ μικρός αριθμός δηλώνει μεγάλη εξάρτηση οπότε και ισχυρή πίεση προς την επιχείρηση.
- Δυνατότητα υποκατάστασης προϊόντων των προμηθευτών: Η μη ύπαρξη υποκατάστατων, αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αγοράζουν από τους υπάρχοντες προμηθευτές, των οποίων η διαπραγματευτική δύναμη αυξάνεται.
- Βαθμός διαφοροποίησης προϊόντων: Εάν από έναν προμηθευτή σε έναν άλλον υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση του προϊόντος, η επιχείρηση έχει άμεση εξάρτηση από τον συγκεκριμένο προμηθευτή, γεγονός που φυσικά αυξάνει την διαπραγματευτική του δύναμη, ενώ στην περίπτωση αδιαφοροποιήτου προϊόντος, η αλλαγή προμηθευτή είναι εύκολη.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός: Σε περίπτωση καθετοποίησης προς τα εμπρός, οι προμηθευτές αυξάνουν την διαπραγματευτική τους δύναμη, ως εν δυνάμει ανταγωνιστές των επιχειρήσεων του κλάδου.

Στον κλάδο προϊόντων τομάτας, η κύρια πρώτη ύλη είναι η φρέσκια τομάτα. Είναι σαφές ότι *δεν υπάρχει δυνατότητα υποκατάστασης* της πρώτης ύλης από κανένα άλλο προϊόν. Το γεγονός αυτό δηλώνει ότι οι προμηθευτές φρέσκιας τομάτας αποτελούν σημαντικό συνεργάτη για τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω κλάδο.

Οι προμηθευτές φρέσκιας τομάτας είναι *αρκετοί σε αριθμό* και έτσι υπάρχει η δυνατότητα διαπραγμάτευσης καλύτερης τιμής, τρόπου πληρωμής, συμφωνιών παράδοσης και ποιότητας των προϊόντων. Ο μεγάλος αριθμός των προμηθευτών μειώνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου.

Η φρέσκια τομάτα, ως προϊόν δεν θεωρείται ότι μπορεί να διαφοροποιηθεί εύκολα, συνεπώς παρατηρείται *σχετικά χαμηλός βαθμός διαφοροποίησης* των προϊόντων των προμηθευτών. Βέβαια μπορεί να τεθεί το θέμα της διαφοροποίησης του προϊόντος σε συνάρτηση με την ποιότητά του, που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τις μεγάλες επιχειρήσεις που περιέχονται στην πρώτη στρατηγική ομάδα. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην ποιότητα των προϊόντων και συνάπτουν συμφωνίες με έναν αριθμό προμηθευτών, στις οποίες καθορίζονται διάφοροι παράμετροι που θα εξασφαλίσουν εκ των προτέρων την υψηλή ποιότητα. Εξαιτίας αυτού του

γεγονότος θεωρείται ότι υπάρχει ένα σχετικό κόστος μετακίνησης προς άλλους προμηθευτές, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού για τις εταιρείες που μελετώνται.

Ταυτόχρονα οι προμηθευτές, συνάπτοντας συμφωνίες με τις μεγάλες εταιρείες εξασφαλίζουν την παραγωγή τους για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνεπώς εξασφαλίζουν και τη βιωσιμότητά τους χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης με ισχυρούς παίκτες της αγοράς.

Οι προμηθευτές φρέσκιας τομάτας *δεν θεωρείται ότι μπορούν να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός* και να εισέλθουν στον κλάδο. Κύριος λόγος είναι ότι για μια τέτοια κίνηση απαιτείται ένα πολύ υψηλό κεφάλαιο και υπερσύγχρονος εξοπλισμός. Δευτερευόντως οι προμηθευτές δεν διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία για την είσοδο στον κλάδο. Έτσι η διαπραγματευτική τους δύναμη δεν ενισχύεται και δεν θεωρείται ότι μπορούν να αποτελέσουν μελλοντικούς ανταγωνιστές για τις επιχειρήσεις του κλάδου.

Από όλα τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι από μέτρια έως χαμηλή. Δεν φαίνεται να υπάρχει η δυνατότητα ολοκλήρωσης προς τα εμπρός και με την ύπαρξη συμφωνιών με τις μεγάλες εταιρείες, διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων αλλά και οι ίδιοι οι προμηθευτές κερδίζουν διότι τους παρέχεται βιωσιμότητα.

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Οι αγοραστές επιδιώκουν από μία επιχείρηση την επίτευξη της αγοράς των προϊόντων σε όσο το δυνατόν χαμηλότερη τιμή, εξασφαλίζοντας την υψηλότερη ποιότητα και με τους ευνοϊκότερους όρους συναλλαγής. Οι επιχειρήσεις, από την άλλη πλευρά, στοχεύουν στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς καθώς και στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των επενδυμένων κεφαλαίων. Συνεπώς, αγοραστές με υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, μπορούν να συμπιέσουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων και να λειτουργήσουν απειλητικά απέναντί τους.

Οι παράγοντες που πρέπει να ελέγχονται κατά την διερεύνηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών είναι οι ακόλουθοι:

- Μέγεθος του αγοραστή: Εάν το μέγεθος του αγοραστή είναι μεγάλο, διαθέτει υψηλό μερίδιο των πωλήσεων της επιχείρησης και κατ' επέκταση αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος: Ανάλογα με την διαφοροποίηση του προϊόντος, θεωρείται σπουδαίο ή μη από τους αγοραστές και μπορεί να μειώσει την διαπραγματευτική τους δύναμη, εφ' όσον είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για να λάβουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να φέρει.
- Αριθμός προμηθευτών: Εάν υπάρχουν αρκετές ομοειδείς επιχειρήσεις που μπορούν να προμηθεύσουν τον αγοραστή, υπάρχει η δυνατότητα εύκολης αλλαγής προμηθευτή. Ανάλογα με την ευκολία ή την δυσκολία με την οποία μπορεί ο αγοραστής να αλλάξει προμηθευτή, διαμορφώνεται αντιστοίχως και η διαπραγματευτική του ισχύς.
- Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω: Η ολοκλήρωση των αγοραστών προς τα πίσω αποτελεί ισχυρή απειλή για τις επιχειρήσεις του κλάδου, διότι με αυτό τον τρόπο ο αγοραστής καθίσταται ο ίδιος παραγωγός και άμεσος ανταγωνιστής.

Τα κύρια σημεία διάθεσης των προϊόντων του κλάδου είναι οι αλυσίδες super markets, τα mini markets, οι χώροι μαζικής εστίασης και catering και οι βιομηχανίες. Στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα του κλάδου οι κύριοι αγοραστές είναι τα super markets και τα mini markets.

Η *συγκέντρωση των αγοραστών* (super markets, mini markets, παντοπωλεία) του κλάδου είναι *μεγάλη*. Ο όγκος των συναλλαγών είναι αρκετά μεγάλος καθώς οι αλυσίδες των σούπερ μάρκετ προμηθεύουν καταστήματα σε όλη τη χώρα. Σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP για τα σούπερ μάρκετ 2007, η συνολική εγχώρια αγορά των σούπερ μάρκετ για την περίοδο 1992-2006, παρουσίασε διαχρονική αύξηση, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 14,2%. Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μεγάλη τάση συγκέντρωσης στον κλάδο των σούπερ μάρκετ.

Οι σχέσεις των σούπερ μάρκετ με τους προμηθευτές τους είναι άκρως σημαντικές, και για τις μεταξύ τους συναλλαγές αλλά και για την γενικότερη διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων. Οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ συγκεντρώνουν μεγάλο όγκο πωλήσεων, επεκτείνουν τα δίκτυα καταστημάτων τους και ισχυροποιούνται μέσω των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας.

Με αυτό τον τρόπο μπορούν να διαπραγματευτούν τις τιμές που επιθυμούν, όπως και τον τρόπο πληρωμής και παράδοσης των προϊόντων που αγοράζουν. Επίσης, στις μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ τίθεται το θέμα της θέσης ενός προϊόντος στα ράφια του εκάστοτε καταστήματος, το οποίο είναι πολύ σημαντικό ζήτημα και καταβάλλονται χρηματικά ποσά από τους προμηθευτές για την θέση που επιθυμούν.

Σε ότι αφορά τα *χαρακτηριστικά των προϊόντων* του κλάδου, δεν φαίνεται να υπάρχει ισχυρή διαφοροποίηση. Βέβαια, οι επιχειρήσεις της υπό μελέτη ομάδας του κλάδου προσπαθούν να προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία προβάλλουν για να αυξηθεί η αναγνωρισιμότητά τους και δημιουργούν συνεχώς καινοτόμα προϊόντα, τα οποία να ανταποκρίνονται στις νέες καταναλωτικές συνήθειες και να πλησιάζουν όσο περισσότερο γίνεται το «φρέσκο»(π.χ. σπιτική τομάτα από τον τρίφτη του Κύκνου, πελτίνο της Punparago κ.α.). Με αυτό τον τρόπο το καταναλωτικό κοινό αναγνωρίζει κάποιες συγκεκριμένες μάρκες από την προβολή που έχουν λάβει και τις εμπιστεύεται λόγω μακρόχρονης παράδοσης και καινοτομίας.

Υπάρχουν *αρκετές ομοειδείς επιχειρήσεις* στον κλάδο προϊόντων τομάτας, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να έχουν τη δυνατότητα αλλαγής προμηθευτή, χωρίς φυσικά αυτό να μπορεί να συμβεί με μεγάλη ευκολία, εξ' αιτίας κυρίως της αφοσίωσης των καταναλωτών σε συγκεκριμένες φίρμες της αγοράς, γεγονός που δημιουργεί κόστος μετακίνησης στις αλυσίδες λιανοπωλητών.

Σχετικά με την *κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω*, οι μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ μπορεί να διαθέτουν τα κεφάλαια για να προβούν σε μια τέτοιου είδους ενέργεια, αλλά πρακτικά δεν έχουν κάποιο ιδιαίτερο όφελος από αυτήν. Το περιθώριο κέρδους τους είναι τεράστιο, ενώ παράλληλα δεν κατέχουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την παραγωγή προϊόντων τομάτας. Άλλωστε, οι μεγάλες αλυσίδες λιανοπωλητών προσφέρουν τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία παράγονται από τρίτες εταιρείες για λογαριασμό τους και φέρουν το εμπορικό σήμα που ανήκει στην αλυσίδα ή τον όμιλο. Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας διαφέρουν στην τιμή κατά 20% έως 45% σε σχέση με τα επώνυμα. Η διαφορά τιμής αποδίδεται όχι σε κατώτερη ποιότητα αλλά σε οικονομίες κλίμακας κατά την παραγωγή και στην έλλειψη επιβάρυνσης υψηλών εξόδων συσκευασίας, διαφήμισης και προώθησης.

Τα προϊόντα αυτά εξασφαλίζουν στα σούπερ μάρκετ μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων και τιμών, υψηλότερα περιθώρια κέρδους, αποκλειστικότητα στη διάθεση και τέλος αύξηση της διαπραγματευτικής τους ικανότητας.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι αρκετά μεγάλη. Η υψηλή συγκέντρωσή τους, τα τεράστια περιθώρια κέρδους αλλά κυρίως η ύπαρξη των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας που έχουν στο χαρτοφυλάκιό τους, τους δίνει την δυνατότητα να ασκήσουν πιέσεις στις επιχειρήσεις του κλάδου.

Απειλή Από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ο κλάδος και η ελκυστικότητά του μπορούν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από τα υποκατάστατα προϊόντα, τα οποία εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με διαφορετικά χαρακτηριστικά και έχουν την δυνατότητα να συρρικνώσουν τις πωλήσεις κατακτώντας μερίδιο της αγοράς και να θέσουν μια ανώτατη τιμή πώλησης των προϊόντων των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

Για την ανάλυση της απειλής από υποκατάστατα προϊόντα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- **Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων:** Εάν οι καταναλωτές θεωρήσουν ότι υπάρχει συνάφεια μεταξύ των υποκατάστατων προϊόντων, αντιμετωπίζουν μικρό κόστος μετακίνησης και είναι πιθανό να προτιμήσουν κάποιο από τα υποκατάστατα προϊόντα.
- **Επίδραση τιμής:** Όταν η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη από τα προϊόντα του κλάδου είναι πιθανό να αποτελέσει ισχυρή απειλή.
- **Τάσεις καταναλωτών:** η διαφοροποίηση των προϊόντων ανάλογα με τις καταναλωτικές τάσεις και συνήθειες μπορεί να αποτελέσει μια δικλείδα ασφαλείας μπροστά στην απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Υποκατάστατα των προϊόντων τομάτας θεωρούνται η φρέσκια τομάτα και οι σάλτσες διαφόρων τύπων.

Ειδικά σε ότι αφορά την φρέσκια τομάτα, οι αγρότες λόγω μείωσης της επιδότησης, δεν έχουν κίνητρο να παράγουν τομάτα. Γι' αυτό το λόγο η τιμή της φρέσκιας τομάτας είναι υψηλότερη και το τυποποιημένο προϊόν, που διαθέτει χαμηλότερη τιμή γίνεται πιο ανταγωνιστικό και συμφέρει τον καταναλωτή.

Από την άλλη πλευρά το γεγονός ότι οι καταναλωτές έχουν χαμηλό κόστος μετακίνησης από το ένα είδος στο άλλο, επιδεικνύει την αρνητική επίδραση που μπορεί να έχουν τα υποκατάστατα προϊόντα.

Οι *κοινωνικοί παράγοντες*, τα τελευταία χρόνια, οδηγούν ολοένα και περισσότερο προς τα φρέσκα προϊόντα. Αντίθετα, η ευκολία στη χρήση των τυποποιημένων προϊόντων απαντά στην τάση της κοινωνίας για εξοικονόμηση χρόνου και απλές λύσεις στην κουζίνα.

Συμπερασματικά, αν και οι καταναλωτές έχουν χαμηλό κόστος μετακίνησης μεταξύ των προϊόντων τομάτας και των υποκατάστατων, τα τελευταία δεν φαίνονται να αποτελούν ιδιαίτερα ισχυρή απειλή για τον κλάδο. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις της υπό μελέτη ομάδας του κλάδου επενδύουν συνεχώς στην καινοτομία, παράγοντας διαφοροποιημένα προϊόντα, τα οποία ακολουθούν τις σύγχρονες τάσεις διατροφής αλλά και πλησιάζουν όσο γίνεται περισσότερο στο φρέσκο προϊόν.

Ένταση Ανταγωνισμού Μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε ένα κλάδο κρίνεται ως σημαντικό στοιχείο για τη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης. Η απειλή εισόδου και υποκατάστατων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και αγοραστών παρέχουν το γενικό πλαίσιο ενός κλάδου, αλλά το ποσοστό κερδοφορίας του εξαρτάται από την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις. Ο έντονος ανταγωνισμός αποτελεί μια ισχυρή απειλή στη δυνατότητα επίτευξης κέρδους (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Από τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό σε ένα κλάδο, οι κυριότεροι είναι οι εξής:

- Αριθμός και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όσο περισσότεροι είναι οι ανταγωνιστές, τόσο μεγαλύτερος ο κίνδυνος έντονου ανταγωνισμού.
- Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς: Ανάλογα με το σε ποια φάση βρίσκεται η αγορά, εντείνεται ή μειώνεται ο ανταγωνισμός.
- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας: Τα μεγέθη αυτά συναρτώνται με το μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου για να εξαχθούν συμπεράσματα για την ένταση του ανταγωνισμού.
- Έλλειψη ή μη διαφοροποίησης του προϊόντος: Όταν το προϊόν του κλάδου θεωρείται από τους αγοραστές αδιαφοροποίητο, ο ανταγωνισμός εντείνεται.
- Παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου: Τα εμπόδια εξόδου είναι οικονομικοί, στρατηγικοί ή συναισθηματικοί παράγοντες που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να παραμένουν σε ένα κλάδο ακόμη και χωρίς κέρδη.

Ο αριθμός των ανταγωνιστών στον κλάδο είναι μεγάλος. Συγκεκριμένα, δραστηριοποιούνται 26 επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κλάδο, διαφορετικής παραγωγικής δυναμικότητας. Στην υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, οι εταιρείες Κύκνος και Ελαΐς είναι εδραιωμένες στην αγορά, διαθέτουν σχεδόν ισοδύναμο μέγεθος και τα προϊόντα τους κατακλύζουν την Ελληνική αγορά. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε αυτές τις εταιρείες είναι υψηλός και είναι ήδη καθιερωμένες στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού λόγω της μακρόχρονης παράδοσης αλλά ταυτόχρονα και της σταθερής ποιότητας των προϊόντων τους.

Η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται ακόμα περισσότερο από τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, ο οποίος είναι χαμηλός. Ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης, κατά την οποία η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει, καθώς οι επιχειρήσεις επιθυμούν είτε να εδραιωθούν ως ηγέτες είτε να διατηρήσουν σταθερά τα μερίδια αγοράς που κατέχουν. Σε αυτήν τη φάση κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός από τους παίκτες της αγοράς με στόχο την κατάκτηση μεριδίου από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές, λόγω της μη αύξησης της ζήτησης.

Το προϊόν των επιχειρήσεων της ομάδας που αναλύεται θεωρείται διαφοροποιημένο σε σχέση με αυτό που παράγεται συνολικά από τον κλάδο.

Το γεγονός αυτό έγκειται στη δυνατότητα των επιχειρήσεων της στρατηγικής ομάδας που εξετάζεται να παράγει καινοτόμα προϊόντα που απαντούν στις σύγχρονες καταναλωτικές τάσεις και ανάγκες. Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω οι εν λόγω επιχειρήσεις επενδύουν πολλά στην έρευνα και ανάπτυξη για την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, ικανών να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να εξασφαλίσουν αυξημένο μερίδιο αγοράς. Παρ' όλα αυτά, το προϊόν μπορεί να θεωρηθεί αδιαφοροποίητο ανάμεσα στις επιχειρήσεις της ίδιας της ομάδας. Συνεπώς, ο ανταγωνισμός ανάμεσά τους εντείνεται και οι καταναλωτές έχουν την δυνατότητα να μετακινηθούν από την μία εταιρεία στην άλλη.

Στη στρατηγική ομάδα που μελετάται, η *ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό* είναι μεγάλη. Οι εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλες και απαιτούν αυξημένες δαπάνες. Επειδή, όμως, δεν είναι δυνατόν να υπολειμθούν οι παραγωγικές μονάδες, αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα, δημιουργώντας μεγάλη προσφορά και ένταση του ανταγωνισμού.

Ο κλάδος των προϊόντων τομάτας χαρακτηρίζεται από *υψηλά εμπόδια εξόδου*. Ο εξοπλισμός είναι εξειδικευμένος, ακριβός και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για άλλου είδους δραστηριότητα. Μια τόσο μεγάλη επένδυση, συνδυασμένη με τον χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, επιδεινώνει την κατάσταση για μια εταιρεία που επιθυμεί να αποχωρήσει από τον κλάδο.

Η ισοδυναμία του μεγέθους των επιχειρήσεων της στρατηγικής ομάδας του κλάδου, ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης και η φάση που βρίσκεται η αγορά, η μη διαφοροποίηση των προϊόντων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, η μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό και τέλος τα υψηλά εμπόδια εξόδου, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι ιδιαίτερα έντονος.

Συνολική Εικόνα του Κλάδου

Στον κλάδο προϊόντων τομάτας δραστηριοποιείται ένας αρκετά μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων με διαφορετική παραγωγική δυναμικότητα. Η εισαγωγή στον κλάδο που εξετάζεται στη παρούσα μελέτη, χαρακτηρίζεται δύσκολη εξ' αιτίας των υψηλών κεφαλαίων που απαιτούνται, του εξειδικευμένου εξοπλισμού και της ειδικής τεχνογνωσίας που θεωρείται απαραίτητη. Η επένδυση σε διαφήμιση αλλά και σε έρευνα και ανάπτυξη για παραγωγή καινοτόμων προϊόντων δυσχεραίνει περισσότερο την κατάσταση για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση. Τα κανάλια διανομής δεν είναι εύκολα προσβάσιμα και η αγορά θεωρείται κορεσμένη. Έτσι, η απειλή από νέες επιχειρήσεις είναι χαμηλή, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την ελκυστικότητα του κλάδου.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, που αποτελούν σημαντικό συνεργάτη των επιχειρήσεων, κρίνεται από μέτρια έως χαμηλή. Η κύρια πρώτη ύλη των προϊόντων τομάτας είναι η φρέσκια τομάτα. Ο αριθμός των προμηθευτών είναι αρκετά μεγάλος και ο βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων τους σχετικά χαμηλός. Οι επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας που μελετάται συνάπτουν συμφωνίες με τους προμηθευτές τους και εξασφαλίζουν την ποσότητα παραγωγής αλλά και την ποιότητα. Παράλληλα, οι προμηθευτές δεν έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός.

Από την άλλη πλευρά, οι αγοραστές είναι συγκεντρωμένοι, διαθέτουν μεγάλο όγκο πωλήσεων, και αν και δεν ολοκληρώνονται προς τα πίσω, έχουν όλα τα εχέγγυα για μια τέτοια πρωτοβουλία αλλά δεν τους συμφέρει από την στιγμή που έχουν στην κατοχή τους τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας. Η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι σαφώς υψηλή.

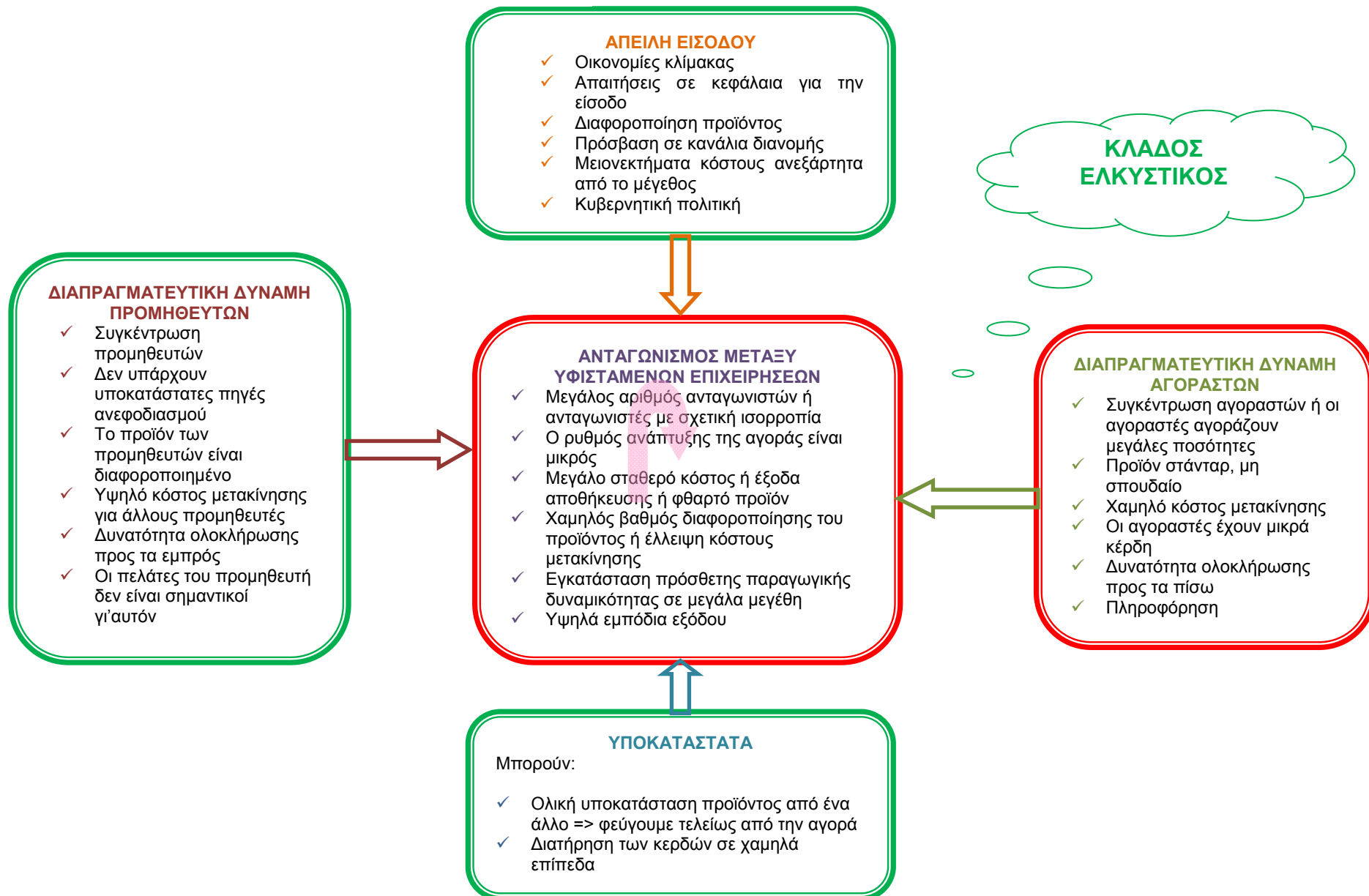
Υποκατάστατα για τα προϊόντα τομάτας είναι η φρέσκια τομάτα και οι σάλτσες διαφόρων τύπων. Η φρέσκια τομάτα, λόγω έλλειψης κινήτρου καλλιέργειάς της από τους παραγωγούς, είναι ακριβότερη και το τυποποιημένο προϊόν που διατίθεται με χαμηλότερη τιμή, γίνεται αυτομάτως ανταγωνιστικότερο. Σε γενικές γραμμές, η απειλή από υποκατάστατα θεωρείται μέτρια προς χαμηλή, αφού αυτά φαίνεται να μην αποτελούν ιδιαίτερο κίνδυνο.

Σε ότι αφορά την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις, από την παραπάνω ανάλυση γίνεται φανερό, ότι είναι ιδιαίτερα έντονος. Ο χαμηλός ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η ισοδυναμία του μεγέθους των επιχειρήσεων της υπό μελέτης ομάδας του κλάδου, τα σχεδόν αδιαφοροποίητα προϊόντα και τα υψηλά εμπόδια εξόδου αποτελούν τα βασικότερα αίτια της έντασης του ανταγωνισμού.

Εφαρμόζοντας το υπόδειγμα του Porter για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την γενικότερη περιγραφή της δομής του κλάδου εξάγεται το συμπέρασμα, ότι ο κλάδος προϊόντων τομάτας είναι αρκετά ελκυστικός. Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται, πως, όταν ο Porter αναφέρεται σε ελκυστικότητα, αναφέρεται στις επιχειρήσεις που βρίσκονται εντός του κλάδου. Παρά το γεγονός ότι ο εξεταζόμενος κλάδος βρίσκεται στη φάση της ωρίμανσης, ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η διαπραγματευτική ικανότητα των αγοραστών υψηλή, υφίσταται από την άλλη πλευρά ένα σημαντικό αντίβαρο, λόγω της μειωμένης απειλής από νεοεισερχόμενους, της χαμηλής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών και της έλλειψης σοβαρού κινδύνου από τα υποκατάστατα προϊόντα.

Στο διάγραμμα 3.5 που ακολουθεί, παρουσιάζεται σχηματικά η παραπάνω ανάλυση.

Διάγραμμα 3.5 : Υπόδειγμα Porter



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 :ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που κρίνεται απαραίτητη, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, για την ανεύρεση ευκαιριών και απειλών, εξίσου σημαντική για κάθε επιχείρηση, είναι και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Από την ανάλυση αυτή προκύπτουν στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Τα εν λόγω στοιχεία δίνουν μια πρώτη ιδέα για τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία ή στην αποτυχία αντίστοιχα των επιχειρήσεων.

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος αντανακλά στη δομή του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Όσο καίρια θεωρείται η αποτελεσματική προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και μονίμως εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον, άλλο τόσο σημαντική κρίνεται η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να καθοριστούν οι δραστηριότητες εκείνες που μπορούν να εκτελεστούν καλύτερα (πλεονέκτημα διαφοροποίησης) ή οικονομικότερα (πλεονέκτημα κόστους) από τις επιχειρήσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

Το εσωτερικό περιβάλλον συνίσταται από σειρά παραγόντων, οι οποίοι είναι η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, η κουλτούρα της επιχείρησης, η εκμετάλλευση και ο συνδυασμός των κάθε μορφής πόρων και γενικά ο βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης.

Μέσω της ανάλυσης αυτής επιδιώκεται η ανεύρεση των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της εκάστοτε επιχείρησης.

Μία μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μία επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένη ή ανεπιθύμητη. Κατ' επέκταση, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα.(πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006)

Η κατάταξη των πόρων μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ως εξής :

- ☉ **Υλικοί πόροι:** η απλή καταγραφή των παγίων της επιχείρησης δεν συνιστά σε καμία περίπτωση αξιολόγηση των υλικών της πόρων. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να γίνεται βάσει της παλαιότητας, της κατάστασης, της δυναμικότητας, της θέσης κλπ.
- ☉ **Ανθρώπινοι πόροι:** η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να εστιάζεται αφενός στην εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων στην επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να αξιολογείται και η προσαρμοστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις αλλαγές και στη νοοτροπία του όσον αφορά στην υιοθέτηση των επικείμενων αλλαγών.
- ☉ **Συστήματα:** η επιχείρηση δεν είναι ένα απλό άθροισμα μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Είναι ο συνδυασμός των παραπάνω παραγόντων με τη βοήθεια κανόνων, με σκοπό ένα συγκεκριμένο παραγωγικό αποτέλεσμα. Συνεπώς, και η ποιότητα των εφαρμοζόμενων συστημάτων της επιχείρησης πρέπει να εξετάζεται και να αξιολογείται κατάλληλα.
- ☉ **Άυλοι πόροι:** σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονται η φήμη της εταιρείας και η καλή θέληση των ανθρώπων της, οι οποίοι αποτελούν άκρως σημαντικούς παράγοντες και απαιτούν αξιολόγηση, ώστε να βελτιώνονται συνεχώς.

Η θεώρηση των πόρων και των ικανοτήτων βασίζεται στο γεγονός ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της, αφ' ενός σε ότι αφορά στους πόρους τους οποίους διαθέτει, αφ' ετέρου στις ιδιαίτερες ικανότητές της και στον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιεί τα διάφορα συστήματα για να μετατρέψει τους πόρους σε ικανότητες. Η θεώρηση αυτή οδηγεί σε δύο παραδοχές :

- Οι πόροι και οι ικανότητες παρέχουν τη βασική κατεύθυνση για την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από την επιχείρηση
- Αποτελούν πρωταρχικές πηγές επιτυχίας και κερδοφορίας

4.1 ΑΠΟΣΤΟΛΗ-ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Rummaro-ΕΛΑΪΣ Α.Ε. ως μέλος του ομίλου Unilever γνωρίζει την σημασία της ισορροπημένης διατροφής καθώς και την άμεση σχέση της με την ποιότητα ζωής. Έτσι, λειτουργεί πάντα σύμφωνα με το όραμά της (πηγή: unilever, 2009):

“ Να είναι η καλύτερη εταιρεία προϊόντων στην Ευρώπη ”

Οι διαρκώς αυξανόμενες διατροφικές ανάγκες αποτελούν πρόκληση για καθημερινή και αέναη εξέλιξη της εταιρείας. Μέσα από τα προϊόντα της προσπαθεί να προσφέρει έναν υγιεινό τρόπο ζωής και διατροφής καθώς και ποικιλία, ποιότητα και γεύση.

Η αποστολή της ταυτίζεται απόλυτα με αυτήν της Unilever, που πρεσβεύει ότι (www.elais.gr) :

“ Αποστολή μας είναι να προσθέτουμε ζωτικότητα στην ζωή όλων, κάθε μέρα. Οι σύγχρονες προκλήσεις της διατροφής, της καθαριότητας, της υγιεινής και προσωπικής φροντίδας είναι για εμάς η έμπνευση για δημιουργία. Δημιουργούμε προϊόντα που βοηθούν να νιώθει κανείς καλά, να δείχνει καλά και να απολαμβάνει τη ζωή στο έπακρο ”.

Η λέξη “ **ζωτικότητα** ”, όπως και αν εκλαμβάνεται, είτε ως ενέργεια, είτε ως υγεία σώματος και πνεύματος, ορίζει τις αξίες της εταιρείας, αντιπροσωπεύει τον τρόπο που συνεισφέρει στην κοινωνία και είναι το συνδεδετικό στοιχείο όλων των επωνυμιών που διαθέτει.

4.2 ΣΤΟΧΟΙ-ΣΚΟΠΟΙ

Η εταιρεία, επιθυμώντας να συνεχίσει την αναπτυξιακή της πορεία, θέτει τους παρακάτω στόχους (πηγή: unilever, 2009), οργανώνοντας ένα πενταετές πλάνο. Στοιχεύει:

- Σε είσοδο στην αγορά της Κίνας
- Σε επέκταση της εταιρείας μέσω δημιουργίας νέων κατηγοριών προϊόντων
- Σε είσοδο στην τουριστική αγορά, όπως στον χώρο μαζικής εστίασης (HORECA)
- Σε ανάπτυξη μέσω παραγωγής περισσότερο λειτουργικών συσκευασιών
- Σε διατήρηση και συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγει

Για την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας, επιστρατεύονται συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια. Η εταιρεία, δηλαδή, οργανώνει τους σκοπούς της μέσα από ένα πενταετές επιχειρηματικό σχέδιο. Επιθυμεί την ανάπτυξη και αύξηση 5% του τζίρου της καθώς και 5% της “αξίας” των προϊόντων της στο ράφι κάθε χρόνο. Οι σκοποί αυτοί επιτυγχάνονται μέσω εξαγωγών, μέσω της διείσδυσης στην αγορά της Κίνας και της γενικότερης επέκτασης της εταιρείας με τη δημιουργία νέων κατηγοριών προϊόντων.

4.3 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Η πολιτική περιλαμβάνει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές που εφαρμόζονται στην επιχείρηση και συνεισφέρουν στην λήψη αποφάσεων για την διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών που θα ακολουθηθούν.(πηγή: Wheelen and Hunger, 2008)

Η εφαρμογή της πολιτικής της ΕΛΑΪΣ στηρίζεται στην ενσωμάτωση της κουλτούρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στις αρχές Διασφάλισης της Ποιότητας (ISO). Ταυτόχρονα, οι εργαστηριακοί έλεγχοι είναι απαραίτητοι πριν την κυκλοφορία των προϊόντων στην αγορά. Τέλος, η κουλτούρα της εταιρείας «διαχέεται» από τους επικεφαλείς στους εργαζομένους και σε όλα τα μέλη της εταιρείας, ως τρόπος ζωής.

4.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Η Pummaro-ΕΛΑΪΣ Α.Ε. διακρίνοντας τις ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή και ακολουθώντας τις διατροφικές τάσεις που διαμορφώνονται στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, αναπτύσσει διαρκώς πρωτοποριακά προϊόντα σε γεύση αλλά και σε συσκευασία. Η εταιρεία παράγει πρώτη τον ελαφρά συμπυκνωμένο χυμό τομάτας σε χάρτινη ασηπτική συσκευασία tetrapack των 500gr. Η είσοδος του Pummaro στην Ελληνική αγορά με τη συσκευασία αυτή, δημιούργησε μια νέα εποχή για τα προϊόντα τομάτας, προσφέροντας μεγάλη ευκολία.

Η εταιρεία δραστηριοποιείται στην καταναλωτική αγορά, έχοντας εισχωρήσει και στις τρεις βασικές κατηγορίες προϊόντων τομάτας, δηλαδή στην πασσάτα, στο ψιλοκομμένο και στον πελτέ, στις οποίες και κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς. Το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων παράγεται στις εργοστασιακές εγκαταστάσεις που εδρεύουν στην Γαστούνη Ηλείας.

Κατά τη διάρκεια των ετών, η εταιρεία παράγει και προσφέρει μια ευρεία γκάμα προϊόντων, καινοτομώντας σε ότι αφορά τη γεύση αλλά και τις συσκευασίες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η παραγωγή Pummarò romogusto – φιλοκομμένες τομάτες με ποικιλία λαχανικών (χάρτινη συσκευασία 370gr), Pummarò Completo – συνδυασμός ελαφρά συμπυκνωμένου χυμού τομάτας με φιλοκομμένες τομάτες, Pummarò «Το κτήμα» - προϊόν βιολογικής γεωργίας, Pummarò με μυρωδικά (χάρτινη συσκευασία), Pummarò ημίτοιμες σάλτσες (γυάλινη συσκευασία), Πελτίνο (νέα χάρτινη συσκευασία στον πελτέ), Pummarò σπιτική τομάτα από τον τρίφτη κ.α.

Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζονται κάποια από τα προϊόντα Pummarò.

Διάγραμμα 4.1 : Προϊόντα Pummarò



Η ΕΛΑΪΣ Α.Ε., αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της Unilever και έχοντας ως γνώμονα τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων, παράγει προϊόντα υψηλής ποιότητας, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στη σωστή διατροφή της Ελληνικής οικογένειας.

Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται από την πληθώρα των διακρίσεων που έχει στο ενεργητικό της η εταιρεία. Ξεκινώντας από το 1994, ως η πρώτη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα που πιστοποιείται με το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001, η ΕΛΑΪΣ λαμβάνει διάφορες διακρίσεις στην πορεία του χρόνου, όπως το βραβείο από το Ελληνικό Φόρουμ Ποιότητας το 1997, το 1^ο βραβείο Ολικής Ποιότητας στην παραγωγή από το Ιαπωνικό Ινστιτούτο Παραγωγικής Συντήρησης για το TPM (Total Perfect Manufacturing) και πολλά άλλα. Η εταιρεία έχει πιστοποιηθεί, επίσης, για το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας με το πιστοποιητικό : "HACCP/ΕΛΟΤ 1416 : Σύστημα Ανάλυσης Κινδύνων & Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου Ασφάλειας Προϊόντων".

4.5 ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Το δίκτυο διανομής της εταιρείας θεωρείται αρκετά μεγάλο, περιλαμβάνοντας τα σούπερ μάρκετ, τα μίνι μάρκετ, τα ψιλικάτζίδικα και τους διάφορους αντιπροσώπους ανά την Ελλάδα. Το κυριότερο κανάλι διανομής είναι τα σούπερ μάρκετ, με τα οποία η εταιρεία συνάπτει συμβόλαια και για τους «μικρότερους» πελάτες υπάρχουν οι αντιπρόσωποι της εταιρείας, που και αυτοί με τη σειρά τους έχουν συνάψει ετήσια συμβόλαια μαζί της.

Οι «σημαντικοί» πελάτες της εταιρείας, που αποτελούν το 80% του πελατολογίου της εξυπηρετούνται μέσω ενός μεγάλου δικτύου πωλητών, οι οποίοι αποτελούν αποκλειστικούς συνεργάτες της εταιρείας. Πρόκειται για 900 σημεία, τα οποία εφοδιάζει η εταιρεία με δική της διανομή σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές.

Το υπόλοιπο 20% του πελατολογίου της εταιρείας το αναλαμβάνουν οι αντιπρόσωποι, διανέμοντας τα προϊόντα σε 7000 σημεία, εκ των οποίων τα 2000 είναι εποχιακά, ενώ τα 5000 παραμένουν όλο το χρόνο σε λειτουργία. Η εταιρεία διαθέτει συνολικά 25 αποκλειστικούς αντιπροσώπους ανά την Ελλάδα, οι οποίοι δραστηριοποιούνται κυρίως σε νησιά και αναλαμβάνουν το μέγιστο μέχρι 4 νομούς.

4.6 ΕΠΙΔΟΣΗ

Στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται τα κυριότερα οικονομικά μεγέθη της εταιρείας.

Πίνακας 4.1 : Οικονομικά μεγέθη της ΕΛΑΪΣ για τις τρεις τελευταίες χρήσεις

	2007	2006	2005
Σύνολο Ενεργητικό	23.212.000	21.757.000	22.374.000
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	97.110.000	79.161.000	72.906.000
Σύνολο Βραχ/σμων Υποχρεώσεων	49.645.000	53.947.000	50.610.000
Σύνολο Μακ/μων Υποχρεώσεων	7.121.000	8.153.000	11.258.000
Σύνολο Αποσβέσεων	2.199.000	2.318.000	2.466.000
Κύκλος Εργασιών(Πωλήσεις)	248.434.000	237.729.000	226.355.000
Καθαρό Κέρδος	26.307.000	25.917.000	25.895.000
Αποθέματα	20.075.000	19.466.000	21.399.000
Μεικτό Κέρδος	110.486.000	100.321.000	93.383.000
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	39,19	43,86	49,52
Αποδοτικότητα Απασχολ. Κεφαλαίων	24,73	24,58	26,79
Περιθώριο Μεικτού Κέρδους	44,47	42,20	41,26
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	15,32	14,60	15,95
Σχέση Ξένων προς Ιδίων Κεφαλαίων	0,58	0,78	0,85
Γενική Ρευστότητα	2,23	1,85	1,80
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Αποθεμάτων	53	52	59
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα Απ. Κεφαλαίων	1,61	1,68	1,68

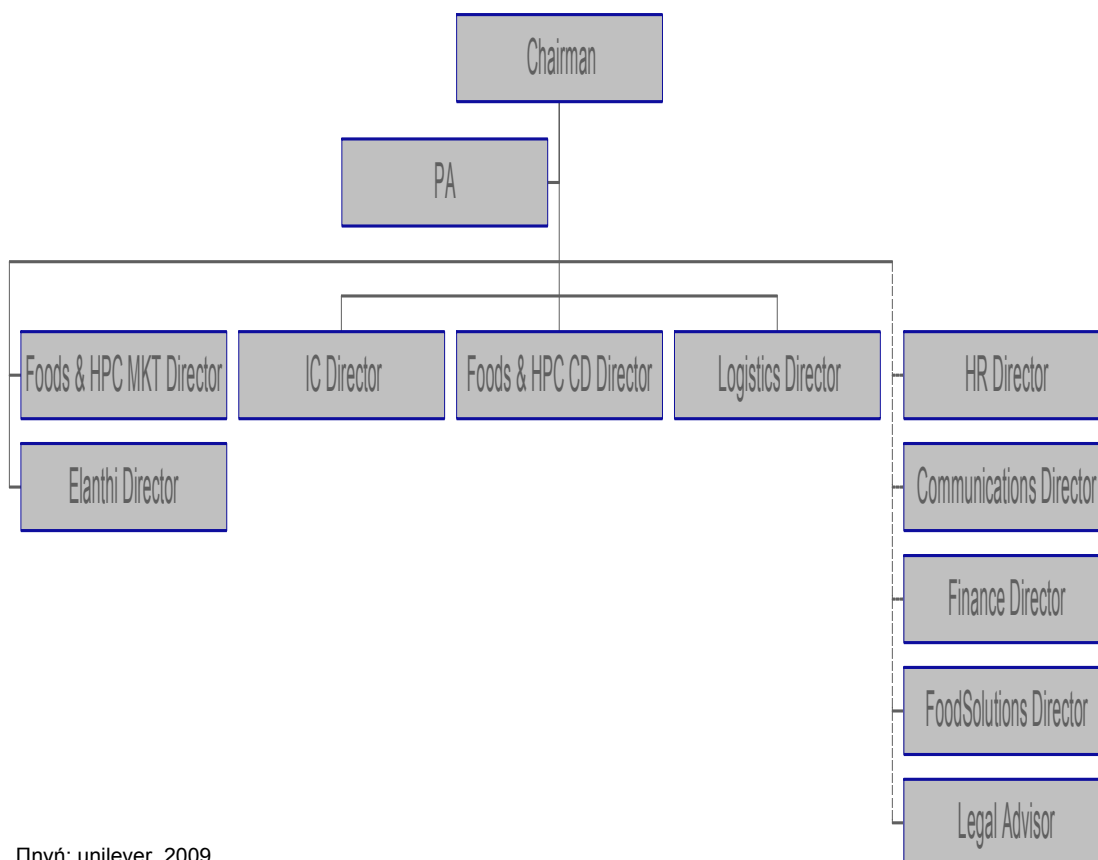
Πηγή : ICAP

Παρατηρείται ότι ο κύκλος εργασιών της εταιρείας ολοένα και αυξάνεται κατά τη διάρκεια της τριετίας, τη στιγμή που το σύνολο μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων υποχρεώσεων μειώνεται. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το περιθώριο καθαρού κέρδους είναι αυξημένο το 2007 σε σχέση με το 2006.

4.7 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Δομή είναι ο τρόπος που μια επιχείρηση είναι οργανωμένη ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Είναι η τυπική διάταξη των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, ώστε η εργασία να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Η κατανόηση της δομής μιας επιχείρησης βοηθά στην διαμόρφωση αποτελεσματικών επιχειρησιακών στρατηγικών (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006). Στο διάγραμμα 4.2, που ακολουθεί παρουσιάζεται το οργανόγραμμα του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρείας.

Διάγραμμα 4.2 : Διευθυντικά στελέχη που αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο



Πηγή: unilever, 2009

Το μετοχικό κεφάλαιο του ομίλου ανέρχεται σε 23.941.000 ευρώ και το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών ανήκει σε Ολλανδούς επενδυτές. Δεν αναγνωρίζεται κάποιο πρόσωπο ως κύριος μέτοχος της εταιρείας, σύμφωνα με τη δομή που ακολουθείται. Οι συμμετέχοντες στο Διοικητικό Συμβούλιο του ομίλου διαθέτουν ένα μικρό μέρος μετοχών.

Το διοικητικό συμβούλιο του ομίλου συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και διοίκησης εγκρίνοντας σχέδια και λαμβάνοντας αποφάσεις που σχετίζονται με την αποστολή, τους στόχους, τις πολιτικές και τις στρατηγικές της εταιρείας σε επιχειρηματικό επίπεδο. Έχει τη δικαιοδοσία να ελέγχει και να αναθεωρεί αποφάσεις που αφορούν όλα τα παραπάνω.

4.8 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ

Η ΕΛΑΪΣ ως ενεργό μέλος της κοινωνίας στην οποία αναπτύσσεται θέτει την κοινωνική ευθύνη στο κέντρο της εταιρικής της φιλοσοφίας, αναγνωρίζοντας τις υποχρεώσεις της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο που την περιβάλλει. Διαδραματίζει ενεργό ρόλο σε δράσεις που αφορούν την εκπαίδευση, τον πολιτισμό, την αγωγή υγείας και την πρόληψη, συμμετέχοντας στην κοινωνική δράση με όραμα και ζωντάνια.

Αποτελεί την πρώτη εταιρεία, η οποία, από το 1971, καθιερώνει εκπαιδευτικές ξεναγήσεις, προσκαλώντας καταναλωτές και μαθητές όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης να ξεναγηθούν και να γνωρίσουν τους εργοστασιακούς της χώρους.

Από το 1976 συνεργάζεται με το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΑΣΟΕΕ) ενθαρρύνοντας και προσανατολίζοντας επαγγελματικά τους νέους ανθρώπους στο ξεκίνημα της καριέρας τους, καθιερώνοντας τον θεσμό των εκπαιδευτικών ημερίδων. Παράλληλα, χορηγεί ερευνητικά προγράμματα επιστημονικών ιδρυμάτων, όπως το Πανεπιστήμιο Κρήτης – Τομέας Προληπτικής και Κοινωνικής Ιατρικής, το Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης – Τομέας Χημείας Τροφίμων, το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Η ΕΛΑΪΣ συνεργάζεται επίσης, με το ΤΕΙ Διατροφής Θεσσαλονίκης για τη δημιουργία των European Food Intolerance Data Banks, τράπεζες πληροφοριών διαφόρων προϊόντων και των συστατικών τους.

Η παρουσία της στον τομέα της εκπαίδευσης σηματοδοτείται από την πολύχρονη συνεργασία της με το Ελληνικό Παιδικό Μουσείο, η οποία στην εξέλιξή της οδήγησε στη δημιουργία του Πρότυπου Εκπαιδευτικού Εκθέματος «Διατροφή». Πρόκειται για ένα πρόγραμμα βιωματικής και ενεργητικής εκμάθησης, και αφορά στη δημιουργία σωστών διατροφικών προτύπων από την παιδική κιόλας ηλικία(πηγή: Λεύκωμα ΕΛΑΪΣ, 2006).

Επίσης, διασώζει και αναπαλαιώνει τις εγκαταστάσεις του ιστορικού και διατηρητέου κτιρίου «ΚΕΡΑΜΕΙΚΟΣ», που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της, μετατρέποντάς το στο Πρότυπο Εκπαιδευτικό της Κέντρο «ΑΘΗΝΑ». Δημιουργεί μια πλατεία-πάρκο μπροστά από τον Ναό Αγ. Δημητρίου στο Ν. Φάληρο, όπου και εδρεύει η εταιρεία, και κατασκευάζει ένα σύγχρονο γυμναστήριο στις εγκαταστάσεις της, προσφορά στους εργαζομένους.

Επιχορηγεί το Ιστορικό Αρχείο του Πανεπιστημίου Αθηνών για τη διάσωση και αναδιοργάνωση των Ιστορικών Αρχείων της, που περιέχουν ανεκτίμητο υλικό από τις αρχές του αιώνα.

Η ΕΛΑΪΣ κατατάσσει τη διατροφή και τη σημασία της για τη δημόσια υγεία, ως πρώτη προτεραιότητα του κοινωνικού της έργου. Έτσι, χορηγεί και οργανώνει τον Νοέμβριο του 2001 τις εκδηλώσεις «Εβδομάδα Διατροφής 2001», ένα θεσμό που έχει καθιερωθεί από τον Πανελλήνιο Σύλλογο Διαιτολόγων. Επίσης, χορηγεί το Πανευρωπαϊκό Συνέδριο Διαιτολογίας και είναι σταθερός υποστηρικτής του Πανελλήνιου Καρδιολογικού Συνεδρίου. Η ΕΛΑΪΣ διοργάνωσε ημερίδα ανοιχτή για το κοινό για τη χοληστερόλη και χορήγησε την Εβδομάδα Παχυσαρκίας. Πέρα από τη συμμετοχή της σε εκδηλώσεις, συνέδρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ενημέρωση του κοινού με το πλούσιο έντυπο υλικό που εκδίδει στο Τμήμα Διατροφής.

Το 2003, στα πλαίσια των Ευρωπαϊκών Ημερών Πολιτιστικής Κληρονομιάς και υπό την αιγίδα του Δήμου Πειραιά, εγκαινιάστηκε το έργο “ Η Ελιά Παγκόσμιο Σύμβολο του Αθλητισμού, της Ειρήνης και του Πολιτισμού ”, το οποίο κοσμεί τον εξωτερικό τοίχο της ΕΛΑΪΣ. Πρόκειται για μια graffiti εικαστική παρέμβαση που χορηγήθηκε από την εταιρεία και αποδίδει διαχρονικά σύμβολα, όπως η ελιά και το ελαιόλαδο με μια πρωτοποριακή και σύγχρονη ματιά.

Η περιβαλλοντική ευαισθησία αποτελεί δέσμευση και σταθερή αξία καθ' όλη την πορεία ανάπτυξης της εταιρείας. Η συμβολή της στην προστασία της φύσης είναι άρρηκτα δεμένη με τη φιλική προς το περιβάλλον στάση της, τόσο ως βιομηχανικής μονάδας, όσο και ως ενεργού μέλους της περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού και των συνεργατών της στην εφαρμογή των μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος αποτελεί καθημερινή πρακτική. Ως απόδειξη της δέσμευσης της ΕΛΑΪΣ έρχεται το ISO 14001, από το Διεθνή Οργανισμό Bureau Veritas Quality International (BVQI), που αφορά στο σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που ανέπτυξε η εταιρεία.

Το 1993, η ΕΛΑΪΣ δημιουργεί τη Μονάδα Φυσικού Εξευγενισμού, διαπράττοντας τη μεγαλύτερη επένδυση για το περιβάλλον και την ποιότητα. Με αυτή την κίνηση, η παραγωγική της διαδικασία εκσυγχρονίζεται, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται αφενός η φιλική προς το περιβάλλον παραγωγή των προϊόντων της, αφετέρου η ελαχιστοποίηση των απωλειών των πρώτων υλών αλλά και η σημαντική μείωση της περιβαλλοντικής της επιβάρυνσης κατά 70%(πηγή: Λεύκωμα ΕΛΑΪΣ, 2006).

Το 1997, η ΕΛΑΪΣ αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση του πρότυπου έργου Τηλεθέρμανσης. Μέσω του έργου αυτού, παρέχεται ζεστό νερό από το εργοστάσιο προς το σχολικό συγκρότημα που στεγάζει 4 σχολεία, απέναντι από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας, εξασφαλίζοντας δωρεάν θέρμανση όλο το 24ωρο σε 2000 μαθητές.

Η ΕΛΑΪΣ επεκτείνει το ενδιαφέρον της και στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των καταναλωτών σε περιβαλλοντικά θέματα. Χρηματοδοτεί το Παγκόσμιο Ταμείο για τη Φύση, ευρύτερα γνωστό ως WWF, και μέσω του προϊόντος BITAM προσπαθεί να διαδώσει τους στόχους της οργάνωσης.

Η εταιρεία λειτουργεί εγκατάσταση βελτιωμένης επεξεργασίας των υγρών αποβλήτων του εργοστασίου της με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα, επιτυγχάνοντας μείωση των υγρών της αποβλήτων κατά 30%. Παράλληλα, τα τελευταία οχτώ χρόνια, επιτυγχάνει σταθερή μείωση της χρήσης νερού και περιορίζει την καταναλώσιμη ενέργεια κατά 25% περίπου.

Τέλος, η ΕΛΑΪΣ, είναι η πρώτη ιδιωτική επιχείρηση στην Ελλάδα που λειτούργησε με φυσικό αέριο. Στο πλαίσιο αυτό εγκαταστάθηκαν πύργοι φυσικής ψύξης νερού και λειτούργησε ένα υπερσύγχρονο τμήμα ατμοπαραγωγής, μετατρέποντας τις παραγωγικές διαδικασίες της εταιρείας σε ακόμα φιλικότερες προς το περιβάλλον.

4.9 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Με τον όρο κουλτούρα προσδιορίζεται το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη μιας επιχείρησης και την καθιστούν μοναδική. Μέσω της κουλτούρας αντικατοπτρίζονται οι αξίες και τα οράματα του ιδρυτή της που συνεχίζουν να καθοδηγούν και να επηρεάζουν την εκάστοτε διοίκηση, καθώς και την αποστολή της εταιρείας. Η κουλτούρα, συνεπώς περιλαμβάνει τον κύριο προσανατολισμό της επιχείρησης.

Στην περίπτωση της εταιρείας ΕΛΑΪΣ, η κουλτούρα συνάδει με αυτήν του Ομίλου Unilever, στον οποίο ανήκει. Οπότε η κοινωνική ευθύνη, η περιβαλλοντική συνείδηση, η άριστη ποιότητα και το ομαδικό πνεύμα είναι οι παράμετροι που αποτελούν την κουλτούρα της. Μέσω των παραμέτρων αυτών που διαβιβάζονται από τα ανώτερα στελέχη σε όλους τους εργαζομένους δημιουργείται η γενικότερη κατεύθυνση της εταιρείας και το κοινό πλαίσιο, στο οποίο δρα, πετυχαίνοντας ένα σταθερό εσωτερικό περιβάλλον.

4.10 ΠΟΡΟΙ

Πόροι μιας επιχείρησης ονομάζονται τα στοιχεία εκείνα που έχει στη διάθεσή της για την επίτευξη των στόχων της. Μπορεί να διακρίνονται σε χρηματοοικονομικούς, υλικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους.

Η εταιρεία διαθέτει ξεχωριστό **τμήμα marketing** στην Ελλάδα για την προώθηση του Pimmaro. Κατά τη διάρκεια των ετών τα επικοινωνιακά μηνύματα εστίαζαν στις πολλαπλές χρήσεις και προτάσεις της μάρκας, στη φυσικότητα και τη φρεσκάδα των υλικών, στην παράδοση και την ποιότητα του προϊόντος. Οι βασικοί άξονες επικοινωνίας, όμως, αφορούν πλέον την ελληνικότητα του Pimmaro και την φρεσκάδα του. Εξ' αιτίας του ονόματος Pimmaro, που θυμίζει ιταλικό όνομα γίνεται προσπάθεια μέσα από τη διαφήμιση αλλά και μέσω λεπτομερειών της συσκευασίας, να διευκρινιστεί στους καταναλωτές ότι πρόκειται για ελληνικό προϊόν. Η φρεσκάδα και η καλοκαιρινή γεύση είναι ο δεύτερος βασικός άξονας επικοινωνίας, που στοχεύει στην αντίληψη του Pimmaro ως περισσότερο μοντέρνου προϊόντος, σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Το τμήμα marketing εστιάζει και στις αλλαγές συσκευασίας που αφορούν κυρίως την πρακτικότητα και ακολουθούν τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Το **χημείο** της εταιρείας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα, στο οποίο ξεκινά όλη η παραγωγική διαδικασία. Σε αυτό το τμήμα διενεργούνται οι έλεγχοι για τις ποικιλίες, τις ποσότητες, τους προμηθευτές που επιλέγονται αλλά και για τα τελικά προϊόντα που εισέρχονται στην αγορά. Το χημείο είναι στελεχωμένο με εξειδικευμένο προσωπικό, απόλυτα καταρτισμένο για την διεξαγωγή όλων των απαραίτητων ελέγχων.

Στους τεχνολογικούς πόρους της εταιρείας ανήκει το **Σύστημα Διαχείρισης των Επιχειρηματικών Πόρων**, Enterprise Resource Planning (ERP). Με το σύστημα αυτό η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να μεταδίδει τις απαραίτητες πληροφορίες στο εσωτερικό της αλλά και να επικοινωνεί με προμηθευτές και αγοραστές για θέματα που αφορούν και τα δύο μέρη. Ως Σύστημα Διαχείρισης Πόρων, η εταιρεία χρησιμοποιεί το SAP.

Αφού πραγματοποιηθεί ο μηνιαίος προγραμματισμός στην εταιρεία, μέσω του SAP, διαχέονται οι πληροφορίες για το πόσα τεμάχια και από ποια είδη προϊόντων πρέπει να παραχθούν από τα εργοστάσια. Ταυτόχρονα ενημερώνεται και ο Supply Planner, για τις ανάγκες της επιχείρησης σε προμήθειες. Οι προμηθευτές της εταιρείας ενημερώνονται για τις ποσότητες που πρέπει να στείλουν στην επιχείρηση, μέσω μιας βάσης δεδομένων (web), της e4us, που έχει δημιουργήσει η εταιρεία για λόγους ευκολίας και άμεσου εφοδιασμού από τους προμηθευτές της.

4.11 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί αξία, με τρόπο που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν (πηγή: unilever, 2009). Είναι το χαρακτηριστικό που αξιολογείται θετικά από τους εξωτερικούς οικονομικούς παίκτες και αποτελεί πλεονέκτημα της επιχείρησης συγκρινόμενο με τους ανταγωνιστές.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ΕΛΑΪΣ είναι η παράδοση (heritage) που προέρχεται από το όνομα του ομίλου της Unilever και από την πορεία που διάγει η εταιρεία μέσα στα χρόνια. Ταυτόχρονα η υψηλή ποιότητα των προϊόντων της, τα έχει κατοχυρώσει ως ισχυρές μάρκες στο μυαλό των καταναλωτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Βασικό ρόλο στην εξαγωγή στρατηγικών κατευθύνσεων για την επιχείρηση διαδραματίζει η ανάλυση του περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού. Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μιας επιχείρησης, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν. (πηγή: Wheelen and Hunger, 2008)

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.). Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανakλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, τις οποίες θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου αυτό είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών κλπ.).

Η ανάλυση SWOT για την εταιρεία Pummaro - ΕΛΑΪΣ παρουσιάζεται στο διάγραμμα 5.1 που ακολουθεί.

Διάγραμμα 5.1 : Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- # Ισχυρό όνομα – Φήμη
- # Επαρκείς χρημ/κοί πόροι
- # Μεγάλη γκάμα προϊόντων
- # Τεχνολογικό σύστημα
- # Καινοτομία
- # Σχέσεις εμπιστοσύνης με προμηθευτές
- # Τμήμα marketing

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- # Δραστηριοποίηση μόνο σε super markets
- # Ανήκει σε όμιλο
- # Όνομα που παραπέμπει σε ιταλικό
- # Δεν υπάρχει γραμμή συσκευασίας για ψιλοκομμένη τομάτα στο εργοστάσιο

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- # Ανάπτυξη σε άλλες αγορές
- # Σύγχρονος τρόπος ζωής
- # Στροφή διατροφικών συνηθειών

ΑΠΕΙΛΕΣ

- # Εποχικότητα προϊόντος
- # Είσοδος των private labels
- # Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

5.1 ΔΥΝΑΜΕΙΣ

Ισχυρό όνομα – Φήμη

Η Pummaro – ΕΛΑΪΣ Α.Ε. έχει καταφέρει να δημιουργήσει ένα ισχυρό όνομα στον κλάδο των προϊόντων τομάτας, να διαφοροποιηθεί ανάμεσα στα προϊόντα της ευρύτερης αγοράς και να εδραιωθεί στη συνείδηση των καταναλωτών. Με τη μακρόχρονη πορεία της, έχει επενδύσει στην παράδοση δημιουργώντας μια ισχυρή επωνυμία που της εξασφαλίζει «πιστούς» πελάτες και διαρκή μερίδια αγοράς. Η φήμη της εταιρείας είναι ισχυρή και της προσδίδει αξία που μεταφράζεται σε αφοσίωση των καταναλωτών στα προϊόντα της.

Επαρκείς χρηματοοικονομικοί πόροι

Η σημαντική χρηματοοικονομική θέση της εταιρείας και τα υψηλά μερίδια αγοράς που διαθέτει, της εξασφαλίζουν επαρκείς χρηματοοικονομικούς πόρους για να αναπτυχθεί περαιτέρω, να επενδύσει σε νέα προϊόντα ή αγορές και να βελτιώσει την υπάρχουσα κατάσταση. Έχει την δυνατότητα, εξ' αιτίας της οικονομικής της ευρωστίας, να βελτιώσει την παραγωγικότητά της, να μειώσει το κόστος λειτουργίας της μέσω διαδικασιών αυτοματισμού, να προβεί σε νέες επενδύσεις και γενικότερα να υλοποιήσει τους αναπτυξιακούς της στόχους.

Μεγάλη γκάμα προϊόντων

Η εταιρεία διακρίνεται για την μεγάλη γκάμα των προϊόντων της, τα οποία είναι εξειδικευμένα και καλύπτουν όλων των ειδών τις προτιμήσεις. Επιπλέον, διαθέτει τμήμα έρευνας για το Pummaro, ώστε να είναι πάντα ενήμερη για τις νέες τάσεις διατροφής αλλά και τις ανάγκες των καταναλωτών όσον αφορά τα προϊόντα τομάτας.

Τεχνολογικό σύστημα

Το τεχνολογικό σύστημα της εταιρείας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι και άκρως σημαντικό για ολόκληρη την επιχείρηση αφού συνδέει όλα τα τμήματα μεταξύ τους, επιτρέποντας ευκολότερη επικοινωνία και καλύτερη οργάνωση. Επίσης, μέσω της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων, η οποία ανήκει στο καινοτομικό τεχνολογικό της σύστημα, η εταιρεία μπορεί να επικοινωνεί και να ενημερώνει τους προμηθευτές της για καίρια ζητήματα.

Καινοτομία

Στον κλάδο προϊόντων τομάτας, η δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων είναι αρκετά δύσκολη, λόγω της φύσης αυτών. Η συγκεκριμένη αγορά είναι κορεσμένη με το προϊόν να θεωρείται παραδοσιακό. Η ΕΛΑΪΣ παρακολουθεί τις εξελίξεις και τις καταναλωτικές τάσεις της κοινωνίας, με σκοπό να παράγει πρωτοποριακά προϊόντα που απαντούν στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Η καινοτομία αποτελεί προτεραιότητα στην δημιουργία των προϊόντων της και το γεγονός αυτό την έχει τοποθετήσει στις πρώτες θέσεις των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σχέσεις εμπιστοσύνης με προμηθευτές

Η εταιρεία, λόγω της ισχυρής της θέσης στην αγορά αλλά και της μακρόχρονης πορείας της, έχει την δυνατότητα να επιλέγει τους προμηθευτές με γνώμονα τη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων που παράγει. Στην πορεία του χρόνου, η εταιρεία έχει δημιουργήσει μια «δεξαμενή» προμηθευτών, με τους οποίους έχει διαμορφώσει μακρόχρονες σχέσεις εμπιστοσύνης. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής και η πολύ υψηλή ποιότητα των προϊόντων.

Τμήμα marketing

Το τμήμα marketing της εταιρείας διενεργεί έρευνες αγοράς για τις ανάγκες των καταναλωτών, για τη στροφή των διατροφικών τους συνηθειών, για τις προτιμήσεις τους σε ότι αφορά τη γεύση αλλά και τη συσκευασία κλπ. Με άλλα λόγια, αποτελεί κρίσιμο κομμάτι για την εταιρεία και είναι αυτό το οποίο το οποίο ευθύνεται για τη συνολική εικόνα του προϊόντος Pamparo. Αξίζει να σημειωθεί ότι το τμήμα marketing αποτελεί ξεχωριστό τμήμα στην Ελλάδα και δεν υπόκειται στο γενικότερο τμήμα marketing του ομίλου Unilever.

5.2 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Δραστηριοποίηση μόνο σε super markets

Οι βασικοί αγοραστές των προϊόντων της εταιρείας είναι τα super markets, τα mini markets, τα ψιλκατζίδικα και τα μπακάλικα ανά την Ελλάδα. Η εταιρεία δεν έχει εισέλθει ακόμα στον χώρο μαζικής εστίασης, HO.RE.CA (Hotel- Restaurant- Catering), ο οποίος αποτελεί την τουριστική αγορά με μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης. Με την δραστηριοποίηση σε αυτό το τμήμα της αγοράς η εταιρεία δύναται να αυξήσει τις πωλήσεις της καθώς και να διαφημιστεί ακόμα περισσότερο στο ευρύ κοινό.

Ανήκει σε όμιλο

Η ΕΛΑΪΣ ανήκει στον όμιλο Unilever, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες αντιλήψεις τους καταναλωτές σε ότι σχετίζεται με την ελληνικότητα των προϊόντων, την χώρα παραγωγής και άλλα παρόμοια ζητήματα. Για τους λόγους αυτούς μπορεί να χαρακτηριστεί ως αδυναμία της εταιρείας.

Όνομα που παραπέμπει σε ιταλικό

Το όνομα Rummaro παραπέμπει σε ιταλικό και το γεγονός αυτό δημιουργεί πρόβλημα στην εικόνα του προϊόντος, λόγω του ότι είναι πιθανό να παραπλανήσει τους καταναλωτές. Η παραγωγή του Rummaro γίνεται από ελληνικές τομάτες και ουδεμία σχέση έχει με ιταλικό προϊόν. Στην προσπάθεια εξάλειψης αυτής της αδυναμίας, η εταιρεία, μέσω του τμήματος marketing, έχει θέσει ως βασικό επικοινωνιακό άξονα της προώθησης του Rummaro, την ελληνικότητα του προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό, η νέα χάρτινη συσκευασία παρέχει διευκρινίσεις στο πίσω μέρος της για την ελληνικότητα του Rummaro.

Δεν υπάρχει γραμμή συσκευασίας για ψιλοκομμένη τομάτα στο εργοστάσιο

Οι εργοστασιακές εγκαταστάσεις της εταιρείας στην Γαστούνη Ηλείας δεν διαθέτουν τον απαραίτητο εξοπλισμό για να συσκευάζεται η ψιλοκομμένη τομάτα. Συνεπώς, μόνο για αυτό το προϊόν, η εταιρεία έρχεται σε συμφωνία με άλλον Έλληνα παραγωγό, ο οποίος συσκευάζει ψιλοκομμένη τομάτα. Παρά την ισχυρή θέση της εταιρείας, το γεγονός αυτό μπορεί να θεωρηθεί αδυναμία αφού την καθιστά “εξαρτημένη” από κάποιον τρίτο σε σχέση με την συσκευασία ενός από τα προϊόντα της.

5.3 ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

Ανάπτυξη σε άλλες αγορές

Όπως προαναφέρθηκε, το τμήμα της αγοράς HO.RE.CA (Hotel- Restaurant- Catering), γνωστό και ως τουριστική αγορά, αναπτύσσεται διαρκώς και η ανάπτυξή του προβλέπεται να υπερβεί το 10% ως το 2015, γεγονός που διευρύνει την δυνατότητα διάθεσης των προϊόντων των εταιρειών του κλάδου. Ταυτόχρονα, το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς δεν απαιτεί ιδιαίτερα υψηλό κεφάλαιο για την σύσταση καναλιών διανομής. Αποτελεί, συνεπώς, μια ευκαιρία διεύρυνσης των δραστηριοτήτων καθώς και των κερδών των επιχειρήσεων του κλάδου.

Σύγχρονος τρόπος ζωής

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής, ο οποίος περιορίζει το διαθέσιμο χρόνο για την προετοιμασία των γευμάτων ευνοεί τη ζήτηση των προϊόντων τομάτας, καθώς τα εν λόγω προϊόντα συνδυάζονται με μεγάλη ποικιλία τροφίμων και είναι εύκολα στην προετοιμασία. Ειδικότερα, οι έτοιμες σάλτσες και ο ελαφρά συμπυκνωμένος χυμός τομάτας αποτελούν κατηγορία των προϊόντων τομάτας, τα οποία επηρεάζονται θετικά από τον σημερινό τρόπο ζωής.

Στροφή διατροφικών συνηθειών

Οι διατροφικές συνήθειες επηρεάζουν τη ζήτηση των προϊόντων τομάτας ως σύνολο, αλλά και ανά κατηγορία προϊόντος. Η διάδοση και η προβολή της αξίας της μεσογειακής κουζίνας, στην οποία κατέχει πρωταρχική θέση η τομάτα, ευνοεί την ζήτηση των εν λόγω προϊόντων. Επιπλέον, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στροφή των καταναλωτικών συνηθειών προς προϊόντα που πλησιάζουν περισσότερο την γεύση και την μορφή της φρέσκιας τομάτας, με αποτέλεσμα να ευνοείται η αγορά της ολόκληρης και ψιλοκομμένης τομάτας.

5.4 ΑΠΕΙΛΕΣ

Εποχικότητα προϊόντος

Οι συνθήκες που επικρατούν στην καλλιέργεια της νωπής τομάτας αποτελούν σημαντικό παράγοντα για ολόκληρο τον κλάδο. Οι καιρικές συνθήκες επηρεάζουν τη διαθεσιμότητα και την τιμή της πρώτης ύλης, δυσχεραίνοντας τον μακροχρόνιο προγραμματισμό της παραγωγής των επιχειρήσεων που ανήκουν στον κλάδο. Η κατάσταση αυτή δημιουργεί διακυμάνσεις στην προσφορά και στην τιμή της φρέσκιας τομάτας ανά εποχή του έτους και οδηγεί σε σχετικά υψηλότερη τιμή της πρώτης ύλης κατά τους χειμερινούς μήνες και χαμηλότερη τους καλοκαιρινούς.

Είσοδος των private labels

Στην αγορά κυριαρχεί έντονος ανταγωνισμός, ο οποίος ενισχύεται λόγω της διείσδυσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας (private labels), τα οποία διατίθενται σε χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τα επώνυμα προϊόντα. Η συνεχής διείσδυση των προϊόντων αυτών στο λιανεμπόριο, έχει ως αποτέλεσμα το μοίρασμα της καταναλωτικής αγοράς ανάμεσα στα brand και στα private label προϊόντα. Σκοπός των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας είναι η κατάκτηση μεριδίου αγοράς, το οποίο προέρχεται από τις ήδη υπάρχουσες εταιρείες του κλάδου. Το γεγονός αυτό, οδηγεί, ειδικότερα τις μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, να προβούν σε ενίσχυση των ενεργειών προώθησης των προϊόντων τους, με την πραγματοποίηση προσφορών και εκπτώσεων και με την διαφημιστική προβολή αυτών.

Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Τα προϊόντα τομάτας διατίθενται κυρίως στην αγορά της λιανικής. Ως εκ τούτου, οι σχέσεις των εταιρειών του κλάδου με τα super market και τους αγοραστές γενικότερα, είναι ιδιαίτερα σημαντικές, όχι μόνον για τις μεταξύ τους συναλλαγές αλλά και για την διαμόρφωση των τιμών των προϊόντων. Οι μεγάλες αλυσίδες super market, μέσω της συγκέντρωσης μεγάλου όγκου πωλήσεων, της δημιουργίας ομίλων εταιρειών, της επέκτασης των δικτύων καταστημάτων και της διάθεσης των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, ενισχύουν την διαπραγματευτική τους ικανότητα για διεκδίκηση χαμηλότερων τιμών, μεγαλύτερων εκπτώσεων και χρόνου πίστωσης.




ΜΕΡΟΣ Γ΄ : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ PUMMARO

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Συγκεκριμένα, με τον όρο στρατηγική νοείται η εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών της επιχείρησης, με τις παρουσιαζόμενες από το περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της επιχείρησης, ο οποίος τίθεται ανάλογα με τις αξίες, τις φιλοδοξίες και τα πιστεύω των στελεχών της (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Μια διευρυμένη επιχείρηση διαθέτει τρία επίπεδα στρατηγικής:

-  Επιχειρησιακό επίπεδο (Corporate level strategy)
-  Επιχειρηματικό επίπεδο (Business level strategy)
-  Λειτουργικό επίπεδο (Functional level strategy)

Επιχειρησιακή ή εταιρική στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση του οργανισμού σε όρους γενικής συμπεριφοράς απέναντι στην ανάπτυξη και διαχείριση των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων και των γραμμών προϊόντων του, ώστε να επιτύχει ένα ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή υπηρεσιών. Αποτελεί ένα συγκεκριμένο πακέτο αποφάσεων που αφορούν τους τύπους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα επιδοθεί η επιχείρηση, τη ροή χρηματοοικονομικών και λοιπών πόρων ανάμεσα στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες και τη σχέση της επιχείρησης στις βασικές ομάδες του περιβάλλοντός της.

Η επιχειρησιακή στρατηγική είναι η γνώση της κατεύθυνσης ολόκληρης της επιχείρησης και αντιμετωπίζει τρία αλληλεξαρτούμενα ζητήματα:

- Ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική κατεύθυνσης** της επιχείρησης και σχετίζονται με τον γενικό προσανατολισμό της. Με τη στρατηγική κατεύθυνσης η επιχείρηση προσπαθεί να ανακαλύψει ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να αναλάβει (στρατηγικές ανάπτυξης), σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να συνεχίσει να δραστηριοποιείται (στρατηγικές σταθεροποίησης) και ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει να σταματήσει να εκτελεί (στρατηγικές περισυλλογής).
- Ζητήματα που αφορούν τη **στρατηγική χαρτοφυλακίου**, η οποία ασχολείται με τις αγορές ή τους κλάδους στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται μέσω των προϊόντων ή των υπηρεσιών της και των επιχειρηματικών της μονάδων.
- Ζητήματα που αφορούν τη **γονική στρατηγική** που σχετίζονται με τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες, μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί ικανότητες μεταξύ των γραμμών προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων.

Επιχειρηματική ή ανταγωνιστική στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάθε μια επιχειρηματική μονάδα. Ως Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα (Strategic Business Unit, SBU) θεωρείται μια μεμονωμένη επιχειρηματική δραστηριότητα (ολοκληρωμένη οντότητα) ή σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που είναι ανεξάρτητες και διαμορφώνουν δική τους στρατηγική (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006). Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται επιμέρους σε στρατηγική ηγεσίας κόστους (cost leadership strategy) και σε στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation strategy), καθώς και σε δύο ακόμα παραλλαγές, τη στρατηγική εστίασης στο κόστος (cost focus strategy) και τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση (differentiation focus strategy).

Λειτουργική στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων από την επιχείρηση πόρων ενώ, αναπτύσσεται στα πλαίσια και σύμφωνα με την επιχειρησιακή στρατηγική και την επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, προκειμένου να βελτιώσει την αποδοτικότητά του.

Τα επίπεδα της στρατηγικής αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε μεγάλο βαθμό και συνεχώς επηρεάζουν το ένα το άλλο, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον για το επόμενο επίπεδο στην επιχείρηση. Η στρατηγική που αναπτύσσεται σε κάθε επίπεδο, υπόκειται πάντα σε ορισμένους περιορισμούς, που δεν είναι άλλοι από την στρατηγική του ανωτέρου επιπέδου. Συνεπώς, ο στρατηγικός σχεδιασμός για κάθε χαμηλότερο επίπεδο περιορίζεται από το στρατηγικό σχεδιασμό του αμέσως ανώτερου ή των ανώτερων επιπέδων. Σημειώνεται πως στην παρούσα μελέτη για την εταιρεία Pummaro- ΕΛΑΪΣ Α.Ε., εξετάζεται μόνο το επίπεδο της επιχειρησιακής στρατηγικής και σε θέματα που αφορούν κυρίως την στρατηγική κατεύθυνσης.

6.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση ως προς την κατεύθυνσή της είναι τρεις:

- Στρατηγικές ανάπτυξης
- Στρατηγικές σταθερότητας
- Στρατηγικές περισυλλογής

Στρατηγικές ανάπτυξης

Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Τυπικά περιλαμβάνει αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού των εργαζομένων και του μεριδίου αγοράς. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Η στρατηγική της ανάπτυξης είναι ελκυστική κυρίως για δύο λόγους: Πρώτον, η ανάπτυξη που βασίζεται σε μια αυξανόμενη ζήτηση στην αγορά πιθανόν να αποκρύψει τις ατέλειες της επιχείρησης, ατέλειες που θα ήταν άμεσα ορατές σε μια παρακμάζουσα ή ακόμα και σταθερή αγορά. Δεύτερον, μια αυξανόμενη επιχείρηση προσφέρει περισσότερες ευκαιρίες στα στελέχη για προαγωγή και ενδιαφέρουσα απασχόληση, αλλά και λιγότερους κινδύνους για την απώλεια της θέσης εργασίας (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Στις στρατηγικές ανάπτυξης ανήκει η **συγκέντρωση**, η οποία αποτελεί την πλέον απλή μορφή επιχειρησιακής στρατηγικής. Η συγκέντρωση αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Εάν το προσφερόμενο από την επιχείρηση προϊόν ή υπηρεσία έχει πραγματικές δυνατότητες ανάπτυξης, συγκέντρωση των πόρων στο προϊόν αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την κερδοφορία της επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα της στρατηγικής αυτής είναι η πολύ καλή γνώση της δραστηριότητας της επιχείρησης και η πιθανότητα ανάπτυξης ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στα μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής συγκαταλέγονται η μικρή ανάπτυξη πωλήσεων και κατ' επέκταση των κερδών, οι λιγοστές ευκαιρίες για επενδύσεις, καθώς και ο κίνδυνος από τη συγκέντρωση όλων των πόρων της επιχείρησης σε μία δραστηριότητα, η οποία ενδεχομένως να μην αποδώσει τα αναμενόμενα.

Η **οριζόντια ολοκλήρωση** είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει π.χ. την εξαγορά ή τη συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται στις περιπτώσεις εκείνες που η συνολική δυναμικότητα των διαφόρων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από το μέγεθος της αγοράς. Επιπλέον, οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί και μέσω της διείσδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές ή μέσω προσέλκυσης νέων τμημάτων της αγοράς (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς), ή μέσω αύξησης του εύρους του προϊόντος της (στρατηγική ανάπτυξης προϊόντος).

Η απόφαση μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω της εισόδου της σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά το στάδιο που δραστηριοποιείται αναφέρεται σαν **κάθετη ολοκλήρωση ή καθετοποίηση**. Όταν η επιχείρηση, προσθέτει ένα παραγωγικό στάδιο πριν από το στάδιο που δραστηριοποιείται, τότε «καθετοποιείται» προς τα πίσω. Αν το παραγωγικό στάδιο προστίθεται μετά, πρόκειται για καθετοποίηση προς τα εμπρός. Η καθετοποίηση επεκτείνει το πεδίο δράσης της επιχείρησης, συνήθως μέσα στον ίδιο κλάδο, παρουσιάζοντας διάφορα πλεονεκτήματα, όπως την μείωση της εξάρτησης από εξωτερικούς προμηθευτές και αγοραστές, την διασφάλιση της ροής των πρώτων υλών και της ποιότητας του τελικού προϊόντος καθώς και την συγκράτηση κερδών που διαφορετικά θα είχαν εγκαταλείψει την επιχείρηση (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006).

Οι στρατηγικές ανάπτυξης περιλαμβάνουν και την **διαποίκιση/διεύρυνση**, η οποία αναφέρεται στην είσοδο μιας επιχείρησης σε νέα πεδία, όπου προϊόντα και αγορές είναι διαφορετικά από αυτά που μέχρι πρότινος αποτελούσαν το πεδίο δράσης της. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν στρατηγικές διαποίκισης για να επιτύχουν επαύξηση της στρατηγικής ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης αλλά και της συνολικής αξίας της. Επίσης, είναι πιθανό να χρησιμοποιηθεί αυτού του είδους η στρατηγική για την αδρανοποίηση των πλεονεκτημάτων των ανταγωνιστών εταιρειών και για την επέκταση των χαρτοφυλακίων των επιχειρήσεων.

Στρατηγικές σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας χαρακτηρίζονται από την απουσία σημαντικής αλλαγής και ακολουθούνται όταν η επίδοση της επιχείρησης κρίνεται ως ικανοποιητική και το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό. Συνεπώς, η επιχείρηση δεν έχει κάποια σημαντική δύναμη ή κριτική αδυναμία και δεν υπάρχουν περιβαλλοντικές ευκαιρίες να εκμεταλλευθεί ή σημαντικές απειλές για να αποφύγει. Μερικές από τις πιο γνωστές στρατηγικές σταθερότητας είναι η «παύση/συνέχιση με προσοχή», η οποία είναι στην ουσία μια στρατηγική «διαλείμματος», όπου η επιχείρηση ετοιμάζεται να ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξης και η στρατηγική της καμίας αλλαγής, κατά την οποία η επιχείρηση δεν κάνει κάτι καινούργιο και συνεχίζεται η υφιστάμενη κατάσταση.

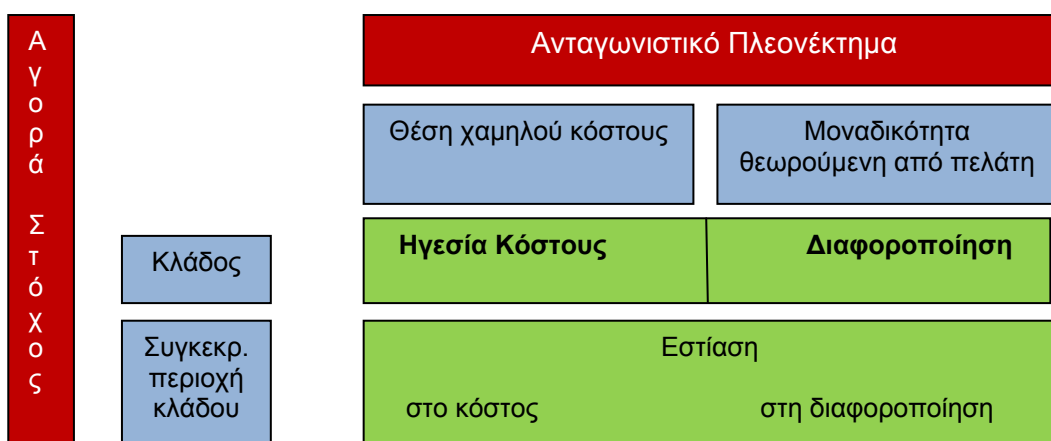
Στρατηγικές περισυλλογής

Μία επιχείρηση είναι πιθανόν να επιδιώξει κάποια στρατηγική περισυλλογής όταν η ανταγωνιστική της θέση είναι αδύνατη, δηλαδή δεν διαθέτει κάποια διακεκριμένη ή μοναδική ικανότητα και επομένως η επίδοσή της χαρακτηρίζεται από χαμηλές πωλήσεις και αύξηση ζημιών. Ανάλογα με το αν η ελκυστικότητα του κλάδου είναι υψηλή, μέση ή χαμηλή, οι στρατηγικές περισυλλογής μπορούν να πάρουν την μορφή της στρατηγικής διάσωσης ή αναστροφής, της στρατηγικής της αιχμάλωτης επιχείρησης, της στρατηγικής της αποεπένδυσης και της στρατηγικής της ρευστοποίησης ή ακόμη και χρεωκοπίας (πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2006).

6.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η επιχειρηματική στρατηγική σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για την επίτευξή του, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τι επιθυμεί σε σχέση με τον τύπο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί. Οι βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού είναι η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση (στο κόστος ή στη διαφοροποίηση), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6.1.

Διάγραμμα 6.1 : Στρατηγικές ανταγωνισμού



Η εταιρεία Pummaro εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης με βασικό άξονα την δημιουργία ποιοτικών και καινοτόμων προϊόντων.

6.3 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ

Προκειμένου να προσδιοριστεί το είδος της στρατηγικής που προτείνεται για την υπό μελέτη εταιρεία, χρησιμοποιείται το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 6.2. Πρόκειται για μια μήτρα που εξετάζει δυο συνισταμένες. Η πρώτη, στον οριζόντιο άξονα της μήτρας, αναφέρεται στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η δεύτερη συνισταμένη, που βρίσκεται στον κάθετο άξονα της μήτρας, απεικονίζει την ελκυστικότητα του εν λόγω κλάδου.

Διάγραμμα 6.3: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών

		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ		
		ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΗ
ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΥΨΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Καθετοποίηση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Διάσωση • Αναστροφή
	ΜΕΤΡΙΑ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Παύση ή Συνέχιση με προσοχή 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συγκέντρωση • Οριζόντια ολοκλήρωση ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ <ul style="list-style-type: none"> • Καμία αλλαγή 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Αιχμάλωτη επιχείρηση • Αποεπένδυση
	ΧΑΜΗΛΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Συσχετισμένη διαποίκιση 	ΑΝΑΠΤΥΞΗ <ul style="list-style-type: none"> • Ασυσχέτιστη διαποίκιση 	ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ <ul style="list-style-type: none"> • Χρεοκοπία • Ρευστοποίηση

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 2006

Η θέση της εταιρείας Pummaro είναι ισχυρή, αφού πρόκειται για μία από τις δύο κυρίαρχες εταιρείες στον κλάδο προϊόντων τομάτας, με υψηλές πωλήσεις, κέρδη και υψηλά μερίδια αγοράς και ο κλάδος βάσει της ανάλυσης του υποδείγματος του Porter που προηγήθηκε είναι αρκετά ελκυστικός, διαθέτοντας στα θετικά του στοιχεία τα υψηλά εμπόδια εισόδου, την σχετικά μικρή απειλή από υποκατάστατα και την μέτρια προς χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών. Το παραπάνω υπόδειγμα των επιχειρησιακών στρατηγικών, οδηγεί σε δύο προτεινόμενες στρατηγικές για την Pummaro, τη στρατηγική σταθερότητας και τη στρατηγική ανάπτυξης. Από τη στιγμή που η Pummaro ανήκει στον ισχυρότατο όμιλο της Unilever, δημιουργεί κέρδη και έχει θετικές ταμειακές ροές, διαθέτει σημαντική θέση στην αγορά και ανταποκρίνεται θετικά στις κοινωνικές μεταβολές, δεν ενδείκνυται η επιλογή της στρατηγικής περισυλλογής.

Στην περίπτωση που η Pummaro εφαρμόσει την *στρατηγική σταθερότητας* επωφελείται λόγω αρκετών πλεονεκτημάτων της συγκεκριμένης στρατηγικής. Ειδικότερα, παίρνοντας την απόφαση να παραμείνει σταθερή δεν σπαταλά οικονομικούς πόρους για επενδύσεις και βελτιώνει τα οικονομικά της αποτελέσματα. Επίσης, το διάστημα σταθερότητας, η εταιρεία μπορεί να εδραιώσει και να μεγεθύνει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει, ώστε να ισχυροποιήσει ακόμα περισσότερο τα προϊόντα της. Ταυτόχρονα, χρησιμοποιώντας τη σταθερότητα ως στρατηγική υπάρχει χρόνος για μελέτη και κατάλληλη αντιμετώπιση των αδυναμιών και των απειλών του περιβάλλοντος, για την καλύτερη αξιοποίησή τους προς όφελος της εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, η εφαρμογή της στρατηγικής σταθερότητας παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα, όπως είναι οι χαμένες επενδυτικές ευκαιρίες και οι υπερσυγκεντρωμένοι πόροι στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες.

Η *στρατηγική ανάπτυξης* προτείνεται να εφαρμοστεί με συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη διαποίκιση. Συσχετισμένη διαποίκιση ονομάζεται η επέκταση της επιχείρησης σε νέες δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας, αγορών ή προϊόντων. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση αναφέρεται στην επέκταση της επιχείρησης σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με τις υπάρχουσες δραστηριότητες. Συνεπώς, η Pummaro, μπορεί να αναπτυχθεί σε αγορές προϊόντων που σχετίζονται με την τομάτα, να επεκταθεί δηλαδή, παράγοντας και άλλα προϊόντα και μπορεί να αναπτυχθεί και μέσω της εισόδου της στην αγορά μαζικής εστίασης (HO.RE.CA.) διευρύνοντας τα κέρδη της.

Βάσει της παραπάνω ανάλυσης οι στρατηγικές που προτείνονται για την εταιρεία Pummaro είναι:

- ✓ Σε βραχυχρόνιο ορίζοντα: Στρατηγική σταθερότητας, η οποία συμβάλλει στην εδραίωση της εταιρείας και στη μεγέθυνση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.
- ✓ Σε μακροχρόνιο ορίζοντα: Στρατηγική ανάπτυξης, μέσω επέκτασης σε οτιδήποτε σχετίζεται με την αγορά προϊόντων τομάτας, και μέσω εισόδου στον χώρο μαζικής εστίασης (Hotel-Restaurant-Catering).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο κλάδος των προϊόντων τομάτας είναι σημαντικός για την ελληνική οικονομία, λόγω του ύψους της εγχώριας παραγωγής και της εξαγωγικής του δραστηριότητας. Το βασικό παραγόμενο και εξαγόμενο προϊόν είναι ο τοματοπολτός και ακολουθεί με διαφορά η ψιλοκομμένη αποφλοιωμένη τομάτα. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι χαμηλός, γεγονός που υποδεικνύει ότι βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο ανταγωνίζονται έντονα μεταξύ τους και ταυτόχρονα αντιμετωπίζουν και την είσοδο των προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας, τα οποία εντείνουν περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Οι συνθήκες που επικρατούν στην καλλιέργεια της νωπής τομάτας επηρεάζουν την παραγωγή των προϊόντων και δυσχεραίνουν τον μακροχρόνιο προγραμματισμό των επιχειρήσεων του κλάδου. Παράλληλα, οι διεθνείς συγκυρίες επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων, με την παρουσία της Κίνας στο διεθνές προσκήνιο, με αποτέλεσμα πολλές από τις εταιρείες με εξαγωγικό χαρακτήρα να μειώνουν την παραγωγή τους, ενώ ορισμένες εξ αυτών τίθενται ακόμη και εκτός αγοράς.

Το περιβάλλον του κλάδου μπορεί να χαρακτηριστεί πολυτάραχο. Η δύσκολη οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα, η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων καθώς και η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών συνθέτουν ένα αρκετά ευαίσθητο και δύσκολο πλαίσιο.

Η εταιρεία Pummaro-ΕΛΑΪΣ Α.Ε. ανήκει στον όμιλο Unilever και αποτελεί μία από τις ισχυρότερες εταιρείες του κλάδου. Η παράδοση, μέσα από τη μακρόχρονη πορεία της, συνδυασμένη με την απaráμιλλη ποιότητα και τα διαρκώς καινοτόμα προϊόντα, την τοποθετούν στις ισχυρότερες εταιρείες του κλάδου και την έχουν καθιερώσει στην συνείδηση των καταναλωτών.

Ο εν λόγω κλάδος μπορεί να επιμεριστεί σε στρατηγικές ομάδες βάσει του αριθμού προϊόντων που παράγουν οι επιχειρήσεις και του γεωγραφικού εύρους που καλύπτουν. Η Pummaro βρίσκεται σε μία από τις τρεις στρατηγικές ομάδες, που υποδιαιρείται ο κλάδος, η οποία χαρακτηρίζεται από μεγάλο αριθμό προϊόντων και υψηλό εύρος γεωγραφικής κάλυψης. Μαζί της βρίσκονται οι κύριοι ανταγωνιστές, ο Κύκνος και τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.

Έπειτα από την ανάλυση με τη βοήθεια του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter για την υπό εξέταση στρατηγική ομάδα, συμπεραίνεται ότι εμφανίζει σχετικά υψηλή ελκυστικότητα. Τα εμπόδια εισόδου για τις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν σε αυτό το τμήμα του κλάδου είναι μεγάλα, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι σχετικά χαμηλή, ο κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα θεωρείται μικρός, ενώ ταυτόχρονα οι αγοραστές διαθέτουν υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και επικρατεί έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Έχοντας ως δυνάμεις το όνομά της, τα ποιοτικά και καινοτόμα προϊόντα της, τις μακρόχρονες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές της και το πρωτοποριακό τεχνολογικό της σύστημα, πρέπει να βρει τρόπους να βελτιώσει τις αδυναμίες της, όπως την δραστηριοποίηση μόνο σε super markets, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την στροφή των καταναλωτικών συνηθειών και τον αυξανόμενο ρόλο του HO.RE.CA., αποφεύγοντας παράλληλα τις απειλές, οι οποίες είναι η εποχικότητα του προϊόντος, η υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και η είσοδος των private labels στην αγορά.

Ενδεδωμένη επιχειρησιακή στρατηγική για την Pimmao είναι η στρατηγική σταθερότητας αρχικά και η στρατηγική ανάπτυξης σε περισσότερο μακροχρόνιο ορίζοντα. Με την εφαρμογή των παραπάνω στρατηγικών, η εταιρεία θα είναι σε θέση να αποταμιεύσει οικονομικούς πόρους αλλά και να αναπτυχθεί σε νέα τμήματα της αγοράς και σε νέα προϊόντα που σχετίζονται με την αγορά των προϊόντων τομάτας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΛΑΪΣ - UNILEVER A.E.

Company's Departments

- I. HR
- II. Legal
- III. IT
- IV. Finance
 - a. Financial Accounting
 - b. Management Accounting
 - c. National Information Office
- V. Marketing
- VI. Sales
 - a. Customer Marketing
 - b. Field Force
 - c. Sales Administration
- VII. Logistics
 - a. Buying
 - b. Planning
 - c. Customer Service
 - d. Warehousing & Distribution
- VIII. Public Relations
- IX. R&D
- X. Factories (4) - Distribution Center(1)
 - a. Factory Schimatari
 - b. Factory Gastouni
 - c. Factory Rentis
 - d. Factory Piraeus
 - e. DC Rentis

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΛΛΙΣ – UNILEVER Α.Ε.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	22.374.000	21.757.000	23.212.000
ΓΗΠΕΔΑ ΟΙΚΟΠΕΔΑ	0	0	0
ΚΤΙΡΙΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	21.263.000	45.491.000	46.649.000
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	0	0	0
ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.	589.000	1.974.000	3.158.000
ΜΕΙΟΝ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜ.ΑΠΟΣΒ.	2.503.000	29.264.000	30.759.000
ΑΠΟΣΒ.ΚΤΙΡΙΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤ.	2.341.000	27.941.000	29.297.000
ΑΠΟΣΒ.ΜΗΧΑΝΟΛ.ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΔΑΠ.ΠΟΛ.ΑΠΟΣΒ.-ΑΣΩΜ.ΑΚΙΝ.	162.000	1.323.000	1.462.000
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘ.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	3.025.000	3.556.000	4.164.000
ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ	0	0	0
ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ	21.399.000	19.466.000	20.075.000
ΕΤΟΙΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ	14.193.000	12.328.000	13.717.000
ΗΜΙΚΑΤΕΡΓΑΣΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	0	0	0
ΥΛΕΣ ΥΛΙΚΑ	7.206.000	7.138.000	6.358.000
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	35.591.000	36.624.000	37.877.000
ΑΠΑΙΤ.ΠΕΛΑΤΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	30.984.000	33.349.000	33.491.000
ΧΡΕΟΓΡΑΦΑ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	1.607.000	3.275.000	4.386.000
ΤΑΜΕΙΟ-ΤΡΑΠΕΖΕΣ	58.410.000	63.414.000	72.712.000
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	134.774.000	141.261.000	153.876.000

ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	72.906.000	79.161.000	97.110.000
ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	23.941.000	23.941.000	23.941.000
ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΑ	33.176.000	30.705.000	31.105.000
ΑΔΙΑΝ.ΚΕΡΔΗ ΣΥΣΣ.ΖΗΜΙΕΣ	15.789.000	24.515.000	42.064.000
ΜΕΣΟ.&ΜΑΚΡΟ.ΥΠΟΧΡ. & ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.258.000	8.153.000	7.121.000
ΜΕΣΟΜΑΚΡΟΠΡ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	0	198.000	152.000
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ	11.258.000	7.955.000	6.969.000
ΒΡΑΧΥΠΡ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	50.610.000	53.947.000	49.645.000
ΟΦΕΙΛΕΣ ΣΕ ΤΡΑΠ.ΔΟΣΕΙΣ ΜΑΚΡΟΠΡ.ΔΑΝΕΙΩΝ	0	0	0
ΓΡΑΜ.ΠΛΗΡΩΤ.ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ ΠΙΣΤΩΤΕΣ	21.171.000	22.818.000	28.141.000
ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΠΛΗΡ.ΚΕΡΔΗ ΠΡΟΣ ΔΙΑΝΟΜΗ	0	0	0
ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	11.288.000	15.378.000	11.845.000
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	134.774.000	141.261.000	153.876.000

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ	01/01/2005 31/12/2005	01/01/2006 31/12/2006	01/01/2007 31/12/2007
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ(ΠΩΛΗΣΕΙΣ)	226.335.000	237.729.000	248.434.000
ΜΕΙΟΝ ΚΟΣΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	132.972.000	137.408.000	137.948.000
ΜΙΚΤΟ ΚΕΡΔΟΣ	93.383.000	100.321.000	110.486.000
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤ.ΕΣΟΔΑ	615.000	1.310.000	2.445.000
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜ.ΔΑΠΑΝΕΣ	0	0	0
ΛΟΙΠΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	57.895.000	66.914.000	74.878.000
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	36.103.000	34.717.000	38.053.000
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΣΟΔΑ	0	0	0
ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	0	0	0
ΑΠΟΣΒ.ΕΚΤΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΩΛΗΘΕΝΤΩΝ	0	0	0
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΣΒΕΣΕΩΝ	2.466.000	2.318.000	2.199.000
ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	2.466.000	2.318.000	2.199.000
ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΟΥ ΕΙΣΟΔΗΜ.	36.103.000	34.717.000	38.053.000
ΕΒΙΤΔΑ	38.569.000	37.035.000	40.252.000
ΚΑΘΑΡΑ ΜΕΡΙΣΜΑΤΑ	0	0	0
ΦΟΡΟΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ	-12.674.000	-11.118.000	-13.945.000

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ	2005	2006	2007
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	49,52	43,86	39,19
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛ. ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	26,79	24,58	24,73
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	41,26	42,20	44,47
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,95	14,60	15,32
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	15,95	14,60	15,32
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ ΕΒΙΤΔΑ	17,04	15,58	16,20
ΣΧΕΣΗ ΞΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	0,85	0,78	0,58
ΚΑΛΥΨΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ	-	-	-
ΒΡΑΧ.ΤΡΑΠ.ΔΑΝΕΙΣΜΟΥΣ ΠΡΟΣ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛ.	-	-	-
ΓΕΝΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	2,22	2,22	2,63
ΕΙΔΙΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,80	1,85	2,23
ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	1,15	1,18	1,46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ	61.790.000	65.557.000	81.019.000
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	50	51	49
Μ.Ο.ΠΡΟΘΕΣΜΙΑΣ ΕΞΟΦΛΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	58	61	74
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	59	52	53
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧ.ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	1,68	1,68	1,61

Πηγή: ICAP

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Μέσος όρος συμμετοχής κατηγοριών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας στο σύνολο των αντίστοιχων κωδικών	17
Πίνακας 2.2: Συνοπτική παρουσίαση κυριότερων επιχειρήσεων του κλάδου	17
Πίνακας 2.3: Παραγωγή προϊόντων τομάτας (1995-2003).....	20
Πίνακας 2.4: Εξέλιξη εισαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003).....	21
Πίνακας 2.5: Εξέλιξη εξαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003).....	22
Πίνακας 2.6: Μεριδία συμμετοχής προϊόντων τομάτας στη συνολική εγχώρια αγορά (2003).....	23
Πίνακας 3.1: Διαστάσεις του μακρο-περιβάλλοντος	31
Πίνακας 3.2: Ποσοστιαίες μεταβολές ΑΕΠ ως προς το αντίστοιχο τρίμηνο προηγούμενου έτους (2008-2009)	40
Πίνακας 3.3: Ποσοστιαίες μεταβολές Δείκτη Τιμών Καταναλωτή ως προς το αντίστοιχο τρίμηνο προηγούμενου έτους (2008-2009)	41
Πίνακας 3.4: Ποσοστιαία μεταβολή Δείκτη Τιμών Καταναλωτή διαφόρων ομάδων αγαθών και υπηρεσιών (2009)	41
Πίνακας 3.5: Ποσοστά ανεργίας κατά φύλο και ομάδες ηλικιών για το Β' τρίμηνο 2008-2009	42
Πίνακας 4.1: Οικονομικά μεγέθη της ΕΛΑΪΣ για τις τρεις τελευταίες χρήσεις.....	73

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Μεριδία συμμετοχής προϊόντων τομάτας στο σύνολο της παραγωγής (2003).....	20
Διάγραμμα 2.2: Εξέλιξη εισαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003).....	21
Διάγραμμα 2.3: Εξέλιξη εξαγωγών προϊόντων τομάτας (1998-2003)	22
Διάγραμμα 2.4: Μεριδία προϊόντων τομάτας στη συνολική εγχώρια αγορά (2003)	23
Διάγραμμα 3.1: Μεταβλητές του περιβάλλοντος	29
Διάγραμμα 3.2: Μορφωτικό επίπεδο Ελληνικού εργατικού δυναμικού.....	45
Διάγραμμα 3.3: Υπόδειγμα του Porter.....	51
Διάγραμμα 3.4: Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο προϊόντων τομάτας.....	53
Διάγραμμα 3.5: Υπόδειγμα Porter	66

Διάγραμμα 4.1: Προϊόντα Pimmaro.....	71
Διάγραμμα 4.2: Διευθυντικά στελέχη που αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο	74
Διάγραμμα 5.1: Ανάλυση SWOT	82
Διάγραμμα 6.1: Στρατηγικές ανταγωνισμού	94
Διάγραμμα 6.3: Υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών	95

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική και Ξένη

- Barney J., “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, Prentice Hall, 2nd edition, 2002
- Coulter M., “Strategic Management in Action”, Prentice Hall, 3rd edition, 2005
- David F., “Strategic Management”, Prentice Hall, 10th edition, 2005
- Walsh Ciaran, “Key Management Ratios”, Prentice Hall, 4th edition, 2006
- Wheelen T., D.Hunger, “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, Prentice Hall, 2008
- Γεωργόπουλος Ν., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Μπένου, 2006
- Κλαδική μελέτη ICAP, “Προϊόντα τομάτας”, 2004
- Λεύκωμα ΕΛΑΪΣ, “80 χρόνια ΕΛΑΪΣ Α.Ε.”, 2006
- Παπαδάκης Β., “ Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία”, Εκδόσεις Μπένου, 2002
- Σαλαβού Ε., “Δρόμοι εξέλιξης στο επιχειρείν”, Εκδόσεις Καστανιώτη, 2006

SITES ΚΑΙ ΑΡΘΡΑ

- <http://www.greekretail.gr/articles> ,“Τα private labels συμπιέζουν τα προϊόντα μεσαίας τιμής”, 1/3/2006
- Κώδικας Τροφίμων και Ποτών, Άρθρο 124, σελ.270-272
- www.psy.gr , “Η οικογένεια στην Ελλάδα, Θεωρητικές προσεγγίσεις και ερευνητικά δεδομένα”
- www.investingreece.gov.gr
- www.mfa.gr
- www.unilever.com
- www.elais.gr
- www.info3kps.gr
- www.nomothesia.ependyseis.gr
- www.acsmi.gr
- www.efet.gr
- www.mnec.gr

- <http://www.statistics.gr>
- <http://www.ldk.gr> , “Βιομηχανία και Περιβαλλοντική Νομοθεσία”, 1/12/2007
- <http://www.ebeh.gr> , “Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001-EMAS”
- www.espa.gr
- E. J. Zajar, M. S. Kraatz and R. F. Bresser, “Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change”, Strategic Management Journal, April 2000
- C. G. Ebelein, “Strategic Planning: The Engine of Change”, Planning Review, September-October 1993
- www.vrc.gr
- www.economics.gr
- www.agronews.gr
- www.minagric.gr
- www.in2life.com , “Διατροφή/ Έρευνα: Ποιες είναι σήμερα οι διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων;”, Νοέμβριος 2009